



## SAMEINING Í RÍKISREKSTRI – 4 INNANRÍKISRÁÐUNEYTI

FEBRÚAR 2011

# EFNISYFIRLIT

NIÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR .....	3
1 INNGANGUR .....	5
2 MÁLAVEXTIR .....	6
2.1 Ákvörðun um sameiningu .....	6
2.2 Markmið sameiningar .....	6
2.3 Samrunaáætlun og áhættumat.....	7
2.4 Starfsmannahald, upplýsingamiðlun og stefnumótun .....	8
2.5 Verkstjórn í samrunaferli .....	8
3 SVÖR FORSÆTISRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR RÁÐUNEYTA.....	10
A. Markmið með sameiningu .....	10
B. Fjárhagslegt mat.....	11
4 SVÖR INNANRÍKISRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR .....	15
C. Stjórnun sameiningar .....	15
D. Samrunaáætlun.....	16

# NIÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR

Hinn 1. janúar 2011 tók innanríkisráðuneyti til starfa með sameiningu dóms- og mannréttindaráðuneytis og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis. Þar með færðust yfirstjórn og ábyrgð þessara málaflokka undir eitt ráðuneyti. Innan þess starfa þrjár fagskrifstofur, skrifstofa almannaoýggis, skrifstofa mannréttinda og sveitarfélaga og skrifstofa innviða, ásamt þremur stoðskrifstofum. Ráðuneytið starfar samkvæmt lögum nr. 73/1969 um Stjórnarráð Íslands og auglýsingu um staðfestingu forseta Íslands á reglugerð um Stjórnarráð Íslands nr. 3/2004.

Athugun Ríkisendurskoðunar á undirbúningi sameiningarinnar leiddi í ljós að ákvörðunin var tekin að vel athuguðu máli. Markmið hennar voru skýr, einkum þau sem lutu að faglegum þáttum og bættri þjónustu við almenning, og gert er ráð fyrir að sameinað ráðuneyti geti betur tekist á við aukin og flókin stjórnsýsluverkefni og að hagkvæmni muni aukast þegar til lengri tíma er litið. Skipulag og verkstjórn voru góð og ábyrgðarhlutverk skýr. Mikil áhersla var lögð á þátttöku starfsmanna í sameiningarferlinu og að þeir væru vel upplýstir um framvindu mála. Ríkisendurskoðun telur að vel hafi verið staðið að flestum þáttum við undirbúning og framkvæmd sameiningarinnar. Að mati stofnunarinnar gefur athugun hennar engu að síður tilefni til nokkurra ábendinga.

Við mat sitt og ábendingar tók Ríkisendurskoðun einkum mið af svörum yfirstjórnar innanríkisráðuneytis og forsætisráðuneytis við spurningalista stofnunarinnar sem mótaður var í samráði við öll ráðuneyti árið 2010 og fylgiskjölum með þeim.

MARKMIÐIN SKÝR OG VEL  
STAÐIÐ AÐ  
FRAMKVÆMDINNI

## ÁBENDINGAR TIL INNANRÍKISRÁÐUNEYTIS

### 1. ÁÆTLA ÞARF KOSTNAÐ VEGNA SAMEININGAR

Ekki liggur fyrir heildstæð kostnaðaráætlun vegna sameiningar samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis og dómsmála- og mannréttindaráðuneytis. Að mati Ríkisendurskoðunar er brýnt að samrunaáætlun sýni allan áætlaðan kostnað vegna sameiningarinnar, m.a. kostnað vegna vinnu starfsfólks, upplýsingatæknimála og annarra þátta. Mikilvægt er að áætla heildarkostnað sameiningar svo að unnt sé að taka mið af honum í fjárheimildum og rekstraráætlun sameinaðs ráðuneytis og greina hann frá öðrum rekstrargjöldum.

