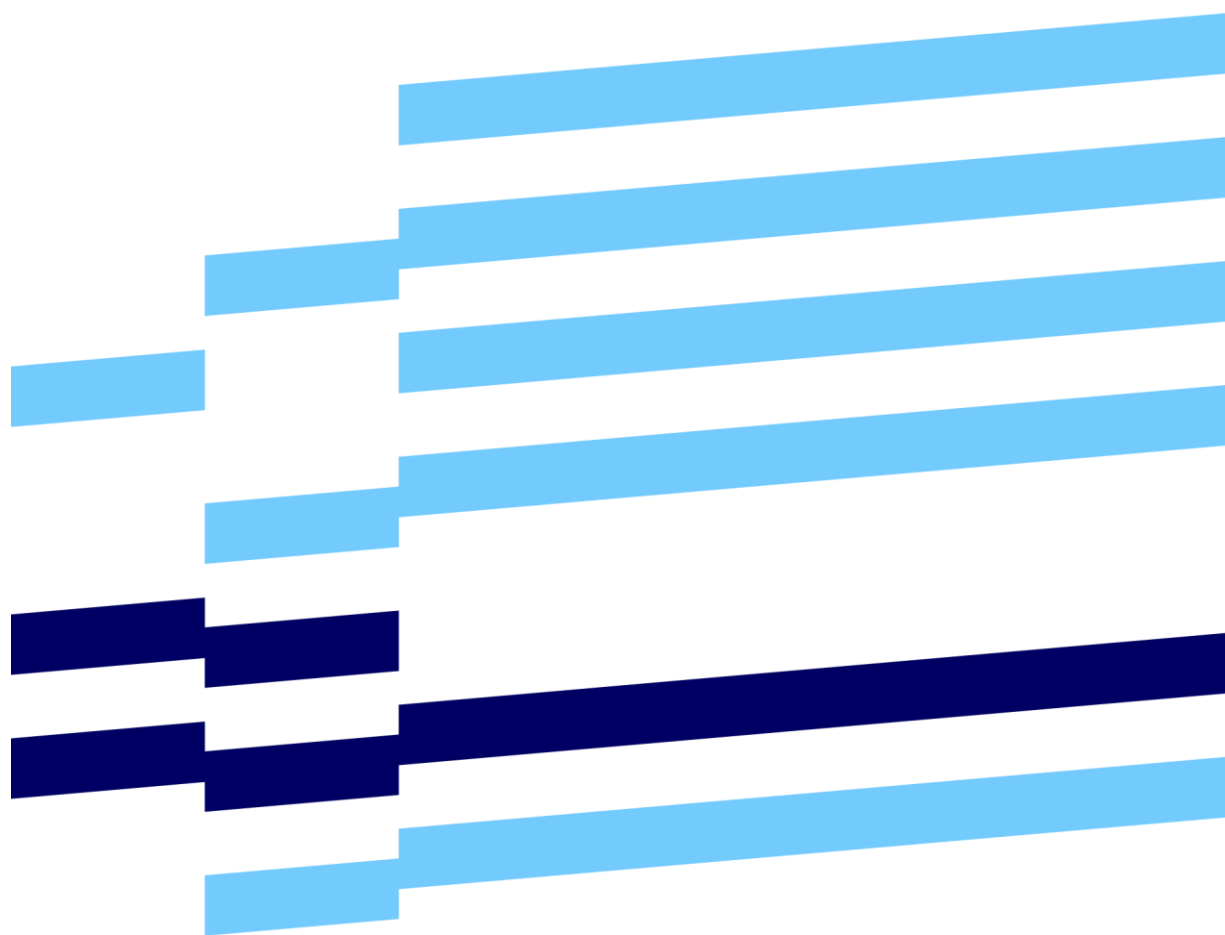


Effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter - Hvor trykker skoen nå?



Forord

Det statlige arbeidsgiverrådet har i 2019 satt spørsmål om effektivisering og effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter på dagsorden. I den forbindelse fikk Difi en forespørsel om å utarbeide et kunnskapsgrunnlag om effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter.

I tillegg til å være et faglig grunnlag for arbeidet i arbeidsgiverrådet, håper vi notatet også vil være et nyttig innspill til videre arbeid om dette temaet i Difi og andre steder fremover.

Trond Kråkenes har vært prosjektleder for arbeidet. Valgerd Bakka Skauge, Ingunn Bothheim, Oddbjørg Bakli, Kristin Lundtveit og Christina Volen har bidratt som prosjektmedarbeidere.

Oslo, 05.11.2019



Hildegunn Vollset
avdelingsdirektør

Innhold

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Innledning | 2 |
| 1.1 | Hva er effektivisering og hvor effektiv er forvaltningen? | 2 |
| 1.2 | Om arbeidet: Metode og kilder | 3 |
| 2 | Regjeringens virkemidler for effektivisering | 3 |
| 2.1 | Politiske føringer om effektivisering..... | 3 |
| 2.1.1 | ABE-reformen | 3 |
| 2.1.2 | Områdegjennomganger | 4 |
| 2.1.3 | Lokalisering av statlige arbeidsplasser..... | 4 |
| 2.2 | Regelverk som påvirker handlingsrommet | 4 |
| 2.2.1 | Økonomiregelverket..... | 4 |
| 2.2.2 | Personalpolitiske retningslinjer, avtaler og regelverk..... | 5 |
| 2.3 | Effektiveringskrav fra departementene | 5 |
| 3 | Fire hovedgrep for effektivisering | 6 |
| 3.1 | Endringer i organisasjonsstruktur..... | 6 |
| 3.2 | Endring av arbeidsprosesser og digitalisering | 6 |
| 3.3 | Mer fleksibel bruk av personalressursene | 7 |
| 3.4 | Bedre anskaffelser | 7 |
| 4 | Effektivisering – hvordan oppleves det nå? | 7 |
| 4.1 | ABE-reformen – det gjør mer vondt nå!..... | 7 |
| 4.2 | Fra kostnadskutt til endring av arbeidsprosesser | 8 |
| 4.3 | Effektivisering på tvers er utfordrende..... | 9 |
| 4.4 | Politiske beslutninger er ikke alltid forenlige med effektivisering..... | 9 |
| 4.5 | Virksomhetene opplever tilbakeholdenhet fra departementene..... | 11 |
| 4.6 | Ledere har få insentiver til effektivisering | 12 |
| 4.7 | Ulike erfaringer med lokalt partssamarbeid | 13 |
| 4.8 | Oppsigelser er fortsatt unntaket, men er blitt mer aktuelt | 13 |
| 4.9 | Kompetansestyring er krevende..... | 14 |
| 5 | Difis vurderinger og anbefalinger | 14 |
| 6 | Referanseark for Difi | 17 |

1 Innledning

Det statlige arbeidsgiverrådet har i 2019 satt spørsmål om effektivisering og effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter på dagsorden. I den forbindelse fikk Difi en forespørsel om å utarbeide et kunnskapsgrunnlag om effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter.

