

REGJERINGSADVOKATEN

# Gamle embetsidealer for en ny tid

*Refleksjoner fra deres husadvokat*

Fredrik Sejersted, regjeringsadvokat

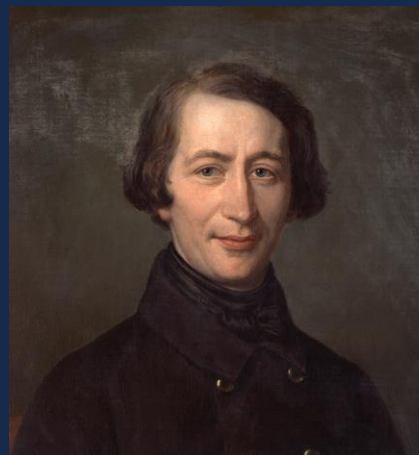
Årskonferanse DFØ 5. februar 2025

5. februar 2025



# RA som deres rådgiver og forsvarer gjennom 200 år

- Norsk embetsverk – verdens beste klient – verdens (antagelig) beste forvaltning
- Bærer av kultur, tradisjon, idealer, verdier, prinsipper
- Samtidig i kontinuerlig endring og utvikling
- Hvordan tilpasse oss effektivt – og bevare det beste?



**I**   
**BYRÅKRATI**



# Å se seg selv i en lang tradisjon...



GRUPPE: 31 EMBEDSMENN I UNIFORMER,



# Embetsverkets stilling i lys av endringer i:

- Forholdet mellom politikere og embetsverk
- Forholdet mellom departementene og ytre etater
- Nye krav til saksbehandling og prosedyrer
- Økt tilsyn og kontroll
- Nye omgivelser og arbeidsforhold

# Klassiske embetsidealer

## – Rasjonell og effektiv styringsmodell:

- Faglighet, rasjonalitet, forutsigbarhet, likebehandling, rettssikkerhet, upartiskhet, samfunnsnytte, felles interesser
- Faglighet på alle områder (økonomi, juss, helse, forsvar, etc)

## – Det klassiske byråkratiet i et velfungerende demokrati:

- Politikk også som ideologi, interessekamp, representasjon, kompromisser
- Samspill mellom politisk ledelse og embetsverk – men også iboende og strukturelle spenninger

# Forholdet mellom embetsverk og politisk ledelse

- Samspill og spenning:
  - Politisk ledelse av ikke-politisk embetsverk – embetsverket mellom lojalitet og faglighet
- Utvikling siste tiår:
  - Økt krav til lojalitet – «sekretariat for politisk ledelse»
  - Fagligheten under press?
- Kan ikke «løses»:
  - Debatten – de «7 bud» i 2019
  - Økt bevissthet – kontinuerlig behov – balansegangen

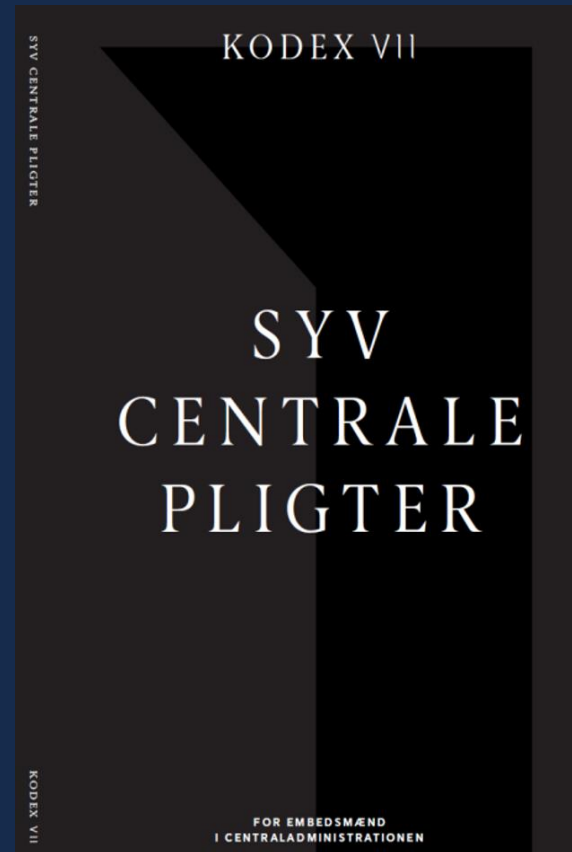




# Grenseoppgangen i 2019 (dansk inspirasjon)

## De 7 pliktene:

- Lovlighet
- Sannhet
- Lojalitet
- Faglighet
- Partipolitisk nøytralitet
- Åpenhet
- God styring og ledelse



# Departementene og ytre etater

## –Utviklingen 2000-2025

- Siste 25 årene – stort sett én vei – «direktoratifikisering»
- Forholdet departement – direktorat – grunnleggende endringer

## –Tilsyn, nemnder, råd, utvalg, ombud m.m. Voksende villniss.

## –Fagligheten flyttet ut?

## –Ytre etater som bærere av klassiske forvaltningsidealer

## –Etatsstyring stadig mer sentralt (og krevende)



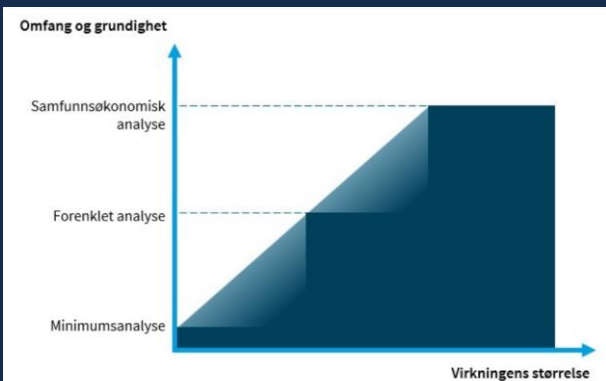
# Nye krav til saksbehandling og prosedyrer