### 2. LJÚKA ÞARF LANGTÍMASTEFNUMÓTUN Á ÁRINU 2011

Ríkisendurskoðun telur mikilvægt að mótuð verði langtímafestefna fyrir sameinað ráðuneyti innan þeirra tímamarka sem ráðuneytið hefur sett sér (1. október 2011). Setja verður fram fagleg og fjárhagsleg markmið nýs ráðuneytis, skilgreina aðgerðir

til að gera markmiðin að veruleika og forgangsraða þeim, ákveða árangursmælikvarða og móta viðmið um hvað telst góður árangur og hvað ekki. Þannig verður með raunhæfum hætti hægt að meta árangur og gæði starfseminnar og ávinning af sameiningunni. Í stefnumótunarvinnunni þarf að leggja raunsætt mat á ávinning þess að flytja stofnanir til annarra ráðuneyta eða frá þeim til innanríkisráðuneytisins eftir því hvar verkefni eiga best heima.

### 3. LJÚKA ÞARF GERÐ VERKLAGSREGLNA OG REKSTRARÁÆTLUNAR 2011

Mikilvægt er að ljúka gerð verklagsreglna fyrir meginþætti starfseminnar innan þeirra tímamarka sem ráðuneytið hefur sett sér (1. apríl 2011) svo að innleiða megi samræmt verklag á fyrsta starfsári ráðuneytisins. Þá bendir Ríkisendurskoðun á mikilvægi rekstraráætlunar fyrir skilvirkan rekstur hins opinbera. Nauðsynlegt er að rekstraráætlun nýs ráðuneytis fyrir árið 2011 liggi fyrir sem fyrst, enda skýrt kveðið á um það í reglugerð um framkvæmd fjárlaga að skila skuli áætlun um rekstur ríkisaðila í síðasta lagi í fyrir lok desember næstliðins árs.

### 4. ÁFRAM VERÐI STUTT VIÐ STARFSFÓLK

Verkefnastjórn innanríkisráðuneytis hefur lagt mikla áherslu á að lágmarka áhættu og óvissu í starfsmannamálum ráðuneytisins. Ríkisendurskoðun bendir á mikilvægi þess að áfram verði stutt við starfsfólk í því breytingaferli sem framundan er og að unnið verði eftir áætlun sem stuðlar að heildstæðri og öflugri vinnustaðamenningu.

# 1 INNGANGUR

Hinn 1. janúar 2011 tóku gildi lög um breytingar á lögum um Stjórnarráð Íslands, nr. 73/1969. Með lögnum var forsætisráðherra heimilað að undirbúa stofnun innanríkisráðuneytis með því að sameina dómsmála- og mannréttindaráðuneyti og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti. Í þessari skýrslu er gerð grein fyrir undirbúningi að stofnun innanríkisráðuneytis og byggja niðurstöður Ríkisendurskoðunar einkum á svörum yfirstjórnar innanríkis- og forsætisráðuneytis við spurningalista stofnunarinnar. Við mat og ályktanir var einnig stuðst við ýmis önnur gögn. Ríkisendurskoðun óskaði fyrst eftir svörum frá yfirstjórn innanríkisráðuneytis en hún taldi eðlilegt að forsætisráðuneytið svaraði hluta spurninganna þar sem aðdragandi og undirbúningur að sameiningunni var einnig á ábyrgð þess.

Athugun þessi er liður í því verkefni Ríkisendurskoðunar að meta hvernig áform ríkisstjórnarinnar um endurskipulagningu opinberrar þjónustu ganga eftir. Samkvæmt þeim er stefnt að því að draga verulega úr útgjöldum ríkisins með sameiningu og fækkun ráðuneyta og stofnana. Þar sem fyrri úttektir Ríkisendurskoðunar hafa sýnt að undirbúningi og framkvæmd sameiningar stofnana hefur oft verið ábótavant var talið rétt að fylgjast sérstaklega með þessum breytingum. Stofnunin telur að huga verði að sömu þáttum við sameiningu ráðuneyta og við sameiningu ríkisstofnana.

Athugunin er að öðru leyti í samræmi við ákvæði 9. gr. laga nr. 86/1997 um Ríkisendurskoðun, sem fjallar um stjórnarsýsluendurskoðun, og starfsáætlun stjórnarsýslusviðs stofnunarinnar fyrir árin 2009–11. Meginmarkmiðið er að meta hvort stjórnvöld undirbúi sameiningu á fullnægjandi hátt, styðja við fagleg vinnubrögð og auka líkur á að tilætlaður árangur náist. Ekki er tekin afstaða til þess hvort sameiningin sé almennt séð réttmæt né heldur leitast við að meta árangur hennar.