Muligheter og begrensninger for å effektivisere og utvikle statlige virksomheter har alltid vært et sentralt tema for Difis forvaltningsfaglige utredningsarbeid. I denne sammenhengen har formålet vært å gi Arbeidsgiverrådet et grunnlag for gode diskusjoner knyttet til utvikling av arbeidsgiverrollen og hvordan den sentrale arbeidsgiverpolitikken legger til rette for godt effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter.

Vi har valgt å bruke denne anledningen til å samle noen tråder fra tidligere arbeid om temaet og se det i sammenheng med nye innspill. Dette notatet vil i tillegg til å være et kunnskapsgrunnlag for Arbeidsgiverrådet, og være et grunnlag for vurdering av videre arbeid om effektivisering i statlige virksomheter.

1.1 Hva er effektivisering og hvor effektiv er forvaltningen?

Når vi snakker om effektivisering, handler dette ofte om både kostnadseffektivitet og formåleffektivitet. Kostnadseffektivt betyr å utføre oppgavene eller levere tjenestene man er satt til med lavest mulig ressursinnsats. Formåleffektivitet beskriver virkningen av virksomhetens leveranser (tjenester f.eks.) har på kort og lang sikt. Kortsiktige effekter er lik brukereffekter, langsiktige effekter er de samlede samfunnseffekter våre leveranser gir over tid. I praksis er det ofte vanskelig å måle effektivitet i statlige virksomheter ettersom oppgavene gjerne er sammensatte og komplekse, og målene kan være både uklare og i konflikt med hverandre.

Det er derfor ikke enkelt å gi presise svar på hvor effektiv den statlige forvaltningen er. Internasjonale sammenlikninger tyder på at norsk forvaltning holder høy kvalitet. En nasjonal undersøkelse peker på at forvaltningssystemet har utviklet seg i retning av å bli mer resultatorientert, åpent, effektivitetsorientert og brukerorientert. Videre er borgernes tillit til forvaltningen vedvarende høy (Christensen *et.al.* 2018). Produktivitetskommissjonen på sin side viser til undersøkelser som indikerer at det er et stort effektiviseringspotensial i deler av den statlige forvaltningen. Det vil si at mange oppgaver ifølge kommisjonen kan utføres med betydelig lavere ressursbruk enn i dag.¹

Ettersom vi er inne i en fase hvor det er stor oppmerksomhet på nettopp kostnadseffektivitet, er det viktig at reformer og omstilling ikke undergraver den gode kvaliteten norsk forvaltning er kjennetegnet ved eller den høye tilliten borgerne har til forvaltningen.

¹ Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægred og Jarle Trondal: *Sentralforvaltningen. Stabilitet og endring gjennom 40 år*. Universitetsforlaget 2018.

Produktivitetskommissjonen: NOU 2016: 3 *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*.

Det er mange forhold som avgjør hvor mye ressurser en virksomhet bruker på å løse sine oppgaver og hvilken kvalitet resultatene eller tjenestene har. I denne sammenheng er vi opptatt av det handlingsrommet ledelsen har til å effektivisere og utvikle egen virksomhet. Hvordan påvirker trekk ved utøvelsen av ledelse og arbeidsgiverrollen i virksomhetene muligheten til å effektivisere? Og, hvordan bidrar den sentrale arbeidsgiverpolitikken og andre forhold ved styringen av virksomhetene til å begrense eller øke dette handlingsrommet?

1.2 Om arbeidet: Metode og kilder

Som kunnskapsgrunnlag har vi gått gjennom tidligere Difi- rapporter som berører effektivisering, styring og arbeidsgiverrollen².

Videre har vi gjennomgått 57 tildelingsbrev for 2019 til statlige virksomheter på alle departementsområder, og sett på i hvilken grad tildelingsbrevene inneholder krav til effektivisering.

Vi har også intervjuet fem toppledere³, og hatt ti⁴ virksomheter som deltakere på en workshop om arbeidsgiverrollen og effektivisering. Deltakerne på denne workshopen var primært ledere innen administrasjon, virksomhetsstyring og HR.

Arbeidet er gjennomført i mai – august i 2019. DFØ har bidratt med faglige vurderinger inn i arbeidet.

2 Regjeringens virkemidler for effektivisering

Politiske myndigheter kan ta i bruk en rekke ulike virkemidler for å styre statlige virksomheter til å drive effektivt. Det viktigste er statsbudsjettet som setter de økonomiske rammene for virksomhetene. Videre kan virksomhetene styres gjennom ulike typer regelverk, særskilte områdegjennomganger eller ulike typer reformer. Dessuten kan departementene styre direkte og stille krav gjennom sin etatsstyring.

2.1 Politiske føringer om effektivisering

2.1.1 ABE-reformen

Regjeringen innførte avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen som en fast del av budsjettarbeidet fra budsjettåret 2015. Tiltaket er et insentiv for statlige virksomheter og

² Difi-rapport 2016:6: Nøklene til handlingsrommet – hva fremmer og hemmer effektivisering i staten. Difi-rapport 2018:9: Administrative fellesfunksjoner i staten – status og utviklingsmuligheter.

³ Direktørene i NAV, Tolletaten, Medietilsynet, Riksantikvaren og Forbrukertilsynet er intervjuet. Utvalget ivaretar hensynet til små og store virksomheter.

⁴ På WS møtte administrasjonssjefer, HR, organisasjonssjefer for Statens vegvesen, Folkehelseinstituttet, Helsetilsynet, Statistisk sentralbyrå, Oljedirektoratet, Forsvaret, Politidirektoratet, Miljødirektoratet, Bufdir, Luftfartstilsynet

virksomhetsledere til å gjennomføre systematisk effektiviseringsarbeid. Reformen kan ses på som en forutsigbar forventning til langsiktig arbeid for en mer effektiv statlig drift.

Reformen legger til grunn en årlig produktivitetsvekst på 0,5 pst. Det vil si at det årlig overføres 0,5 pst. av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet til andre formål. Reformen frigjør om lag 1,7 mrd. kroner i 2020. Regjeringen fastslår at ABE-reduksjonene ikke skal være høyere enn det virksomhetene kan oppnå gjennom systematisk effektiviseringsarbeid, eksempelvis gjennom økt satsing på IKT. Det er imidlertid ingen automatisk sammenheng mellom eventuelle merkostnader knyttet til effektiviseringstiltak og innsparingskrav. Manglende dekning i budsjettet til engangskostnader for gjennomføring av effektiviseringstiltak kan derfor være en hindring selv som tiltaket gir betydelige innsparinger på sikt.

