



Strategi for
Finansdepartementet
2009–2012



FINANSDEPARTEMENTET

Innhold

I	Finansdepartementets mål, verdier, funksjoner og hovedoppgaver	4
1	Mål og verdier	4
2	Finansdepartementets funksjoner	4
3	Finansdepartementets hovedoppgaver	6
II	Strateg	8
4	Rammebetingelser og utfordringer på mellomlang sikt	8
5	Videreutvikling av Finansdepartementets menneskelige kapital	11
6	Bruk av informasjonsteknologi	13
7	God evne til kommunikasjon	14
8	Arbeid med strukturpolitikk	15
9	Bærekraftig forvaltning av nasjonalformuen	16
	Vedlegg 1: Finansdepartementets organisasjon	17
	Vedlegg 2: Oversikt over Finansdepartementets menneskelige kapital	18

Forord

Finansdepartementet ved finansministeren har det konstitusjonelle ansvaret for den økonomiske politikken, budsjettpolitikken, skatte- og avgiftspolitikken, finansmarkedspolitikken og forvaltningen av Statens pensjonsfond. Finansdepartementet har også det politiske koordineringsansvaret for Nasjonal strategi for bærekraftig utvikling og dermed forvaltningen av vår nasjonalformue i vid forstand. Regjering og storting utarbeider mål og retningslinjer for politikken på disse områdene, og regjeringens politikk presenteres for Stortinget i budsjett dokumenter, kredittmeldingen og andre sentrale proposisjoner og meldinger.

I dette strateginotat går vi ikke inn i denne politikken. Det som omtales her er mål, oppgaver og hovedfunksjoner for Finansdepartementet, og en strategi for hvordan administrasjonen best mulig kan betjene departementets politiske ledelse gjennom:

- Å gi gode faglige råd om utformingen av politikken på Finansdepartementets ansvarsområder.
- Effektivt å arbeide med regelverksutvikling og delegering av forvaltningsoppgaver.
- God saksbehandling og styring av underliggende virksomheter.

Strategien vil de nærmeste år bli gjennomført gjennom avdelingenes årlige virksomhetsplaner og på annen måte som er hensiktsmessig.

Januar 2009

Tore Eriksen

Thorvald Moe

Knut Moum

Heidi Heggnes

Morten Baltzersen

Thorbjørn Gjølstad

Martin Skancke

Hans Henrik Scheel

Jan Bjørland

Runar Malkenes

I Finansdepartementets mål, verdier, funksjoner og hovedoppgaver

1. MÅL OG VERDIER

Regjering og storting trekker opp de politiske målene som er retningsgivende for den politikk-utforming som Finansdepartementet skal medvirke til:

- Mest mulig stabil økonomisk utvikling.
- Politisk akseptert fordeling av goder og byrder.
- At statens inntekter fastsettes, innkreves og sikres på en effektiv måte.
- Å sikre økonomiens virkemåte gjennom effektiv samfunnsøkonomisk ressursanvendelse, slik at arbeidsmarkedet, produktmarkedene og finansmarkedene fungerer godt.
- Bidra til en langsiktig bærekraftig utvikling gjennom bevaring og styrking av nasjonalformuen, en kostnadseffektiv klimapolitikk og en god forvaltning av Statens pensjonsfond.

Administrasjonens arbeid som sekretariat og rådgiver for finansministeren i politikkutforming skal være på nivå med beste praksis internasjonalt. Dette gjelder også arbeidet med forvaltningsoppgaver og etatsstyring. Regjeringens og den politiske ledelses standpunkter innenfor departementets ansvarsråder formidles gjennom aktiv og målrettet kommunikasjon.

Finansdepartementet skal legge til rette for at det arbeidet som utføres er av høy faglig kvalitet og politisk relevant, og at arbeidet utføres effektivt. Rettssikkerhets- og rettsstatshensyn må ivaretas, samtidig som grunnleggende verdier som faglig uavhengighet og integritet vektlegges. Departementets organisasjon, kompetanse og arbeidsformer må til enhver tid tilpasses de oppgaver som skal håndteres. Skal Finansdepartementet fungere godt som en kunnskapsorganisasjon kreves stor fleksibilitet i arbeids- og organisasjonsformer i årene framover.

Ansatte i Finansdepartementet skal ledes av både allmenne og forvaltningsetiske verdier og normer. Enhver ansatt har et selvstendig ansvar for at virksomhetens tillit og omdømme blir ivarettatt.

Både som myndighetsutøver, tjenesteyter og forvalter av betydelige samfunnsressurser plikter Finansdepartementet – og den enkelte ansatte – å ta hensyn til innbyggernes interesser, tilstrebe likebehandling og opptre med respekt overfor det enkelte individ.

2. FINANSDEPARTEMENTETS FUNKSJONER

Finansdepartementets arbeid kan deles opp i fem hovedfunksjoner. Innenfor alle funksjonene pågår det omfattende internasjonalt samarbeid.

Økonomidepartement

Finansdepartementets økonomifunksjon er særlig knyttet til:

- Analyser og vurderinger av stabiliseringspolitikk og utviklingen i norsk og internasjonal økonomi på kort og mellomlang sikt. En hovedoppgave er å gi gode faglige råd til den politiske ledelsen om innretningen av finanspolitikken, kommuneøkonomien, pengepolitikken og inntekts- og arbeidsmarkedspolitikken, basert bl.a. på analyser av norsk og internasjonal økonomi.
- Analyser av strukturpolitikk, bl.a. institusjonelle forhold, for eksempel i forbindelse med arbeidsmarkedets, produkt- og tjenestemarkedenes, finansmarkedenes og den offentlige sektors funksjonsmåte. Målet er å forbedre økonomiens virkemåte slik at de samlede ressursene utnyttes best mulig.
- Å bidra til en langsiktig, bærekraftig utvikling, herunder forsvarlige statlige finanser, og å sørge for at den langsiktige klimapolitikken blir mest mulig kostnadseffektiv.
- Overordnet styringsansvar for Statistisk sentralbyrå.

Budsjettdepartement

Finansdepartementets budsjettfunksjon er særlig knyttet til at:

- Departementet samordner, forbereder og legger fram statsbudsjettet og statsregnskapet. Målet er å legge til rette for en budsjettprosess der regjeringen får et best mulig grunnlag for å fastlegge de totale budsjetttrammene og å prioritere innenfor disse.
- Departementet deltar i utformingen av politikken for statens egen virksomhet, fylkeskommunal og kommunal virksomhet og privat næringsvirksomhet, samt velferds- og støtteordninger for landets innbyggere. Dette skjer både i forbindelse med budsjettarbeidet, høringsrunder for utredninger og utarbeiding av proposisjoner og meldinger. Målet er å bidra til at statlige ressurser brukes effektivt, og til at det er god sammenheng mellom politikken på de ulike områdene.

- Departementet har et overordnet ansvar for økonomistyringen i staten. En hovedoppgave er å fastsette og forvalte økonomireglementet med tilhørende bestemmelser, og utarbeide felles tilretteleggingstiltak for statsforvaltningen.
- Målet er å legge til rette for at de ulike forvaltningsgrenene skal kunne ivareta sitt ansvar for økonomistyring på best mulig måte. Senter for statlig økonomistyring (SSØ) skal som underliggende etat bidra til dette.

Skattedepartement

Direkte og indirekte skatter utgjør størstedelen av det offentlige inntekter. Det overordnede målet er å bidra til at landet har et skatte- og avgiftssystem som tilfredsstillende politiske, faglige og administrative krav. Finansdepartementets funksjon som skatte- og avgiftsdepartement er særlig knyttet til å:

- Vurdere de samfunnsøkonomiske sidene ved skatte- og avgiftssystemet og analysere hvordan skatte- og avgiftsreglene påvirker blant annet forbruk, investeringer, arbeidstilbud, inntektsfordeling, miljø og skatteinntekter.
- Utvikle, fortolke og administrere lovgivningen om skatter, avgifter og toll, og om folkeregistrering.
- Forberede og samordne de årlige skatte- og avgiftsoppleggene.

Departementet har et overordnet ansvar for skatte-etaten, toll- og avgiftsetaten og Statens innkrevings-sentral, herunder et ansvar for at disse etatene på en effektiv måte handler i tråd med politiske mål og retningslinjer.

Finansmarkedsdepartement

Finansdepartementet har det overordnede ansvaret for et velfungerende finansmarked. Norges Bank overvåker pengemarkedene og likviditeten i det norske marked og har ansvaret for likviditetsmessige tiltak for å sikre stabiliteten i det finansielle systemet. Kredittilsynet fører løpende tilsyn med norske finansinstitusjoner og har særlig ansvar for soliditet, styring og kontroll. Det er nær kontakt mellom de tre myndighetsorganer. Finansdepartementets finansmarkedsfunksjon er særlig knyttet til å:

- Utvikle rammebetingelser for finansielle markeder og finansinstitusjoner som bidrar til velfungerende markeder og finansiell stabilitet.

Regelverket må balansere soliditet, krav til effektiv konkurranse og kundenes (særlig forbrukernes) interesser, og gjennomføre internasjonalt regelverk i henhold til Norges traktatforpliktelser. Det skal bidra til å sikre at finansmarkedene og finansinstitusjonene virker på en effektiv måte, og i samsvar med overordnede politiske mål og prioriteringer.