Til að fá vísbindingar um fagleg vinnubrögð útbjó Ríkisendurskoðun [spurningalista](#) um nokkra mikilvægustu þætti við undirbúning sameiningar í ríkisrekstri. Við gerð hans var m.a. stuðst við rit fjármálaráðuneytis [Sameiningar ríkisstofnana og tengdar breytingar \(desember 2008\)](#). Listinn var sendur öllum ráðuneytum til umsagnar í janúar 2010 og kynntur sérstaklega á ráðuneytisstjórafundi í febrúar. Í framhaldinu var hann birtur á heimasíðu Ríkisendurskoðunar.

Ríkisendurskoðun óskaði eftir athugasemdum forsætisráðuneytis og innanríkisráðuneytis við drög að þessari skýrslu. Ríkisendurskoðun þakkar öllum sem veittu upplýsingar og aðstoð við vinnslu úttektarinnar.

INNANRÍKISRÁÐUNEYTI  
STOFNAÐ 1. JANÚAR  
2011

DRAGA Á ÚR  
RÍKISÚTGJÖLDUM MEÐ  
SAMEINGU RÁÐUNEYTA

EKKI LAGT MAT Á RÉTTMÆTI  
EÐA ÁRANGUR SAMEINGA

SPURNINGALISTI SEM  
TEKUR TIL UNDIRBÚNINGA  
SAMEINGAR

## 2 MÁLAVEXTIR

### 2.1 ÁKVÖRÐUN UM SAMEININGU

Sameining í ríkisrekstri, hvort heldur hún varðar ráðuneyti eða stofnun, þarf að vera vel ígrunduð og undirbúin. Í því tilliti er mikilvægt að gerð sé frumathugun á ávinningi hennar áður en ákvörðun er tekin. Þar þarf m.a. að greina verkefni sem sameina á, meta skipulega kosti og galla ólíkra leiða og álitamála, gera rekstraráætlun fyrir nýja stofnun eða nýtt ráðuneyti, skilgreina framtíðarsýn starfseminnar og markmið og meta hvað gera þurfi svo að hún standi undir væntingum.

Í samstarfsyfirlýsingu ríkisstjórnar Samfylkingar og Vinstrihreyfingarinnar – græns framboðs frá 10. maí 2009 kemur fram að ríkisstjórnin muni beita sér fyrir stjórnkerfisumbótum í því skyni að gera þjónustu hins opinbera eins góða og kostur er með þeim fjármunum sem eru til ráðstöfunar hverju sinni. Lagt er til að fækka ráðuneytum í áföngum úr tólf í níu. Áhersla er lögð á vandaðan undirbúning breytinganna og að verkefnastjórn sé á hendi forsætisráðherra. Forsætisráðherra mælti fyrir breytingum á lögum um Stjórnarráð Íslands, nr. 73/1969, í júní 2010 í samræmi við samstarfsyfirlýsinguna og voru þær samþykktar í september 2010. Breytingarnar fela m.a. í sér að innanríkisráðuneyti verður til við sameiningu dómsmála- og mannréttindaráðuneytis og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis. Í kjölfarið setti forsætisráðuneytið á fót samráðshóp sem hefur unnið markvisst að undirbúningi og innleiðingu sameininganna.

### 2.2 MARKMIÐ SAMEININGAR

Ríkisendurskoðun hefur bent á að markmið sameiningar ráðuneyta eða stofnana þurfi að setja fram á skýran og greinargóðan hátt. Séu markmið fleiri en eitt skuli forgangsraða þeim. Ekki verður annað séð en hugað hafi verið að þessum þáttum við sameiningu ráðuneytanna. Í frumvarpi til laga um breytingu á lögum um Stjórnarráð Íslands kemur fram að með stofnun innanríkisráðuneytis sé stefnt að því að gera þjónustu hins opinbera við almenning og atvinnulíf eins góða og kostur er. Í athugasemdum við frumvarpið er nánar fjallað um markmið sameiningar. Þar segir að með fækkun og stækkun ráðuneyta sé m.a. verið að gera þeim betur kleift að takast á við aukin og flókin stjórnsluviðfangsefni og að tryggja formfestu. Jafnframt sé markmiðið að forgangsraða í ríkisrekstrinum, tryggja grunnþjónustu og auka skilvirkni með stærri og hagkvæmari einingum. Innanríkisráðuneyti muni skapa ramma um innanríkismál og innviði samfélagsins, öryggis- og varnarmál á lofti, sjó og landi og þar með allar stofnanir sem sinna þjónustu á þessum sviðum. Að mati Ríkisendurskoðunar er mikilvægt að samhliða þessum breytingum verði reynt að meta ávinning þess að stofnanir sem nú heyra undir önnur ráðuneyti færast undir innanríkisráðuneytið ef þær