Regjeringen vurderer ABE-reformen som en effektiv ordning som krever lite administrasjon. Videre påpekes at den er ubyråkratisk uten krav til rapportering og kontroll, jf. Gul bok statsbudsjettet for 2019.

2.1.2 Områdegjennomganger

Regjeringen har i de senere år i forbindelse med de årlige budsjettprosessene besluttet å gjøre grundige gjennomganger av bestemte områder eller sektorer. Formålet er å forberede strukturtiltak som kan gi fremtidig budsjettmessig handlingsrom og/eller bedre ressursbruk i form av bedre måloppnåelse. Så langt har det blitt gjennomført områdegjennomganger av Norges Forskningsråd, miljøforvaltningen, støtteordninger i klimapolitikken, tilskuddsordninger rettet mot kommunesektoren, og Statens vegvesen.

2.1.3 Lokalisering av statlige arbeidsplasser

Krav om å opprettholde statlige arbeidsplasser eller utflytting av virksomheter fra de store byene av distriktpolitiske hensyn, påvirker handlingsrommet statlige virksomheter har for effektivisering. Kostnader kan være knyttet til blant annet manglende tilgang til kompetanse, økte reisekostnader og begrenset arbeidsmarked. Men det kan også være gevinster knyttet til å være lokalisert andre steder enn i de største byene.

2.2 Regelverk som påvirker handlingsrommet

2.2.1 Økonomiregelverket

Reglement for økonomistyring i staten slår fast at statlige virksomheter skal sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås og at ressursbruken er effektiv. I dette ligger en klar forpliktelse for virksomhetsledere til å sørge for at virksomheten ikke bruker mer ressurser enn nødvendig for å nå mål og resultatkrav fastsatt av Stortinget.

Økonomiregelverket stiller også konkrete krav til hvordan virksomheter skal styres og hvordan virksomhetene skal måle og rapportere resultater.

2.2.2 Personalpolitiske retningslinjer, avtaler og regelverk

Som en del av den statlige personalpolitikken, har KMD, sammen med partene i arbeidslivet, utarbeidet egne retningslinjer for statlige virksomheter i omstillingsprosesser. I henhold til retningslinjene skal omstilling i staten skje i nært samarbeid med de ansatte og deres organisasjoner. Retningslinjene redegjør også for de ulike rettighetene og pliktene ansatte har i forbindelse med omstilling.⁵

Tillitsvalgte i virksomheten har flere viktige roller i omstillingsprosessen. De har en rolle både som partsrepresentant etter bestemmelsene som er fastsatt i hovedavtalen § 14 og i virksomhetens tilpasningsavtale.

Staten og hovedsammenslutningene for de statsansatte har inngått en hovedavtale for å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer. Avtalen regulerer hvilke typer omstillinger som krever forhandling mellom partene. I henhold til paragraf 19 skal blant annet organisasjonsendringer under visse vilkår være grunnlag for forhandling.⁶

2.3 Effektiviseringskrav fra departementene

I tillegg til de generelle rammebetingelsene og kravene som ligger til alle statlige virksomheter, styres den enkelte virksomhet direkte av sitt eierdepartement. Fra tidligere undersøkelser⁷ vet vi at det er stor variasjon i hvordan virksomhetene styres. Dette skyldes dels trekk ved virksomheten som skal styres og dels ulik styringskultur i departementene.

Vi har gått gjennom nesten 60 tildelingsbrev for å se hvordan departementene formulerer krav til effektivisering til sine underliggende virksomheter. Mange tildelingsbrev viser kun til de generelle ABE-kuttene og generelle krav til effektiv oppgaveløsning på fagområdene. Enkelte virksomheter får imidlertid mer spesifikke krav til intern effektivisering. Dette gjelder blant annet NAV, Politidirektoratet, Forsvaret, Husbanken, Medietilsynet, Landbruksdirektoratet, Oljedirektoratet, NVE, Statens vegvesen og Jernbanedirektoratet.

Finansdepartementet skiller seg ut ved å stille krav til alle underliggende virksomheter om systematisk arbeid for forbedring og effektivisering. Etatene skal også rapportere om hvilken metodikk som benyttes i effektiviseringsarbeidet og rapportere om iverksatte og planlagte tiltak. Videre skal de gi en vurdering av produktivitetsutviklingen i etaten.

Forsvarsdepartementet stiller også tydelige krav til effektivisering. FD har felles tildelingsbrev til alle virksomheter i forsvaret. Her stilles det bl.a. krav om å realisere kvalitative og kvantitative gevinster, og om å redusere antall stabs- og støttestillinger. Det er også bestemt arbeidet med forbedring og effektivisering skal evalueres.

⁵ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesse/id713133/sec1>

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/sec1>

⁷ Difi-rapport 2014:07: Mot alle odds – veier til samordning i norsk forvaltning.

Difi-rapport 2012:14: Ute av kontroll – artikkelsamling om kontroll og rapportering i staten

3 Fire hovedgrep for effektivisering

Difi publiserte i 2016 rapporten «Nøklene til handlingsrommet». Rapporten omhandler hvilket handlingsrom og hvilke virkemidler statlige ledere har for å effektivisere og forbedre egen virksomhet. I rapporten presenterte vi fire hovedgrep for effektivisering. De kan kombineres og forsterke hverandre.

3.1 Endringer i organisasjonsstruktur

Endring i organisasjonsstruktur er et vanlig virkemiddel for å utvikle eller effektivisere virksomheten. Større strukturreformer er også et viktig virkemiddel for politikere, og denne typen endringer er ofte politisk initiert og styrt fra departementene. Det er gjennomført og igangsett flere større strukturreformer de senere årene som har økt effektivitet som ett av flere formål.

Statens vegvesen (SVV) er et eksempel på en stor statlig virksomhet/etat som gjennomfører store omorganiseringer besluttet av regjeringen og Stortinget. SVV har vært gjenstand for en områdegjennomgang som blant annet resulterte i et omfattende effektiviseringsprogram. Videre har oppgaver blitt overført fra SVV til Nye Veier AS. I tillegg skal nå forvaltningen av fylkesveier overføres til fylkeskommunene. Som følge av langt mindre portefølje innenfor vegforvaltning, store endringer innenfor trafikkforvaltningen og relativt heftige effektiviseringskrav, skal SVV gjennomføre en større strukturendring. Den innebærer bl.a. en overgang fra regioner til divisjoner.

Andre eksempler på større strukturreformer de siste årene er Jernbanereformen, Politireformen og endringen i Skatteetaten fra regional til landsdekkende organisering.

Omorganisering initieres også ofte fra virksomheten selv. Når strukturendringer ikke innebærer endringer i lokalisering eller får store personalmessige konsekvenser, skjer omorganisering ofte uten politisk involvering.

