

vilkårlige styringsmekanismer innimellom, så er et stort flertall av dem trygge i sin stilling og rolle. 33 av de 39 som har svart (87 prosent) er klare på at de har et tydelig mandat som leder av sin etat: «Ja – både tildelingsbrev og annen styringsdialog med departementet gjør meg trygg på hva som forventes».

4 av respondentene svarer imidlertid «nei» på spørsmålet om tydelig mandat: «Nei – jeg får ofte tvetydige signaler fra departementet om hva som forventes».

Eller som en direktorats-direktør skriver: «Svaret er ja på noen områder og nei på enkelte andre».

Sjefene i våre direktorater mener også at de er i posisjon til å påvirke den politikken som føres, men hele 89 prosent av dem (34 av de som har svart) påpeker at de kun påvirker politikerne «gjennom

faglige råd». Bare 4 direktører sier de forsøker å påvirke politikken når de mener «regjering og departement er på feil kurs».

Litt færre er like høye og mørke på egen rolle når det kommer til friheten til selv å bestemme over hvordan krav til omstilling og effektivisering skal foregå. Dog sier 79 prosent av dem at de «står fritt», men 13 prosent svarer at de ikke gjør det og at «departementet har gitt detaljerte instruksjoner om hvor og hva som skal prioriteres, og hvordan effektiviseringen skal skje».

Person viktigere enn parti

Det er kun et fåtall – 4 av 39 – av direktørene som mener partitilhørighet og polisk farge på regjering og statsråd har betydning for deres leder-

rolle. De erkjenner at «det er mer behagelig når regjering og statsråd har noenlunde de samme politiske preferanser som meg selv».

Når det gjelder personkjemien derimot, er det flere som påpeker viktigheten av den. Kun 11 mener personkjemien med statsråden «ikke spiller noen rolle», men 21 av 39 sier at et godt personlig forhold betyr noe for hvor komfortabel man er i egen rolle og at personkjemien har betydning for hvor godt man fungerer i jobben.

Som en av direktørene påpeker:

«God personlig kjemi er bra uansett. Men det er mulig å ha god kjemi samtidig som realitetene er krevende eller motsetningsfylte – og omvendt». ●

«Krevende»

- Politikerne står overfor viktige og vanskelige valg i forholdet mellom en slankere offentlig sektor eller flere velferdstjenester, mener direktøren i Helsetilsynet, Jan Fredrik Andresen.

Andresen bruker et ganske sterkt ord i byråkratiordboka når han skal beskrive situasjonen med årlige effektiviseringskrav: «Krevende».

Jan Fredrik Andresen har vært direktør for Helsetilsynet siden 2012. Men han har jobbet der i lange perioder tidligere også – fra 1992 til 2001. I tillegg har han erfaring fra «virkeligheten» gjennom mange år som avdelingssjef og leder for Voksenpsykiatrisk avdeling Vinderen ved Diakonhjemmet sykehus i Oslo.

Andresen mener lederrollen i byråkratiets elitedivisjon særlig har endret seg på to områder de siste årene: Kravet til effektivisering og kravet om digitalisering.

Begge deler er i utgangspunktet fornuftig og nødvendig. Men begge deler kan ha uheldige bivirkninger som gjør hverdagen som direktoratsdirektør krevende.

- Politikerne må velge

Effektivisering er bra. Men det oppstår et problem når effektivisering er å forstå som en nedskjæring samtidig som vi forutsettes å løse flere oppgaver, raskere og grundigere.

– I seg selv er jo flere tjenester et gode. Men for oss betyr det at behovet for tilsyn øker, forklarer Andresen. Han forteller at Helsetilsynets oppgaver har doblet seg i løpet av de siste ti årene, samtidig som antall ansatte har stått på stedet hvil.

Og nå har i tillegg den berømte avbyråkratiseringsreformen med osthøvel kommet.

– Her ligger det en latent spenning. Det kan faktisk være ugreit, sier tilsyns-direktøren.

– Hvis man både skal effektivisere og øke antall

oppgaver...

Andresen understreker at det å være nysgjerrig på nye måter å løse oppgavene på, er en forpliktelse for ledere slik at ressursene kan anvendes best mulig – og gjerne slik at frigjorte ressurser kan benyttes til å løse nye viktige oppgaver. Men effektivisering i kombinasjon med ressursreduksjon blir en strevsom øvelse hvis det samtidig ikke gjøres noe med oppgaveporteføljen.

– Så lenge politikerne er i effektiviseringsmodus vil utfordringene bli stadig flere. Politisk vilje og ønske om å tilby flere velferdstjenester og flere rettigheter til den enkelte borger i form av blant annet valgfrihet, rett til medvirkning og innsyns- og uttalerett, gir økte oppgaver både i tjenestene og i forvaltningen.