- Utvikle regelverk for bokføring, regnskap og revisjon som bidrar til god og relevant finansiell rapportering, et godt grunnlag for offentlig kontroll og til å hindre økonomisk kriminalitet.
- Utnytte de muligheter internasjonalt samarbeid, særlig EØS-avtalen, gir for informasjon og konsultasjon og for å fange opp signaler i internasjonal regelverksutvikling, bl.a. gjennom deltakelse i komiteer, ekspertgrupper mv.
- Effektivt behandle og utforme forslag til avgjørelser i store enkeltsaker der myndigheten tilligger departementet eller regjeringen.
- Holde oversikt over og vurdere de analyser som gjøres av stabiliteten i finansmarkedene og av institusjonenes soliditet.
- Gjennom kontakt med representanter for bransjen og forbrukerorganisasjoner, og gjennom oversikt over analyser og annet materiale, sikre best mulig kunnskap om bransjens konkurranseforhold og rammebetingelser og sikre forbrukernes interesser.
- Kartlegge og vurdere i hvilken grad praktiseringen av regelverket ivaretar dets intensjoner og krav til effektiv forvaltning av dette, samt ta initiativ til forandringer og forenklinger og delegering av myndighet der dette er påkrevet.
- Sørge for godt tilsyn og god kontroll gjennom et velfungerende Kredittilsyn.

Formuesforvaltningsdepartement

Finansdepartementet har en sentral funksjon knyttet til forvaltningen av Statens pensjonsfond – Norge og Statens pensjonsfond – utland (SPU). Statens pensjonsfond - utland er ett av verdens største fond. Ut fra målsettingen om å ha en forsvarlig forvaltning av Statens pensjonsfond med sikte på høyest mulig avkastning innen moderat risiko, har departementet viktige oppgaver knyttet til:

- Strategi og overordnet rammeverk, som inkluderer strategisk aktivaallokering, etablering av en egnet referanseportefølje, samt fastsettelse av risikotoleranse og rammevilkår for den aktive forvaltningen hos Norges Bank og Folketrygdfondet.

- Resultatmåling og oppfølging, som inkluderer måling og evaluering av resultatene, samt særskilte gjennomganger av den operative forvaltningen.
- Eierskapsutøvelse og etikk, som inkluderer ansvar for de etiske retningslinjene, vurdering av de operative forvaltners gjennomføring av eierskapsutøvelsen, samt behandle tilrådinger om uttrekk fra Etikkrådet.

3. FINANSDEPARTEMENTETS HOVEDOPPGAVER

Finansdepartementet har særlig tre hovedoppgaver:

- Å være sekretariat og rådgiver for politisk ledelse.
- Å foreslå regelverksutvikling og forenkling.
- Å styre underliggende virksomheter.

For å rendyrke arbeidet med Finansdepartementets tre ulike hovedoppgaver vil departementet arbeide kontinuerlig for å delegere løpende forvaltningsmessige oppgaver.

Secretariat og rådgiver for politisk ledelse

Finansdepartementet utarbeider grunnlag for at statsråden og regjeringen kan prioritere mellom ulike alternativer for politikktutforming, og gjennomføre sin politikk og de vedtak som Stortinget fatter. Økonomisk vekst krever at ressursene anvendes effektivt. Innenfor de politiske rammene er Finansdepartementets hovedoppgave å bidra til at de samfunnsøkonomisk beste løsningene velges.

Dette innebærer bl.a. at Finansdepartementet skal:

- Gi gode faglige råd til den politiske ledelsen på departementets ansvarsområder, basert på grundige, faglige analyser.
- Gi en god presentasjon av de faglige tilrådingene overfor den politiske ledelse, til regjeringen og til Stortinget, bl.a. i budsjettokumentene.
- Gjennomføre forsvarlig behandling av enkelt saker.
- Ivareta et hovedansvar for nasjonalbudsjettet, statsbudsjettet og dokumenter av liknende karakter som fremmes for regjering og Storting.
- Imøtekomme allmennhetens informasjonsbehov gjennom å spre kunnskap om regjeringens politikk og departementets arbeid.

Regelverksutvikling og forvaltningsoppgaver

I skatte- og avgiftspolitikken og finansmarkedspolitikken har departementet ansvar for en omfattende produksjon av lover og annet regelverk. Som et ledd i departementets funksjon som sekretariat for politisk ledelse, utformer departementet forslag til lovvedtak og fastsetter forskrifter. Utviklingen av regelverket skjer også ved at departementet tar stilling til tolknings spørsmål, gjennom styring av underliggende virksomheter og gjennom forvaltningsoppgaver knyttet til enkeltsaker.

Også i tiden framover må det påregnes behov for hyppige regelverksendringer i samsvar med politiske prioriteringer, som følge av internasjonale forpliktelser (spesielt EØS) og som følge av lærdom fra finanskrisen, endringer i teknologi og handelsmønstre, mer komplekse og internasjonale finans-, kapital- og arbeidsmarkeder, endringer i pensjonssystemene, oppfølging av klimapolitikken samt økt vekt på god foretaksstyring og forbrukerbeskyttelse. Departementet har et særlig ansvar for å vurdere om regelverkene for skattesystemet og finansmarkedet er effektive og hensiktsmessig utformet i lys av de politiske målene.

Departementets arbeid med regelutvikling vil baseres på:

- At departementet bidrar til et hensiktsmessig regelverk tilpasset samfunnets behov, herunder at departementet selv identifiserer svakheter i gjeldende regelverk, og tar initiativ til forbedringer og forenklinger.
- Å utvikle et konsistent regelverk, og å se lov- og forskriftsverket på beslektede områder i sammenheng, med sikte på harmonisering.

Departementet har et ansvar for å synliggjøre kostnader og andre virkninger knyttet til regelendringer for de virksomheter som skal tilpasse seg nytt regelverk og for administrasjon og kontroll.

Det påligger også departementet en forpliktelse til å sørge for at regelverket innen departementets ansvarsområde er i samsvar med Norges forpliktelser i henhold til internasjonale avtaler, særlig EØS-avtalen og Den europeiske menneskerettighetskonvensjonen. Disse avtalenes dynamiske karakter, med stort innslag av rettsutvikling gjennom domstolskapt rett, krever gode og oppdaterte analyser

av rettsutviklingen. I en del tilfeller vil avklaring av hva som er gjeldende rett bare kunne skje ved domstolsavgjørelser. Utviklingen på disse områdene vil kreve kunnskaper og tilstrekkelig analysekapasitet for å gi gode faglige råd til den politiske ledelse, og for å utrede endringer i nasjonalt regelverk.

Enkelt saker skal håndteres punktlig og effektivt i samsvar med lover og regler og vedtak i regjeringen og i Stortinget. Delegasjon av forvaltningsoppgaver til underliggende virksomheter vil bli vurdert fortløpende.

Etatsstyring

Finansdepartementet har ansvar for store og landsdekkende etater som skatteetaten og toll- og avgiftsetaten, samt Statistisk sentralbyrå, Statens innkrevingsentral, Kredittilsynet og Senter for statlig økonomistyring.

Målet for Finansdepartementets etatsstyring er å sikre velfungerende etater slik at fastsatte mål for etatene oppfylles. Styringssystemene, internt i departementet og i etatene, skal bidra til størst mulig mål- og resultatoppnåelse.

Finansdepartementets etatsstyring skal tilpasses etatens egenart samt risiko og vesentlighet. Håndtering av risiko skal inngå i mål- og resultatstyringen på en tydelig måte slik at kritiske forhold identifiseres og behandles.

Departementet skal i samråd med etatene fastsette styringsdialogens form og innhold. Styringsdialogen skal baseres på en god, felles referanseramme og innsikt, enkel og god kommunikasjon, gjensidig respekt og tydelige signaler og indikatorer. Det legges vekt på at etatens behov for styringsinforma-

sjon og Finansdepartementets krav til resultatinformasjon kobles sammen på en hensiktsmessig måte. Etatene skal gis stor handlefrihet i ressursbruk og organisering, slik at mål og resultater oppnås på en kostnadseffektiv måte. Etatene har samtidig et selvstendig ansvar for å iverksette nødvendige tiltak innenfor fastsatte rammer (tildelingsbrev, lover, regler mv.) for å nå oppsatte mål

Finansdepartementet skal i styringen legge til rette for og følge opp at etatene aktivt driver fornyelsesarbeid ved forenkling, effektivisering, brukerorientering og i tråd med aktuelle forvaltningsreformer.

Utfordringer i etatsstyringen framover vil særlig være:

- Risikostyring, herunder
 - sikre at etatene etablerer hensiktsmessig intern kontroll,
 - føre særlig tilsyn med store omstillingsprosjekter og utvikling av store produksjonssystemer i skatteetaten og toll- og avgiftsetaten (bl.a. videreutvikling av tollsystemer og tollprosedyrer).
- Langsiktighet og dialog om forutsetninger og strategier.
- Evalueringer i tillegg til den løpende rapporteringen.
- Få fram sammenhenger langs verdikjeden, f.eks. produktivitet, effektivitet og effekter.
- Realisering av gevinster i forbindelse med store investerings- og omstillingsprosjekter i skatteetaten og toll- og avgiftsetaten som f.eks. reorganisering av skatteetaten (ROS), system for likning (SL), og løsning for elektronisk innrapportering til det offentlige (AltInn).
- Oppfølging av NOU 2007:12 Offentlig innkreving, og persondatautredningen.

II Strategi

4. RAMMEBETINGELSER OG UTFORDRINGER PÅ MELLOMLANG SIKT

Internasjonale rammebetingelser og arbeid med internasjonale spørsmål

Norge er som en liten, åpen økonomi mer avhengig enn de fleste land av internasjonal arbeidsdeling, markedsadgang og stabile rammevilkår for handel og kapitalplasseringer over landegrensene.