ÁKVÖRÐUN UM SAM-  
EININGU BYGGIR Á  
SAMÞYKKT ALÞINGIS

MARKMIÐIÐ ER AÐ  
EINFALDA STJÓRNKERFIÐ  
OG BÆTA ÞJÓNUSTUNA

eiga meiri samleið með stofnunum þess eða frá innanríkisráðuneytinu undir önnur ráðuneyti ef þær eiga starfsemi sinnar og eðli máls samkvæmt betur heima þar.

Fjárhagslegt markmið með sameiningu ráðuneyta er að ná 9% hagræðingu í rekstri aðalskrifstofu nýs ráðuneytis á árinu 2011. Stefnt er að því að með sameinuðu ráðuneyti verði hægt að veita sömu þjónustu með færri starfsfólki og viðhalda stoðþjónustu með hlutfallslega minni tilkostnaði. Reiknað er með að fækkun starfsmanna verði um 10% og að ýmis starfstengdur kostnaður muni þar að auki minnka. Þá muni draga úr ýmsum kostnaði vegna samlegðaráhrifa. Talið er að kostnaður vegna húsnæðis geti lækkað þar sem mögulegt er að nýta það betur í stórum einingum en litlum. Vegna biðlaunaréttar starfsmanna og kostnað við breytingar á húsnæði og flutningi er gert ráð fyrir að aðeins hluti kostnaðarlækkunar náist á fyrstu tólf mánuðum eftir sameiningu. Tölulegir mælikvarðar í þessu efni hafa ekki verið skilgreindir. Talið er að megin ávinningur sameiningar muni ekki koma fram fyrir en að nokkrum mánuðum og jafnvel árum liðnum þegar endurskoðun á stofnunum og málaflokkum hefur farið fram.

FJÁRHAGSLEGUR  
ÁVINNINGUR SKILAR SÉR  
TIL LENGRI TÍMA LITID

Ríkisendurskoðun óskaði eftir rekstraráætlun innanríkisráðuneytis fyrir árið 2011 en samkvæmt svari ráðuneytisins er enn unnið að gerð hennar. Stofnunin hefur bent á í fyrri úttektum sínum að sameiningu fylgi alltaf kostnaður sem gera verði ráð fyrir í fjárheimildum og rekstraráætlunum nýrrar stofnunar eða ráðuneytis. Þann kostnað þurfi að greina frá öðrum rekstrargjöldum. Áætlaður heildarkostnaður við sameiningu samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis og dómsmála- og mannréttindaráðuneytis liggur ekki fyrir en innanríkisráðuneytið telur að mesti kostnaðurinn verði vegna flutninga og breytinga á húsnæði. Athugun á húsnæðisþörf sé ólokið og því ekki hægt að leggja áreiðanlegt mat á kostnaðinn en hann eigi að rúmast innan fjárheimilda. Skipaður var sérstakur tengiliðahópur með fulltrúum hlutaðeigandi ráðuneyta til að halda utan um fjárhags- og rekstrarmálefni sem varða sameininguna. Samkvæmt upplýsingum frá innanríkisráðuneytinu er gert ráð fyrir að útgjöld vegna samrunans verði 5 m.kr. árið 2011. Biðlaun eru þar ekki meðtalin því ráðuneytið gerir ráð fyrir að sérstök fjárheimild fáiist vegna þeirra.

