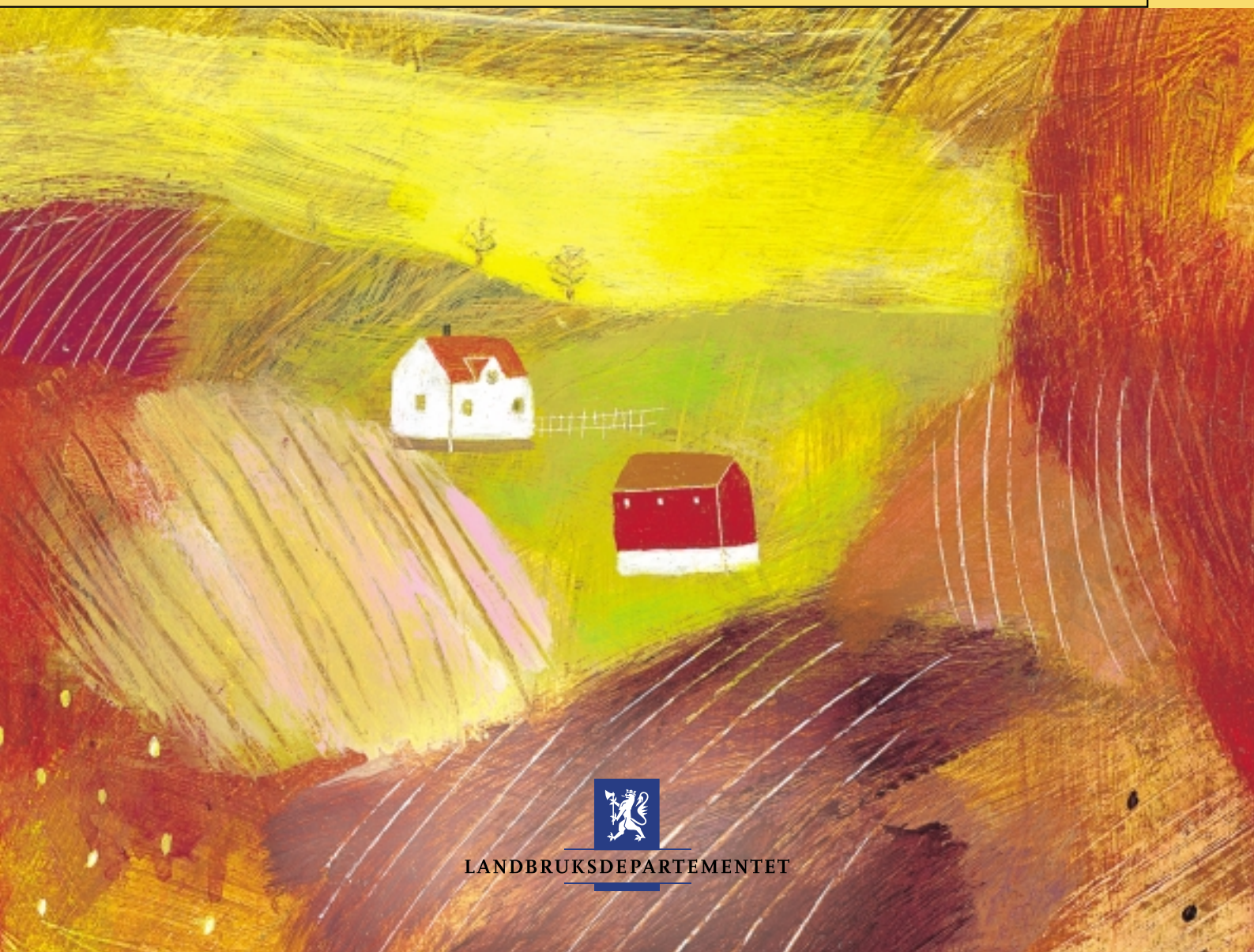


Rapport

Etatsstyring, kommunikasjon og styringsdialog

Landbruksdepartementet, Statens Landbruksforvaltning
og forholdet til Fylkesmannen
Arbeidsgrupperapport av 5. mai 2000



LANDBRUKSDEPARTEMENTET

1.	INNLEDNING OG MANDAT	3
1.1.	Bakgrunn og arbeidsgruppens sammensetning	3
1.2.	Definisjoner og begrepsavklaringer	4
1.3.	Forkortelser	5
2.	PREMISSER OG GRUNNLAG FRA OFFENTLIGE DOKUMENT	6
3.	GENERELLE KRAV TIL ETATSSYRING AV SLF	8
3.1.	Innledning	8
3.2.	Tilknytningsform og mål for etatsstyringen av SLF	8
3.3.	Tildelingsbrev	8
3.4.	Virksomhetsplan	9
3.5.	Økonomiinstrukser og økonomisystemer	9
3.6.	Krav til tilskuddsforvaltning	9
3.7.	Rapportering til LD ved budsjettårets slutt	9
4.	KOMMUNIKASJONSLINJER OG STYRING I FORHOLD TIL SLF SITT ANSVARSOMRÅDE	10
4.1.	Generell oversikt	10
4.2.	Utfordringer og føringer for kommunikasjon med betydelig grad av styring	12
4.2.1.	Kommunikasjon mellom LD og SLF	12
4.2.2.	Kommunikasjon og styring mellom LD - SLF og FM	12
4.2.3.	Kommunikasjon og styring i forholdet mellom FM, Kommuner og SLF	13
4.2.4.	Kommunikasjon og styring i forholdet mellom Omsetningsrådet og SLF	13
4.2.5.	Kommunikasjon og styring mellom SLF og andre styre, råd og utvalg	13
4.3.	Utfordringer og føringer for kommunikasjon med liten eller ingen grad av styring	14
4.3.1.	SLF og omsetningsledd og aktører i markedet	14
4.3.2.	SLF og FOU	15
4.3.3.	SLF og næringspolitiske organisasjoner som NB og NBS	15
4.3.4.	SLF og andre forvaltningsorganer og direktorater	15
4.3.5.	SLF og forbrukere/publikum	15
5.	PRINSIPPER FOR STYRING OG KOMMUNIKASJON MELLOM LANDBRUKSDEPARTEMENTET OG STATENS LANDBRUKSFORVALTNING	16
5.1.	Innledning	16
5.2.	Retningslinjer for LDs etatsstyring av SLF	17
5.2.1.	Arbeidsdeling mellom LD og SLF	17
5.2.2.	Hovedinstruks for økonomiforvaltningen i SLF	17
5.2.3.	Tildelingsbrev	17
5.2.4.	Jordbruksforhandlingene	18
5.2.5.	Styringsmøter	18
5.2.6.	Ledersamtalen	18
5.2.7.	Fullmakter	19
5.2.8.	Resultatrapportering og tilbakemelding	19
5.2.9.	Styringskalender SLF	20
5.2.10.	Faglige møter og uformell kommunikasjon	21
5.2.11.	Annet	21
5.3.	Styringsprinsipper og kommunikasjon LD – SLF – FM	21
5.3.1.	Innledning/oversikt	21
5.3.2.	Føringer for styring og kommunikasjonslinjer	22
5.3.3.	Tildelingsbrev	22
5.4.	Styringsprinsipper og kommunikasjon i forhold til styre råd og utvalg	22
5.4.1.	Prinsipper for kommunikasjon og styring mellom SLF og Omsetningsrådet	22
5.4.2.	Prinsipper for kommunikasjon og styring mellom SLF og andre styre råd og utvalg	22
	VEDLEGG	
	Vedlegg 1 – Organisasjonsplan	24
	Vedlegg 2 – Arbeidsoppgaver i SLF som forvaltes gjennom Fylkesmann og Kommuner	26

1. Innledning og mandat

1.1 Bakgrunn og arbeidsgruppens sammensetning

Stortinget vedtok ved behandlingen av St prp nr 1 Tillegg nr 6 (1998-99) at institusjonene Statens Kornforretning, Omsetningsrådets sekretariat, Fraktkontoret for slakt og deler av Statens Landbruksbank skal samordnes til en felles organisasjon, Statens Landbruksforvaltning (SLF) fra 1. juli år 2000. For å gjennomføre denne prosessen opprettet Landbruksdepartementet høsten 1999 en interimisorganisasjon som fikk ansvar for å gjennomføre prosessen, med rapportering til en styringsgruppe i LD. Interimsorganisasjonen har fått navnet "Samordningen" (SO) og har gjennomført en rekke prosjekter i forbindelse med samordningen.

Formålet med denne rapporten er å gi en oversikt over ansvarsområder og kommunikasjonslinjer for Statens Landbruksforvaltning. Videre å skissere premisser og retningslinjer for en god, ryddig og konsistent styringsdialog med klar rollefordeling særlig mellom Landbruksdepartementet, Statens Landbruksforvaltning og Fylkesmannen. Det tas også sikte på å skape klare ansvarslinjer i forhold til styrer, råd og utvalg, samt andre etater som Statens landbruksforvaltning vil forholde seg til. Det er en målsetting at Statens Landbruksforvaltning alt fra etableringen den 1. juli 2000 har klare ansvarsområder, effektiv resultatorientert ressursutnytting og gode kommunikasjonslinjer og rutiner.

Prosjektet bak denne rapporten, heretter kalt **"prosjekt etatsstyring"**, skiller seg fra de øvrige prosjekter organisert gjennom "Samordningen" ved at

også Landbruksdepartementet og Fylkesmannen er representert i gruppen og der LD har lederen for prosjektet. Grunnen til dette er at flere av rapportens problemstillinger ligger direkte under Landbruksdepartementets ansvarsområde.

Gruppen har hatt følgende sammensetning:

- Anne Kathrine Fossum, Landbruksdepartementet, LP
- Wenche Østrem, Landbruksdepartementet, AØ
- Ola Chr. Rygh, Samordningen
- Marit Jerven, Samordningen
- Tore Kasper Skaarer, Statens Kornforretning
- Sindre Flø, Omsetningsrådets sekretariat
- Svein Alsaker, Fylkesmann i Hordaland
- Ottar Befring, Landbruksdirektør i Møre og Romsdal

Anne Kathrine Fossum har ledet prosjektgruppen, mens Torgeir Gjølberg har vært sekretær.

Prosjektgruppen skal utarbeide forslag til etatsstyringssystem med en helhetlig oversikt over styringsdialogen og med retningslinjer for kommunikasjon mellom LD og Statens landbruksforvaltning (SLF). Det skal også fremmes forslag til hovedprinsipper for SLFs plass og rolle i styringen av FM, inkl. prinsipper for samarbeid, ansvars- og rollefordeling mellom LD og SLF. Prosjektgruppen skal ta for seg følgende:

- Avklare formelle krav i henhold til lover, forskrifter, retningslinjer (økonomiregelverk)
- Utarbeide en oversikt over dagens styringsrelasjoner og identifisere evt. problemområder/avklaringsbehov

- Utarbeide prinsipper og retningslinjer for styring og kommunikasjon mellom Landbruksdepartementet og Statens Landbruksforvaltning
- Utarbeide prinsipper og retningslinjer for styring av FM som følger av opprettelsen av SLF
- Tildelingsbrev og politiske retningslinjer, omfang og innhold (herunder foreløpig tildelingsbrev)
- Opplegg for styringsmøter
- Ledersamtalens plass i styringssystemet
- Faglige fellesmøter og annen faglig kommunikasjon
- Forholdet til styrer, råd og utvalg
- Retningslinjer for SLF sitt samarbeid med andre myndigheter (SND, TAD, miljøvernsektoren, kommunene m.fl.)

Prosjektgruppen kan også ta opp andre forhold som gruppen mener er relevant for styringsdialogen mellom LD og SLF.

I kapittel 2 vises det til premisser og grunnlag fra offentlige dokumenter. Kapittel 3 drøfter generelle krav til etatsstyring av SLF, mens kap. 4 analyserer spesielle utfordringer og føringer for etatsstyringen av SLF. I kap. 5 legges det opp til en mer detaljert gjennomgang av prinsipper for kommunikasjon og styring i forhold til SLF sitt ansvarsområde.

1.2. Definisjoner og begrepsavklaringer

I rapporten er det brukt flere begreper om styring og styringsrelasjoner. For å sikre en enhetlig forståelse av disse begrepene vil vi innledningsvis gi en nærmere utdyping og forståelse av disse begrepene.