Den kanskje klareste internasjonale utviklingstendensen de siste årene er den vedvarende globaliseringsprosessen og framveksten av Brasil, Russland, og særlig Kina og India (de såkalte BRIC-landene), som framtidige økonomiske stormakter. Vårt naboland Russland spiller også en framtrædende rolle som stor energiproducent og energieksporthør.

Verdenshandelen øker om lag dobbelt så fort som verdens BNP, og den globale, internasjonale arbeidsdelingen forsterkes. Deler av Asia og Latin-Amerika deltar i denne prosessen, mens deler av Afrika henger etter og er preget av interne politiske konflikter, liten økonomisk utvikling og stor fattigdom.

Finanskrisen gir et tydelig eksempel på hvor sammenvevd de internasjonale finansielle markedene er blitt og hvor avhengige finansinstitusjonene er av hverandre.

Økte temperaturer, IPCC-rapportene om klima og Stern-rapporten har alle bidratt til at klimaspørsmål har fått økt oppmerksomhet. Gjennomføring av forpliktelsene i Kyoto-perioden 2008-2012 og eventuelle nye internasjonale avtaler vil ha store virkninger for norsk økonomi på lengre sikt og for utforming av den økonomiske politikken.

Noen viktige aspekter ved utviklingen sett med norske øyne er:

- Verdien av å opprettholde og helst styrke det multilaterale handelsregimet i regi av WTO, jf. pågående forhandlinger (Doha-runden), er betydelig.
- OECD bidrar med mye viktig og nyttig arbeid. IMF har en særlig viktig rolle for å få de internasjonale finansmarkedene til å fungere bedre og hjelpe land med betalingsbalanseproblemer, og Verdensbanken er nå en ledende internasjonal organisasjon i arbeidet med utviklingsspør-

mål og bærekraftig utvikling globalt. Reformen og modernisering, særlig i lys av framveksten av nye økonomier med økende betydning globalt, vil bli viktig for disse internasjonale organisasjonene i årene framover.

- EU-samarbeidet har siden 2004 vært preget av utvidelsene med 12 nye medlemsland. Samarbeidet har imidlertid ikke blitt utdypet videre som en kunne ha forventet. EU-landene har forskjellige oppfatninger om det indre samarbeidet og ulike holdninger til hvordan globaliseringen bør møtes. I økonomisk forstand betyr fortsatt det indre markedet, den økonomiske og monetære union (ØMU) og den felles handels- og landbrukspolitikken mest.

EØS-avtalen og samarbeidet med EU i denne forbindelse forblir en grunnpilar for Norge i det europeiske samarbeidet. Deltakelsen i det indre markedet griper direkte inn i norsk strukturpolitikk på de områder som omfattes, herunder klimapolitikken. På finansmarkedsområdet har omfanget av nye direktiv vært stort de senere årene. På skatteområdet pålegger EØS-avtalen Norge å ha nasjonale regler som ikke kommer i strid med de grunnleggende prinsippene i EØS-avtalen om de fire frihetene og ikke-diskriminering. Også når det gjelder statsstøtte har en i økende grad måttet forholde seg til EØS-regelverket.

Det er grunn til å tro at internasjonalt økonomisk samarbeid blir viktigere for Finansdepartementet i årene framover. Globaliseringsprosessen, med økende integrasjon, vil trolig fortsette, til tross for finanskrisen og internasjonal konjunkturedgang på kort sikt. USA, EU og Japan vil i økende grad bli utfordret av land som Brasil, Russland, India og Kina og andre aktører. EØS forblir som nevnt av meget stor viktighet for oss, men andre land og regioner vil få økende betydning for vårt arbeid med økonomisk politikk, internasjonal politikk og samarbeid om handel, miljø, skatt og andre spørsmål av betydning for utviklingen i de økonomiske strukturerne på sikt. Forvaltningen av Statens pensjonsfond - Utland får etter hvert en ny internasjonal dimensjon når fondet øker mye i størrelse.

Finansdepartementets internasjonale arbeid de nærmeste årene vil særlig være knyttet til:

- EØS – samarbeidet der Finansdepartementet vil opprettholde og videreutvikle arbeidsinnsatsen.

- Arbeidet i OECD, hvor områdene økonomisk utvikling og politikk, skattespørsmål, kapital- og finansmarkeder, arbeidsmarkedspolitikk og miljøøkonomi er særlig viktige.
- Samarbeidet i Norden og Baltikum, bl.a. innenfor den nordisk-baltiske valgkrets i IMF.
- Arbeidet i IMF knyttet til reformer i globale kapital- og finansmarkeder, herunder retningslinjer for offentlige investeringsfond.

Mer detaljer om arbeidet med internasjonale spørsmål er gitt i: "Strategi for Finansdepartementets arbeid med internasjonale spørsmål i årene framover", 2007.

Finansielle markeder i endring

Uroen i verdens finansmarkeder, som startet i 2007, utviklet seg i løpet av 2008 til en global finanskriser. Finanskrisen har avdekket svakheter i regulering og tilsyn i flere land. Globalt integrerte finansmarkeder har ført til at problemer ett sted raskt, og gjennom flere kanaler, har fått verdensomspennende konsekvenser. Det globale finansielle systemet er sårbart for stater med svak regulering og tilsyn. Det er derfor et klart behov for økt internasjonalt samarbeid om tilsyn og regulering av finansmarkedene. Utviklingen siden 2007 har avdekket svakheter ved virksomhets- og risikostyringen i finansinstitusjonene, og myndighetene i USA og europeiske land har erkjent svakheter i finansmarksreguleringer.

Som en liten, åpen økonomi har Norge en særlig interesse av velfungerende internasjonale finansmarkeder og sterke internasjonale organisasjoner. Norge har tradisjon for sterkt tilsyn av finansinstitusjonene.

Finanskrisen har vist at finansmarkedene og finansinstitusjonene er avhengige av allmenn tillit til det finansielle system. Finanskrisen gir betydelig usikkerhet om den framtidige utviklingen i de finansielle markedene. Ingen kan ha full oversikt over hvilke utfordringer vi vil møte framover, verken i finansmarkedene eller i realøkonomien. Det er uttalt en klar politisk vilje til å sette i verk nødvendige tiltak for å sikre tilliten til det norske banksystemet.

I Norge har Finansdepartementet det overordnede ansvaret for et velfungerende finansmarked. Finansdepartementet holder høy beredskap for å ivareta

denne funksjonen på en forsvarlig måte. Finansdepartementet skal bidra aktivt til det internasjonale arbeidet for å sikre bedre og mer samordnet finansregulering. Det vil i disse prosessene være sentralt å bruke erfaringer fra finanskrisen for å få plass et internasjonalt regelverk som er bedre egnet til å sikre finansiell stabilitet. Regelverket må bidra til tillit til det finansielle system. Det er behov for at finansinstitusjonenes soliditet er mer robust overfor store og samtidige svingninger i finansielle priser. Regelverket bør bidra til relevant finansiell rapportering til markeder og tilsynsmyndigheter, blant annet ved at rapporteringen gir god informasjon om den reelle eksponeringen til finansinstitusjonene ved bruk av ulike finansielle instrumenter og teknikker.

Norges Bank overvåker pengemarkedene og likviditeten i det norske marked og kan iverksette likviditetstiltak for å styrke stabiliteten i det finansielle systemet. Norges Bank fører en aktiv likviditets- og pengepolitikk som er løpende tilpasset den aktuelle situasjonen. Kredittilsynet fører løpende tilsyn med norske finansinstitusjoner og har særlig ansvar for soliditet, styring og kontroll. Finansdepartementet legger vekt på nær kontakt og godt samarbeid mellom Finansdepartementet, Norges Bank og Kredittilsynet.

Finansmarkedene og finansinstitusjonene får stadig større betydning for foretakene, husholdningene og samhandlingen mellom stadig mer spesialiserte deltakere i økonomien. Det har vært en omfattende produktutvikling i finansinstitusjonene. Komplekse finansielle produkter har blitt tilbudt flere og bredere kundegrupper, til dels med aggressiv markedsføring. Det er større interesse for og bevissthet om private pensjonsordninger og på hvilken måte disse utfyller og bør utfylle folketrygden.

Også utenfor finansiell sektor blir de økonomiske forbindelsene mellom bedriftene (både finansinstitusjoner og andre typer foretak) og deres investorer mer sammensatte og kompliserte. Dette setter bl.a. nye og større krav til finansiell rapportering, revisjon og god foretaksstyring.

Noen hovedutfordringer for den økonomiske politikken

Den økonomiske politikken må bygge på prinsippet om bærekraftig utvikling. Dette prinsippet vektlegger solidaritet både innen og mellom generasjoner.

Det stiller krav til hvordan vi forvalter de ressursene vi har – både mennesker, naturressurser og miljø. De store, men midlertidige, inntektene fra uttapping av olje og gass på norsk sokkel stiller oss overfor særlige utfordringer når det gjelder å utforme en bærekraftig finanspolitikk. Handlingsregelen ivaretar hensynet til framtidige generasjoner ved at bruken av oljeinntekter gradvis trappes opp til et opprettholdbart nivå. Samtidig vil en aldrende befolkning etter hvert legge et betydelig press på offentlige finanser, selv med vedvarende høye olje- og gasspriser. Høy yrkesdeltaking er avgjørende for godt utbygde og bærekraftige velferdsordninger på lang sikt.