REKSTRARÁÆTLUN LIGGUR  
EKKI ENN FYRIR

## 2.3 SAMRUNAÁÆTLUN OG ÁHÆTTUMAT

Við sameiningu ráðuneyta eða stofnana þarf að gera samrunaáætlun. Þar skal sameiningarferlið brotið niður í vel skilgreinda verkþætti, ábyrgðaraðilar tilgreindir, tímasetningar ákveðnar og mat lagt á kostnað og tíma. Samrunaáætlun þarf að gera um leið og sameining hefur verið ákveðin. Hana þarf að endurskoða reglulega eftir því sem sameiningu vindur fram.

UNNIÐ EFTIR SAMÞYKKTRI  
SAMRUNAÁÆTLUN

Í áætlun um sameiningu samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis og dómsmála- og mannréttindaráðuneytis er greint frá helstu verkefnum sameiningar, ásamt tímasetningum og kostnaði nokkurra verkþátta. Upplýsingum um framvindu áætlunarinnar var miðlað til starfsmanna ráðuneytanna. Hún hefur staðist í meginráttum en er í stöðugri endurskoðun.

Mikilvægt er að meta þær hættur sem að geta steðjað þegar samræma á verkefni ríkisins. Leggja þarf mat á hugsanleg vandamál í sameiningarferlinu og afleiðingar þeirra. Jafnframt þarf að undirbúa mótvægisáðgerðir, skilgreina ábyrgð á einstökum verkþáttum og gera áætlun um kostnað. Ríkisendurskoðun óskaði eftir áhættumati vegna sameiningar ráðuneytanna. Í svörum yfirstjórnar innanríkisráðuneytis kemur m.a. fram að hætta sé á að starfsmenn róí á önnur mið ef þeir telja að sameiningin stefni starfsöryggi eða starfánægju þeirra í voða. Einnig sé hætta á mistökum þegar tvö ráðuneyti með mismunandi verklag sameinast. Yfirstjórn innanríkisráðuneytis hefur lagt áherslu á að lágmarka hættu á því að þetta gerist.

## 2.4 STARFSMANNAHALD, UPPLÝSINGAMIÐLUN OG STEFNUMÓTUN

Sameining í ríkisrekstri hefur áhrif á starfsfólk og getur valdið óvissu meðal þess um störf sín. Innanríkisráðuneytið mun byggja á þeim starfsmönnum sem áður störfuðu í ráðuneytunum tveimur. Ríkisendurskoðun bendir á mikilvægi þess að á öllum stigum sameiningar sé hugað að því hvaða áhrif hún hafi á starfsfólk. Í svörum innanríkisráðuneytis kemur fram að verkferlar um starfsmannahald við breytingarnar hafi verið útfærðir og kynntir fyrir starfsfólki í september 2010. Viðkomandi skrifstofustjóri og ráðuneytisstjóri eða rekstrar- eða mannauðsstjóri áttu fundi með starfsmönnum þar sem gengið var frá ráðningarsamningum. Þeir voru haldnir þegar skipurit ráðuneytisins lá fyrir hinn 15. desember 2010. Sett var á fót hæfnisnefnd vegna skipunar ráðuneytisstjóra innanríkisráðuneytis og telur Ríkisendurskoðun að vel hafi verið staðið að undirbúningi við skipan hans í embættið. Stefnt var að því að nýjar starfslýsingar yrðu tilbúna fyrir 1. febrúar 2011.

Sérstök áhersla hefur verið lögð á þátttöku starfsfólks í sameiningarferlinu og að halda því vel upplýstu. Jafnframt hefur upplýsingum um ákvarðanir og framvindu breytinga verið miðlað til starfsfólks. Stofnaður var sameinaður innri vefur ráðuneytanna og sett voru upp hópvinnumæði, sameiginleg fréttaveita og stofnað sérstakt netfang fyrir fyrirspurnir starfsmanna. Í undirbúningsferlinu bárust ýmsar spurningar frá starfsmönnum vegna sameiningarinnar og sá forsætisráðuneyti um úrvinnslu þeirra.