I "Fylkesmannhandboka" med retningslinjer for styring og oppfølging av underliggende etater utgitt av Administrasjonsdepartementet i 1995 defineres etatsstyring:

Etatsstyring er de administrative og faglige aktivitetene departementet utøver for å formidle og påse at underliggende etater arbeider i samsvar med pålagte og avtalte rammer, mål og strategier.

Temahefte om etatsstyring fra Statskonsult 1997 har om lag samme definisjon av **etatsstyring**:
"Systematiske aktiviteter av faglig og administrativ karakter for å påvirke og følge opp underliggende virksomhetens oppgaveløsning og resultater."

Landbruksdepartementet vil basere sin etatsstyring av SLF på prinsippene om mål- og resultatstyring.

Mål- og resultatstyring kjennetegnes ved at departementet:

- har en overordnet, langsiktig strategi for hvilken utvikling og hvilke prioriteringer som er ønsket for etaten
- forut for budsjettåret klargjør mål, prioriteringer, resultatkrav og rammer for virksomheten
- klargjør hvordan styring og oppfølging skal skje i perioden, og fastslår hvordan virksomheten skal dokumentere sine resultater etter periodens avslutning
- utvikler et system for relevant tilbakemelding til etaten om de oppnådde resultatene
- utformer styringssystemer i tillit til at etaten har kompetanse og holdninger som sikrer god oppgaveløsning
- er engasjert i de resultatene etaten skaper. Departementet bør ha kjennskap til etatens strategier, innretninger mv. Men styringssystemet skal i første rekke spørre etter resultatene av etatens arbeid
- markerer at virksomheten innenfor delegert myndighet skal ha stor handlefrihet i hvordan arbeidet med å skape resultater legges opp
- markerer at departementet vil være tilbakeholdent med å gripe inn i enkeltsaker

I denne rapporten har vi forsøkt å definere departementets ansvar for og styring av underliggende etater som etatsstyring. Etatsstyring er definert til å være både faglige og administrative signaler departementet sender ut. Landbruksdepartementet delegerer forvaltningen av en vesentlig del av virkemidlene i landbrukspolitikken til SLF. En del av disse ordningene forvaltes videre av andre etater som FM og KOM. SLF vil ha et faglig styringsansvar overfor disse.

I forhold til FM vil det si at SLF blir et verktøy i LD sin etatsstyring av FM. Dette innebærer at et underliggende organ under LD får ansvar for å gi styringssignaler til et annet. I hovedsak har vi i denne rapporten brukt begrepet styring om all kommunikasjon med varierende grad av signalgiving mellom ulike forvaltningsnivåer.

1.3. Forkortelser

For å korte ned noe av skrivearbeidet brukes blant annet følgende forkortelser i denne rapporten (ikke alle er offisielle forkortelser):

LD	- Landbruksdepartementet
SLF	- Statens landbruksforvaltning
SO	- Samordningen (interimsorganisasjonen som etablerer SLF)
SKF	- Statens Kornforretning
OR	- Omsetningsrådet
FKS	- Fraktkontoret for slakt
SLB	- Statens Landbruksbank
LPC	- Landbrukets Priscentral
FM	- Fylkesmannen
FMLA	- Fylkesmannens landbruksavdeling
TAD	- Toll og avgiftsdirektoratet
NILF	- Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
SSB	- Statistisk sentralbyrå
SNT	- Statens næringsmiddeltilsyn
SLT	- Statens landbrukstilsyn
DN	- Direktoratet for naturforvaltning
SND	- Statens nærings- og distriktsutviklingsfond
KOM	- Kommuner
NB	- Norges Bondelag
NBS	- Norsk bonde- og småbrukarlag
FIN	- Finansdepartementet
ØR	- Økonomiregelverket
FK	- Funksjonelle krav i økonomiregelverket

2. Premisser og grunnlag fra offentlige dokument

Grunnlaget og premisser for statlig etatsstyring er gitt i St.meld.nr 35 (1991-92), *“Om statens forvaltnings- og personalpolitikk”*. Den setter blant annet sterkere fokus på resultatrettet forvaltning gjennom en kombinasjon av strategisk styring og målstyring i offentlig virksomhet. Det pekes på at et sentralt virkemiddel for å få en effektiv og bedre offentlig forvaltning er å utvikle samspillet mellom forvaltningens forskjellige ledd og nivåer, og å styrke samarbeidet mellom privat og offentlig sektor.

Nedenfor er det referert det som særskilt er sagt i offentlige dokumenter og av Stortinget når det gjelder styring. Målsettingene for styringsfokus er å legge til rette for klarere styringslinjer og en mer helhetlig, effektiv og målrettet forvaltning.

St prp nr 1 Tillegg nr 6 (1998-99) for budsjetterminen 1999 (*“Om samordning og delvis utlokalisering av den sentrale forvaltningen av de landbrukspolitiske virkemidler og bevilgninger i forbindelse med EØS-avtalen med mer”*) inneholder det politiske grunnlaget for samordningen av de ulike institusjoner og arbeidsoppgaver til en enhet (SLF).

Der sies det blant annet:

“Formålet med samordningen er dels behovet for å effektivisere den statlige styringen av viktige virkemidler i landbrukspolitikken, dels medvirke til en mer rasjonell og effektiv ressursbruk. Den sentrale forvaltning det her gjelder er virksomhetene Statens Kornforretning, Statens Landbruksbank, Omsetningsrådet og Fraktkontoret for slakt.”

“Under den videre oppfølgingen tar departementet sikte på å foreta en nærmere gjennomgang av arbeidsfordelingen mellom departementet, tilskudds-

enheten og fylkesmannen for å videreutvikle styringsdialogen og funksjonsfordelingen ytterligere med sikte på en desentralisert oppgaveløsning.

“Departementets hovedutgangspunkt er at de finansielle og styringsmessige prinsipper videreføres. Dette gjelder i særlig grad forholdet til styrer. Det foretas bare de endringer som er nødvendige ut fra omorganiseringen. Det vil ikke bli fremmet forslag som innebærer næringspolitiske endringer.”

Innstillingen fra Næringskomiteen slutter seg til proposisjonens intensjoner om en klarere ansvarsfordeling i landbruksforvaltningen og ønsket om å effektivisere den statlige styringen av viktige virkemidler i landbrukspolitikken. I innstillingen står det bl.a.:

“Komiteen, medlemmene fra Arbeiderpartiet, Mimmi Bæivi, Bjarne Håkon Hanssen, Kjell Opseth, Torstein Rudihagen, Oddbjørg Ausdal Starrfelt og Rita Tveiten, fra Fremskrittspartiet, Øystein Hedstrøm og Terje Knudsen, fra Kristelig Folkeparti, Modulf Aukan og Anita Apelthun Sæle, fra Høyre, Ansgar Gabrielsen og Ivar Kristiansen, fra Senterpartiet, lederen Odd Roger Enoksen og fra Venstre, Leif Helge Kongshaug har merket seg at Regjeringen i St.prp.nr.1 Tl.06 (1998-1999) har foreslått å samordne virksomheten til Statens Landbruksbank, Statens Kornforretning, Omsetningsrådet og Fraktkontoret for slakt. Formålet med samordningen er dels behovet for å effektivisere den statlige styringen av viktige virkemidler i landbrukspolitikken, dels medvirke til mer effektiv ressursbruk.”

Styringsgruppa for samordningen har på bakgrunn av eksterne føringer og vurdering av fremtidige ramme-

betingelser trukket opp følgende overordnede forutsetninger for SLF. Dette er forutsetninger som dels berører etatsstyringen og dels berører andre forhold vedrørende virksomheten til SLF.

- Det skal etableres et profesjonelt, moderne forvaltningsorgan som er direkte underlagt Landbruksdepartementet; forvaltningsorganet rapporterer til Landbruksdepartementet som har styring med virksomheten.
- Forvaltningsorganet representerer en ny virksomhet. Det skal vektlegges å fremme enhetlig organisering og felles bedriftskultur.
- Virksomheten skal utøve en effektiv og målrettet forvaltning av de landbrukspolitiske virkemidlene.
- Den nye virksomheten skal være et profilert og sentralt organ innenfor landbrukssektoren.
- Den nye virksomheten skal være et viktig redskap for Landbruksdepartementets i å sette landbrukspolitikken ut i livet.
- Den nye virksomheten skal ha en rådgivende funksjon innenfor sitt virksomhetsområde og bidra til forenkling og utvikling av eksisterende regelverk med sikte på bedret måloppnåelse. Den nye virksomheten skal være et ekspertorgan innenfor sitt felt og vil være en sentral utreder for Landbruksdepartementet.
- Alle ordninger som i dag utføres i de eksisterende virksomheter, skal videreføres i den nye virksomheten.
- Ved oppbygging av den nye virksomheten er det viktig å ivareta behovet for forenklet styringslinje for Landbruksdepartementet, og å tilstrebe enhetlig forvaltning av de landbrukspolitiske virkemidlene.
- Muligheten til å se helheten i politikken må ivaretas.
- Hensynet til omstillingsevne, fleksibilitet og effektiv og rasjonell ressursbruk må ivaretas.
- Hensynet til brukerne må ivaretas.
- Hensynet til videreutvikling av egen kompetanse må ivaretas.
- Virksomheten må ha evne til å kommunisere tydelig med omgivelsene (informasjonskanaler ut fra virksomheten og inn til virksomheten). Virksomheten må ha overordnet ansvar for å informere direkte om de oppgavene virksomheten er tillagt.

3. Generelle krav til etatsstyring av SLF

3.1. Innledning

To viktige grunnlag for etatsstyringen av SLF vil være:

- “Retningslinjer for styring og oppfølging av underliggende etater” utgitt av Administrasjonsdepartementet i 1995.
- Økonomireglementet for staten, fastsatt ved kongelig resolusjon 26.01.96, og Funksjonelle krav til økonomiforvaltningen i staten, fastsatt av Finansdepartementet 24.10.96, jf heftet R-0564B. Som fellesbetegnelse benyttes økonomiregelverket.

3.2. Tilknytningsform og mål for etatsstyringen av SLF

Ved stortingsbehandlingen av St prp nr 1 Tillegg nr 6 (1998-99) ble det vedtatt at SLF skal være et forvaltningsorgan underlagt Landbruksdepartementet.

Etatsstyring er de administrative og faglige aktivitetene Landbruksdepartementet utøver for å formidle og påse at SLF arbeider i samsvar med pålagte og avtalte rammer, mål og strategier. Styringen er særlig knyttet til departementets tildeling av ressurser gjennom tildelingsbrev og gjennomføring av regelmessige styringsmøter. Men LD vil også fatte en rekke andre beslutninger som kan påvirke resultatoppnåelsen i SLF og derfor være viktige ledd i etatsstyringen. Dette gjelder f. eks:

- fastsetting av instruks for etaten
- utarbeidelse av lover og forskrifter som særlig når det gjelder myndighetsutøvende virksomheter, styrer det meste av aktivitetene
- behandling av klagesaker, herunder saker med presedensvirkning
- tilsette leder

Det er viktig at LD har en oppfatning av, og har kommunisert hva som er forventet av SLF.

Departementet må legge til rette styringen slik at behovet for å gi styringssignaler gjennom året blir begrenset. SLF sin mulighet for rasjonell planlegging bedres når mål og resultatkrav formidles mest mulig samlet i forkant av planleggingsperioden.

3.3. Tildelingsbrev

Stortinget stiller bevilgningene til disposisjon for departementet ved statsråden. Dersom oppfølgingen skal gjøres av SLF må det finne sted en formell delegering ved tildelingsbrev. Tildelingsbrevet skal klargjøre og konkretisere det vedtatte budsjettet overfor SLF.

Tildelingsbrevet skal:

- beskrive hvilke midler som er stilt til disposisjon for SLF og gjøre rede for eventuelle øremerkinger
- markere eventuelle inntjeningskrav
- beskrive mål, strategier og prioriteringer, herunder hvilke hovedinnsatsområder/hovedarbeidsområder etaten skal vektlegge
- redegjøre for særskilte krav i budsjettåret
- beskrive konkrete resultatkrav og resultatindikatorer knyttet til målene
- beskrive hvilke krav som stilles til rapportering; innhold, omfang, tidsintervaller mv.
- gjøre rede for hvilke (endringer i) budsjettmessige og administrative fullmakter etaten får i sin oppgaveløsning

Økonomiregelverket forutsetter at tilskuddsforvalters plikter med hensyn til tildeling, utbetaling og kontroll av tilskudd fremgår av tildelingsbrevet eller av særskilte regler for hver tilskuddsordning eller grupper av ordninger. Dersom ordningen er regulert

av forskrifter, vil også krav knyttet til tilskuddsforvalter sin rolle kunne fremgå av forskriften.