Den økonomiske politikken må legge til rette for en balansert økonomisk utvikling med høy sysselsetting og lav arbeidsledighet. De siste årene har veksten i norsk økonomi vært rekordhøy. Sysselsettingen har økt kraftig, mens arbeidsledigheten er brakt ned på et svært lavt nivå. Norges Bank har i denne perioden økt styringsrenten, mens bruken av oljeinntekter over statsbudsjettet ble brakt ned under 4-prosentbanen. Det er nå utsikter til klart svakere vekst eller tilbakeslag hos flere av våre viktigste handelspartnere, særlig i 2009. Vekstutsiktene er vesentlig svekket også her hjemme. Det er betydelig usikkerhet om det videre konjunkturforløpet, både i Norge og internasjonalt.

Utfordringene i den økonomiske politikken krever bl.a.:

- God evne til å analysere og utvikle alternative opplegg for den økonomiske politikken.
- Gode analyser av utfordringer og valgmuligheter i den økonomiske politikken på lengre sikt. Oppfølgingen av Perspektivmeldingen som ble fremmet i januar 2009 vil bli viktig i denne sammenhengen.
- At budsjettarbeidet og budsjettpresentasjonen overfor regjeringen og Stortinget løpende bidrar til å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag.
- At arbeidet med økonomiens virkemåte gis høy prioritet og samordnes godt, bl.a. med budsjettpolitikken.

- God evne og innsikt til å analysere virkninger av politikk og virkemiddelbruk på tvers av ulike områder, slik at helheten ivaretas og de politiske målene oppnås mest mulig kostnadseffektivt.
- God evne til å koordinere arbeidet med bærekraftig utvikling, herunder forvaltning av klimakvotestystemet, handel med klimakvoter og deltakelse i arbeidet med en ny internasjonal klimaavtale. Et gjennombrudd for en omfattende klimaavtale under det internasjonale klimatoppmøtet i København 2009 (COP 15) er svært viktig.
- At arbeidet med forvaltningen av Statens pensjonsfond videreutvikles, samt at man forankrer hos publikum utsiktene til store variasjoner i fondets verdi pga markedsbevegelser.
- At arbeidet med å videreutvikle og utarbeide robuste og enkle regelverk på skatte-, avgifts- og finansmarkedsområdet gis høy prioritet.

Kunnskaps- og kommunikasjonssamfunnet
Utviklingen av kunnskapssamfunnet innebærer et stadig høyere utdanningsnivå, og eksisterende kunnskap foreldes raskere. Det påvirker også Finansdepartementet. Nytt og nødvendigheten av politiske tiltak og effektiv produksjon i offentlig sektor bør dokumenteres bedre. Brukerne vil stille større krav til offentlig tjenesteyting. Internasjonale forhold spiller en stadig viktigere rolle.

Mediautviklingen betyr nye utfordringer for informasjonsvirksomheten. Stadig flere redaksjoner prioriterer økonomistoff og politikkområder som Finansdepartementet har ansvar for. Departementets medarbeidere skal bidra til at politisk ledelse og departementet kan møte utviklingen med aktiv og rask kommunikasjon og sikre at informasjonen er tilrettelagt for ulike brukergrupper.

Medias rolle og dynamikk gjør at den løpende debatten ofte har en svært kortsiktig horisont. Dette er særlig krevende når det i stor grad er langsiktige samfunnsøkonomiske hensyn som vil være viktige for en bærekraftig utvikling for Norge. Departementets kommunikasjon må derfor hvile på en langsiktig strategi der budskapet er konsistent over tid.

5. VIDEREUTVIKLING AV FINANSDEPARTEMENTETS MENNESKELIGE KAPITAL

Finansdepartementet er, som allerede understreket, en organisasjon som skal levere faglige analyser og råd av høy kvalitet til den politiske ledelse på de områder som er nærmere omtalt ovenfor. Dette krever at det legges stor vekt på å videreutvikle den menneskelige kapital.

Dette forutsetter bl.a. at:

- Vi rekrutterer de riktige kandidatene fra de beste universitetene og høyskolene i inn- og utland.
- Vi klarer å beholde og videreutvikle en betydelig andel av disse.
- Vi investerer i den menneskelige kapitalen gjennom praktisk erfaring, videreutdanning mv.
- Vi utnytter den menneskelige kapitalen godt, bl.a. gjennom god kunnskapsledelse og fleksibel, effektiv organisering.

Rekruttering: Den viktigste rekrutteringsfaktoren er godt fagmiljø og spennende arbeidsoppgaver.

Finansdepartementet vil utøve et bevisst profileringsarbeid for å bidra til at vi blir en attraktiv og etterspurt arbeidsgiver for våre målgrupper.

Det skal være god kontakt mellom Finansdepartementet og universiteter og høyskoler i form av:

- Presentasjoner av Finansdepartementet på studiestedene i Norge og utlandet og i Finansdepartementet
- Gjesteforelesninger
- Utredningsoppdrag
- Medarbeidere som tar doktorgrad (Ph.D) i økonomi eller relevant tilleggsutdanning i jus
- Tilbud av masteroppgaver
- Vurdere traineeordning for studenter i avdelingene.

Rekrutteringsprosessene skal være profesjonelle, raske og tydelige, slik at departementet framstår som en moderne og profesjonell arbeidsgiver. Gjennom dette skal vi:

- Rekruttere jevnest mulig blant kvinner og menn.
- Etterstrebe mangfold der dyktige kandidater står likt.

- Søke å ansette flere kandidater med doktorgrad.
- Ansette faglig dyktige kandidater med ulik fagbakgrunn som samtidig har et samfunnsengasjement som bidrar til å gjøre Finansdepartementet attraktivt som arbeidsplass også på lengre sikt.

Utvikle og beholde medarbeidere

Medarbeiderne skal gis mulighet til kontinuerlig kompetanseutvikling. Dette gjelder både oppdatering/ utvikling på eget faglig område, og egenutvikling, for eksempel lederutvikling, når dette er hensiktsmessig. Departementets stipendordning og informasjon om felles kompetansehevede tiltak skal gjøres godt kjent blant medarbeiderne.

Medarbeidernes kompetanseutvikling og karrieremuligheter skal drøftes i de årlige obligatoriske medarbeidersamtalene.

Internasjonale muligheter synliggjøres, og de beste kandidatene skal oppfordres til å søke disse stillingene.

Finansdepartementets medarbeidere må forventes å kunne engasjeres på et høyt nivå, og det vil bli lagt til rette for videreutvikling av språklige ferdigheter.

Arbeidsgiver stiller krav til den enkelte medarbeider om å opparbeide nødvendig kompetanse på felles IT-systemer, slik at effektiviseringsgevinster kan oppnås. Kompetansehevede tiltak skal tilrettelegges av arbeidsgiver gjennom et velfungerende og godt utviklet kompetansetilbud.

Finansdepartementet legger vekt på fleksibilitet ved tilrettelegging av arbeidstid og hjemmekontor slik at den enkelte medarbeider kan tilpasse arbeidsdagene, så lenge dette ikke går ut over oppgaveløsningen.

Finansdepartementet vil utøve en fleksibel personalpolitikk som legger til rette for ulike individuelle behov. Medarbeidere, uansett alder, skal bli sett og hørt ved ønsker om tilrettelegging av arbeidsoppgaver de er satt til å utføre.

Erfaring fra arbeid i andre departementet eller i våre internasjonale stillinger vil bli tillagt vekt.

Konkurransedyktig lønn og andre betingelser

Finansdepartementet vil tilby konkurransedyktig lønn og andre betingelser til sine ansatte. Lønnsnivået for nyutdannede akademikere vil bli fastsatt slik at det bidrar til å sikre god nyrekruttering. Finansdepartementet sikter mot en politikk for avlønning som bidrar til å beholde erfarne og høyt kvalifiserte medarbeidere. Finansdepartementet vil bruke lokale lønnspolitiske tiltak og andre virkemidler for å sikre ønsket kvalitet og stabilitet i staben.

Finansdepartementet vil bygge videre på den systematiske bruken av følgende virkemidler som departementet har utviklet de senere årene:

- Mulighet for fjernaksess, lån av PC og mobiltelefon samt andre hjelpemidler som kan bidra til fleksibilitet i arbeidsforholdet.
- Mulighet for forskjøvet og redusert arbeidstid, som kan tilbys avhengig av livssituasjon, livsfase og individuelle behov.

Finansdepartementet vil øke bruken av faglige karrierestiger i departementet i tillegg til - eller som et alternativ til - karrierestigen for ledere med administrativt ansvar. Dette vil synliggjøres både gjennom tittelbruk og lønnsmuligheter.

Kunnskapsledelse og hensiktsmessig organisering

Finansdepartementet er en kunnskapsorganisasjon med høye krav til faglig kvalitet og leveringsdyktighet. Dette stiller store krav til ledere i Finansdepartementet, og det er utarbeidet egne kriterier for ledere i departementet.

Lederkriteriene i Finansdepartementet er:

- Faglig kompetanse.
- Ansvarlighet.
- Lojalitet.
- Medarbeiderorientering.
- Lagorientering.
- Samfunnsorientering.
- Initiativ.

Ledere i Finansdepartementet skal ha evne til å motivere sine medarbeidere på en positiv måte, og de har ansvar for å utnytte medarbeidernes kompetanse best mulig i forbindelse med departementets oppgaveløsning.

Det blir jevnlig gjennomført lederevalueringer som verktøy for utvikling. Ledere har også et spesielt ansvar for å følge opp arbeidsmiljøet i sine enheter. Det skal jevnlig tilbys lederutviklingstiltak for å sikre at ledere har nødvendig kompetanse innen personalledelse.

