

[Finansministeren]

drøfte disse undersøgelser med de offentligt ansattes organisationer og høre deres vurdering af udviklingen, som de ser den.

Spørgsmålet om samarbejde med medarbejderne via samarbejdsudvalg og andre samarbejdsorganer har også spillet en væsentlig rolle i debatten. Når man ser på det store katalog, som er givet til folketinget, over det samlede moderniseringsprogram for de kommende to år, ville det være forkert at påstå, at hele dette program har været igennem en proces i alle samarbejdsudvalgene, hvor det hører til. Det er da ganske klart. Men det er et program, der er stykket sammen af mange enkeltelementer, hvor masser af disse enkeltelementer naturligvis har været drøftet i samarbejdsudvalgene.

I 1984 vedtog folketinget som bekendt en dagsorden, som alle folketingets partier støttede, der henstillede, at man diskuterede moderniseringsprogrammet i samarbejdsudvalgene, og min forgænger sendte dengang en skrivelse til samtlige departementer og styrelser om denne dagsorden.

Regeringen lægger megen vægt på, at man anvender samarbejdsudvalgene i størst mulig udstrækning, ingen tvivl om det. Der er ikke tvivl om, at de bliver anvendt i stadig større udstrækning, men at der også her er en træghed – lad os dog ikke være naive. Jeg plejer at sige på møder, hvor dette bliver nævnt, at samarbejdsudvalgene selv må være i offensiven, og føler de, at de ikke har været tilstrækkelig med i behandlingen af en plan, er det op til samarbejdsudvalgene at reagere. Moderniseringsprogrammet får ikke tilstrækkelig effekt i det lange løb, medmindre medarbejderne accepterer det og er engageret i det, så ingen tvivl om betydningen af dette.

Jeg tror, hr. Ivar Nørgaard, med den erfaring, han har som minister gennem mange år, vil give mig ret i, at det ikke altid er tilstrækkeligt at udsende meddelelser om vigtigheden af at efterleve nogle principper. Det, der er spørgsmålet, er, hvordan det siver ned i systemerne, hvordan det bliver en del af ledelsesinstrumentet. Der skal bare ikke herske nogen tvivl om regeringens opfattelse på dette område, nemlig at samarbejdsudvalgene her naturligvis bør spille en afgørende rolle.

Op så til spørgsmålet om koncernledelser, hvor hr. Ivar Nørgaard lidt ironiserende siger, at det bruges ligesom til at decentralisere

ansvaret, til en decentralisering af afskedigelserne. Jeg forstod det sådan, at departementerne kunne blive fri, mens opgaven, hvad angik afskedigelser, blev lagt ud i styrelserne.

Tja, sådan kan man selvfølgelig godt udlægge det. Jeg mener faktisk – og det er naturligvis årsagen til, at det specielt er behandlet i selve redegørelsen – at tankegangen, at departementer, styrelser og direktorater kommer til at spille mere effektivt sammen, er en væsentlig forudsætning for, at moderniseringen slår igennem. Det, vi har oplevet tilbage i tiden, er efter min mening, at nogle direktorater har levet meget isoleret med en decentralisering, som gik langt ud over de rammer, man kunne ønske sig, mens andre måske har været meget styrede. Det, det drejer sig om, er, at man inden for et ministeriums område i fællesskab fastlægger, hvordan ressourcerne skal udnyttes, målformulerer de opgaver, som skal løses, og først når det er gjort i fællesskab, kan man decentralisere.

Decentralisering er jo et smukt udtryk, men jeg vil da godt for min egen part sige, at man skal passe på, at man ikke overdriver decentraliseringen. For mig er decentralisering vigtig, men ikke realistisk, førend man klart har formuleret opgaven for det, der skal lægges ud til andre. Hvis man ikke har formuleret opgaven på forhånd, får man intet ud af decentraliseringen, højst lidt forvirrede tilstande.

Der stilles altså meget store krav til formulering af opgavesættet i ledelserne, før man decentraliserer, og derfor spiller udvikling og moderne ledelsesformer en afgørende rolle i bestræbelserne for at modernisere den offentlige sektor.

Jeg har godt lagt mærke til, at fru Ingerlise Koefoed – vist også andre – har prøvet at give indtryk af, at vi spiller meget på managementfilosofien. Det er der efter min mening nu ikke noget nedværdigende i at man gør. Denne redegørelse er jo også det, vi vil kalde en delredegørelse; den omfatter alene modernisering af den statslige sektor. Der er mange andre projekter, der skal diskuteres og videreudvikles.

Når vi her fokuserer meget stærkt på ledelse, hænger det naturligvis sammen med, at vi opfatter det som forudsætningen for, at den offentlige sektor kan omstille sig og tilpasse sig. Det kan nemlig ikke lade sig gøre,