



## Administrasjon, ledelse, samarbeid!

Statssekretær  
Wenche Lyngholm  
NTL 23.03.06

Regjeringen har lagt ut på en reise, som vi håper skal vare lenge. Da Vasco da Gama seilte ut med sine fire skip fra Portugal sies det at:

- Han ikke visste hvor han skulle.
- Mens han var ute, visste han ikke hvor han var.
- Og da han kom hjem, visste han ikke hvor han hadde vært.

Slik er det ikke med denne regjeringen!

Statlig sektor må være i bevegelse for å møte nye utfordringer. Det er i og for seg ikke noe nytt. Alle regjeringer de siste 25 år, har hatt fornying eller modernisering på dagsorden. Det nye er imidlertid den rød-grønne platt-formen i Soria-Moria erklæringen.

Vi trenger fortsatt fornying av offentlig sektor. Det er viktig for oss at vi klarer å vise at vi er gode, at vi kan omstille oss til å bli enda bedre – og at vi fortsatt bør og skal løse mange av de viktigste oppgavene i fellesskap. Vi ønsker ikke fornying fordi offentlig sektor i Norge er gammeldags. Tvert om: Offentlig sektor i Norge fungerer i dag bedre enn i de fleste andre land. I følge "Global Competitiveness Report" er Norge på topp 5 i verden når det gjelder hvordan offentlig sektor bidrar til at næringslivet er konkurransedyktig. Vi mener at dette ikke skal være noen sovepute. Det er fortsatt nødvendig å fornye og omstille. Vi vil imidlertid gjøre det på en annen måte enn den forrige regjeringen!

## Fornyning av offentlig sektor

- Innrette tilbudet til brukerne
- Løse fellesskapsoppgavene så effektivt som mulig
- En åpen forvaltning
- Et godt samarbeid med de tilsattes organisasjoner.



2

- Ved å fornye vil vi innrette tilbudet til innbyggerne. Vi skal organisere det offentlige tilbudet slik at det møter folks behov der de er – uavhengig av lommebok og status. Det skal være enkelt å ta kontakt med det offentlige – og du skal få rettferdig behandling.
- Regjeringen kutter skattelettelser i milliardklassen – og satser på fellesskapet. Vårt mål er å løse fellesoppgavene så effektivt som mulig, for å frigjøre penger til høyt prioriterte oppgaver. Det skal ikke gå ut over kvaliteten på tjenestene.
- Skal regjeringen lykkes, trenger vi gode hjelperne. Vi ønsker en åpen forvaltning og et konstruktivt samarbeide med fagbevegelsen. En sterk fagbevegelse er en garanti for demokratiet. Og vi forventer at dere fortsatt stiller opp for å fornye offentlig sektor!
- Regjeringen har satt seg ambisiøse mål. Disse er ikke mulig å nå uten: Felles innsats, entusiasme og pågangsmot.

## Hvorfor trenger vi å fornye?

- Sikre at de pengene som går til offentlig sektor skal gi de resultatene som innbyggerne forventer
- Tilpasse de offentlige tjenestene slik at de er i samsvar med nye behov



3

- Regjeringen vil at offentlig sektor fortsatt skal spille en nøkkelrolle for velferd, sosial trygghet og verdiskaping!
- Vi må sikre oss at pengene som vi setter inn, faktisk gir de resultat som innbyggerne forventer.
- Vi må tilpasse de offentlige tjenestene en ny tid. Offentlig sektor har ikke blitt til en gang for alle.
- Vår statsminister har sagt at de verste fiendene av velferdsstaten, er de som er imot fornying. Om Regjeringen ikke lykkes med fornying, vil de borgerlige kreftene som ønsker mer privatisering trolig få rett.
- Dette gir klare føringer i det videre arbeidet!