Det forventes av ledere i Finansdepartementet at de:

- Sørger for at avdelingen/seksjonen er en attraktiv arbeidsplass som gir mulighet for en tilfredsstillende faglig utvikling.
- Sørger for en god og aktiv oppfølging av egen stab ved å sette klare mål til både egne medarbeidere og seg selv som utløser engasjement og initiativ.
- Følger opp medarbeidere med årlige medarbeidersamtaler og løpende vurderinger og faglige tilbakemeldinger.
- Utvikler medarbeiderne slik at resultater oppnås ved å spille på hele staben samlet.
- Legger stor vekt på gode resultater oppnådd både i linjen og i tverrgående arbeidsgrupper eller i prosjektarbeid.
- Tenker helhetlig og bidrar til god mobilitet mellom avdelinger og seksjoner.

Organisering

I 2006 ble det foretatt en endring av Finansdepartementets organisasjon ved at antall avdelinger ble økt fra seks til sju, jf. vedlegg 1. Den nye avdelingen for formuesforvaltning (AFF) har hovedansvar for Statens pensjonsfond.

Finansdepartementet vil ha en organisering som er hensiktsmessig for å løse de aktuelle oppgaver. Organiseringen av arbeidet skal også gi de ansatte mulighet til utfordringer, både faglig, ledelsesmessig og på annen måte. Arbeidsformer som prosjekter og arbeidsgrupper på tvers av organisasjonen vil få økt betydning. Som en følge av dette må Finansdepartementets medarbeidere i kortere eller lengre perioder kunne hospitere internt i andre avdelinger/seksjoner eller ved andre organisasjoner uten at det blir tilført nye ressurser samlet sett.

Det er et mål at departementets interne arbeidsmarked blir mer fleksibelt, og det tas bl.a. sikte på større mobilitet mellom avdelinger og seksjoner. Vedlegg 1 viser at det er faste tverrgående grupper som arbeider med viktige spørsmål der mange avdelinger berøres.

Felles kulturbygging, kulturforståelse og sosiale tiltak

For at departementet skal kunne løse sine oppgaver på en god måte er man avhengig av god samhandling på tvers i departementet.

For å sikre god informasjonsflyt og forankring for saksframlegg vil departementet legge til rette for bedre informasjonsdeling og informasjonsspredning til ansatte.

Det er et mål å etablere møtearenaer for faglig diskusjon på tvers av avdelinger på ulike nivå, og en vil arrangere sosiale tiltak som omfatter hele departementet, for å bidra til felles organisasjonskultur og styrke samhandlingen mellom medarbeiderne i Finansdepartementet.

Likestilling og mangfold

Finansdepartementet vil rekruttere blant de beste, uavhengig av kultur, etnisitet, alder, kjønn og funksjonsevne.

Finansdepartementet vil arbeide for økt bevissthet og kunnskap om utenlandske studiesteders studietilbud og faglige standard både på institusjons- og virksomhetsnivå. I rekrutteringsprosessen vil Finansdepartementet samarbeide med NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) for å sikre at søkere med utenlandsk utdanning blir likebehandlet med utdanningen vi kjenner fra Norge.

Finansdepartementet ser det som en viktig oppgave å rekruttere flere kvinner og personer med minoritetsbakgrunn til lederstillinger for å oppnå best mulige resultater for organisasjonen. Finansdepartementets rekrutteringspolitikk innebærer stor grad av intern rekruttering fra fag- til lederstillinger. Dette tilsier at også andelen kvinner og personer med minoritetsbakgrunn i fagstillinger så langt som mulig bør økes der den er lav, bl.a. for å ha tilstrekkelig bredde for rekruttering til aktuelle lederstillinger. Tiltak for å kunne kombinere arbeid og familievil er viktig for å oppnå dette.

Etiske regler

Finansdepartementets medarbeidere er sentralt plassert i den offentlige forvaltning. For å kunne utføre oppgavene godt er departementet avhengig av tillit. Det må ikke kunne oppstå tvil om den fag-

lige integritet og lojalitet. Finansdepartementet har utviklet egne etiske retningslinjer, med bestemmelser for ansatte i Finansdepartementet, basert på Statens generelle etiske retningslinjer. I tillegg har departementet fastsatt et eget regelverk for ansattes kjøp og salg av verdipapirer.

En høy etisk standard fordrer at ledere og ansatte i Finansdepartementet bl.a.:

- Utøver god forvaltningsskikk og er kjent med og følger lover og regler.
- Utvikler en kultur som ivaretar integritet og personvern.
- Sørger for at drifts- og forretningsforhold som kan ha konkurransemessig betydning hemmeligholdes.
- Sørger for at etiske spørsmål blir diskutert og klarlagt.

For nærmere omtale, se: Etiske retningslinjer. Bestemmelser for ansatte i Finansdepartementet. Finansdepartementet 2008.

6. BRUK AV INFORMASJONSTEKNOLOGI

Informasjonsteknologien er i rask utvikling: Finansdepartementets IKT-strategi sikter mot at en på en kostnadseffektiv måte klarer å utnytte de mulighetene som teknologien skaper for å løse departementets oppgaver.

Mer gjennomgripende bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i Finansdepartementet reiser en rekke utfordringer om hvordan departementet skal tilrettelegge bruken av IKT best mulig for å understøtte god samhandling, forenkle tilgangen til informasjon, bidra til mer effektive arbeidsprosesser og sikre god bruk av tilgjengeliggjorte og nye verktøy. Departementet skal være blant de fremste i forvaltningen de neste årene ved å:

- Forbedre samhandlingen og dokumentbehandlingen i departementet gjennom videreutvikling av løsninger som dekker den enkelte avdeling og brukernes behov.
- Videreutvikle fjernaksess og mobile løsninger som gir enkel og sikker tilgang ved arbeid utenfor selve departementet.
- Etablere IKT-løsninger med god tilgjengelighet og krav til sikkerhet.

- Utvikle IKT-kompetansen hos alle i departementet for i størst mulig grad å kunne utnytte våre systemer.

Forenkle samhandling, lagring og søk

Det er ønskelig med verktøy som understøtter gruppearbeid og dokumentbeareiding, og som gir enklere overlevering av kunnskap og erfaring. En hensiktsmessig tilrettelegging av lagring, med klare rutiner for bruk, er nødvendig for å forenkle oversikt og gjøre gjenbruk enklere.

Det bør innføres samordnet søk for oppslag i alle FINs interne datakilder. Bruk av intranett vil bli videreutviklet for å støtte opp under avdelingenes arbeidsprosesser, og for effektive samarbeidsløsninger mellom avdelingene.

Finansdepartementet er avhengig av høy tilgjengelighet til IKT-systemer. Det er behov for god kontroll av tilgang til intern informasjon. Hovedansvaret er her lagt til en intern felles IKT-funksjon. Eksterne fellesløsninger vurderes løpende på utvalgte anvendelser.

IKT-opplæring

For at departementet skal kunne få størst mulig nytte av sine IKT-systemer vil det bli satset på opplæring. Innføring av nye løsninger tilpasses brukernes kompetanse og evne til å ta dem i bruk. Tilbudet av interne kurs og opplæring som er tilpasset brukernes ulike behov vil bli økt.

7. GOD EVNE TIL KOMMUNIKASJON

Formidling til ulike målgrupper er en del av departementets politiske og faglige virksomhet, og en helhetlig kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å nå departementets mål. Finansdepartementet skal bidra med faktainformasjon på departementets ansvarsområder, for å ivareta det informasjonsbehovet ulike målgrupper har. Departementet skal også bistå den politiske ledelsen i å nå ut med sin politikk, standpunkter og veivalg. En god og profesjonell oppfølging av mediehenvelser skal bidra til at informasjonen blir relevant og faktabasert. Departementet tar utgangspunkt i den statlige kommunikasjonspolitikken. Kommunikasjonen skal være åpen, aktiv, tilgjengelig, helhetlig, etterrettelig, faglig god og langsiktig.

Åpen, tilgjengelig og aktiv

Finansdepartementet tilstreber størst mulig åpenhet og tilgjengelighet. Det legges derfor vekt på prinsippet om aktiv informasjon. Det innebærer at departementet på eget initiativ vil gjøre informasjon tilgjengelig raskt og i en brukervennlig form, bl.a. gjennom:

- *Aktiv kommunikasjon:* Regjeringen.no og egne nettportaler er de viktigste informasjonskanalene for Finansdepartementet.
- *Tilgjengelighet for brukerne:* Informasjon skal i størst mulig grad tilpasses ulike målgrupper, og saker som har bred interesse skal prioriteres. Det bør legges til rette for dialog og tilgjengelighet.
- *Åpen kommunikasjon:* Finansdepartementet skal praktisere meroffentlighet og tilstrebe størst mulig åpenhet innenfor de rammer som lovverket setter. Alle ansatte vil praktisere offentlighetsloven.

Etterrettelig og faglig

Informasjon fra Finansdepartementet på nettsidene, i mediehenvelser eller mot andre målgrupper, skal holde en høy faglig kvalitet. Det forutsetter at kommunikasjonsarbeidet er godt integrert i avdelingene.

Helhetlig og langsiktig

Informasjonsarbeidet vil i størst mulig grad være en naturlig og planlagt del av departementets arbeid. Alle medarbeidere, men spesielt ledere, skal legge til rette for at informasjonstiltak er en del av saksbehandlingen.