3.2 Endring av arbeidsprosesser og digitalisering

Endring i arbeidsprosesser er kanskje det grepet som kan gi størst effekt mht. effektivisering. Det kan være langt mer krevende enn å endre organisasjonskartet, men kan man kutte ut et ledd i en sakskjede eller digitalisere en arbeidsprosess, kan man frigjøre personalressurser og øke kvaliteten på oppgaveløsningen.

Skatteetaten er eksempel på en etat som har gjennomført en omfattende automatisering av arbeidsprosesser. Bl.a. som følge av dette, er det etter hvert også gjennomført endringer i organisasjonsstrukturen.

De fleste virksomheter kan forbedre arbeidsprosessene sine, men potensialet for effektivisering gjennom digitalisering varierer, og gevinstene realiseres ofte en god del senere og ofte andre steder enn der endringene ble igangsatt. Generelt er potensialet for effektivisering gjennom digitalisering størst der virksomheten har kontakt med et stort antall brukere.

Opprettelse av administrative fellestjenester er et eksempel på en endring både av organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser. Dette er gjort blant annet ved opprettelsen av Statens innkjøpssenter som inngår og forvalter felles avtaler som er obligatoriske for statlige virksomheter. Et annet eksempel er etableringen av en konsernmodell for administrative tjenester i helseforvaltningen, der Norsk Helsenett SF leverer arkivtjenester, IKT-tjenester og anskaffelsestjenester til virksomhetene under Helse- og omsorgsdepartementet.

3.3 Mer fleksibel bruk av personalressursene

For de aller fleste statlige virksomheter utgjør lønnskostnadene hovedtyngden av utgiftene. For mange virksomheter er 80 prosent av driftsbudsjettet bundet opp i lønnsutgifter. Da blir det vesentlig at innsatsen vris i tråd med endrete behov og prioriteringer. Det er viktig at personalressursene brukes riktig og medarbeiderressursene styres inn mot prioriterte områder.

Effektivisering kan også skje ved å redusere bemanningen, men vel så viktig er det å sikre at virksomheten til enhver tid har den kompetansen som er nødvendig for å løse oppgavene med høy kvalitet og på en effektiv måte.

3.4 Bedre anskaffelser

Bedre anskaffelser handler primært om reduksjon av kostnader, noe som kan gi virksomheten et større handlingsrom budsjettmessig. Dette er særlig relevant for statlige virksomheter der anskaffelser utgjør en større andel av utgiftsbudsjettet. Anskaffelser vil ikke bli omtalt i dette notatet.

4 Effektivisering – hvordan oppleves det nå?

I dette kapittelet presenterer vi erfaringer fra statlige virksomheter når det gjelder effektivisering. Beskrivelsen er basert på tidligere rapporter samt synspunkter som er innhentet gjennom intervjuer og arbeidsseminar på forsommeren 2019.

4.1 ABE-reformen – det gjør mer vondt nå!

I Nøkylene til handlingsrommet konkluderte vi med at krav om innsparing fremmer effektivisering. Samtidig pekte vi på at effektiviseringspotensialet er ulikt blant statlige virksomheter, og at generelle budsjettkutt som ABE-kuttene på sikt er mindre treffsikre.

Hovedinntrykket fra intervjuer, workshops og tidligere rapporter er at ABE-reformen først og fremst fører til at virksomhetene kutter utgifter. Mange statlige virksomheter reduserer utgiftene snarere enn å gjøre endringer som faktisk kan effektivisere og forbedre virksomheten. «Vi løper etter småpengene», sies det. Det er vanlig med osthøvelkutt på alle driftsposter og justeringer på personalgoder som kurs- og opplærings og frukt til ansatte.

Det er også vanlig med stillingsstopp og at stillinger holdes ledige lenger enn nødvendig for å redusere kostnader, jf. bl.a. politiet.

Flere av våre informanter i ulike virksomheter peker på at de nærmer seg en grense mht. hvor hensiktsmessig osthøvelkuttene i ABE-reformen er, og at det nå er behov for differensiering av innsparings- og effektivitetstiltakene. I ulike sammenhenger gis det uttrykk for at ABE-reformen begynner å påvirke gjennomføringen av lovpålagte oppgaver, tjenesteproduksjon og kvalitet og at ytterligere kutt vil påvirke oppgaveløsningen negativt. Det gjelder både for kvalitet og for saksbehandlingstider, produktivitet mv. Virksomheter med stor andel lovpålagte oppgaver, virksomheter i omstilling og små virksomheter er blant de som synes særlig utsatt. Mens ABE-reformen de første årene gikk relativt smertefritt å gjennomføre, så gjør det betydelig mer vondt nå.

4.2 Fra kostnadskutt til endring av arbeidsprosesser

Mange er derfor klare på at potensialet for effektivisering nå primært ligger i å gjøre andre, og større grep i virksomhetene. Det handler ikke om bare å kutte kostnader, men om å endre arbeidsprosesser, digitalisere, slutte å gjøre oppgaver, være tydeligere i sine prioriteringer eller gjøre større omorganiseringer. Det handler også om å gå fra effektivisering av administrative tjenester til effektivisering av kjerneoppgaver og kjerneprosesser.

Samtidig greier mange virksomheter ikke å gjennomføre denne typen større omlegginger som - på sikt - kan gi effektiviseringsgevinster. Utfordringene er særlig knyttet til at de årlige budsjetttrammene ikke gir rom for større satsninger og at det tar tid fra gjennomføringen av tiltak til det er mulig å ta ut gevinstene. Det er heller ikke uvanlig at gevinstene kommer i en annen form enn opprinnelig tenkt – bedre kvalitet heller enn høyere produktivitet – eller at ikke-intenderte effekter påvirker mulighetene for gevinstuttak.

I Nøklene til handlingsrommet viser vi til at teknologiutviklingen fremmer effektivisering. Digitaliseringen er derfor en viktig drivkraft i utviklingen av offentlig sektor. Men selv om digitalisering kan gi samfunnsmessige gevinster, er det fortsatt slik at gevinster ikke alltid blir realisert – eller at det tar lenger tid å realisere dem enn forventet.

Mange henger etter på teknologiområdet. Det skyldes bl.a. at det ofte er behov for endringer som mindre virksomheter ikke får til på egen hånd. Ifølge den siste erfaringsrapporten fra Digitaliseringsrådet⁸ er statlige virksomheter gjennomgående blitt mer digitalt modne, men kompetansen, ressursene og evnen til å gjennomføre kompliserte endringer ved hjelp av digitalisering er svært ujevnt fordelt. De som prøver å få til smidig utvikling og organisering, støter ofte på et mindre smidig styrings- og budsjettssystem. For mange prosjekter tar det derfor lang tid fra idé til realisering.⁹

⁸ Digitaliseringsrådet er oppnevnt av regjeringen og har som formål å hjelpe virksomhetsledere i å lykkes med digitaliseringsprosjekter. Rådet består av en forsker, IKT-direktører og virksomhetsledere fra offentlig og privat sektor. Difi er sekretariat.