## Rammer for medbestemmelse

- Hovedavtalen i staten er reforhandlet pr. 1. februar 2006
- Skal bidra til et godt og konstruktivt samarbeid gjennom informasjon, drøfting og forhandling
- Avtalen skiller mellom politiske og administrative vedtak
- LO Stat er godt fornøyd



4

- Partene har nylig reforhandlet Hovedavtalen i staten. Til grunn for avtalen, ligger at partene ønsker at samarbeidet i statlige virksomheter blir best mulig. Ansatte skal ha en reell innflytelse på hvordan egen arbeidsplass skal organiseres og utvikles.
- Formålet med Hovedavtalen er å skape et best mulig grunnlag for samarbeid på alle nivå. Det er særlig viktig under omstilling. Om partene ikke har en felles forståelse av utfordringene og veien videre, er det vanskelig å lykkes.
- Informasjon, drøfting og forhandling er sentrale element i avtalen. Det går imidlertid et skille mellom politiske og administrative vedtak. Adm. vedtak er det medvirkning på, politiske vedtak ligger utenfor avtalen.
- Etableringen av Departementenes Servicesenter er ett eksempel på godt samarbeid i praksis. Her ble sentrale omstillingstillitsvalgte involvert tidlig i prosessen. Det var nyttig både for å sikre god informasjon og fokus på de personalmessige utfordringene.
- Randi Stensaker i LO Stat, har uttalt at den nye Hovedavtalen innebærer en styrking av de ansattes medbestemmelse. LO Stat er med andre ord godt fornøyd med den nye Hovedavtalen.

## Utviklingstrekk

- Økt delegasjon innen forvaltningen
- Økt konkurranseeksponering og markedsorientering
- Kommuner og fylkeskommuner har kommet under press



5

• Viktige utviklingstrekk i forvaltningen har vært: Delegering av fullmakter, innføring av mål- og resultatstyring, oppheving av stillingshjemmelsystemet og videre fullmakter i budsjett-spørsmål. Samtidig har vi fått en forenkling i styrings-strukturen og antallet forvaltningsorgan er redusert.

• Den forrige regjering la betydelig vekt på økt konkurranse, markedeksponering, fritt brukervalg og stykkpris-finansiering. Vi står for en helt annen politikk!

• Kommuner og fylkeskommuner har kommet i et krysspress mellom krav fra sentrale myndigheter – og det lokale selvstyre. På den ene siden er bruken av øremerkede midler blitt redusert. Det har gitt kommunene større handlingsrom. På den annen side har myndighet blitt overført fra det regionale til det sentrale nivå.

## Utfordringer

- Fragmentering og samordning
- Kostnader ved økt bruk av konkurranse
- Uoversiktlig organisering
- Kostnader ved omstilling



6

- Stadig fristilling av virksomheter har endret vilkårene for statlig styring. Dette reiser viktige utfordringer for oss: En mer fragmentert stat må møtes med bedre samordning av offentlige oppgaver.
- En grunnleggende forutsetning var at nye organisasjons-former skulle gi gevinster i forhold til effektivisering. Rendyrking av en statlig bestiller- og utøvermodell har også medført økte kostnader (mht innkjøp og anbud). Spørsmålet som da reiser seg, er om kostnadene til syvende og sist spiser opp gevinstene.
- Uoversiktlig organisering i offentlig sektor, kan gjøre det vanskeligere for brukerne å orientere seg. Det ønsker vi ikke. Det skal være lett å ta kontakt med det offentlige!
- Noen av omstillingene har også skjøvet ansatte ut av arbeidslivet. De menneskelige kostnadene ved omstilling, har ofte vært underkommunisert. Og de samlede samfunns-økonomiske kostnadene har ikke vært tilstrekkelig vektlagt. Dette ønsker vi å gjøre noe med!

## Hvordan møte utfordringene?

- Åpne og inkluderende prosesser
- Kunnskapsbasert tilnærming
- Mer vekt på samordning og politisk styring
- Mindre vekt på konkurranseutsetting



7

- Åpne og inkluderende prosesser skal ligge til grunn for omstilling og fornying. Det vil gi et bedre grunnlag til for kvalitativt gode beslutninger.
- Vi må ha best mulig kunnskap om hvordan ulike virkemidler fungerer. Det kan vi få gjennom å evaluere og lære av tidligere erfaringer. Vi må også bli bedre på å dra nytte av de erfaringene som er gjort på tvers i forvaltningen. Vårt departement har en sentral rolle her, som pådriver for fornying og personalpolitikken i staten.
- Fragmentering kan møtes med bedre samordning og politisk styring. Det betyr at det kan være grunn til å se nærmere på hvilke erfaringer man har gjort i ulike deler av statlig sektor.
- Det er viktig å beholde styring og kontroll med oppgaver som det offentlige har et ansvar for å løse. Denne regjeringen mer opptatt av gode former for styring – enn av privatisering og konkurranseutsetting i alle sammenhenger. Vi legger til grunn et langt bredere verdi-grunnlag enn bare det rent økonomiske. Vi vil bygge på de gode fellesskapsløsningene!