Í svörum innanríkisráðuneytis kemur fram að vinnuhópi hafi verið falið að leggja fram tillögur um verklag innra starfs sameinaðs ráðuneytis og samþætta gæðahandbækur beggja ráðuneyta. Stefnt er að því að þeirri vinnu ljúki fyrir 1. apríl 2011. Langtímastefna fyrir sameinað ráðuneyti liggur ekki fyrir en gert ráð fyrir að stefnumótunavinnu ljúki fyrir 1. október 2011 og munu allir starfsmenn taka þátt í henni. Gert er ráð fyrir að þátttaka starfsmanna í stefnumótun og samþættingu áætlana og verkferla muni hafa góð áhrif á menningu nýs ráðuneytis, sem og ný starfsmannastefna, endurmenntunarstefna og jafnréttisstefna sem ráðgert er að ljúka fyrir 1. apríl 2011. Fyrst um sinn verður innanríkisráðuneytið í húsnæði fyrri ráðuneyta þar sem ekki náðist viðunandi niðurstaða í húsnæðismálum. Gert er ráð fyrir að starfsemin verði öll sameinuð á Sölvhólsgötu 7 í Reykjavík í mars 2011.

## 2.5 VERKSTJÓRN Í SAMRUNAFERLI

Ein forsenda árangursríkrar sameiningar er að verkefni þeirra sem stjórna sameiningarferlinu séu formlega skilgreind og öllum hlutaðeigandi ljós, auk þess sem í



upphafi liggja fyrir hvernig miðlun upplýsinga milli lykilaðila verði háttáð. Lykilaðilar í sameiningarferlinu geta m.a. verið stýrihópur sameiningar, ráðuneytisstjóri, skrifstofustjóri, verkefnisstjóri, tengiliður ráðuneytis og ráðgjafar. Mikilvægt er að tryggja sameiginlegan skilning á verkefnum og að verkaskipting, ábyrgð og boðleiðir lykilaðila séu vel skilgreind og skýr. Slíkt er forsenda þess að þeir geti unnið sem ein heild.

Í frumvarpi til laga um breytingar á lögum um Stjórnarráð Íslands kemur m.a. fram að vanda þurfi sérstaklega vel undirbúning að sameiningu ráðuneyta. Þá kemur fram að við sameiningu sé mikilvægt að tryggja sem best samræmi og samfellu með heildstæðri verkefnastjórn og nákvæmri skilgreiningu á því hvenær og hvernig ábyrgð færist á milli aðila. Í lögnum var forsætisráðherra falin yfirumsjón með sameiningu ráðuneyta. Í samvinnu við fjármálaráðuneyti fól forsætisráðherra hlutaðeigandi ráðherrum, ráðuneytum og verkefnisstjórn, skipaðri ráðuneytisstjórn og fulltrúum starfsmanna, að annast afmarkaða þætti vinnunnar. Hinn 16. september 2010 var tillaga dómsmála- og mannréttindaráðherra og samgöngu- og sveitarstjórnarráðherra um yfirstjórn, verklag og vinnuhópa kynnt fyrir starfsmönnum ráðuneytanna. Í minnisblaði forsætisráðuneytis frá 21. september 2010 er greint frá skipulagi, ábyrgð og verkstjórn sameiningar. Ekki var leitað til fagaðila um ráðgjöf eða aðstoð. Ráðuneytisstjórnar dómsmála- og mannréttindaráðuneytis og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis héldu kynningu hinn 29. september um ábyrgðarsvið og verklag yfirstjórnar þar sem sex vinnuhópum, skipuðum starfsmönnum ráðuneytanna, voru falin afmörkuð verkefni sem sneru að innra starfi innanríkisráðuneytis. Jafnframt var formönnum stéttarféлага, Félagi forstöðumanna ríkisstofnana og fulltrúum þingflokka boðið að taka sæti í tengslahópi til að fylgjast með framvindu sameiningarinnar. Ábyrgð á framkvæmd sameiningar var í höndum dómsmála- og mannréttindaráðherra og samgöngu- og sveitarstjórnarráðherra en forsætisráðherra og fjármálaráðherra héldu utan um samráð og tryggðu samræmi í ferlinu. Að mati Ríkisendurskoðunar var ábyrgð og umboð lykilaðila í sameiningarferlinu skýrt og vel staðið að miðlun upplýsinga til hagsmunaaðila.