⁹ https://www.difi.no/sites/difino/files/digitaliseringsradet_erfaringsrapport_2018_0.pdf

Det oppleves som en generell utfordring at ulike typer støtteordninger og krav ikke er godt nok tilpasset de mindre virksomhetene. Dette gjelder også budsjettet. Små virksomheter har mindre fleksibilitet, og trenger derfor ekstra økonomisk støtte til å finansiere nødvendige omstillinger sammenlignet med det større. Det er derfor foreslått en låneordning slik at små virksomheter kan bære omstillingskostnader parallelt med å opprettholde effektiv drift.

Medietilsynet er et eksempel på en mindre virksomhet hvor det hadde blitt gjort få investeringer i teknologi siden nyetableringen i Fredrikstad. Når dagens direktør tiltrådte for et par år siden, var det ifølge vår informant, behov for betydelige endringer og investeringer for å bli mer effektive. Men det har vært vanskelig å få støtte til slike endringer både faglig og økonomisk. Virksomheten opplevde å famle litt i blinde før den fikk støtte fra Difis stimuleringsordning.¹⁰

4.3 Effektivisering på tvers er utfordrende

I rapporten Nøklene til handlingsrommet peker vi på at silotenkning i form av manglende helhetstenkning og manglende insentiver til å ta ansvar utover egen virksomhet, kan hindre utvikling av effektive fellesløsninger.

Når man skal effektivisere arbeidsprosesser er det ikke uvanlig at det involverer flere virksomheter. Ofte er det slik at store, tunge virksomheter som NAV og Skatt utvikler nye systemer som mindre virksomheter må henge seg på. I andre tilfeller kan det være samordningsutfordringer fordi en virksomhet må gjøre investeringer før andre kan hente ut effektiviseringsgevinster. Digitaliseringsrådet ser likevel tegn til at flere nå ser utover egen virksomhet og forsøker å involvere andre. Dette følger bl.a. av at flere tar utgangspunkt i reelle brukerbehov og ikke lar seg begrense av den tradisjonelle inndelingen i departements- og sektor-områder.

4.4 Politiske beslutninger er ikke alltid forenlige med effektivisering

I Nøklene til handlingsrommet peker vi også på at effektivisering kan hemmes av den politiske logikken. Politikere er riktignok pådrivere for effektivisering, men de kommer også med stadig nye politiske prioriteringer, uten tilsvarende nedprioritering av andre. Det svekker virksomhetens muligheter til effektivisering.

Det samme gjør aktivitetsstyring og detaljstyring. Politikere ønsker å delegere, men i praksis skjer ofte det motsatte. Mange statlige virksomheter styres på detaljer – særlig hvis de er gjenstand for stor politisk og mediemessig oppmerksomhet. Styringen skjer dels gjennom oppdrag og aktivitetskrav i tildelingsbrev, eventuelt også supplerende tildelingsbrev, dels gjennom svært detaljerte rapporteringskrav. Difi har også tidligere tatt opp til diskusjon at det

¹⁰ [Medfinansieringsordningen ble opprettet i 2016. Digitaliseringsprosjekt i staten kan gjennom denne ordningen få inntil 50 % støtte, avgrenset til 15 mill. kr. Prosjektene må være samfunnsøkonomisk lønnsomme og levere forpliktende gevinstrealiseringsplaner. Difi forvalter ordningen.](#)

samlede omfanget av mål, krav og hensyn som statlige virksomheter skal ivareta fører til økt rapportering og kontroll.¹¹

Statlige virksomheter må normalt oppfylle ulike politiske krav utover kjerneoppgavene knyttet til virksomhetenes oppdrag. Tolletaten skal for eksempel ikke bare bidra til smidig varetransport over grensene og mindre ulovlig innføring av gods, men også tilsetting av lærlinger, inkluderende arbeidsliv, distriktspolitikk osv. Denne type legitime politiske mål kan lett komme i konflikt med både kjerneoppgavene og eventuelle effektiviseringskrav. Selv om effektiviseringstiltak samlet sett er samfunnsøkonomisk lønnsomt, vil kostnadene for den enkelte virksomhet/etat gjerne være høyere med enn uten slike tilleggskrav.

Dette er problemstillinger som også ble berørt i våre intervjuer og workshop. Et eksempel som ble nevnt var Inkluderingsdugnaden, der regjeringen vil at fem prosent av alle ordinære nyansettelser i staten skal være personer med «hull i CVen» eller nedsatt funksjonsevne. Dette er et mål som kan oppleves som krevende for virksomheter som samtidig opplever reduserte budsjetter og krav til effektivisering.

Inntrykk fra våre informanter og tidligere arbeider indikerer at rapporteringskrav kan oppleves mer belastende for små virksomheter. De har gjerne begrensede administrative ressurser, mindre spesialkompetanse og mindre utviklede digitale løsninger. Dette bidrar til at like rapporteringskrav til store og små virksomheter kan oppleves som utfordrende, kanskje også urettferdig.

Flere peker på som et problem at det skal brukes mindre penger samtidig som det forventes at politiske prioriteringer gjennomføres. Virksomhetene som står i store omstillinger (relokalisering, omorganisering) har i noen tilfeller gjort avtaler med sine styringsdepartement om fritak fra slike krav i en periode. Et eksempel på dette er Forbrukertilsynet.

Det kan synes som om departementenes krav til innsparing og kutt ikke følges opp av konkret hjelp til prioritering og oppgavekutt. I stedet legges det ofte til nye enkeltoppdrag og rapporteringskrav, noe som binder opp ressurser til kortsiktig oppgaveløsning og administrasjon heller enn forbedringer knyttet til faglige kjerneoppgaver.

Lokalisering

De største kostnadene kommer ofte i forbindelse med flytting og/eller lokalisering flere steder enn det som er effektivt, gitt nye teknologi- og samhandlingsformer. Struktur og lokalisering som var helt nødvendig for noen tiår siden, er ikke lenger funksjonell. Større etater tenker ofte strategisk når de skal lokalisere særskilte funksjoner. Det er bl.a. vanlig å vektlegge om det er relevante UH-miljøer i nærheten, om det er andre arbeidsplasser som etterspør tilsvarende eller lignende kompetanse (kompetansemiljø, karriereutvikling), om stedet er tilgjengelig rent kommunikasjonsmessig (vei, tog, fly, bredbånd), og også om arbeidsmarkedet er så stort at en eventuell partner kan få jobb i rimelig nærhet.