- Politikerne står overfor viktige og vanskelige valg i forholdet mellom en slankere offentlig sektor eller flere velferdstjenester, mener Jan Fredrik Andresen.

Analysen blir nedprioritert

Helsetilsynet har 110 ansatte, som sammen med om lag 220 medarbeidere ute hos de ulike fylkesmennene skal føre tilsyn og kontroll med alle landets sykehus, legekontorer, barnevern og kommunale helsetjenester.

Vi snakker altså ikke om en «horde med byråkrater» som blander seg opp i alt. Helsetilsynets oppgave er å føre tilsyn med stort og smått i sektorer som mottar en fjerdedel av statsbudsjettet.

I Helsetilsynet har effektiviseringskravene kombinert med reduserte ressurser fått konsekvenser for tilsynets analysearbeid. Andresen & co har lenge hatt en ambisjon om å bruke resul-

tatene fra alle sine tusenvis av tilsyn ved sykehus og alle andre typer helsetjenester i et forsøk på å gi noen svar og finne ny kunnskap både til nytte for tjenestene og for å utvikle tilsynet. Et eksempel kan være å sammenstille ulike avvikshendelser ved sykehusene, for å se om man finner fellestrekk som i neste instans kan bedre rutiner og sikkerhet.

– Vi har masse informasjon som helt sikkert kunne bidratt til svært nyttig kunnskap. Det er nok å ta tak i, for å si det sånn. Men dette arbeidet har vi måttet nedprioritere, forteller Jan Fredrik Andresen.

Digitalisering i «konsernmodell»

Den andre store endringen som i disse dager gjennomfører offentlig sektor er digitaliseringsprosesser. Også det er i utgangspunktet et gode og en mulighet, ifølge Andresen. Men også her bruker han begrepet «krevende» for å beskrive situasjonen.

For den statlige helseforvaltningen har politikerne bestemt at all IKT-virksomhet skal samles i et eget foretak – i en såkalt «konsernmodell». Nå skjer alle IKT-tjenester og digitaliseringsprosesser via Norsk Helsenett, som er etablert som «konsernmodell for administrative tjenester i helseforvaltningen».

– De velger altså å organisere dette utenfor forvaltningen. Dette har medført at våre IKT-fagfolk er flyttet til én leverandør som alle etater innen helseforvaltningen må forholde seg til. Dermed mister vi kompetanse og svekker muligheten til at vi selv kan utnytte det rommet digitaliseringen gir oss. Valget av organisering er utfordrende fordi den medfører at ansvaret kobles fra myndighet og oppgaveløsning, mener Andresen.

Her er han på linje med en av sine «direktorat-kolleger» – direktør for Folkehelseinstituttet, Camilla Stoltenberg. Hun skrev nylig et krast brev til departementet der hun påpekte flere negative utslag ved både effektiviseringsreformen og samlingen av IKT-tjenester i Norsk Helsenett (NHN). Om samarbeidet med Norsk Helsenett sier hun i brevet at «tjenestetilbudet fra NHN generelt er dårligere, vi har mistet noe fleksibilitet, det er større avstand og vi bruker mer tid internt på operative ting. I tillegg er tjenestene betydelig dyrere».

– Camilla Stoltenberg har et poeng. Her kan det være krevende å ta ut gevinster, sier Jan Fredrik Andresen i Helsetilsynet.

Fri og uavhengig rolle

Andresen framhever at Helsetilsynet som tilsyn og kontrollorgan har en annen oppgave enn de tradisjonelle direktoratene. Mens et tradisjonelt direktorat skal sørge for å gjennomføre regjeringens politikk, skal et tilsyn føre kontroll med sin sektor.

– Vi har en fri og uavhengig stilling overfor Helse- og omsorgsdepartementet. Og det skal vi ha, sier Andresen.

Helsetilsynet får sitt tildelingsbrev og sine målsettinger å styre etter, men metodikk, hvor det skal føres tilsyn og hvordan, legger ikke politikerne seg opp i.

– Vi har en god dialog og en avklart rolleforståelse med departementet. Og det er bra. Det ville vært ødeleggende for et tilsyns tillit som kontrollorgan om vi skulle blitt instruert eller brukt av en statsråd som kanskje sto i en vanskelig politisk sak, sier Jan Fredrik Andresen. ▶



DIREKTØR: Jan Fredrik Andresen i Helse- og omsorgsdepartementet.

FOTO: JON OLAV NESVOLD / NTBSCANPIX