- De grunnleggende kravene stabile over tid – men utfordres og utvikles
- Forvaltningsloven av 1967 – den nye forvaltningsloven (av 2025?)
- Strengere krav til saksbehandling og kontroll
- Skjerpete krav til utredning og begrunnelse (langt nok?)
- Digitaliseringen
- KI som den store Ukjente



# Hvor mye skal vi utrede?

Instruks om utredning av	
<b>Instruks om utredning av statlige tiltak (utredningsinstruksen)</b>	
Dato	FOR-2016-02-19-184
Departement	Finansdepartementet
Publisert	I 2016 hefte 3
Ikrafttredelse	01.03.2016
Endrer	FOR-2000-02-18-108
Gjelder for	Norge



Figuren viser hvordan utredningens omfang og grundighet er avhengig av virkningens størrelse.

# Stadig mer tilsyn og kontroll...





# Gamle embetsidealer i nye lokaler

**EIENDOMSWATCH** ⌚ 🔍 ☰  
Siste Søk Meny

## Landbruksdirektoratet halverer kontorarealet og flytter inn i Valle View

Etter 88 år på samme adresse flytter Landbruksdirektoratet nå inn i signalbygget Valle View på Helsefyrtårnet i Oslo. Naboer som Slottsparken og Nationaltheatret som de hadde i Stortingsgata 28 byttes dermed ut med Valle Hovin og Intility Arena.



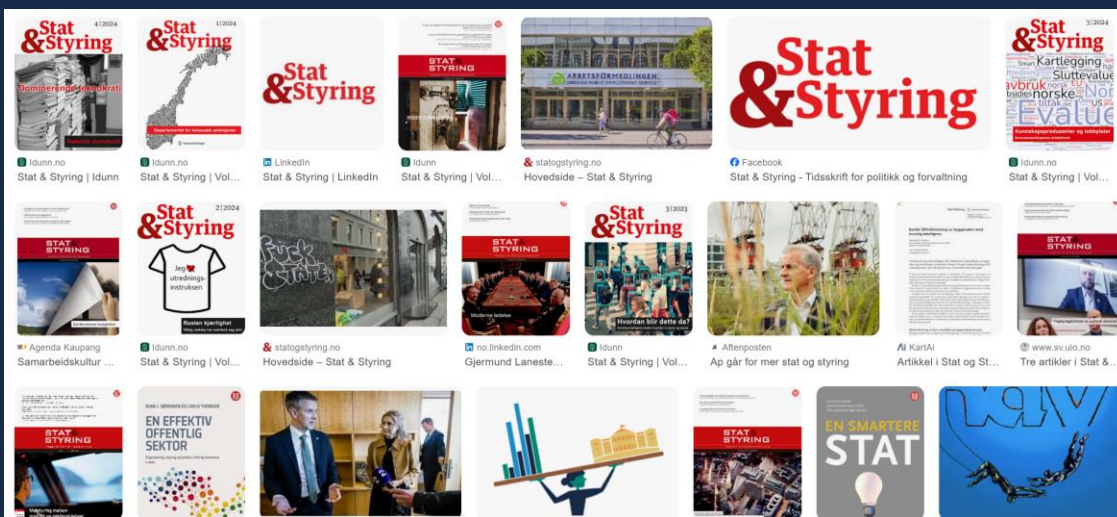
NYE KONTORER: Landbruksdirektoratet som har holdt til i Stortingsgata siden 1934, flytter nå inn i Valle View. | Foto: Valle View



→ Arbeidsplassene i det nye regjeringskvartalet



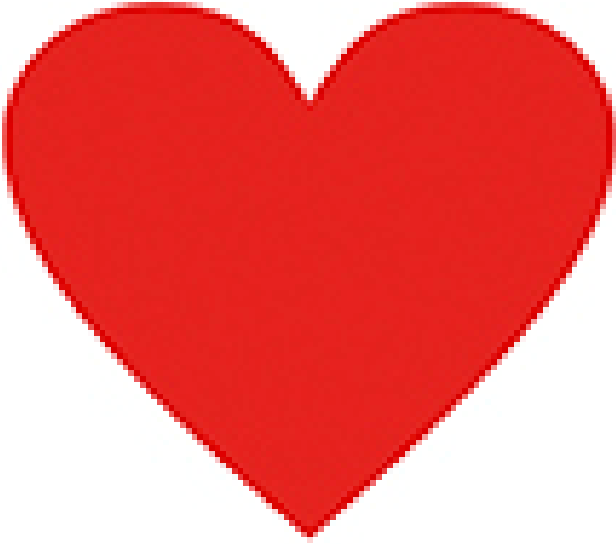
# Hvorfor brenner ikke flere for forvaltningspolitikk?!





# Refleksjoner fra deres rådgiver og forsvarer

- Verdens beste forvaltning – en daglig glede å forsvare
- Fantastisk mange flinke folk – profesjonelle, kunnskapsrike, pliktoppfyllende, lojale, tjenestevillige – grunnleggende skikkelige og ordentlige
- Utfordringen: beskytte og bevare denne tradisjonen
- Om noe: gjerne litt mer foroverlente – litt mindre forsiktige
  - litt mer handlingsorienterte
- Bare å stå på – hver dag!

I 

BYRÅKRATI

REGJERINGSADVOKATEN