3.4. Virksomhetsplan

Styringen av SLF, herunder oppfølgingen av tilskuddsordningene, må baseres på de krav som er stilt i tildelingsbrevet fra departementet. Med utgangspunkt i tildelingsbrevet skal det utarbeides årsplan/virksomhetsplan i SLF som utdyper og konkretiserer hvordan de skal realisere de krav som er stilt. Virksomhetsplanen er et internt dokument for SLF.

3.5. Økonomiinstrukser og økonomisystemer

Det settes krav til økonomiinstrukser på forskjellige nivå. I hovedinstruksen, fra departementet til ledelsen av SLF, skal det settes krav til hvordan økonomifunksjonen skal være innrettet og hvordan økonomisystemet skal fungere. Med basis i hovedinstruksen skal ledelsen utarbeide interne økonomiinstrukser og rutinebeskrivelser.

3.6. Krav til tilskuddsforvaltning

Tilskuddsforvaltning vil utgjøre en ikke uvesentlig del av SLF sin virksomhet. Det er stilt spesielle krav til en virksomhet sin tilskuddsforvaltning. Disse kravene er nedfelt i økonomireglementet §3.2:

«For tilskuddsbevilgninger har departementet spesiell plikt til å formulere målsetting i tilknytning til bevilgningsforslag, til å påse at det blir utarbeidet

oppfølgingskriterier som svarer til Stortingets intensjon med bevilgningen, og innhente rapport om resultatene i henhold til disse kriterier... ».

Reglementets formål er å sikre kvaliteten på styringen av statlige bevilgninger, med særlig vekt på bedre resultat- og økonomistyring og relevant kontroll.

3.7. Rapportering til LD ved budsjettårets slutt

Alle statlige virksomheter skal rapportere til overordnet departement ved budsjettårets slutt. Rapporten skal på en konkret, oversiktlig og pedagogisk måte vise hva virksomheten har oppnådd sammenholdt med de målene og resultatkravene som ble angitt i budsjettproposisjon og tildelingsbrev.

Rapporteringssystemet til Landbruksdepartementet avviker fra dette prinsipp for ordninger under jordbruksavtalen. Departementet rapporterer til Stortinget på disse ordningene i en egen proposisjon som normalt legges frem sist i mai. Dette er i stor grad en generell resultatrapport og statusoversikt i forhold til målene for landbrukspolitikken, og i mindre grad en vurdering av resultater for enkeltordninger. I tillegg rapporteres det også til Stortinget på de samme områder i den ordinære budsjettproposisjon fra departementet.

4. Kommunikasjonslinjer og styring i forhold til SLF sitt ansvarsområde

4.1. Generell oversikt

Ved etableringen av Statens Landbruksforvaltning fra 1. juli 2000 blir mye av forvaltningen, særlig av tilskuddsordningene over jordbruksavtalen og en del andre ordninger, samlet i ett forvaltningsorgan. Dette innebærer at de oppgaver som hittil har blitt utført for Landbruksdepartementet av Fraktkontoret for slakt og Omsetningsrådets sekretariat, heretter blir forvaltet av et statlig organ som omfattes fullt ut av statens økonomiregelverk.

Selv om disse institusjonene ikke har vært statlige, har departementet så langt som mulig oppfylt økonomiregelverket sitt krav til styring. Det største avviket har vært at disse etatene ikke har kunnet være en del av statens konsernkontoordning. De sentrale oppfølgingsdokumenter omtalt i kap. 3 har i det alt vesentlige blitt benyttet i styringen av de virksomhetene som inngår i SLF.

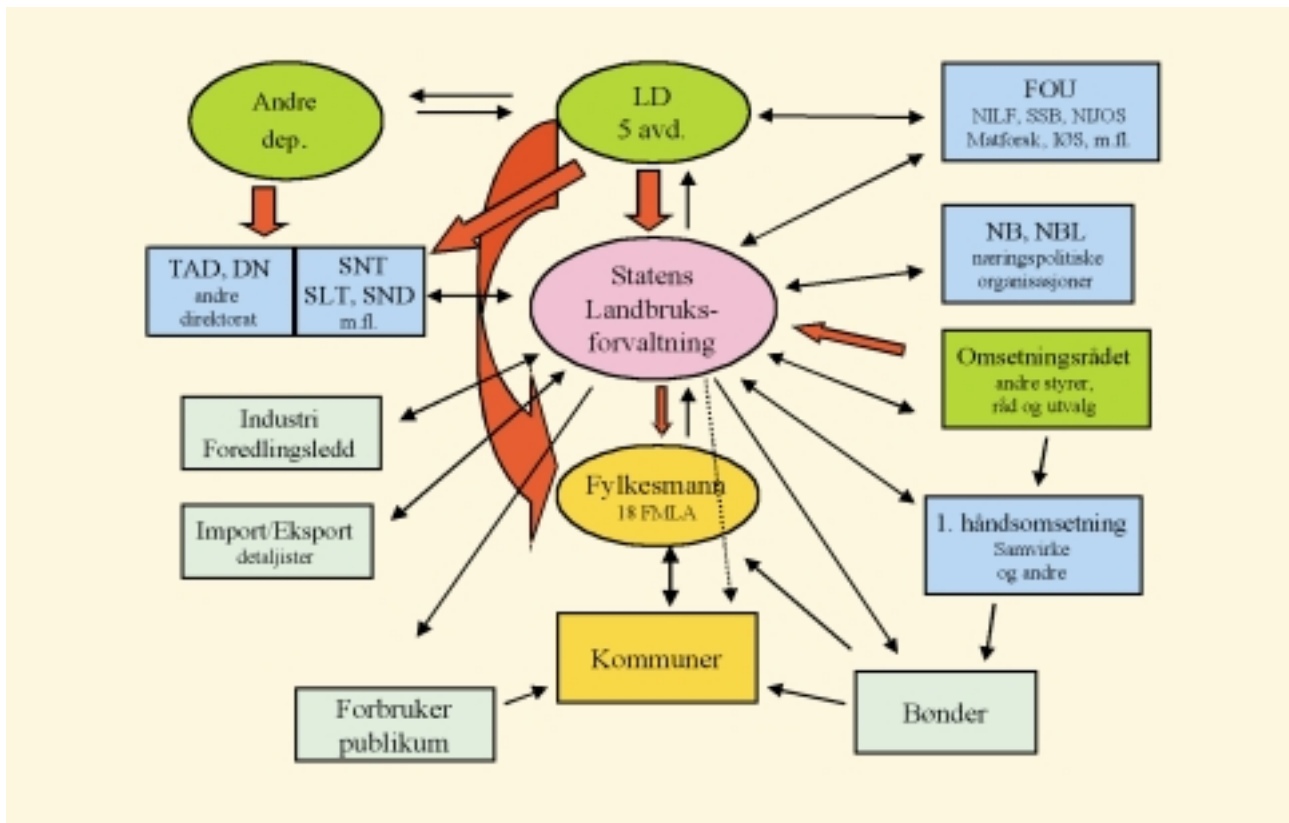
Ut over dette vil det ved etableringen av SLF være 21 styrever, råd og utvalg som SLF skal ha sekretariatsansvar for og betjene i tråd med lover, forskrifter, fullmakter og departementets retningslinjer. Dette er i stor grad kollegiale organ av varierende størrelse og viktighet. Bakgrunn og mandat varierer betydelig fra å være hjemlet og regulert gjennom lov (Omsetningsrådet) til egne vedtekter. En oversikt over styrever, råd og utvalg er gitt i kap. 4.2.5.

På oppdrag fra Samordningen er det laget rapporter som gir oversikter over samtlige oppgaver som vil ligge i SLF og hvem SLF vil ha relasjoner mot. Disse utredningene som er laget i en annen sammenheng

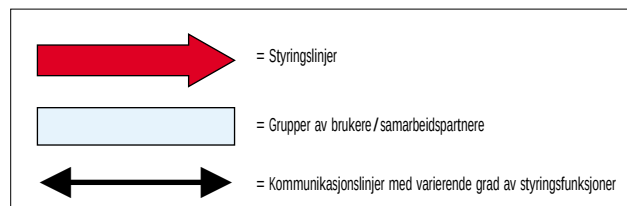
enn etatsstyringen, viser blant annet at SLF vil ha ansvar for et bredt spekter av oppgaver innenfor landbruksforvaltningen. SLF må ha en betydelig kompetanse på mange områder og vil ha relasjoner til en lang rekke etater, organisasjoner og virksomheter.

På neste side er det tegnet et kommunikasjonskart som forsøker å illustrere noen av de relasjonene SLF har når det gjelder styring og kommunikasjon. Dette er en av flere måter å tegne et kommunikasjonskart på, for SLF. Det viser de viktigste grupper kommunikasjonspartnere i forhold til SLF, og hvordan styring og kommunikasjon vil gå. De brede pilene angir styringslinjer, mens smale piler indikerer mer kommunikasjonspregede relasjoner. De smale pilene inneholder imidlertid elementer av styring for eksempel gjennom lover og forskrifter. Den formelle styringslinja går mellom departement og underliggende organ. I denne figuren blir det mellom LD og SLF, LD og FM, SLF og FM, og mellom SLF og andre organ og tilsyn. Det er imidlertid tegnet brede piler også fra SLF til FM og fra OR til SLF for å markere at det også her dreier seg om relativt viktige styringsrelasjoner som må fanges opp i denne utredningen. Det er også et poeng at figuren gir en oversikt over de fleste av de øvrige kommunikasjonslinjer SLF vil måtte forholde seg til.

Landbruksdepartementet har ansvar for etatsstyringen av SLF og enkelte andre organer/tilsyn som SLF vil samarbeide med i tillegg til FM. Det er tegnet en styringslinje fra FM til KOM som gjelder de forhold der FM har styring gjennom lover og forskrifter. På tilsvarende måte er det tegnet en styringspil fra SLF til FM, fordi SLF vil ha et styringsansvar mot FM for en rekke av de virkemidler som forvaltes for SLF av



Figur 1. Kommunikasjonskart for SLF



FM. For ordninger som forvaltes av KOM vil FM ha ansvar for kontroll og oppfølging mot kommunene. I tillegg vil Omsetningsrådet (og til en viss grad andre styrer, råd og utvalg) ha en viss styringsrett mot den del av virksomheten i SLF som gjelder sekretariatsarbeid innenfor OR (styret, rådet eller utvalget) sitt ansvarsområde. Dette vil være virksomhet der de administrative kostnader finansieres av omsetningsavgiften og ikke gjennom bevilgninger over statsbudsjettet. Også for enkelte andre styrer råd og utvalg kan det defineres en begrenset styringsrett mot det sekretariatsarbeid som gjøres på oppdrag for dem og som er underlagt deres ansvarsområde.

Landbruksdepartementet må ha et samarbeid med andre departement i forhold til oppgaver SLF har og som er underlagt deres ansvarsfelt. I forhold til etats-

styringen av FM er det utviklet et tett samarbeid mellom LD og MD.

Selv om figuren er skjematisk og betydelig forenklet, viser den at SLF vil ha mange kommunikasjonsslinjer rettet mot de fleste segmenter og organer innenfor landbruk og matproduksjon. Mange vil ha ønsker om å påvirke både strategier, prioriteringer og beslutninger i SLF. Det vil derfor være svært viktig å ha klare prinsipper og rutiner for de formelle styringsfunksjoner og fullmakter.

Den mest kompliserte styringsrelasjonen som peker seg ut er forholdet mellom LD, SLF og FM fordi vi her vil måtte ha en form for todelt styringsansvar. Dette og visse prinsipper for styring i relasjon til SLF blir nærmere drøftet i de følgende kapitler.