"Skattedirektoratet ville hente inn vaskehjelp og andre Serviceansatte utenfra. Men et møte med regjeringen satte en stopper for privatiseringen" (Dagsavisen 21.03.06)

## Skattesjefen fikk nei til privatisering

Skattedirektoratet ville hente inn vaskehjelp og andre serviceansatte utenfra. Men et møte med regjeringen satte en stopper for privatiseringen.

**HILAS EIMEN**  
I går ble de nye i Skattedirektoratet innført. De skattedirektøren, Håvard Skjerve, har allerede vært i kontakt med regjeringen i Skattedirektoratet på Høyly 50 i lørdag.

**«Vi så ikke for oss at Skattedirektoratet skulle være best på skatt. Vi ville konsentrere oss om skatt.»**  
Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

**HÅ VASKE SIEV**  
Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

de i Finansdepartementet har et møte et i neste uke, og fortalte å ikke å ha noe å si til skatt.

Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

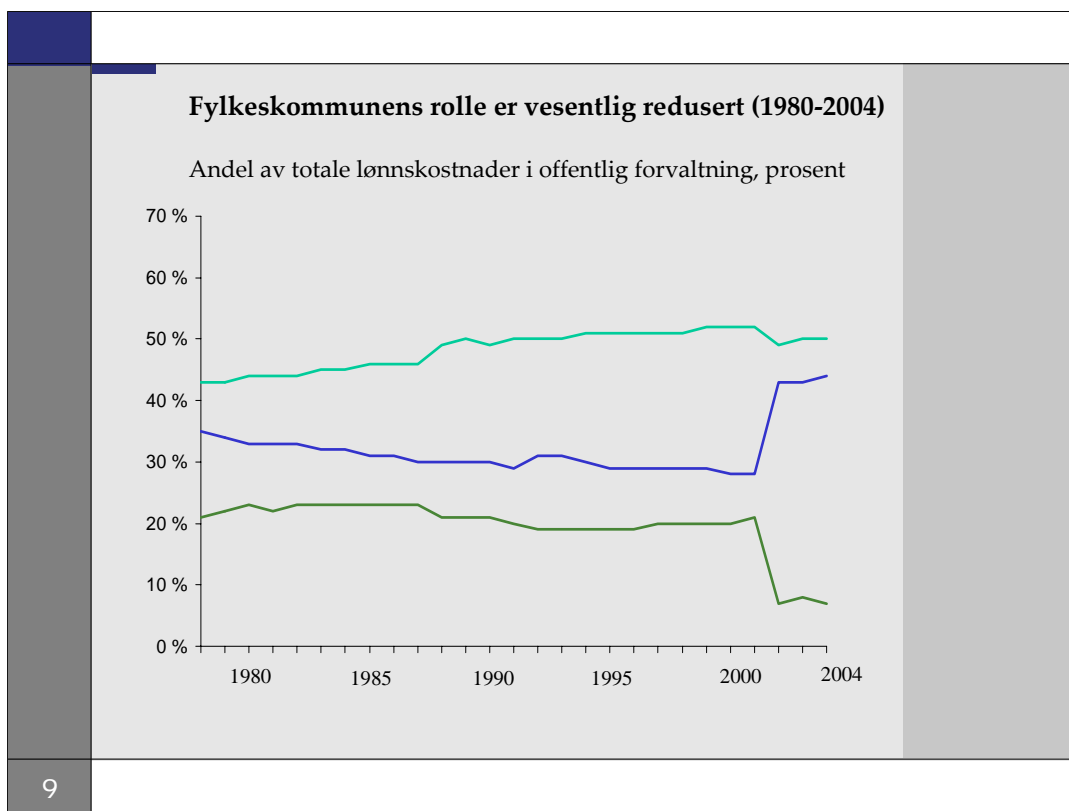
**VIKING FROENIP**  
Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.

Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt. De nye i Skattedirektoratet vil konsentrere seg om skatt.