Informasjon på departementets område skal være samordnet og oppleves helhetlig nasjonalt og internasjonalt. Finansdepartementets underliggende etater har selv ansvaret for sin informasjonsvirksomhet, og de skal utarbeide egne informasjonsstrategier. Disse bør bygge på de signaler som gis i tildelingsbrevene og i den løpende dialogen med departementet. De underliggende etatene har hovedansvaret for informasjon og står ofte for "førstelinjetjenesten" overfor den enkelte bruker. I forbindelse med krise- og risikokommunikasjon er planlegging og koordinering med de underliggende etatene og Norges Bank avgjørende for god beredskap og krisehåndtering.

Departementets medarbeidere skal også bidra til at informasjonen er samordnet med andre departementer og virksomheter. Her har informasjonsenheten et særlig ansvar for å koordinere kommunikasjon slik at den blir helhetlig for mottaker.

Intern kommunikasjon

God intern kommunikasjon er en viktig forutsetning for departementets virksomhet. Finansdepartementets interne kommunikasjon skal bidra til:

- At arbeidet i departementet er samordnet, effektivt og av god faglig kvalitet.
- Å synliggjøre departementets mål og prioriteringer.
- Et fleksibelt og godt fungerende internt arbeidsmarked.
- Å bygge en felles organisasjonskultur basert på departementets verdier.
- Å styrke deltakelse, motivasjon og engasjement hos den enkelte medarbeider.
- Å understøtte den eksterne kommunikasjonen.

Det tas sikte på å gjennomgå den interne kommunikasjonen for å sikre at denne ivaretar disse hensyn. Ulike tiltak, som elektroniske, faglige og sosiale møteplasser samt et vel fungerende intranett, utformes ut fra en helhetlig tilnærming til kommunikasjonsutfordringene. I den forbindelse vil en også gå gjennom roller, ansvar og organisering av departementets interne kommunikasjon.

8. ARBEID MED STRUKTURPOLITIKK

I løpet av de siste tre år har mikroøkonomi og politikk for å bedre økonomiens virkemøte fått økende betydning.

Slike økonomisk-politiske temaer kan inndeles i følgende hovedområder:

- Produktmarkeder.
- Arbeidsmarked.
- Finansmarkeder.
- Offentlig sektor (helseøkonomi, utdanningsøkonomi osv.).
- Skatt.
- Bærekraftig utvikling, herunder klimapolitikk og miljøøkonomi.

Internasjonalt og i Norge har det siden begynnelsen av 1990-tallet funnet sted betydelige reformer på disse områdene. Denne tendensen antas å fortsette selv om finanskrisen vil kreve mye oppmerksomhet på kort sikt. Reformen i og fornying av den offentlige sektor samt miljørelaterte reformer antas å bli viktig.

Forskjellen mellom ulike områder i strukturpolitikken vil ha ulike konsekvenser for organiseringen internt i Finansdepartementet:

- Arbeidet med tunge saker med stort koordineringsbehov mellom avdelingene kan gjøre det hensiktsmessig å benytte formaliserte, tverrgående grupper. Slike løsninger er bl.a. blitt valgt for arbeid med skattespørsmål, fornying av offentlig sektor, landbruksspørsmål, WTO-forhandlingene og miljøområdet.
- Innen produktmarkedene og offentlig sektor er det en utfordring for Finansdepartementet å sikre en tilstrekkelig høy kompetanse på områder med stor økonomisk betydning, men der hovedansvaret ligger i et annet fagdepartement. Det er behov for sektorkompetanse i tillegg til generell faglig kompetanse.

Kvaliteten på arbeidet med mikroøkonomiske spørsmål er avhengig av god teoretisk innsikt i de fagområdene som er viktige innen de ulike hovedområdene. I tillegg er det nødvendig med faktakunnskap om ulike markeder, både om relevant regelverk og empiriske resultater om hva ulike strukturreformer kan bety innen ulike områder. På de områdene hvor Finansdepartementet selv ikke er fagdepartement, kreves et godt samarbeid med det aktuelle fagdepartement. Dagens arbeid fungerer i hovedsak godt, men en sikter mot at dagens praksis ytterligere forbedres i de nærmeste år.

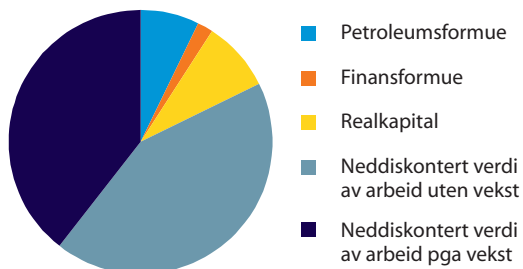
Utviklingen i inntektene fra petroleumsressursene, økt internasjonalisering og den demografiske utviklingen tilsier stor oppmerksomhet på arbeidet med å innrette skattesystemet og reguleringen av økonomien, slik at det potensielle produksjonsnivået og den langsiktige vekstevnen blir høy. En tar sikte på ytterligere å styrke dette arbeidet i Finansdepartementet i årene framover.

9. BÆREKRAFTIG FORVALTNING AV NASJONALFORMUEN

Et lands utvikling, velferd og bærekraft er på lengre sikt avhengig av det samlede ressursgrunnlaget i vid forstand, måten ressursene utnyttes på og kunnskapsnivået i samfunnet. Utviklingen på lengre sikt vil avhenge av beholdningene av real- og finanskapital, menneskelig kapital, naturkapital, sosial kapital og det teknologiske nivået. I Perspektivmeldingen er det lagt fram beregninger som illustrerer verdiene og den relative betydningen av de viktigste elementene i Norges nasjonalformue i 2007. Disse illustrerer at :

- Den menneskelige kapitalen (humankapitalen) utgjorde 82 prosent.
- Realkapitalen, dvs. tradisjonelt produsert kapital, utgjorde 9 prosent.
- Petroleumsformuen utgjorde 7 prosent.

Relativ fordeling av nasjonalformuen i 2007



Politikkområder som særlig peker seg ut som viktige for å sikre langsiktig, bærekraftig utvikling i Norge er:

- Sikre god forvaltning av den menneskelige kapitalen, bl.a. gjennom utdannings- og arbeidsmarkedspolitikken, pensjonspolitikken mv. Humankapital er vår største ressurs og Finansdepartementet vil ha stor oppmerksomhet på gjennomføring av pensjonsreformen, samt på å begrense antallet personer på passive stønader. Tiltak som styrker sysselsettingen og begrenser arbeidsledigheten på sikt vil også bedre mulighetene for å finansiere gode velferdsordninger i et langsiktig perspektiv.
- Forsvarlig forvaltning og bruk av landets naturressurser, særlig petroleum, men også fiskeressursene og fornybar energi. Forvaltningen av olje- og gassreservene ses i sammenheng med den finansielle formuen som bygges opp i Statens pensjonsfond. I følge handlingsregelen

for bruken av inntekter fra petroleumsvirksomheten kan man bruke realavkastningen av den finansielle formuen som bygges opp, men ikke selve formuen. Derved omdannes ikke-fornybar naturkapital til annen type kapital (finanskapital) og bevares for framtidige generasjoner.

- Et bidrag til en mest mulig kostnadseffektiv klimapolitikk nasjonalt og globalt blir viktig i årene framover, bl.a. gjennom at det norske kvotesystemer tilknyttet EU og ved kjøp av kvoter gjennom Den rene utviklingsmekanisme (CDM).

Forvaltningen av Statens pensjonsfond - utland er en sentral del av det større arbeidet med å sikre en god forvaltning av petroleumsformuen og Nasjonal strategi for bærekraftig utvikling.

Det forvaltes store verdier på vegne av det norske folk, og saksområdet har stor offentlig oppmerksomhet. En hovedutfordring er derfor å sikre tilliten til arbeidet, noe som blant annet krever gode finansielle resultater over tid, et solid faglig grunnlag for forvaltningen, og at det utøves godt skjønn.