4.2. utfordringer og føringer for kommunikasjon med betydelig grad av styring

4.2.1. Kommunikasjon mellom LD og SLF

SLF vil ha relasjoner til alle avdelinger i LD i faglige og økonomiske spørsmål. Det stiller krav til klart definert ansvar i begge institusjoner og ryddige kommunikasjonslinjer

- Det er viktig at det er en god intern kommunikasjon i LD slik at alle kjenner de formelle styringslinjer og forholder seg til disse.
- Etatsstyringsansvaret for SLF skal ligge i Landbrukspolitisk (LP) avdeling i LD. Alle formelle styringssignaler skal gå gjennom ledelsen i LP-avdelingen.
- Tett faglig kontakt mellom LD og SLF er ønskelig, men dette må ikke få som konsekvens at det oppstår uformelle styringslinjer. Ansvar for å sikre at dette ikke skjer ligger både i LD og SLF.
- Det er viktig at LD skiller styringssignaler og krav om resultatrapportering mellom SLF og FM på en ryddig måte og blant annet unngår krav om dobbeltrapportering. Alt som faglig er tillagt SLF sitt ansvarsområde skal også rapporteres den veien.
- Jordbruksoppgjøret og stortingsproposisjonen om jordbruksavtalen er innenfor landbruksforvaltningen et svært viktig premissgrunnlag. Denne vedtas av Stortinget hvert år med virkning fra 1. juli i budsjettåret, og kan gi til dels betydelige endringer i prioriteringer og bevilgninger på enkelte ordninger. Administrasjonsbudsjettet fastsettes i den ordinære budsjettprosessen, mens det kan bli til dels betydelige endringer i oppgaver midt i året. Det er viktig at LD har fokus på dette og sikrer en nødvendig kopling mellom faglige oppgaver og administrative ressurser i jordbruksoppgjørsproposisjonen dersom dette er nødvendig. Både LD og SLF må ha en fleksibilitet i forhold til de begrensninger dette gir for langsiktig planlegging og etatsstyring.

4.2.2. Kommunikasjon og styring mellom LD - SLF og FM
M-0655/B (1995) fra Landbruksdepartementet om "Retningslinjer for styring og kommunikasjon innenfor landbruksforvaltningen" sier blant annet noe om prinsipper for kontakt mellom LD og FM. Det er AØ-avdelingen i LD som har forvaltningsansvaret for landbruksavdelingene hos FM. Saker av administrativ, organisatorisk eller økonomisk karakter skal rettes til AØ-avdelingen i LD. Det heter videre at de landbruksfaglige sakene og oppgaveløsning skal rettes til den avdeling i LD som har ansvar for saksområdet. Siden disse prinsippene ble laget er mye av den faglige delen av landbruksforvaltningen mot FM flyttet ut av departementet, og vil inngå som en del av ansvarsområdet til SLF. Det som i 1995 var en spørsmål om koordinering internt i LD, vil nå i betydelig grad også omfatte SLF.

Ansvar for de administrative bevilgninger til FM på kap 1102 vil fortsatt ligge i LD, mens det faglige ansvar delvis er spredt på avdelingene i departementet og i stor grad delegert til SLF. Forholdet mellom prioritering av administrative ressurser og faglige oppgaver er så nært knyttet sammen at dette krever en meget sterk kopling mot SLF og koordinering internt i LD. Det er viktig at hele FM vet hvilke linjer som går hvor, og hvem man skal henvende seg på ulike saksfelt. Det må derfor utvikles gode interne rutiner for dette.

- Svært mange av de faglige oppgaver til FM på landbrukssektoren vil gå fra LD via SLF. Dette vil kreve god intern kommunikasjon i LD. Videre at SLF blir trukket med i utformingen av tildelingsbrev til og i annen styringskommunikasjon mot FM på en hensiktsmessig måte. Det er viktig at styringssignaler mot FM fra LD og SLF er konsistente.
- Oppgaver med ansvarsmiks¹ mellom LD og SLF vil kreve en særskilt oppfølging. Dette gjelder både for å sikre at alt følges opp, og at det ikke gis dobbelte eller motstridende signaler fra LD og SLF videre til FM. Det viktig å ha klart definerte linjer for både veiledning, instruksjon og rapportering.

1) Gjelder i hovedsak skogtiltak, miljøtiltak og tiltaksfondet for planteproduksjon

- Det er svært viktig at FM får god informasjon om ansvarsforhold, styringslinjer og kommunikasjon for oppgaver som er overført til SLF og som tidligere har ligget i LD.
- Det er viktig å unngå at FM mottar overlappende og eller motstridende instruksjoner og krav til rapportering på samme område fra både LD og SLF. FM skal som før rapportere direkte til LD på overordnet strategisk nivå. Det bør vurderes om all rapportering på virkemiddelforvaltningen skal sendes SLF og samordnes derfra som en rapport til LD som ledd i en enklere og mer samlet resultatrapportering. FM vil da sende sine rapporter på ordninger til SLF enten oppdragsgiveren er LD eller SLF. Dette kan forebygge uklare rapporteringslinjer og effektivisere og forbedre rapporteringen.
- Eventuelle behov for prioriteringer av forhold som ligger under andre departement sitt ansvarsområde må Landbruksdepartementets følge opp i forhold til disse. All kommunikasjon mot andre departement skal som hovedregel gå via Landbruksdepartementet (for eksempel behov for IT-serverkapasitet hos FM som skyldes krav fra SLF).
- Nært samarbeid på tvers av nivå forutsetter felles IT-plattform, tilrettelagte verktøy og gjennomgående strukturer for informasjonsflyt.

4.2.3. Kommunikasjon og styring i forholdet mellom FM, kommuner og SLF

Svært mange ordninger innenfor landbrukspolitikken forvaltes av kommunene som førsteinstans. Det gjelder mange av tilskuddene og arealpolitikken. Etter kommunaliseringen av den ytre landbruksetat i 1994 kan ikke statsforvaltningen styre kommunene ut over det som er regulert gjennom lover og forskrifter. Landbruksforvaltningen er i betydelig grad basert på lokalkunnskap og en lokal forvaltning. Denne styringsformen innebærer at det er kommunale prioriteringer som avgjør ressursinnsats og kvalitet på de enkelte saksområder. Omfang på landbruksforvaltningen, prioriteringer og kompetanse vil i tråd med dette variere betydelig mellom kommuner.

Det er en utfordring for FM å motivere til at kommunene opprettholder tilstrekkelig kompetanse, utfører sine oppgaver i tråd med forutsetningene og at kvaliteten på kommunenes forvaltning er så god som mulig. SLF må ha gode rutiner for informasjon og opplæring på virkemiddelforvaltning av FM med sikte på videre formidling til kommunene.

4.2.4. Kommunikasjon og styring i forholdet mellom Omsetningsrådet og SLF

Forholdet mellom det ansvar Omsetningsrådet er tillagt gjennom omsetningsloven og det som er underlagt departementets ansvarsområde kan være uklart i en del sammenhenger.

- Økt fokus på omsetnings- og konkurranseforhold gjør det viktig at det fastlegges så klar ansvarsdeling som mulig mellom LD og OR, og at både OR, departementet og SLF har en felles forståelse av dette. Det må lages retningslinjer for dette.
- SLF vil ha ansvar for å ha nødvendig kompetanse og utredningskapasitet for å kunne fylle sekretariatsfunksjonen for OR. OR vil imidlertid i begrenset grad kunne pålegge SLF nye og omfattende oppgaver eller økt utredningskapasitet uten at dette først er avklart med LD.
- Det er viktig at koblingen mellom finansieringen av administrative kostnader i SLF over omsetningsavgift og de oppgaver som utføres for OR blir tydelig. Dette stiller særlige krav til regnskap og dokumentasjon.

4.2.5. Kommunikasjon og styring mellom SLF og andre styrer, råd og utvalg

SLF har sekretariatsfunksjon for en rekke styrer, råd og utvalg inkludert OR. Disse har forskjellig funksjon, sammensetning og mandat, men er i stor grad kollegiale organer som har et særskilt ansvar i forbindelse med gjennomføring av landbrukspolitikken. Flere av disse styrer råd og utvalg er rådgivende, mens andre har vedtaksmyndighet. De kan også i visse sammenhenger gi SLF fullmakter til avsluttet saksbehandling innenfor sine ansvarsområder (for eksempel at styrene delegerer

behandling av klagesaker under katastrofefondet og naturskedefondet til SLF). Vet etableringen av SLF er det registrert følgende, styrer råd og utvalg i tilfeldig rekkefølge:

1. Omsetningsrådet (vedtak)
 2. Naturskedefondet sitt styre (vedtak)
 3. Naturskedefondet sin ankenemnd (vedtak - klageorgan)
 4. EDL-fondets styre (vedtak)
 5. Katastrofefondet, styre (vedtak - klageorgan)
 6. Styringsgruppa for kvoteordningen på melk (vedtak)
 7. Klagenemnda for kvoteordningen på melk (vedtak - klageorgan)
 8. Rådgivende utvalg markedsordningen for melk (rådgivende)
 9. Tilsynsutvalget for Omsetningsrådet (kontrollorgan - ikke vedtak)
 10. Rådgivende utvalg for markedsreguleringen av korn, mel og kraftfor (rådgivende)
 11. Kornankenemnda (vedtak - klageorgan)
 12. Importrådet (rådgivende)
 13. Fagutvalget for LPC (rådgivende)
 14. Fraktnemnda for slakt (vedtak)
 15. Rådet for ullomsetning (vedtak)
 16. Økologisk markedsforum (rådgivende)
 17. Styringsgruppen for landbruksregisteret (midlertidig)
 18. Strukturrasjonaliseringsfondet for kornomsetning (vedtak)
 19. Importrådet for ost (vedtak)
 20. Rådgivende utvalg RÅK (rådgivende)
 21. Rådgivende utvalg XRK (rådgivende)
- Det bør lages en instruks/retningslinjer i SLF for å få en mest mulig samlet "politikk" i forhold til alle styrer, råd og utvalg
 - Det er viktig at det i tildelingsbrev og evt. andre fullmakter til SLF blir tatt høyde for de funksjoner SLF har i forhold til styrer, råd og utvalg, og at SLF sørger for å ha den kompetanse som kreves.
 - Som for OR vil ikke disse organer kunne pålegge SLF nye - eller økte oppgaver uten at dette formelt avklares mot LD. For noen saksområder vil

imidlertid arbeidsmengden være situasjonsbestemt, og kreve at det holdes en generell kompetanse og kapasitet.

- En problemstilling som ikke er ny ved etableringen av SLF, er at organer som ikke har statlig flertall fatter forvaltningsmessige beslutninger i strid med politiske føringer eller som kan gi det offentlige erstatningsansvar. Normalt kan imidlertid statens representanter (eller andre) påklage slike avgjørelser inn for departementet. Dette er derfor ikke noe stort problem, men en praksis som krever fokus særlig i forbindelse med forvaltning av statlige tilskudd. Det er viktig at både SLF og departementet har gode rutiner for oppfølging av slike utvalg.

4.3. Utfordringer og føringer for kommunikasjon med liten eller ingen grad av styring

Figur 1 i kap. 4.1 viser at SLF vil ha en stor kontaktflate mot en rekke andre institusjoner og organer og privatpersoner. Dette kan variere fra rene samarbeidspartnere, via brukere til sterke lobbyister som søker å påvirke beslutningsprosesser i SLF. Også i forhold til slik kommunikasjon er det viktig å ha visse retningslinjer slik at SLF kan fremstå som et samlet, tillitvekkende og effektivt forvaltningsorgan som gir raske og korrekte svar på henvendelser, er en effektiv samarbeidspartner og en aktiv pådriver overfor andre der det er hensiktsmessig og ønskelig.

4.3.1. SLF og omsetningsledd og aktører i markedet

Mange ordninger i SLF forvaltes ved at utbetalingene skjer gjennom omsetningsleddene ved deres avregning til bonden (eks. pristilskuddene og driftstilskudd melk). Styringen av denne forvaltningen skjer gjennom lover og forskrifter. Dette er en effektiv og billig tilskuddsforvaltning.

- Forvaltningen har ikke formell styringsrett av slike institusjoner, men har oppgaver som krever styring hjemlet i lover og forskrifter. Ett eksempel på dette er Omsetningsrådets styring av samvirke-

organisasjonenes arbeid med markedsreguleringen.

- Som nevnt under forholdet til OR er det viktig med klare skillelinjer mellom hva som er politiske myndigheters ansvar og hva som er OR sitt ansvar. Blant annet for å sikre at ikke landbrukspolitikken bidrar til vridning i konkurranseforhold er det viktig med ryddighet i oppfølgingen både av aktører med markedsreguleringsansvar og private utbetalere av statlige tilskudd.
- Da all styring i forhold til private er basert på lover og forskrifter (og at de utfører oppgaver for staten uten direkte økonomisk kompensasjon) stilles det betydelige krav til utformingen av disse. Offentlige myndigheter har ingen hjemmel for å pålegge disse institusjonene oppgaver, men kan gjennom forskrifter regulere og stille krav til hvordan tilskuddsforvaltningen skal gjennomføres dersom disse institusjonene vil ha en rett til å utbetale tilskudd.