- 2 store reformer. 3 nivåer.
- Hvorfor trenger vi en forvaltningsreform?
- Vi ser at det er behov for en mer hensiktsmessig oppgavefordeling mellom forvaltningsnivåene. Det er også nødvendig med en bedre samordning enn i dag. Dagens fylkeskommune har for få oppgaver – og for liten legitimitet.

## Forvaltningsreformen (1)

- Skal styrke folkestyret
- Samordne oppgaveløsningen
- ... innenfor rammen av en fortsatt sterk stat med klart definerte nasjonale mål.

### FADs ansvar

- Omorganisering av fylkesmannsembetene
- Gjennomgang av regional statsforvaltning



- Vi ønsker at forvaltningsreformen skal bidra til å løse regionale fortrinn på en bedre måte.
- Vårt departement har ansvaret for statlig regional forvaltning generelt og FM spesielt, og er sentrale i arbeidet med forvaltningsreformen sammen med KRD.

## Forvaltningsreformen (2)

- Omorganisering av fylkesmannsembetene kan få konsekvenser for embetenes oppgaver, rolle og inndeling
- Fylkesmannsembetet ivaretar viktige verdier
  - Rettssikkerhet
  - Samordning i forhold til kommunene
  - Effektiv iverksetting av nasjonal politikk
- Hvordan kan vi best møte utfordringene med den fragmentering av den regionale stat?



## Forvaltningsreformen (3)

- Sentrale kriterier for å lykkes:
  - ✓ Demokrati og legitimitet – reformen må angå den enkelte
  - ✓ ”..fullt og helt, ikke stykkevis og delt”



12

- Det pågår nå en omfattende prosess og en stor mengde aktører for å sikre at reformen kommer best mulig på plass. Jeg kan i denne sammenheng nevne at:

- KRD vil fremlegge en Stortingsmelding høsten 2006, for blant annet å avklare ansvar og oppgaver som skal legges til et framtidig folkevalgt regionalt nivå og til kommunene.

- Arbeidet med reformen skal være fullført og fremlagt for Stortinget, slik at reformen kan iverksettes 1. januar 2010.

- I utgangspunktet skal alle relevante oppgaver gjennomgås og vurderes med tanke på en desentralisering.

## NAV- reformen

### Formålet er å

- Få flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad
- Tilpasse forvaltningen til brukernes behov
- Få en helhetlig arbeids- og velferdsforvaltning

### Det skal

- Utvikles nye effektive og brukervennlige løsninger
- Innarbeides nye verdier, holdninger og felles kultur
- Utvikles nye digitale tjenester og kanaler



13

- Sammenslåingen av Aetat, Trygdeetaten og sosialkontorene til NAV blir den største omorganiseringen i offentlig sektor i nyere tid. Aetat og trygdeetaten legges ned og en ny etat bygges fra 01.07.06.

- Alle kommuner skal etablere et arbeids- og velferdskontor. Samtidig skal det utvikles et forpliktende samarbeid mellom stat og kommune.

- Det er allerede inngått omstillingsavtale mellom NAV-Interrim og de ansattes organisasjoner.

- Avtale om innbemannning i ny organisasjon er inngått (08.03.06) - og alle skal ha sine tilsettingsforhold i ny etat på plass pr. 01.07.06. Det er klart uttrykt fra Stortingets side at ingen skal sies opp i prosessen.

- Jeg har registrert at LO frykter for at seniorenne støtes ut når alle de 16.000 skal omstilles. NTL er også bekymret og etterlyser friske kroner i reformen (Jf Tjenestemannsbladet på nett den 21.02.06).

## Personalpolitikken i staten (1)

- Vi vil ta i bruk de menneskelige ressursene på en bedre måte
- Gode ledere som lykkes i å engasjere både hjerne og hjerte
- Forberede forsøk med arbeidstidsordninger



14

- Vi vil legge vekt på en inkluderende personalpolitikk og trygge arbeidsvilkår. Målet er at omstilling skal gjennomføres uten at det fører til utstøting eller økt sykefravær. Personalpolitikken skal bidra til at staten gir brukerne tjenester av høy kvalitet. Staten skal være en spennende og utviklende arbeidsplass gjennom hele yrkeslivet. Jeg er opptatt av at vi tar i bruk de menneskelige ressursene på en bedre måte gjennom alle livsfaser.