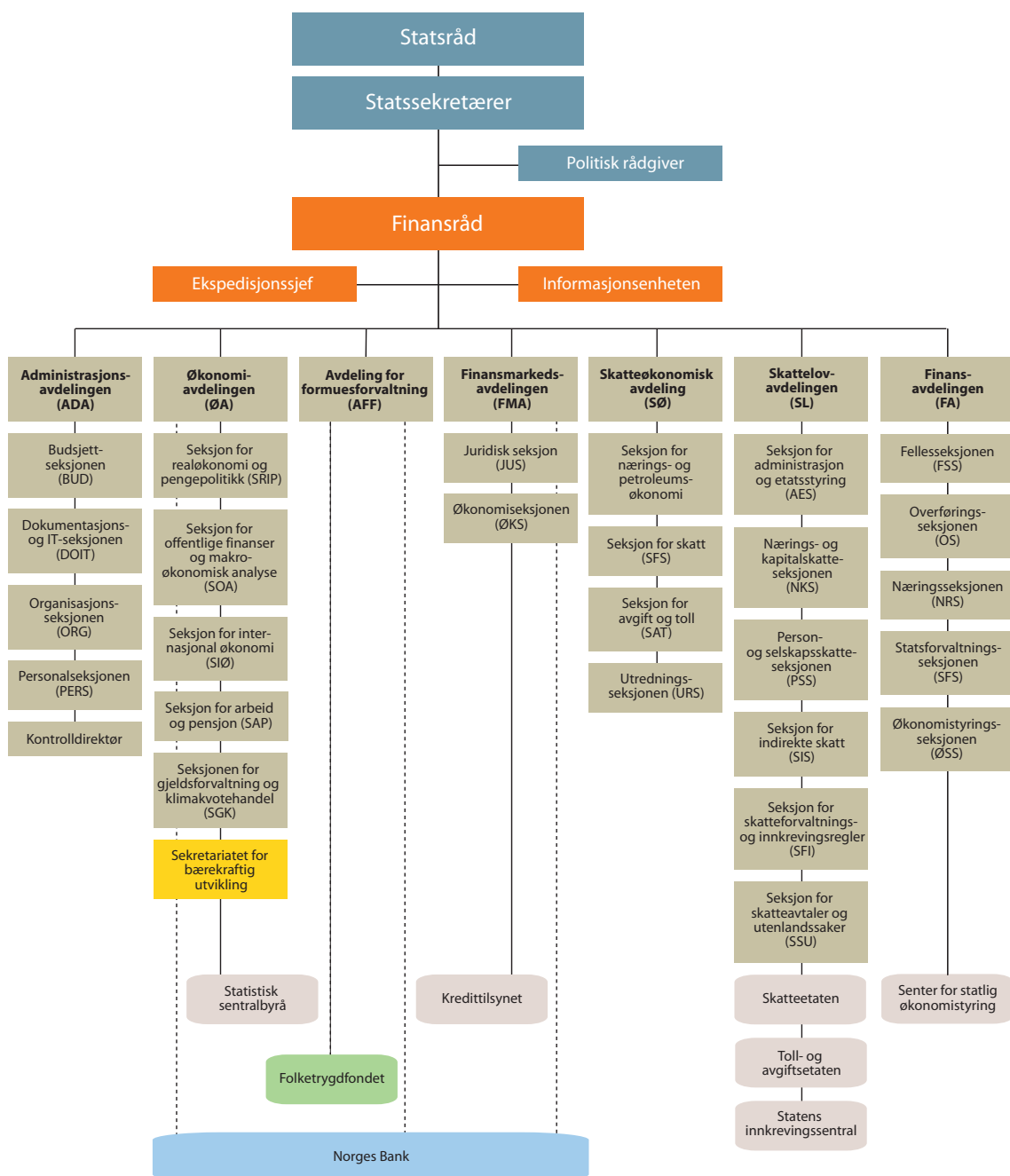
Finansdepartementets ambisjon er at fondet skal være verdens best forvaltede fond, noe som innebærer at en skal identifisere og strekke seg mot beste praksis internasjonalt på de ulike arbeidsområdene.

Mens de fleste sider ved departementets virksomhet er knyttet til myndighetsutøvelse, har forvaltningen av fondet et klart forretningsmessig formål. En annen viktig side ved formuesforvaltningen er at den blir mer kompleks over tid. Dette reiser styrimessige utfordringer.

Kompleksiteten i kapitalforvaltningen stiller høye krav til kompetanse, både hos departementet og forvalterne i Norges Bank og Folketrygdfondet. Det er videre en utfordring å forankre hos politiske beslutningstakere viktige strategiske spørsmål på et komplekst fagområde som kapitalforvaltning, og samtidig ha en hensiktsmessig grad av delegering av faglige spørsmål.

Departementets formuesforvaltningsoppgaver stiller dermed store krav til ledelsen. Det er behov for innsikt i og kontroll med en komplisert kapitalforvaltningsvirksomhet, samtidig som en vil adressere de organisasjonsmessige og styrimessige utfordringer som reises.

Vedlegg 1: Finansdepartementets organisasjon



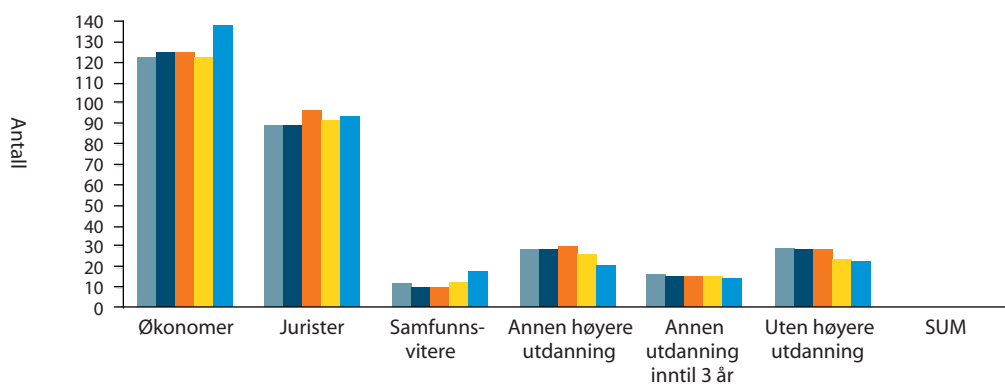
Det er opprettet tverrgående grupper for miljø-, forsknings-, skatt- og pensjonsspørsmål.

Vedlegg 2: Oversikt over Finansdepartementets menneskelige kapital

Utdanningsbakgrunn

En meget stor del av departementets ansatte har høyere utdanning. Andelen akademikere¹ er stigende og utgjorde 88 pst. ved utgangen av 2007. De to dominerende utdanningsgruppene i departementet er økonomer² og jurister, jfr. figur 1.1. Andelen uten høyere utdanning på minimum 3 år³ er jevnt synkende med 11,6 pst. i 2007 mot 12,9 pst. i 2006.

Figur 1: Utdanningsbakgrunn per 31.12. i perioden 2003-2007



	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	Andel 31.12.2007
Økonomer	121	124	124	121	137	45,4 %
Jurister	88	88	95	91	93	30,8 %
Samfunnsvitere	11	9	9	12	17	5,6 %
Annen høyere utdanning	27	27	29	25	20	6,6 %
Annen utdanning inntil 3 år	15	14	14	14	13	4,3 %
Uten høyere utdanning	28	27	27	23	22	7,3 %
SUM	290	289	298	286	302	100 %

Likestilling

Kvinneandelen i Finansdepartementet var ved utgangen av 2007 på 43,7 pst. mot 44,1 pst. i 2006, 43,0 pst. i 2005 og 43,6 pst. i 2004. Kvinneandelen er med andre ord relativt stabil.

Kvinneandelen i stillingsgrupper

Tabell 1: Kvinneandel toppledelse og avdelingsdirektører med funksjon som nestleder, personalleder eller ansatt i stab i perioden 2004-2007

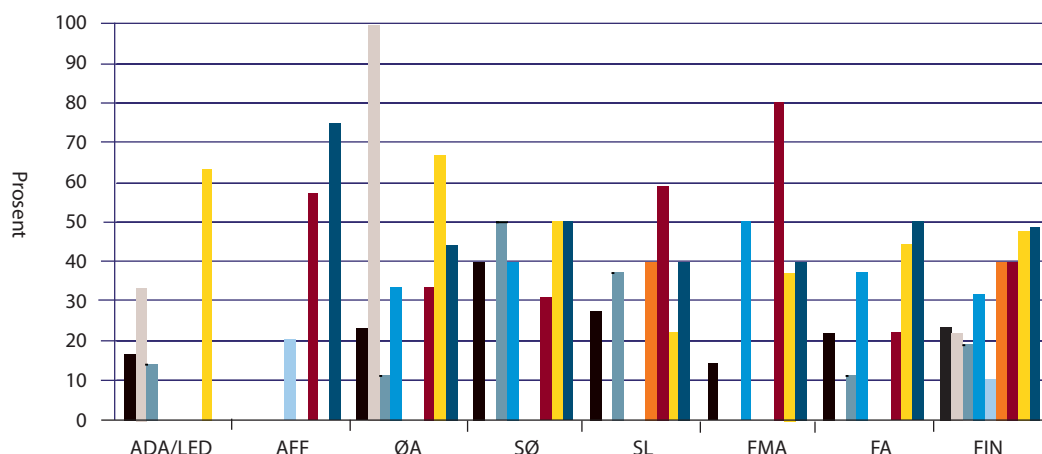
	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007
Finansråd	0 %	0 %	0 %	0 %
Avdelingsleder	16,7 %	33,3 %	28,6 %	28,6 %
Nestleder	0 %	0 %	0 %	0 %
Avdelingsdirektør med personalansvar	32,0 %	19,2 %	29,2 %	29,6 %
Avdelingsdirektør i stab	10,0 %	8,3 %	0 %	0 %

1 Med akademikere menes minst 3 års utdanning på høyskole/universitetsnivå. Til denne gruppen regnes hovedgruppene økonomer, jurister, samfunnsvitere og de med annen høyere utdanning over 3 år.

2 Tidligere år har man skilt mellom siviløkonomer og samfunnsøkonomer. Gitt kvalitetsreformen og det nye gradsystemet, vil skillet mellom sivil- og samfunnsøkonomer bli kunstig, samt vanskeliggjøre kategorisering av de med nye grader (feks. Master of Science). Det er derfor hensiktsmessig å kategorisere alle som har en høyere utdanning med fordypning i økonomi, som økonomer.

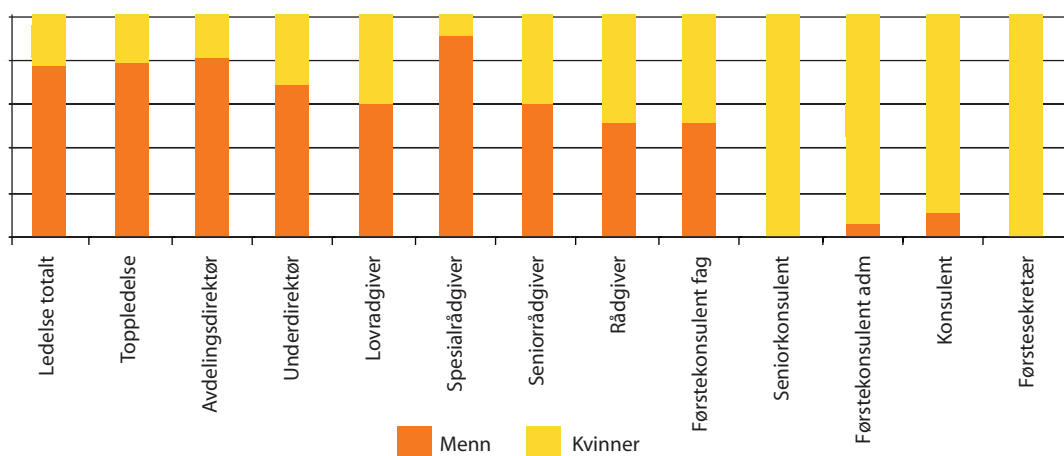
3 Tilsvarer antall ansatte uten høyere utdanning og med utdanning inntil 3 år.