4.3.2. SLF og FOU

FOU-institusjonene vil i stor grad være en samarbeidspartner for SLF og ikke berøres av styringssignaler. Med den oppgaveportefølje SLF får, vil det imidlertid ligge et element av selvstendig ansvar i forbindelse med noe finansiering av FOU, i tillegg til at OR også bevilger noe midler til dette. Sammen med de midler som bevilges direkte over jordbruksavtalen kan det være behov for en samordning/styring av de ulike bevilgninger til FOU.

4.3.3. SLF og næringspolitiske organisasjoner som NB og NBS

SLF får ansvar for- og eierskapet til en betydelig database med opplysninger om norsk landbruk. Hovedformålet er tilskuddsforvaltning og kontroll, men dataene vil også kunne være viktige analyseverktøy. Det vil være en betydelig etterspørsel etter å hente ut data til ulike formål fra mange ulike aktører (Fylkesmenn, FOU-institusjoner, Stortinget, fagorganisasjoner, enkeltpersoner).

- Det bør utarbeides klare regler i forhold til hva SLF skal påta seg av oppdrag i forbindelse med

slike henvendelser, finansiering av kostnader ved dette og i hvilken grad for eksempel LD skal informeres om hvilke data som hentes ut.

- Det bør lages retningslinjer for om, og i så fall i hvor stor grad, SLF skal kunne utvikle og selge data.
- I forhold til jordbruksavtalens pris- og markedsreguleringsbestemmelser inngår fagorganisasjonene i jordbruket en avtale som forplikter de samvirkeorganisasjoner som har markedsreguleringsansvar. For enkelte områder, eksempelvis markedsordningen for melk, vil SLF ha ansvar for å kontrollere og følge opp at markedsaktørene forholder seg til jordbruksavtalens prisbestemmelser.
- SLF vil også ha en kommunikasjonslinje mot næringsorganisasjonene i handelspolitiske spørsmål (tollsatser med mer).

4.3.4. SLF og andre forvaltningsorganer og direktorater

SLF vil ha en betydelig kontaktflate mot andre direktorater og forvaltningsinstitusjoner. Det må foreligge klare retningslinjer i forhold til hvilken myndighet SLF har i forhold til slike institusjoner. For eksempel bør SLF sine fullmakter i forhold til TAD formaliseres.

4.3.5. SLF og forbrukere/publikum

SLF sitt ansvar og rettigheter i forhold LD og andre når det gjelder informasjon og opplysning om landbrukspolitikken og matpolitikken til forbrukere og publikum må avklares.

5. Prinsipper for styring og kommunikasjon mellom Landbruksdepartementet og Statens Landbruksforvaltning

5.1. Innledning

Utfordringer og mulige problemområder i kommunikasjonen mellom LD og SLF, LD og FM, SLF og FM er skissert i kap 4.2.1. Som omtalt tidligere er ansvaret for etatsstyringen av FM et departementsansvar, mens det faglige ansvaret for mange av de oppgaver FM skal ivareta er delegert til SLF. Det er en utfordring å få til en god styringsdialog mot FM der etatsstyringsansvaret for både SLF og FM ligger i LD, men der en betydelig del av styringen i forhold til mange virkemidler i landbrukspolitikken delegeres via SLF til FM og kommuner.

SLF sitt ansvar og oppfølging mot FM vil variere mellom de ulike saksområder.

Skissen nedenfor viser forholdet mellom Landbruksdepartementet og Statens Landbruksforvaltning med avdelingsstruktur.

De enkelte avdelinger og enkelte seksjoner i LD vil måtte forholde seg til flere avdelinger i SLF avhengig av den konkrete sak. På enkelte områder vil det imidlertid også være stor grad av sammenfallende saksfelt, for eksempel innenfor arealforvaltning. Det er viktig at både LD og SLF legger vekt på å opptre samlet og enhetlig i forhold til FM.



Figur 2. Kommunikasjonskart LD - SLF - FM

5.2. Retningslinjer for LDs etatsstyring av SLF

Landbruksdepartementet må organisere styringen av SLF på en slik måte at dobbeltkommunikasjon og dobbeltarbeid unngås. Det vesentlige er at styringslinjer og styringsinformasjon gir entydige signaler. Dette innebærer bl.a. at SLF må ha ett kontaktpunkt i departementet å forholde seg til for samme typer saker. Tilsvarende bør LD også ha ett kontaktpunkt i SLF.

Kontaktpunktet i LD bør ikke være slik at laveste nivå i departementet instruerer høyeste nivå i SLF. For styringen av SLF skal ansvaret ligge hos ledelsen i Landbrukspolitisk avdeling som gir sine styrings-signaler til ledelsen i SLF (fig.2). Seksjon for markeds og tilskuddsordninger i Landbrukspolitisk avdeling har det daglige oppfølgingsansvaret av SLF, og har ansvar for å ha oversikt over kommunikasjon som går mellom LD og SLF.

I fagsaker kan de enkelte avdelinger og seksjoner i LD og SLF kommunisere uten å informere ansvarlig avdeling/seksjon. Det bør vurderes løpende om kommunikasjonen er av en slik karakter at ansvarlig avdeling/seksjon bør informeres. Hovedregelen er at all kommunikasjon som innebærer nye prioriteringer i SLF, merarbeid eller redusert arbeid og prinsipp-saker går gjennom ansvarlig avdeling/seksjon.

5.2.1. Arbeidsdeling mellom LD og SLF

Selv om myndighet delegeres til SLF, ligger likevel det konstitusjonelle ansvaret for virksomheten hos statsråden. Som hovedregel kan LD gi både generelle instruksjoner og instruksjoner om enkelttilfeller. Prinsippet om mål- og resultatstyring som departementet praktiserer tilsier at instruksjoner i enkelttilfeller må begrenses til et minimum.

Arbeidsdelingen mellom LD og SLF vil være avhengig av etatens faglige kompetanse. Så langt det er politisk forsvarlig bør LD delegere ansvar for å utøve myndighet, utføre forvaltningsoppgaver og behandle enkeltsaker. Dette er et grunnleggende prinsipp i styringen, og en forutsetning for at SLF

kan utføre pålagte oppgaver på en hensiktsmessig og effektiv måte. Det er også nødvendig for at SLF kan utvikles til en institusjon med høy kompetanse på sine områder.

Dette innebærer at:

- SLF må sikres frihet til å utføre saksbehandling uten detaljert overprøving fra departementets side.
- SLF må bygge opp interne styringssystemer og utvikle styringskompetanse
- LD må stille krav til kontroll og sikring av kvaliteten på SLFs styringssystem, fagkompetanse og organisasjonsutvikling
- SLF må bygge opp velfungerende rapporterings-systemer

5.2.2. Hovedinstruks for økonomiforvaltningen i SLF

Hovedinstruks skal fastsettes av Landbruksdepartementet i medhold av økonomireglementet §§ 2.2 og 20.1. Økonomiforvaltningen i Statens Landbruksforvaltning skal følge økonomireglementet (ØR) og Finansdepartementets funksjonelle krav (FK). Hovedinstruksen er et supplement til økonomireglementet med funksjonelle krav.

Landbruksdepartementet må utarbeide en økonomiinstruks for SLF som oppfyller de krav ØR setter til slike. Innholdsmessig vil ikke økonomiinstruksen skille seg vesentlig fra den som har vært gjeldende for SKF/SLB. Det nye vil være at alle ansatte i SLF fra etableringen er statstjenestemenn og at SLF blir en del av den statlige konsernkontordningen.

5.2.3. Tildelingsbrev

Jfr. krav til tildelingsbrev i kap. 3.3.

De viktigste styringsdokumentene for LD vil være fagproposisjonen (St. prp. nr 1), jordbruksoppgjørsproposisjonen og påfølgende tildelingsbrev til SLF. Disse inngår i en årlig styringsprosess med løpende justeringer og endringer. Tildelingsbrevet er i utgangspunktet en kommunisering av budsjettvedtak og konkretisering av signaler Stortinget har kommet med ved behandlingen av budsjettproposisjonene.

Men også mer langsiktige styringssignaler og andre konkrete kortsiktige og langsiktige krav til SLF kan formidles i tildelingsbrevene. I den styringen som følger budsjettåret, skal departementet konsentrere seg om å fastlegge mål og prioriteringer, stille resultatkrav og fastlegge rammebetingelser for SLF som utfyller de langsiktige styringssignalene. Det må kreves rapportering som gjør det mulig å danne seg et bilde av hvor godt SLF ivaretar formålet for virksomheten. Tildelingsbrev skal alltid inneholde følgende elementer:

- en utgifts- og inntektsramme for virksomhetens drift inkludert trekkrettigheter på ordninger (budsjettposter)
- hvilke lover og forskrifter SLF har ansvar for forvaltningen av og hva dette innebærer
- angi belastningsfullmakter for de økonomiske virkemidlene på de enkelte kapitler/poster/underposter på statsbudsjettet med nærmere angivelser av Stortingets og departementets instruks og føringer for gjennomføring og forvaltning.
- resultatkrav og følge opp viktige hovedpunkter fra styringsmøter
- fullmakter og frihetsgrader
- krav til produktivitet/kostnadseffektivitet
- krav til resultatrapportering

I forbindelse med etableringen av SLF er det et særskilt behov for å arbeide med å utvikle et hensiktsmessig og effektivt rapporteringssystem.

Ut over den løpende styring, må det som nevnt også legges til rette for en styring med et lengre tidsperspektiv. Dette gjelder særlig når det fokuseres på målseffektivitet og samfunnsmessige slutteffekter av virksomhetens innsats. De langsiktige målene må formuleres i dialog mellom LD og SLF. Dette prinsippet er fulgt ved etableringen av SLF der departementet og interimorganisasjonen gjennom dialog har skapt en felles plattform for virksomhetsidé, hovedmål og premisser for organisering av SLF.

Styringsrutinene må være fleksible nok til at de raskt fanger opp endrede politiske prioriteringer og forandringer som følger av dette. Samtidig må det tas

hensyn til SLF sitt behov for stabilitet i rammebetingelsene

5.2.4. Jordbruksforhandlingene

SLF vil ha en sentral rolle i forvaltningen av de landbrukspolitiske virkemidlene. Dette vil gjelde både i resultatrapportering for virkemidlene, og som operatør av verktøy og databaser som nyttes som grunnlag ved virkemiddelutformingen i jordbruksoppgjøret.

Denne sentrale posisjon tilsier at SLF blir innlemmet i Statens delegasjon ved jordbruksforhandlingene. Det vil skape en bedre kommunikasjon mot SLF i forhold til de endringer som årlig gjøres i jordbruksoppgjøret, og bidra til en bedre forståelse i det ytre apparat for de prosesser og vurderinger som ligger bak de ulike virkemidler. Det vil også gjøre det enklere for SLF å formidle signaler videre i forvaltningen for de ordninger som ligger under SLF sitt ansvarsområde.

Trolig er det mest hensiktsmessig at SLF inngår med en person i sekretariatet til statens forhandlingsutvalg

5.2.5. Styringsmøter

Etatsstyringsmøtene er de primære styringsmøtene. Hovedhensikten med disse er å utvikle en god styringsdialog mellom LD og SLF. Styringsmøtene bør søkes gjennomført på et overordnet strategisk nivå og gjøres mål- og resultatorienterte. Landbruksdepartementet leder møtene og har ansvaret for sekretariatet.

Det gjennomføres tre årlige etatsstyringsmøter mellom LD og SLF. Alle styringssignaler skal være nedfelt skriftlig i brev eller møtereferat.

Se for øvrig styringskalender i 5.2.9

5.2.6. Ledersamtalen

Ledersamtale skal avholdes mellom leder i Landbrukspolitisk avdeling og leder i SLF en gang pr. år. Ledersamtalen bør samordnes med den årlige resultatrapporteringen, og kravene til lederen knyttes til resultatkravene til virksomheten for øvrig.

5.2.7. Fullmakter

Tildelingsbrevet skal som hovedregel inneholde de fullmakter SLF trenger for å utøve sin virksomhet. SLF vil også måtte få fullmakt til å delegere disse fullmakter videre.