Det er imidlertid ikke uvanlig med politiske beslutninger som går på tvers av etatenes/virksomhetenes faglige vurderinger. Da SVV ble omorganisert med fem

¹¹ Difi-rapport 2012:14 Ute av kontroll? En artikkelsamling om kontroll og rapportering i staten

regionvegkontor i 2003, omgjorde politikerne etatens forslag til regionsenter for alle de fem regionene. Og da politiet ønsket å sentralisere lønns- og regnskapsfunksjonen og legge den til Drammen, bestemte politikerne at den skulle legges til Kristiansund. Mens den enkelte virksomhet vektlegger formåls- og kostnadseffektiv bruk av egne ressurser, vektlegger politikerne mer overordnede samfunnsøkonomiske (makro)hensyn som spredt bosetting, god spredning av statlige arbeidsplasser ol. Dette påvirker virksomhetsledelsens mulighet til å realisere effektivitetsgevinster.

Lokalisering som ikke er faglig begrunnet bidrar til at det blir mer krevende å utføre oppgaver pga. mer reising, mer fjernledelse, behov for nye og bedre teknologiske løsninger mv. Dette er kostnader ved distriktpolitiske lokaliseringskrav som må veies opp mot de distriktpolitiske gevinstene.

4.5 Virksomhetene opplever tilbakeholdenhet fra departementene

I mange sammenhenger har vi fått høre at støtte og påtrykk fra overordnet departement er med på å fremme effektivisering. Initiativ til forbedring og effektivisering kommer vanligvis fra virksomhetene selv, men det er avgjørende for å lykkes at virksomhetens ledelse har støtte i departementet.

I intervjuene både i 2016 og i 2019 er det mange som omtalte støtte fra overordnet departement som avgjørende i effektiviseringsarbeid og endringsprosesser. Dette gjør seg særlig gjeldende i større omorganiseringer, i forbindelse med nedbemanning og beslutninger om eksempelvis lokalisering.

Det er vanlig med tettere styring fra departementet i forbindelse med større omstillinger, særlig omstillinger som er politisk initiert. Departementene kan styre mot omstilling og effektivisering på ulike måter. Som tidligere nevnt har bl.a. SVV vært gjenstand for sterk styring gjennom områdegjennomgang og reformer – med påfølgende innsparingskrav. Strategisk valg av virksomhetsleder kan tilsvarende være et styringsvirkemiddel for å få til omstilling og effektivisering.

Samtidig er ikke departementene alltid de fremste til å fremme effektivisering. Difi og DFØ har i et samarbeidsprosjekt nylig sett nærmere på departementenes rolle i å fremme omstilling i statsforvaltningen. Undersøkelsen viser at departementene er i overkant tilbakeholdne med å stille krav til virksomhetene. Vi ser også eksempler på at virksomheter som har drevet omfattende effektiviseringsarbeid, har gjort dette mer på tross av enn som følge av klare krav fra departementet.

Fire hovedutfordringer ble identifisert i rapporten fra Difi og DFØ:

- Faglighet og langsiktighet under press. Den løpende statsrådsbetjening fra dag til dag tar mye plass, mens langsiktige utviklingsbehov lett kommer i skyggen.
- For svak strategisk styring. Styringsdialogen med underliggende virksomheter handler for mye om drift. Departementene etterspør i for liten grad etatens planer for fornyelse.
- For defensivt? Embetsverket synes å ta en for defensiv rolle når det gjelder å initiere og tilrettelegge for omstilling.

- Omstilling på tvers er et motbakkeløp. Hvert departement er orientert mot egen sektors tverrgående omstillingstiltak i praksis får lav prioritet.

Rapporten konkluderer med at departementet kan gjøre langt mer enn i dag for å fremme omstilling i sine underliggende virksomheter, både gjennom å etterspørre initiativ til endring og gi et trygt og forutsigbart handlingsrom for å drive omstilling.¹²

Dette inntrykket er i tråd med konklusjonene i Nøklene til handlingsrommet og bekreftes også delvis av datainnsamlingen i denne runden. Noen omtaler sitt styringsdepartement som «uerfarent og forsiktig» og «redde for støy», mens andre mener de har funnet en god balanse som gir leder og virksomhet nødvendig handlingsrom – samtidig som det stilles krav og forventninger på riktig nivå.

4.6 Ledere har få insentiver til effektivisering

Toppledelsen i virksomheten er en viktig drivkraft for effektivisering. Endring krever mer ledelse enn administrasjon. Evne til å kommunisere, motivere medarbeidere og vise mot, er sentralt for en topledelse i en omstillingsprosess.

Ledere som tar initiativ til omstilling, opplever at det er avgjørende at departementet støtter endringene og er kjent med risikoen dette evt. innebærer. Dette er også et funn fra rapporten fra 2016¹³. Det pekes på at departementene gjerne ser at omstillinger gjennomføres uten støy, f.eks. gjennom nedbemanning som ikke er naturlig avgang. I et par tilfeller har det kommet «stoppordre» fra departementet ved planer om oppsigelser. Det påpekes også at departementer som har liten erfaring med omstillinger, heller ikke er så gode rådgivere. Dette støttes av Difis rapport om departementenes rolle i omstilling¹⁴.

I Nøklene til handlingsrommet kommer det frem at manglende kultur for endring er den faktoren som oppleves som den kanskje største hindringen for effektivisering. Det handler ikke bare om manglende endringsvilje hos medarbeidere, men like mye om ledere som hverken har erfaring, vilje eller mot til å gjennomføre endringer som kan være ubehagelige. I intervjuer og workshop var det derfor flere som pekte på at det kreves ledere som kan «stå i det». Det innebærer å kunne stå i endringer over tid, ha offentlighetens søkelys på seg og tørre å ta risiko. Ledere som bryr seg og ser sine medarbeidere, ble også løftet fram. Uten at medarbeiderne er med på laget, blir det ingen endring.

Samtidig som ledelse er en viktig drivkraft for endring, har det blitt pekt på at det er få insentiver for ledere eller virksomheter som lykkes med utviklingsarbeid. Det gjelder blant annet små muligheter til å kunne hente ut noen av gevinstene fra egne innsparinger til videre utviklingsarbeid. Dette oppleves som demotiverende.

¹² Difi-rapport 2019:3 *Departementene i førersetet for omstilling?* <https://www.difi.no/rapport/2019/04/departementene-i-foreraset-omstilling>

¹³ Nøklene til handlingsrommet Difi rapport 2016:

¹⁴ Departementene i fører sete for omstilling? Difi rapport 2019

Flere av topplederne har også vært inne på at det ikke er noen utpreget kultur for å gi ros i staten, og at det også gjelder ledere. Det beste man kan vente seg er «fravær av kjeft», mener noen. I en slik kontekst kan det være krevende for ledere å jobbe med utvikling og effektivisering av virksomheten.