- Skal vi lykkes i fornyingsarbeidet, trenger vi både motiverte og kompetente medarbeiderer - som er stolte av jobben sin. Vi trenger gode ledere som med kraft, og faglig styrke, arbeider for de gode samfunnsløsningene. Statlige ledere spiller en viktig rolle for å skape entusiasme og engasjement om fornying. Det innebærer blant annet å ivareta arbeidsgiveransvaret - og legge til rette for en god dialog med de tilsatte og deres organisasjoner.

- Vi er nå godt i gang med å forberede forsøk med arbeidstidsordninger. Vi har fått innspill fra forskningsmiljøer og hatt møter med partene i arbeidslivet for å sikre en god forankring. Vi har dessuten bestilt et bredt anlagt forskningsarbeid for å få bedre kunnskap på området.

## Personalpolitikken i staten (2)

- Et inkluderende arbeidsliv
- Seniorer som ressurs
- Kvinner til ledelse



15

- Den nye IA-avtalen har to hovedmål 1) Å forebygge sykefravær og hindre utstøting fra arbeidslivet 2) Å øke rekrutteringen av personer som er uten arbeid. Skal vi nå de to målene, må vi utvikle arbeidsplasser som legg til rette for at medarbeiderne kan yte etter beste evne. Vi må også stimulere til økt mangfold og toleranse. Regjeringen ønsker handling og resultat. Forskning viser at tilfredse medarbeidere gir et bedre resultat. Jeg ønsker at staten som arbeidsgiver skal foran med et godt eksempel på dette området. Og her har de statlige lederne et særlig ansvar for å følge opp!
- Vi kan gjøre mye for at senioren velger å være yrkesaktive lenger, fremfor å bli pensjonister. Vi kan ikke godta at hver fjerde AFP-pensjonist som egentlig ønsker å arbeide, må gå av med tidligpensjon slik en Fafo-rapport viser. Vi må legge forholdene til rette for ykesdeltagelse for alle som kan og vil. Det er bra for den enkelte, for virksomhetene og for samfunnet.
- Det er et mål for regjeringen å ha minst 40 prosent av begge kjønn i statlige lederstillinger. Det har blitt stadig flere kvinner blant lederne de siste årene. På toppnivået har det imidlertid ikke skjedd så store endringer. Det skyldes ikke at det er mangel på kvalifiserte kvinner. Derfor vil vi særlig se på rekrutteringen til topplederstillingene.
- Det er ikke oljen som er vår viktigste ressurs. Folk, hender og hoder er mye viktigere. Vår framtidige velferd ligger først og fremst i verdien av vår felles arbeidsinnsats.

## Regjeringen ønsker

- En offentlig sektor som forvalter ressursene til beste for fellesskapet
- Mer velferd og mindre administrasjon, mer lokalt handlingsrom og mindre detaljstyring
- Å overlate noe som er mer verdifullt til neste generasjon!



16

• Offentlig sektor må hele tiden være parat til å fornye seg – til å møte nye tider og behov. Ressursene må forvaltes så effektivt som mulig og til beste for fellesskapet. Innbyggerne har krav på gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse.

• Våre mål er å oppnå mer velferd og mindre administrasjon. Og vår visjon er å overlate noe som er mer verdifullt til neste generasjon, enn det vi selv overtok. For å klare dette, må vi ha de ansatte med oss. De ansatte er våre viktigste medspillere i arbeidet med å sikre en sterk, effektiv og fremtidsrettet offentlig sektor. Alle har vi en viktig jobb å gjøre. Vi har som ambisjon å være en åpen og lyttende regjering. Vi lover ikke å gjøre alt hva dere sier, men vi lover å lytte til det dere har å si!

• Omstilling skal ikke være en trussel. Trygghet for arbeid er en nødvendig forutsetning for en vellykket utvikling av offentlig sektor.



### *Privat huskeregel*

Du skal ikke klistre fine øyeblikk  
opp på veggen i tankene  
og forgylle dem med lengselen din.

Du skal kjøre spettet  
hardt inn under arrete hverdager  
og vippe dem opp,  
en etter en.

Det er derfor  
livet har deg på mannsapslista!

Kolbein Falkeid