På enkelte felt vil SLF representere Landbruksdepartementet eller LDs interesser i forhold til andre institusjoner (TAD m.fl.). Også dette bør formaliseres gjennom fullmakter.

LD står som eier av flere databaser og dataprogram som brukes i forvaltningen av de landbrukspolitiske virkemidler. SLF vil i betydelig grad ha kompetansen både i forhold til kravspesifikasjoner på IT-systemer og forhandlingskompetansen på avtaler om slike verktøy. LD må gi SLF de nødvendige fullmakter for å følge opp dette.

5.2.8. Resultatrapportering og tilbakemelding

Landbruksdepartementet har redegjort overfor Stortinget at vi for de løpende ordningene, dvs. de direkte tilskuddene, pris- og frakttilskuddene m.fl., ikke finner det hensiktsmessig å følge opp økonomireglementets krav til resultatrapportering. Resultatene av bruken av midlene vil hovedsakelig synliggjøres som en samlet rapportering, og i mindre grad ved rapportering om virkningen av den enkelte ordning. Mye av denne resultatrapporteringen skjer i regi av NILF og Budsjettnemnda for jordbruket, men også av SSB, NIJOS og Jordforsk for å nevne noen. Dette dreier seg om en betydelig del av SLF sin virksomhet. Resultatkontroll og dokumentasjon av resultater blir stadig viktigere for å legitimere norsk landbrukspolitikk. Det bør utvikles gode og effektive samarbeidsrelasjoner mellom alle aktuelle institusjoner som kan bidra til en bedre resultatrapportering på landbrukspolitikken. Dette stiller krav både til LD, SLF og FM.

Hovedprinsippet for all rapportering fra SLF til Landbruksdepartementet er at den skal gå via Landbrukspolitisk avdeling. Rapportering kan gå direkte til andre fagavdelinger med kopi til

LP-avdelingen når dette er avklart mellom avdelingene. Departementet skal ikke etterspørre mer rapportering enn det som er nødvendig.

Årlig rapportering

Det skal avgis en årsrapport for alle forvaltningsområder. Rapporten skal deles inn i to hovedområder. Del 1 skal være oversendt senest 1. februar og inneholde forklaringer til statsregnskapet, regnskapet for foregående år fordelt på post- og underpost sammenlignet med Stortingets bevilgninger. Eventuelle avvik sammenlignet med tildeling skal forklares. Utbetalinger fra Fylkesmannen og kostnader til administrasjon spesifiseres særskilt på postnivå.

Del 2, som skal oversendes innen 1. mars, skal inneholde:

En orientering om aktiviteten på de enkelte forvaltningsområder og faglige resultater av virksomheten i den utstrekning departementet ber om det, orientering om forrige års kontrollvirksomhet og resultatet av denne, inkludert en beskrivelse av de rutiner som gjelder. Det skal rapporteres spesielt om innsatsen på prioriterte områder, jfr. økonomireglementets funksjonelle krav.

Kvartalsrapportering

Rapporteringen skal skje senest seks uker etter utgangen av hvert kvartal. Generelt skal følgende rapporteres: Regnskapsførte utgifter og inntekter hittil i året inkludert utbetalinger fra FM for ordninger der slike utbetalinger forekommer.

Administrasjonsutgifter postert på den enkelte ordning skal spesifiseres. Samtidig skal det også utarbeides oppdaterte forbruksprognoser for inneværende år for den enkelte ordning. Alle tall skal relateres til statsbudsjettet og tildelingen, i den grad dette er relevant.

En kort redegjørelse om aktiviteten på det enkelte område. Det skal rapporteres spesielt om innsatsen på prioriterte områder.

Innen 15. oktober hvert år skal det framlegges prognoser for behov for tilskuddsmidler for den resterende del av året for de kvantumsavhengige

tilskuddsordninger og evt. endret forbruk av tilskuddsmidler jamført med budsjett.

Fortløpende rapportering

Alle rundskriv, håndbøker o.l. skal sendes departementet (som kopi).

Landbruksdepartementet skal orienteres om prinsipp-saker (prinsippavgjørelser).

Departementet skal orienteres om all kommunikasjon med Stortingets ombudsmann for forvaltningen og Riksrevisjonen.

Landbruksdepartementet skal bli orientert om alle større systemendringer, samt alle endringer av rutiner i forbindelse med tilskuddsforvaltningen. Forslag til endringer som medfører endrede arbeidsoppgaver for FM og/eller kommunene skal forelegges departementet.

5.2.9. Styringskalender SLF

Noen hovedpunkter i forhold til departementets styringskalender mot SLF vil være:

- Departementets behov overfor SLF må formidles så snart tidsfrister for budsjettet er avklart, og SLF må gis rimelige frister for å kunne komme med sine innspill til budsjettprosessen.
- Tildelingsbrev oversendes SLF etter Stortingets behandling av statsbudsjettet (innen utgangen av januar). Foreløpig tildelingsbrev oversendes så raskt som mulig etter at budsjettproposisjonen er lagt fram for Stortinget.
- Justerte tildelingsbrev oversendes SLF etter Stortingets behandling av stortingsproposisjonen om jordbruksoppgjøret eller andre proposisjoner som berører aktiviteter SLF har ansvar for. For at SLF skal kunne tilpasse sine virkemidler innen gitte frister må LD sørge for tilfredsstillende informasjon til SLF så snart som mulig etter at jordbruksavtalen er inngått. Den praktiske gjennomføring vil bl.a. være noe avhengig av deltakelsen fra SLF i Statens forhandlings-delegasjon.

Det foreslås en styringskalender basert på tre årlige etatsstyringsmøter. Det at jordbruksoppgjøret kom-

mer som en betydelig justering av tildelingen på ordninger SLF forvalter, midt i budsjettåret, gjør at det kan være hensiktsmessig med tre årlige styringsmøter.

1. Februar/mars

- *Fjoråret:* Gjennomgang av fjorårets resultater
- *Inneværende år:* Eventuelle nye politiske signaler og avviksrapportering, innspill til jordbruksforhandlingene.
- *Neste år:* Budsjettet - første gjennomgang av budsjettmessige forhold bør foretas. Etatens første budsjettforslag for neste år er på dette tidspunkt fremmet for departementet (regjeringens arbeid med fastsettelse av rammer for neste års budsjettarbeid er da påbegynt).

2. Juni/august

- *Inneværende år:* Justeringer bl.a. som følge av jordbruksoppgjøret. LD orienterer om nye signaler og endrede rammer som følge av Stortingets behandling av jordbruksoppgjøret. SLF rapporterer om eventuelle større avvik fra avtalte aktiviteter eller avtalt bruk av midler i inneværende år.
- *Neste år:* Krav til virksomheten og fastlegging av resultatindikatorer. Departementet legger fram sitt syn på valg av strategi og aktiviteter på virksomhetens område. Mål, resultatkrav og -indikatorer bør så langt mulig avklares på dette møtet. Det er spesielt viktig at virksomheten har forberedt forslag og innspill til strategier og oppgaver for kommende år. Disse vil falle inn i den dialogen som bør foregå om teksten i St.prp. nr 1. Departementet på sin side bør også kunne legge fram en oversikt over rammefordelingen i budsjettet (vil nødvendigvis være grovmasket, fordi budsjettprosessen ikke er avsluttet, og fordi regjeringens budsjettforslag ikke er offentliggjort.) Nye strategier for departementsområdet og eventuelle nye politiske signaler som gjelder virksomheten.

3. Medio desember

- *Inneværende år:* Foreløpig rapport om resultater og bruk av budsjettmidler.

SLF bør kunne gi en kortfattet foreløpig tilbakemelding om hovedtrekk i resultatoppnåelse og bruk av budsjettmidler.

- *Neste år: Tildelingsbrevet* er hovedtemaet på dette møtet med en gjennomgang av det foreløpige tildelingsbrev og drøfting av behov for justeringer. Diskusjonen bør dreie seg om prioriteringer innenfor de budsjettmessige rammene, hva som forventes av resultater i perioden, og hvordan resultatene skal dokumenteres.

5.2.10. Faglige møter og uformell kommunikasjon

I tillegg til styringsmøter kan det avholdes “faglige fellesmøter” ved behov mellom departementet og SLF. Møtene kan være et viktige forum der departementet formidler og fanger opp signaler til/fra forvaltningen, og de kan blant annet inneholde:

- **drøfting** av særskilte spørsmål for eksempel fortolkningsspørsmål med presedensvirkning og særskilte utredningsbehov
- **vrderinger** av behov for utredninger etc.
- politisk aktuelle spørsmål

Etter hvert vil mye kompetanse på forvaltning og mange av virkemidlene i landbrukspolitikken i stor grad ligge i SLF og i mindre grad i LD. For at denne kompetansen skal kunne utnyttes også i LD sin sekretariatsfunksjon for politisk ledelse og til helhetlige vurderinger av virkemiddelbruken, vil denne type møter være viktige for departementet.

Saksomfang, møtehyppighet og deltakelse er fleksibel. Behovet for denne typer møter kan variere betydelig fra saksfelt til saksfelt. En representant fra ansvarlig seksjon i Landbrukspolitisk avdeling bør være være orientert om eller representert på slike møter.

Det utarbeides protokoller også fra alle faglige møter. Den skal ikke inneholde direkte styringssignaler. I de tilfeller der departementet, på bakgrunn av drøftinger i fellesmøter, fatter vedtak som har betydning for SLF sin myndighetsutøvelse kommuniseres dette skriftlig.

5.2.11. Annet

De aktivitetene som inngår i den systematiske

styringen, utgjør ikke den totale styrings- eller påvirkningsaktiviteten fra departementets side. I tillegg finnes også andre virkemidler som bidrar til at man når mål og resultater i oppgaveløsningen, og som har en naturlig plass i styringen. Av slike kan nevnes:

- beslutninger om lover og forskrifter som gir mål og rammer for oppgaveløsningen
- tilsetting av leder for virksomheten
- behandling av klagesaker og omgjøring av enkeltvedtak på prinsipielt grunnlag i den grad LD er klageorgan for vedtak fattet av SLF
- departementets behandling av forhold omkring SLF som blir gjenstand for offentlig oppmerksomhet
- prosjekter som gjennomføres i regi av departementet, og som er av en slik karakter at de også påvirker SLF sin oppgaveløsning

Slike aktiviteter inngår naturlig i et bevisst og systematisk opplegg for styring uten å underminere den rolleavklaring og styringsmessige systematikk som etableres i et styringskonsept.

5.3. Styringsprinsipper og kommunikasjon LD - SLF – FM

5.3.1. Innledning/oversikt

Landbruksdepartementets skriv M-0655/B om Retningslinjer for styring og kommunikasjon innenfor landbruksforvaltningen danner grunnlaget for LDs etatsstyring av fylkesmennene. Det vil dog være en del justeringer i forhold til at vesentlig flere oppgaver nå er flyttet ut fra LD og samlet i SLF, og at BU-midlene har en annen organisering enn den gang retningslinjene ble skrevet. Ut over skogbruksområdet vil det være relativt få saksområder der kommunikasjonen i faglige spørsmål skal gå direkte fra FM til LD.

Skissen under viser en forenklet skjematisk framstilling av styring og kommunikasjonslinjer mellom LD, SLF og FM.

Som omtalt blant annet i kap. 4.2.2, så er det viktig at det etableres klare og konsistente styringskanaler mot fylkesmannsembetet. Det pekes der på den utfordring som ligger i at den overordnede styringen av FM er LD sitt ansvar, mens LD har delegert en rekke virkemidler og oppgaver til SLF som skal forvaltes gjennom fylkesmennene. I relasjon til forvaltningen av disse virkemidlene stilles det krav til SLF om at forvaltningen oppfyller kravene i økonomi-reglementet og følger opp eventuelle politiske føringer. Departementet vil også kreve resultat-rapportering på disse virkemidlene som må formidles videre, og eventuelt utdypes og samordnes med rene forvaltningsmessige krav som SLF setter. I tillegg vil det som nevnt være en del virkemidler særlig innenfor skogpolitikken som fortsatt vil forvaltes direkte fra LD til FM. Dette innebærer at Fylkesmannen får signaler og krav både fra LD og SLF.