Mange toppledere rekrutteres til stillingen med et tydelig omstillingsoppdrag. I flere av virksomhetene vi hadde dialog med, var dette tilfelle. Det kan være en form for styring fra departementenes side, ut fra en intensjon om å sette fart på nødvendige endringer eller snu en uønsket utvikling. Å gå inn i en ny stilling med et omstillingsoppdrag i bagasjen kan oppleves som et «tveegget» sverd for topplederne. På den ene siden kan det ta tid å opparbeide nødvendig tillit for å være en troverdig arkitekt og avsender av endringsprosjekter. På den andre siden er det en tydelig fullmakt som gir leder frihet og handlingsrom i hvordan det skal gjennomføres.

4.7 Ulike erfaringer med lokalt partssamarbeid

Arbeidsgivers handlingsrom må ses i relasjon til det lokale partssamarbeidet. Effektiviserende grep knyttet til eksempelvis omorganisering er forhandlingsgjenstand etter hovedavtalen. Denne forhandlingsretten kan ifølge enkelte av våre informanter medføre en rettsliggjøring av omstillingsprosessene og føre til at mye tid går med til å diskutere prosess og ikke formål.

Det er ulike erfaringer og synspunkter knyttet til partssamarbeid i virksomhetene. Enkelte informanter opplever at det brukes mye kapasitet på «tekniske» endringer og at prosessuelle forhold fort blir sentrale i samarbeidet med de tillitsvalgte. Dette kommer særlig til uttrykk i forhandlinger om organisasjonsendringer internt i en virksomhet.

Samtidig er det et klart inntrykk fra våre undersøkelser at partssamarbeidet i de fleste tilfeller fungerer bra og at det er et godt samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiverne. Dette gjelder kanskje særlig ved større omstillinger.

Det kan synes som det er en forskjell i små og store virksomheter knyttet til partssamarbeid og effektivisering. Store virksomheter har større spillerom ved bemanningsreduksjon enn små. I store virksomheter er det også ofte mer «profesjonelle» tillitsvalgte, i betydningen av tillitsvalgte med mer frikjøpt tid til å drive fagforeningsarbeid og mer erfaring i rollen som tillitsvalgte. Dette kan virke inn på synet om partssamarbeid oppleves som en støtte i effektiviseringsarbeidet eller ikke.

4.8 Oppsigelser er fortsatt unntaket, men er blitt mer aktuelt

Effektiviseringsarbeid og kutt i kostnader forbindes gjerne med nedbemanning. Få av virksomhetene vi har snakket med har måttet gjennomføre omfattende nedbemanning. I de fleste tilfeller har det vært både mulig og ønskelig å redusere antall ansatte gjennom naturlig avgang.

Hovedinntrykket er at selv om nedbemanning stort sett skjer ved naturlig avgang, så har spørsmålet om mer styrt avvikling gjennom oppsigelser blitt mer aktuelt for flere. Flere

virksomheter har de siste årene måttet nedbemanne, også utover naturlig avgang. Å endre arbeidsprosesser eller digitalisere tjenester kan bety at oppgaver bortfaller. Det kan gi behov for å si opp medarbeidere. Det er krevende å gjennomføre for leder, særlig på mindre arbeidsplasser og på mindre steder. I slike situasjoner aktualiseres dilemmaet mellom arbeidsgivers omsorgsplikt og styringsrett.

I tillegg pekes det på at det er mange bestemmelser om hvordan virksomhetene skal rekruttere og beholde ansatte, men få om avvikling. Dette kan gi kulturer som i liten grad sikrer mobilitet. Generelt er det en oppfatning om at effektivisering gjennom nedbemanning oppleves krevende, og at det er få virkemidler å spille på. Mye av regelverk og veiledninger i staten dreier seg om å rekruttere og beholde arbeidstakere, og at det er lite støtte å hente til nedbemanning og avvikling av arbeidsforhold. Virkemidler for avgangsstimulerende tiltak etterlyses.

Flere har også måttet kjøpe juridisk bistand i forbindelse med nedbemanninger, da virksomheten selv og den sentrale arbeidsgiverstøtten har lite erfaringer med slike prosesser. I den forbindelse etterlyses det også en styrking av den arbeidsrettslige støtten til virksomhetene, f.eks. i Difi.

4.9 Kompetansestyring er krevende

Omorganisering og pågående effektivisering medfører gjerne langvarig uro og usikkerhet. I slike prosesser er det en viss fare for at de dyktigste medarbeiderne forsvinner til andre virksomheter. Dette etterlater et kompetansegap som må erstattes, samtidig som stillingsstopp og bemanningsreduksjon gjør dette krevende.

En annen opplevd utfordring er at oppgaver bortfaller f.eks. som et resultat av digitalisering/automatisering. Det fører til at virksomheter sitter igjen med medarbeidere som har kapasitet, men ikke nødvendig kompetanse til å løse andre oppgaver. Innføring av ny teknologi og nye systemer kan også gi strekk i laget, i betydningen av at noen medarbeidere strever med å beherske nye verktøy eller måter å jobbe på.

Det oppleves som krevende å drive systematisk kompetansestyring som tar høyde for både behovet for ny kompetanse, utvikling og dreining av eksisterende kompetanse og eventuelt styrt nedbemanning. I en slik kontekst er det avgjørende at forvaltningen har ledere som er opptatt av kompetanseutvikling og kompetansestyring slik at virksomhetenes kompetansebehov på kort og lengre sikt dekkes.

5 Difis vurderinger og anbefalinger

Våre undersøkelser samsvarer i stor grad med funnene som ble gjort i 2016 når det gjelder forhold som fremmer og hemmer effektivisering i statlige virksomheter. Virksomhetsledere har et betydelig handlingsrom, men det er viktig med klare føringer og støtte hos eierdepartementet for å kunne gjennomføre effektiviseringstiltak. I tillegg til støtte og påtrykk fra departement, er en engasjert toppledelse viktige faktorer for å få til endring. Samtidig kan kultur og politisk detaljstyring hemme gjennomføring av effektiviseringstiltak.

Vår vurdering er at det største effektiviseringspotensialet nå ligger i tiltak som den enkelte virksomhet ikke kan få til på egen hånd. Det vil si tiltak som krever at flere etater eller sektorer utvikler løsninger i fellesskap, eller tiltak som krever ekstraordinær finansiering eller annet type støtte. Det gjelder eksempelvis utvikling og innføring av ny teknologi som gjør arbeidsprosessene i og mellom virksomheter mer effektive. Interne omorganiseringer og annen type omstilling for å kutte kostnader i den enkelte virksomhet, vil fortsatt ha betydning. Men vi antar at det er mindre å hente på virksomhetsinterne tiltak fremover uten å prioritere bort oppgaver.