Figur 2: Kvinneandel i en del stillinger vist avdelingsvis



■ Ledere i avd.	16,7 %	0 %	23,1 %	40,0 %	27,3 %	14,3 %	22,2 %	23,3 %
■ Toppledelse	33,3 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	22,2 %
■ Avd. direktør	14,3 %	0 %	11,1 %	50 %	37,5 %	0 %	11,1 %	19,0 %
■ Underdirektør	0 %	0 %	33,3 %	40 %	0 %	50 %	37,5 %	31,8 %
■ Spesialrådgiver	0 %	20 %		0 %			0 %	10,0 %
■ Lovrådgiver					40,0 %			40,0 %
■ Seniorrådgiver	0 %	57,1 %	33,3 %	30,8 %	59,1 %	80,0 %	22,2 %	40,0 %
■ Rådgiver	63,6 %	0 %	66,7 %	50,0 %	22,2 %	37,5 %	44,4 %	47,9 %
■ Førstekonsulent fagfag		75 %	44,4 %	50,0 %	40,0 %	40,0 %	50,0 %	48,6 %

Figur 3: Kjønnsfordeling i en del stillinger per 31.12.200



Internasjonal erfaring

Om lag halvparten av departementets ansatte har internasjonal erfaring. Med internasjonal erfaring menes alt fra utdanning fra utenlandske læresteder, til praksis fra utenriksstasjoner og internasjonale organisasjoner/virksomheter.

Tabell 2: Internasjonal erfaring fordelt på kjønn

		Kvinner	Menn	Totalt	Kvinneandel
Utenriktjenesten	OECD	3	5	8	38 %
	Washington	0	4	4	0 %
	EU-delegasjonen	0	8	8	0 %
OECD - hospitering		2	5	7	29 %
EU - hospitering		5	8	13	38 %
ESA		2	4	6	33 %
EFTA		1	3	4	25 %
FN		2	2	4	50 %
Norad		1	7	8	13 %
Private organisasjoner i utlandet		6	9	15	40 %
Opphold utenlandske læresteder		39	52	91	43 %
Erfaring fra arb. i OECD-komiteer		4	15	19	21 %

Det er 100 personer (1/3 av de ansatte) som oppgir språkkompetanse utover engelsk.

Generell demografi

Finansdepartementet hadde 302 ansatte⁴ (tilsvarende 295,6 årsverk⁵) med lønn per 31.12.2007. Til sammenlikning hadde departementet 286 ansatte (tilsvarende 278 årsverk) per 31.12.2006.

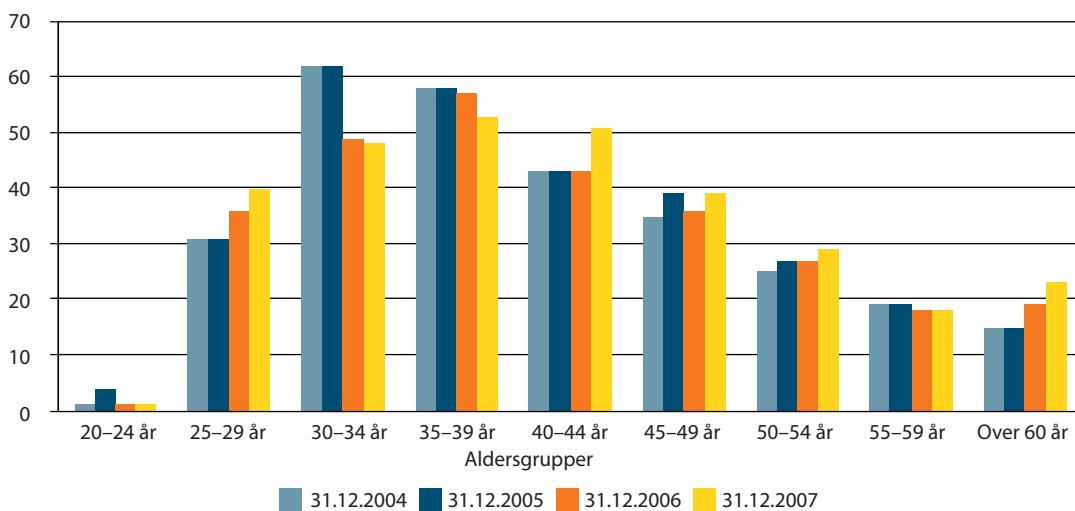
25 ansatte har redusert stillingsandel hvorav 17 er til stede per 31.12.2007⁶. Kun 6 av dem har en stillingsandel under 80 pst.

4 All statistikk i dette notatet tar utgangspunkt i [ansatte lønnet av Finansdepartementet](#). Ansatte som har permisjon med lønn regnes med i statistikken. Ansatte som har et tilsetningsforhold til departementet, men som har permisjon uten lønn, regnes ikke med. Når sistnevnte gruppe personer eventuelt kommer tilbake, anses de for å ha gjeninntådd i departementet.

5 Et årsverk er vurdert til 1850 timer per år (ref. FAD/SSST og SSB).

6 Inkluderer ansatte med lønnet permisjon/reduisert stillingsandel på grunn av studier, deltid, uføregrad, omsorg og fødsel.

Figur 4: Aldersfordeling per 31.12 i årene 2004, 2005, 2006 og 2007



Tabell 3: Fordeling av stillinger per 31.12. i perioden 2004 - 2007

Stilling ⁷	2004	2005	2006	2007
Finansråd	1	1	1	1
Ekspedisjonssjef hvorav 7/6 avdelingsledere ⁸	7	7	8	8
Avdelingsdirektør ⁹ med personalansvar	25	26	24	27
Avdelingsdirektør nestleder/stab ¹⁰	13	15	14	15
Underdirektør	28	25	23	22
Spesialrådgiver	5	6	8	10
Prosjektleder		2	2	
Lovrådgiver	14	16	18	20
Seniorrådgiver ¹¹	58	63	73	80
Rådgiver	67	61	46	48
Førstekonsulent	25	29	31	35
Seniorkonsulent	12	10	7	7
Førstekonsulent (adm. stilling)	15	20	17	17
Konsulent	11	11	12	9
Førstesekretær/sekretær	7	6	2	3
SUM	288	298	286	302

7 Ut fra stillingskoden vedkommende er lønnplassert i. Enkelte har bibeholdt annen tittel.

8 Økningen skyldes opprettelsen av avdelingen for formuesforvaltning (AFF).

9 Inklusive kommunikasjonsdirektør.

10 Tre nestledere i hele perioden.

11 Fire seniorrådgivere har bibehold av tittel som spesialrådgivere, én seniorrådgiver har personalansvar.

Faglig utvikling

I 2004 ble det opprettet en egen stipendordning for Finansdepartementets ansatte for å stimulere til etter- og videreutdanning.

Det oppfordres til skifte av fagområde/avdeling/seksjon internt i Finansdepartementet, for å bidra til faglig utvikling. I 2007 var det fem medarbeidere som skiftet avdeling og fem personer som skiftet seksjon innenfor samme avdeling.

Mange medarbeidere i Finansdepartementet opplever faglig utvikling gjennom å skifte arbeidssted og – oppgaver for en kortere og lengre periode. Finansdepartementet har samarbeidsavtaler med EU, OECD, UD og NORAD for å stimulere til en slik mobilitet og utvikling.

Arbeid for Norge i internasjonale organisasjoner for en avgrenset periode er også et tilbud til Finansdepartementets ansatte. I første rekke gjelder dette fire spesialutsendinger i utenrikstjenesten knyttet til EU-delegasjonen i Brussel (to utsendinger), OECD-delegasjonen i Paris og ambassaden i Washington.

Finansdepartementet betaler for og oppfordrer til at medarbeidere arbeider i OECD sekretariatet for en periode. I den senere tid har to til tre medarbeidere hvert år benyttet seg av dette, de fleste som "secondees" i organisasjonens Økonomiavdeling.

I 2004 ble det inngått avtaler med EU-kommisjonen om at medarbeidere fra Finansdepartementet skal få anledning til å arbeide som "nasjonale eksperter" ved kommisjonen.

Finansdepartementet har opsjon på to hospiteringsstillinger ved NORADs hovedadministrasjonen i Oslo. I tillegg var to av Finansdepartementets ansatte (landøkonomer) på NORAD-opdrag ved de norske ambassadene i henholdsvis Malawi og Mosambik i 2007.

Det er igangsatt lederevaluering og påfølgende veiledning ("coaching"). Lederevalueringen vil være obligatorisk for alle avdelings- og seksjonsledere, mens den er frivillig for ledere på lavere nivå.





Finansdepartementet
Postboks 8008 Dep.
0030 Oslo
Tel. 22 24 90 90
postmottak@fin.dep.no
<http://www.regjeringen.no/fin>