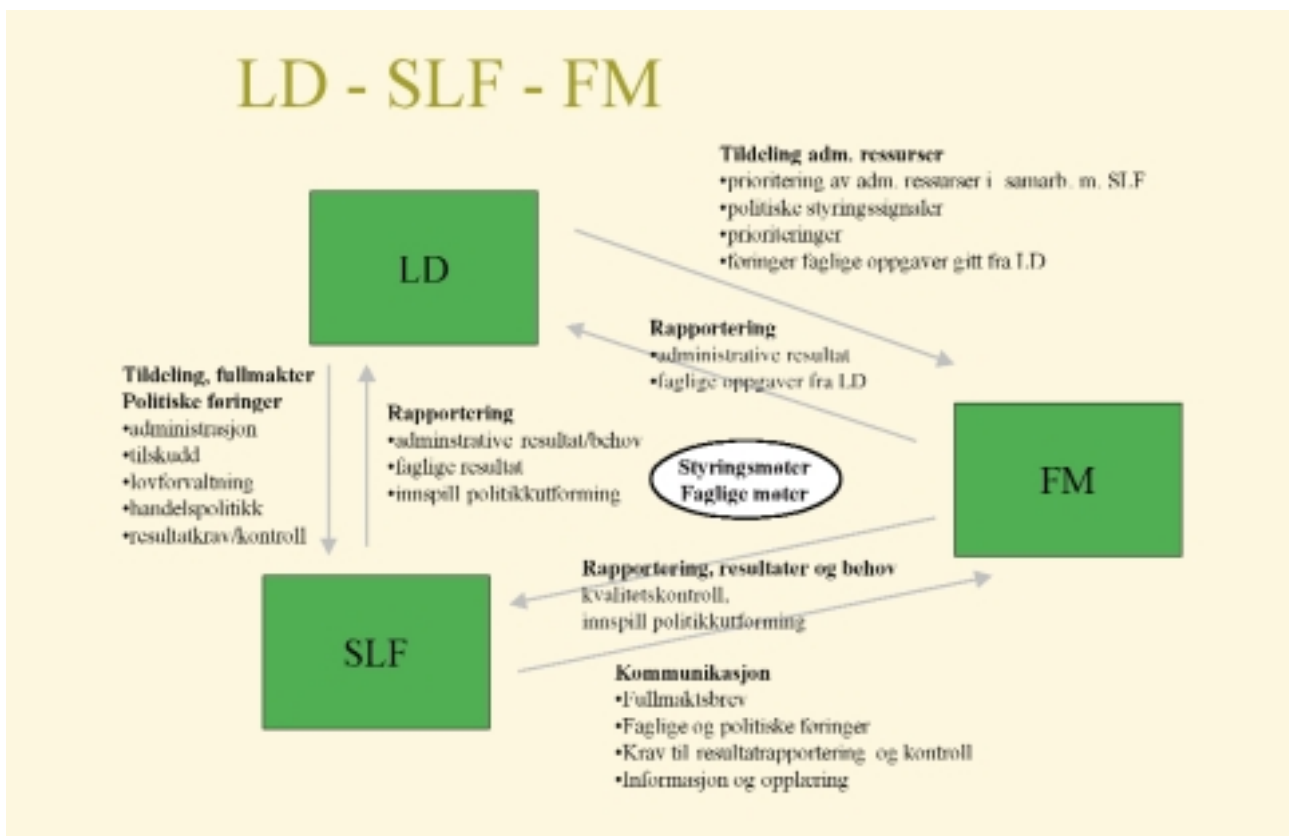
SLF har et styringsansvar i forhold til FM, fordi forvaltningen av mange oppgaver delegeres gjennom SLF. Kort skissert vil SLF i forhold til FM:

- ha instruksjonsmyndighet og oppfølging knyttet til faglige oppgaver der forvaltningsansvaret er delegert fra LD
- drive informasjon, veiledning og inneha servicefunksjoner
- utforme krav til forvaltning, kontroll og resultat-rapportering i forhold til virkemidlene i tråd med den vedtatte landbrukspolitikken
- være klageinstans der FM har vedtaksmyndighet

5.3.2. Føringer for styring og kommunikasjonslinjer

Følgende hovedprinsipper bør kunne legges til grunn for koblingen mellom Landbruksdepartementets etatsstyring og styringen av de ulike virkemidler Fylkesmannen i de enkelte fylker har ansvar for. De skisserte prinsippene endrer ikke FM relasjoner til LD, men sikrer et helhetlig grep.

- LD gir FM tildelingsbrev med strategiske styringssignaler og administrative ressurser på kap 1102. Rapporteringskrav på samme nivå dvs. fra FM til LD.



Figur 3. Oversikt over kommunikasjon og styringslinjer LD-SLF-FM

- Koblingen mellom tildeling av ressurser og signaler om prioritering av ressursene og de krav som stilles i forbindelse med virkemiddelforvaltningen via SLF fanges opp gjennom kommunikasjonen mot SLF og høring i berørte avdelinger i LD.
- Det må lages et system/modell for tildeling og ansvarsoppfølging når det gjelder oppgaver som LD fordeler, men som SLF har regnskap og økonomikontroll for.
- Gjennom LDs tildelingsbrev til SLF gis SLF fullmakt til å delegere faglige oppgaver videre til FM og kommuner med krav om kontroll og resultatrapportering.
- LD og SLF samarbeider om en kommunikasjonskalender mot FM.
- Resultatrapportering tilbake til den som har gitt oppgaven, ingen andre (ikke krav om dobbelt-rapportering både til LD og SLF). All rapportering fra FM på oppgaver som ligger i SLF skal rapporteres dit. SLF har ansvar for å samordne og sende en felles rapport videre til LD. Rapportering for oppgaver med delt ansvar må klarlegges ved utarbeidelsen av tildelingsbrev. Kapittel 1102 rapporteres til LD.
- Styringsmøter med FM skjer i regi av LD, med deltakelse fra SLF
- Faglige møter og faglig kontakt mellom SLF og FM vil følge de samme prinsipper som omtalt mellom LD og SLF, jfr. kap 5.2.10

5.3.3. Tildelingsbrev

Tildelingsbrevet til FM må gi en redegjørelse for hvilke oppgaver som forvaltes via SLF og hvilken ansvarsfordeling som gjelder for de ulike oppgaver. Tildelingsbrevet til SLF bør sendes FM som vedlegg.

5.4. Styringsprinsipper og kommunikasjon i forhold til styrer råd og utvalg

Det er her skilt mellom Omsetningsrådet som kan sies å komme i en viss særstilling og de øvrige styrer råd og utvalg som er listet opp i kap. 4.2.5.

5.4.1. Prinsipper for kommunikasjon og styring mellom SLF og Omsetningsrådet

SLF vil fra 1. juli overta ansvaret for sekretariatsfunksjonen til OR. Dette innebærer at det er leder av SLF som formelt står som ansvarlig i forhold til det arbeid SLF gjør for OR. Det betyr også at styringssignaler OR ønsker å formidle mot sekretariatet formelt skal gå gjennom leder av SLF.

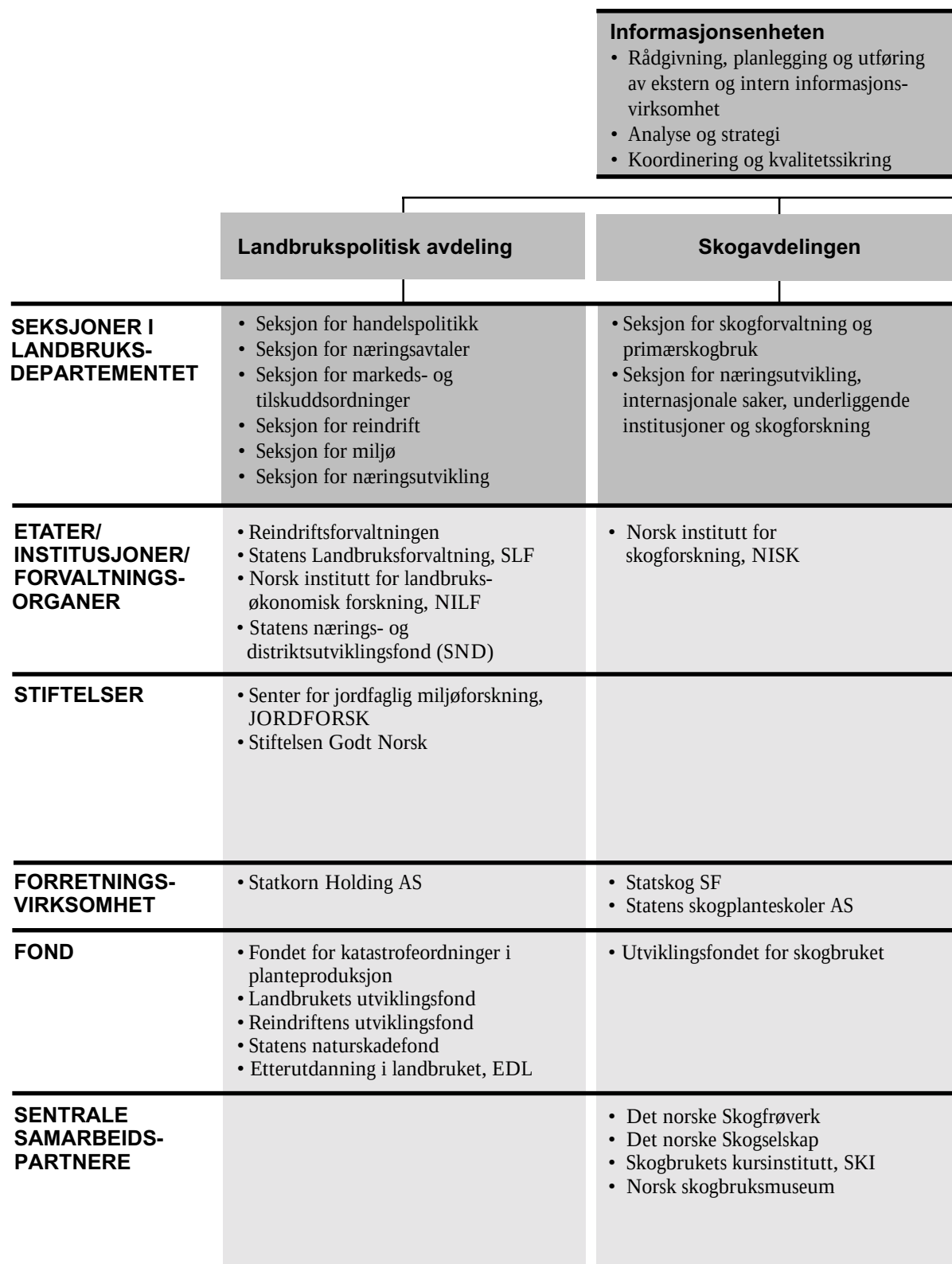
Det er lagt opp til at sekretariatsfunksjonen for OR skal finansieres gjennom en rammebevilgning til SLF fra omsetningsavgiftsmidlene (fondet). Dette bør innarbeides i departementets tildelingsbrev på en hensiktsmessig måte. LD vil stille krav om at all forvaltning og oppgaveløsning i forhold til OR skal innrettes på en rasjonell og formåls effektiv måte.

5.4.2. Prinsipper for kommunikasjon og styring mellom SLF og andre styrer råd og utvalg

Mange av de 21 styrer, råd og utvalg som SLF har et sekretariatsforhold til har sin bakgrunn i jordbruksavtalen. De er etablert på bakgrunn av situasjonsbestemte behov og forhold. Det er stor sannsynlighet for at effektivitetsgevinster kan oppnås både i kvalitet på beslutninger og i rasjonell saksbehandling ved at antallet styrer, råd og utvalg reduseres. Det kan dels gjøres gjennom å slå noen sammen, og dels ved at ansvar og oppgaver som i dag utføres av disse råd og utvalg overføres til forvaltningen. LD bør starte et arbeid i samarbeid med SLF om gjennomføringen av dette, og konsultere avtalepartene i den grad det er nødvendig.

Det bør være et mål i SLF å arbeide for å utvikle en mer helhetlig og effektiv forvaltning også på de områder som i dag ivaretas av ulike råd og utvalg.