Behov for mer differensiert og styrt effektivisering

Som nevnt i kapittel 4 er det en utbredt oppfatning at ABE-reformen har bidratt til effektivisering, men at den nå i mange tilfeller oppleves å virke kontraproduktivt mht. å fremme effektivisering og kvalitetsforbedring. Det oppleves å være lite å gå på uten at det vil gå på bekostning av tjenesteleveranser, mål og resultater.

Skal man få utløst et effektiviseringspotensial, som fremdeles finnes hos mange statlige virksomheter, er det nødvendig å endre arbeidsprosesser og eventuelt digitalisere oppgaveløsningen. Det kan også være behov for større grep som innebærer endringer på tvers av virksomheter og sektorer. Slike endringer krever andre typer virkemidler og styring enn generelle østehøvelkutt, og utfordrer det etablerte styrings- og budsjettssystemet.

Difi mener at det bør legges bedre til rette for at denne type mer dyptgripende effektiviseringstiltak både blir identifisert og gjennomført. I dag er det hindringer i veien for å gjennomføre tiltak som medfører midlertidige kostnadsøkninger. Særlig for små virksomheter kan det være krevende både å identifisere og finansiere kostnadskrevende endringer i f.eks. teknologi. Endring i arbeidsprosesser på tvers av virksomheter utløser klassiske samordningsutfordringer og krever ofte klare føringer fra regjeringsnivå for å kunne bli gjennomført.

I den forbindelse mener vi det vil være nyttig med bedre forståelse av hvordan og i hvilken grad behovene varierer mellom ulike typer virksomheter. Hva betyr for eksempel størrelse, funksjon, organisering, lokalisering, rolle mv. for virksomhetenes effektiviseringspotensial? Og hva slags virkemidler skal til for å legge bedre til rette for utvikling og gjennomføring av viktige effektiviseringstiltak som krever ekstraordinær finansiering og samordning mellom flere virksomheter? Det kan på den ene siden være virkemidler rettet mot ledere for å stimulere dem til å jobbe for løsninger som ikke nødvendigvis gagnar egen virksomhet, eller gagnar den i begrenset grad. Videre kan det være virkemidler rettet mot styring som gjør det mulig å gjennomføre gode tiltak på tvers av virksomheter og sektorer.

Behov for støtte til ledere i omstilling

Ledelse er sentralt for å få til effektivisering. Rekruttering av virksomhetsledere kan i seg selv være et viktig virkemiddel for departementet for å få gjennomført endringer i underliggende virksomheter. Ledere trenger likevel støtte. Dette kan være i form av støtte og forankring i departementet eller i form av arenaer for læring og erfaringsutveksling. Ledere i mindre virksomheter kan noen ganger oppleve å være litt alene. Da er det viktig både å kunne ha et departement i ryggen, men også å kunne lene seg på erfaringer andre har hatt i tilsvarende situasjoner. DFØ/Difi kan spille en viktig rolle når det gjelder læring og erfaringsutveksling.

Økt kunnskap om effekt av ulike typer tiltak

Mange virksomheter etterlyser mer kunnskap om hvilke typer tiltak som gir best effekt når det gjelder effektivisering. Dette kom også frem på møte i Arbeidsgiverrådet 11. september 2019. Det kan være behov for mer systematikk når det gjelder evalueringer og måling av resultater. Difi mener at det fremover bør legges mer vekt på å samle kunnskap om hvordan ulike tiltak virker og at det ved gjennomføring av reformer legges til rette for evaluering og måling av resultater.

Departementene bør ha en mer aktiv rolle

Difis undersøkelse av departementenes rolle i forbindelse med omstilling viser at departementene ofte er tilbakeholdne når det gjelder virksomhetenes arbeid med omstilling. Det er viktig å opprettholde en klar rollefordeling og ikke tilsløre virksomhetslederens ansvar for drift av egen virksomhet. Samtidig viser våre undersøkelser at virksomhetslederne har nytte av et aktivt og støttende departement i forbindelse med gjennomføring av upopulære effektiviseringstiltak.

Synliggjøre kostnader ved pålagte oppgaver som undergraver effektivitet

I tilfeller hvor virksomhetsledere er pålagt å gjennomføre oppgaver som ikke er en del av kjerneaktiviteten og som undergraver effektivitetsmål, bør virksomhetene være flinkere til å synliggjøre kostnadene ved slike oppgaver. Det vil gjøre det lettere for virksomhetene å dokumentere resultater av sitt effektivitetsarbeid.

Tålmodighet når det gjelder gevinster

Det tar ofte tid å hente ut gevinster av særlig større omstillinger hvor effektivisering er målet. Det kan i slike tilfeller virke mot sin hensikt å stille krav om realisering av effektiviseringsgevinster for tidlig. Det er derfor viktig at både Finansdepartementet og det aktuelle fagdepartement tar hensyn til at større effektiviseringstiltak kan kreve ekstra kostnader i gjennomføringsfasen og at det kan ta tid før tiltaket gir økonomiske besparelser og forbedring i oppgaveløsningen.

6 Referanseark for Difi

| | |
|---|---|
| Tittel på rapport: | Effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter – Hvor trykker skoen nå? |
| Difis notatnummer: | 2019:7 |
| Forfatter(e): | Trond Kråkenes, Valgerd Bakka Skauge, Ingunn Botheim, Oddbjørg Bakli |
| Evt. eksterne samarbeidspartnere: | |
| Saksnummer: | 19/00713-29 |
| Prosjektnummer: | |
| Prosjektnavn: | |
| Prosjektleder: | Trond Kråkenes |
| Prosjektansvarlig avdeling: | Elisabeth Taraldsen Hyllseth |
| Oppdragsgiver(e): | |
| <p>Resymé/omtale: I dette notatet har vi samlet noen tråder fra tidligere arbeid om effektivisering og sett dette i sammenheng med nye innspill. Bakgrunnen var en forespørsel fra Det statlige arbeidsgiverrådet som satte spørsmålet om effektivisering og effektiviseringsarbeid på dagsorden i 2019.</p> <p>Muligheter og begrensninger for å effektivisere og utvikle statlige virksomheter har alltid vært et sentralt tema for Difis forvaltningsfaglige utredningsarbeid. I denne sammenhengen har formålet vært å gi Arbeidsgiverrådet et grunnlag for gode diskusjoner knyttet til utvikling av arbeidsgiverrollen og hvordan den sentrale arbeidsgiverpolitikken legger til rette for godt effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter.</p> <p>Dette notatet er også ment å være et kunnskapsgrunnlag for Arbeidsgiverrådet, og være et grunnlag for vurdering av videre arbeid om effektivisering i statlige virksomheter.</p> | |
| Emneord: Effektivisering, omstilling, ledelse, partssamarbeid, reform | |
| Totalt antall sider til trykking: | |
| Dato for utgivelse: | |
| Utgiver: | Difi Postboks 1382 Vika 0114 OSLO www.difi.no |