Organisasjonsplan



STATSRÅD

Statssekretær - politiske rådgivere

DEPARTEMENTSRAAD

Avdeling for matproduksjon og helse

Avdelingen for arealforvaltning

Administrasjons- og økonomiavdelingen

- Seksjon for administrasjon
- Seksjon for dyrehelse
- Seksjon for næringsmidler
- Seksjon for husdyrbruk og dyrevern
- Seksjon for planteproduksjon

- Juridisk seksjon
- Seksjon jordskifte
- Planseksjon

- Seksjon for plan, forskning og ytre forvaltning
- Seksjon for personal og organisasjon
- Seksjon for økonomiforvaltning og budsjett
- Seksjon for arkiv og bibliotek

- Statens dyrehelsetilsyn
- Statens landbrukstilsyn
- Statens næringsmiddeltilsyn, SNT *
- Norsk institutt for planteforskning, Planteforsk,
- Veterinærinstituttet, VI

- Jordskifteverket
- Norsk institutt for jord- og skogkartlegging, NIJOS

- Fylkesmannens landbruksavdeling
- Norges Forskningsråd

- Institutt for akvakulturforskning, Akvaforsk,
- Norsk institutt for næringsmiddel-forskning, MATFORSK
- Norsk senter for økologisk landbruk, NORSØK
- Norsk Landbruksmuseum

- Veterinærmedisinsk Oppdragssenter AS, VESO

- Tiltaksfondet for småfe og fjørfe m.m.

- Nordiska genbanken
- Nordisk genbank for husdyr
- Norsk Hestesenter
- Norsk Fjordhestesenter
- Nord-norsk Hestesenter
- Norsk Rikstoto

- Forskningsinstitusjoner i landbruket

* Statens næringsmiddeltilsyn sorterer også under Sosial- og helsedepartementet og Fiskeridepartementet

Arbeidsoppgaver i SLF som forvaltes gjennom Fylkesmann og Kommuner

Navn på oppgaven	Type ordning	Målgruppe, mottaker	Hjemmelsgrunnlag	Enkelt sak/ massebehandling
Avgift og tilskudd pga. scrapie	Avgift pr. kg, tilskudd ulike kriterier	Kjøttprodusenter, sau	Jordbruksavtalen, avtaler	massebeh. - avgift enkeltvedt. - tilskudd
Skogbruk, administrasjon	Drifte de administrative fagsystemer for mange skogordn.	Skogbruksnæringen	St.prp. og jordbruksavtalen, lov om skogbruk, forskrifter	Massebehandling
Skogbruk, tilskudd	Tilskudd til investeringer og skogkultur med mer	Skogbrukere, skogselskap, FOU med mer	St.prp. og jordbruksavtalen	Massebehandling
Miljø og ressursvern	Tilskudd	Norsk Landbruksm. Nasj. genressurser	St.prp. og jordbruksavtalen	Enkeltvedtak
Storskala forsøk miljøvennlig drift	Prosjekt, informasjon	Organisasjoner, brukere	Jordbruksavtalen	Enkeltvedtak
Økologisk landbruk	Prosjekt, informasjon	Organisasjoner, brukere	Jordbruksavtalen	Enkeltvedtak
Miljørettet omlegging i kornområder	Tilskudd til investeringer og areal	Kornprodusenter	Jordbruksavtalen, forskrift	Enkeltvedtak
Områdetiltak	Tilskudd til kulturlandskap	Prosjekter	St.prp. og jordbruksavtalen	Enkeltvedtak
Storskala forsøk økologisk korn	Prosjekt, informasjon	Prosjekter, organisasjoner etc.	Jordbruksavtalen	Enkeltvedtak
Lov om ervervsmessig husdyrhold	Lovforvaltning, klagebehandling	Konsesjonspliktige, FMLA	Lov og forskrift	Enkeltvedtak
Konsesjonsloven	Behandling av klagesaker	FMLA, klager	Lovene med forskrifter	Enkeltvedtak
Jordloven				
Odelsloven				
Jordsalgsloven				
Fjelloven				
Statsallmeningsloven	Klagebehandling	Forvaltning, klager	Lovene med forskrifter	Enkeltvedtak
Erstatning etter offentlige pålegg som følge av planteskadegjørere	Tilskudd/erstatning	Bønder	Plantesykdomsloven, forskrift	Enkelt sak
Administrasjons-tilskudd til avløserlag	Tilskudd	Avløserlag	Jordloven, forskrift	Masseutbetaling
Gjødseplanlegging og husdyrgjødsel	Godkjenning	Bønder	Forurensningsloven, forskrifter, jordbruksavtalen	Massebehandling
Produksjonstilskudd i jordbruket	Tilskudd	Bønder	Jordloven, forskrift	Masseutbetaling
Tilskudd til avløsning ved ferie og fritid	Tilskudd	Bønder	Jordloven, forskrift	Masseutbetaling
Tilskudd til avløsning ved sykdom m.v.	Tilskudd	Bønder	Jordloven, forskrift	Enkelt sak
Tilskudd til økologisk jordbruk	Tilskudd	Bønder	Jordbruksavtalen, forskrift	Masseutbetaling
Tilskudd til organisert beitebruk	Tilskudd	Beitelag	Forskrift om Tilskudd til organisert beitebruk	Kontroll og masseutbetaling
Veterinære reiser	Drift av IT-system	Fylkesmennene	Forskrift	Masseutbetaling
Katastrofeordningen for plante- og honningproduksjon	Tilskudd, sekretariatsarbeid og klageinstans	Bønder	Jordbruksavtalen, forskrifter	Enkeltvedtak
Tidligpensjon for jordbrukere	Tilskudd	Pensjonerte jordbrukere	Jordbruksavtalen, forskrift	Masseutbetaling
Tilskudd til endret jordarbeiding m.m	Tilskudd, sentral oppfølging	Bønder	Jordbruksavt. Jordloven, forskrift	Enkeltvedtak
Tilskudd til landbruksvikarer	Tilskudd, sentral oppfølging	Kommunene	Jordbruksavtalen, forskrift	Enkeltvedtak
Klagesaker etter Jordloven	Lovforvaltning	Enkelt personer	Jordloven, forskrift	Enkeltvedtak
Fond for etterutdanning og driftsøkonomiske tiltak i landbruket (EDL-fondet)	Tilskudd	Kursarrangører (regnskapskontor, forsøksringer o.l.)	Vedtekter	Enkeltvedtak
BU-midler, FMLAs andel	Tilskudd, sentral oppfølging, klagebehandling	Bønder og andre med landbruksilknytning	Jordloven, forskrifter	Enkeltvedtak
Investeringsstøtte, miljøtiltak	Tilskudd, sentral oppfølging, klagebehandling	Bønder	Jordloven, forskrift	Enkeltvedtak
Erstatning for naturskader	Tilskudd	Skadelidte	Naturskadeloven	Enkeltvedtak
Klagesaker etter naturskadeloven/naturskadeforsikringsloven	Tilskudd og lovforvaltning, klagebehandling	Skadlidte	Naturskadeloven/Naturskadeforsikringsloven	Enkeltvedtak
Sikring mot naturskader	Tilskudd	Kommuner	Naturskadeloven, midlertidige regler	Enkeltvedtak
Spesielle tiltak i landbrukets kulturlandskap	Tilskudd, sentral oppfølging, klagebehandling	Bønder	Jordbruksavtalen, Jordloven, forskrift	Enkeltvedtak
Erosjons-forebyggende tiltak	Tilskudd	Bønder	Jordloven, forskrift	Enkeltvedtak

Sum aktiviteter som involverer FM og KOM:

Vedtaksmyndighet	Pengestrøm, utbetalinger	Finansiering, kap.post.	Nærmeste styringsansvarlig	Fagsystem	Dokumentasjon av forvaltningsrutiner
Fraktkontoret	FMLA	Kap. 1150 post 50.13	LD, AMH-avd, LD	Leveranseregisteret	Avtaler
FMLA			LD, Skogavd.	VSOP, SKAS, SVEG, APS/WAPS	
LD	FMLA	Kap 1142 post 71 LUF Kap. 1150 post 50.11	LD, Skogavd.	Saturn	
Avtalepartene	SLF	LUF Kap.1150 post 50.11	LD, LP-avd, M		
LD	FMLA	Kap.1150 post 74.17 og 50.11. Kap.1140 post 77	LD, LP-avd, M	Saturn, Agresso	
LD	FMLA	Kap.1150 post 77 (16.6)	LD, LP-avd, M	Saturn, Agresso	
FMLA	FMLA	Kap. 1150 post 50.11	LD, LP-avd, M	Saturn	
FMLA	FMLA	Kap. 1150 post 74.17	LD, LP-avd, M	Saturn	Rundskriv M-8/99
FMLA 1. FMLA 2. LD	Planteforsk, FMLA	Kap. 1150 post 77	LD, LP-avd, M	Agresso	
			LD, LP-avd, MT	Konsesjonsregisteret Leveranseregisteret	Rundskriv
1. FMLA 2. LD			LD, AF-avd.	Lovdata, Ajour	Rundskriv
LD			LD, AF-avd.		Saksbeh.system fjellogen
Styret for katastrofeordningen	FMLA	1150.50.12 (fond)	Landbrukstilsynet og LD	SATURN	Vedtekter og rundskriv
FMLA	Statens Kornforretning	Kap.1150 post 78,15	LD, LP-avd. MT	Egenutviklet system	Rundskriv, kravspes. Tidsplan
Kommune	Statens Kornforretning		LD, Seksjon Miljø		Håndbok, rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Kommune	Statens Kornforretning	Kap.1150 post 74.14 - 74.17 - 74.18 - 78.15	LD, LP-avd. MT	Egenutviklet system	Håndbok, rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Kommune	Statens Kornforretning	Kap.1150 post 78.11	LD, LP-avd. MT	Egenutviklet system	Håndbok, rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Kommune	Statens Kornforretning	Kap. 1150 post 78.12	LD, LP-avd. MT	Saturn	Håndbok, rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Kommune	Statens Kornforretning	Kap. 1150 post 77.16	LD, Seksjon Miljø	Egenutviklet system	Håndbok, rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Fylkesmannens Landbruksavdeling	Statens Kornforretning	Kap. 1150 post 50.13	LD, AMH-avd, LD	Uvikles nytt system i 2000	
FMLA	FMLA	Kap. 1150 post 77.11	FMLA	Egen satellitt i SATURN	
FMLA, Styret for katastrofeordningen og Statens Kornforretning	Fylkesmannens landbruksavdeling	Kap. 1150 post 50.12 (fond)]	LD, LP-avd. MT	Eget regneark	Vedtekter og håndbøker
FMLA	Statens Kornforretning	Kap. 1150 post 78.16	LD, LP-avd. MT	Egenutviklet system	Håndbok , rundskriv, kravspes. Tidsplaner
Kommunene	FMLA	Kap. 1150 post 74.17	LD, LP-avd. M	Saturn	Vedtekter og rundskriv
Fylkesmannens Landbruksavdeling	FMLA	Kap.1150 post 78.15	LD, LP-avd. MT	Saturn	Rundskriv
Statens Landbruksbank			LD, AF-avd.		Rundskriv
Styret i fondet	Statens Landbruksbank	EDL-fondet	Styret		
FMLA	FMLA	LUF Kap.1150 post 50.11	LD, LP-avd. NU	BUSS, SATURN	
FMLA	FMLA, SLB	LUF Kap.1150 post 50.12	LD, LP-avd. M	Saksbehandlings- /rapporteringsystem, SATURN (utbetaling)	
Styret for Statens naturskadefond	Statens Landbruksbank	Kap.1148 post 71	Styret for Statens Naturskadefond	Saksbehandlings- system	
Ankenemnda for Statens Naturskadefond			LD, AF-avd.		
Styret for Statens naturskadefond	Statens Landbruksbank	Kap. 1148 post 70	Styret for Statens Naturskadefond		
FMLA	FMLA	LUF Kap.1150 post 50.12	LD, LP-avd. M	Saksbehandlings- og rapporteringsystem, SATURN (utbetaling)	Rundskriv M-6/99 med utfyllende kommentarer
Statens Landbruksbank	NVE	Landbrukets utviklingsfond	LD		

Utgitt av :
Landbruksdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer av denne publikasjonen fra:
Statens forvaltningstjeneste
Informasjonsforvaltning
Postboks 8169 Dep, 0034 Oslo
E-post: ifa3-bestilling@ft.dep.no
Telefaks: 22 24 27 86

Oppgi publikasjonsnummer M-0714 B

Design og trykk: Kursiv AS 07/2000 - opplag 3000

Denne trykksaken
er Svanemerket