Kynningaráætlun sneri annars vegar að innri kynningu og hins vegar að kynningu út á við. Settur var upp sameinaður innri vefur fyrir starfsmenn og var vinnuhópi um vef- og upplýsingamál falið að setja þar jafnóðum inn tilkynningar um framvinduna. Hinn 17. desember var skipurit innanríkisráðuneytis kynnt starfsfólki. Undir áramót 2010/2011 var öllum forstöðumönnum stofnana ráðuneytanna tilkynnt um hið nýja ráðuneyti og skipulag þess. Bláðamannafundur var haldinn 30. desember 2010 þar sem sameining ráðuneytanna var kynnt.

VINNUHÓPAR SKIPAÐIR  
STARFSMÖNNUM  
ANNAST AFMARKAÐA  
ÞÆTTI SAMEININGAR

ÁBYRGÐ OG UMBOÐ  
LYKILAÐILA SKÝRT OG VEL  
STAÐIÐ AÐ MIÐLUN  
UPPLÝSINGA

KYNNINGARÁÆTLUN  
SNERI BÆÐI AÐ INNRI  
OG YTRI KYNNINGU Á  
SAMEININGUNNI

# 3 SVÖR FORSÆTISRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR RÁÐUNEYTA

## A. MARKMIÐ MEÐ SAMEININGU

### 1. HVER ERU RÖKIN FYRIR SAMEININGU?

„Rökin fyrir sameiningu voru í upphafi tvíþætt.

- a) Almenn rök fyrir sameiningum ráðuneyta. Í samstarfsyfirlýsingu ríkisstjórnarinnar frá 10. júní 2009 segir m.a.:

Ríkisstjórnin mun gera umtalsverðar stjórnkerfisbreytingar og umbætur í því skyni að gera þjónustu hins opinbera við almenning og atvinnulíf eins góða og kostur er með þeim fjármunum sem til ráðstöfunar eru hverju sinni. Víðtækt samráð verður haft við starfsfólk, almenning og hagsmunaaðila og leitast við að skapa almennan skilning og samstöðu um nauðsyn þessara breytinga. Í kjölfar efnahagshrunsins er nauðsynlegt að endurmeta forgangsröðun í stjórnsýslunni í samræmi við verkefni framundan. Auk umbóta á stjórnsýslu atvinnuvega og nýsköpunar, auðlinda- og efnahagsstjórnunar er lögð sérstök áhersla á umbætur á sviði mannréttindamála og lýðræðispróunar sem og að vandaða stjórnsýsluhætti og efla traust almennings á stofnunum hins opinbera. Lögð er til í þessu skyni fækkun ráðuneyta í áföngum úr tólf í níu, ný forgangsröðun þar sem þess er þörf og breytt verkaskipting þar sem færð eru saman verkefni til að ná sem mestum samlegðaráhrifum. Lögð er áhersla á vandaðan undirbúning breytinganna. Verkefnisstjórnun er á hendi forsætisráðherra.

Forsætisráðuneytið telur að sameining ráðuneyta auðveldi samþættingu ýmissar þjónustu og komi í veg fyrir óskýra verkaskiptingu eða tvíverknað. Sameining gefur færri á öflugri stoðþjónustu en í minni ráðuneytum er hlutfallslega miklum kostnaði varið í nauðsynlega stoðþjónustu. Stærri og öflugri ráðuneyti auka jafnframt möguleika starfsfólks til þróunar í starfi og auka fjölbreytni í verkefnum þeirra. Stærri skipulagsheildir bjóða upp á meiri möguleika til sérhæfingar, að öðru jöfnu, og hafa meira bolmagn til nýsköpunar og þróunarstarfs og draga úr samhæfingavanda. Stærri og öflugri ráðuneyti eru sveigjanlegri þegar kemur að því að takast á við erfiðleika eins og þá sem glímt er við í ríkisrekstri í dag og stærri og öflugri einingar eiga auðveldara með að endurskipuleggja sig og takast á við þess háttar breytingar. Þá er það einn af lærdómum af skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis að þörf er á að efla ráðuneytin og ein leið að því marki er að stækka þau með sameiningum. Á þetta hefur m.a. verið bent í

[Skýrslu starfshóps forsætisráðuneytis](#) um viðbrögð stjórnsýslunnar við skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis.

b) Sértek rök vegna stofnunar innanríkisráðuneytis:

Innanríkisráðuneytið mun skapa ramma um innanríkismál og innviði samfélagsins, öryggismál á lofti, sjó og landi og þar með allar stofnanir sem sinna stjórnsýslu og þjónustu á þessum sviðum. Samþætting á sviði öryggismála, t.d. varðandi umferðaröryggi, öryggismál sjófarenda o.fl. Stærra ráðuneyti er færara um að hafa eftirlit með stórum og öflugum stofnunum (eftir sameiningar stofnana á sviði samgöngumála og endurskipulagningu löggæslu). Samþætting á uppbyggingu og utanumhaldi fjarskiptamála. Uppbygging öflugra stjórnsýslumiðstöðva í tengslum við þróun og eflingu sveitarstjórnartíðisins verður auðveldari. Heildstæð nálgun við uppbyggingu innviða með hliðsjón af þörfum löggæslu og borgaralegra varna. Í þeirri greiningarvinnu sem þegar hefur átt sér stað hafa jafnframt komið fram enn frekari samlegðaráhrif svo sem möguleikar á samþættingu þjónustu sýslumannsembætta og sveitarfélaga með því að sameina verkefni þessara aðila á eina skrifstofu í nýju innanríkisráðuneyti. Þá mun nýtt innanríkisráðuneyti eins og að hefur verið stefnt vera í stakk búið til þess að taka við flestum verkefnum sem áður var sinnt af Varnarmálastofnun. Þá standa miklar vonir til þess að hagræðing náist í málaflokkum sem undir ráðuneytið heyra en unnar hafa verið ýmsar skýrslur sem tengjast þeim. Sjá t.d.: [Framtíðarskipan stofnana samgöngumála](#); [Skýrsla starfshóps um sameiningu Keflavíkurflugvallar ohf. og Flugstoða ohf.](#); [Sameining lögregluembætta](#); [Efling sveitarstjórnartíðisins](#); [Frumvarp til laga um breytingu á lögum um Stjórnarráð Íslands, nr. 73/1969, með síðari breytingum.](#)“

2. HVER ER FRAMTÍÐARSÝN OG MARKMIÐ FYRIR SAMEINAÐA STOFNUN/VERKEFNI?

„Verkefnastjórn og nýr ráðuneytisstjóri innanríkisráðuneytis er enn að vinna að mótun framtíðarsýnar.“

3. HVADA MEGINBREYTINGAR VERÐA Á ÞJÓNUSTU OG FORGANGSRÖÐUN VERKEFNA FRÁ ÞVÍ SEM ÁÐUR VAR?

„Sjá skipurit innanríkisráðuneytis sem þegar hefur verið sent til Ríkisendurskoðunar.“

4. HVADA MÆLIKVARÐAR VERÐA NOTAÐIR TIL AÐ LEGGJA MAT Á ÁRANGUR SAMEININGAR?

„Þeir hafa ekki endanlega verið útfærðir enda er sameiningin enn í vinnslu. Ljóst er stærsti ávinningur af sameiningunni mun ekki koma fram fyrr en að nokkrum mánuðum og jafnvel árum liðnum þegar endurskoðun á stofnunum og málaflokkum hefur farið fram.“

## B. FJÁRHAGSLEGT MAT

5. HEFUR FARIÐ FRAM FJÁRHAGSLEGT MAT Á SAMEININGU STOFNANA?

„Já slíkt fjárhagslegt mat fór fram innan Stjórnarráðsins sbr. eftirfarandi umsögn fjárlagaskrifstofu fjármálaráðuneytisins með frumvarpi sem kvað á um sameiningar ráðuneyta:

Í frumvarpi þessu er mælt fyrir um breytingar á lögum um Stjórnarráð Íslands. Breytingarnar fela í sér að innanríkisráðuneyti verður til við sameiningu dómsmála- og mannréttindaráðuneytis og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis, velferðaráðuneyti við sameiningu félags- og tryggingamálaráðuneytis og heilbrigðisráðuneytis og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti við sameiningu iðnaðarráðuneytis og sjávarútvegs- og landbúnaðarráðuneytis. Einnig er lagt til að heiti umhverfisráðuneytis verði breytt í umhverfis- og auðlindaráðuneyti. Verði frumvarpið að lögum fækkar ráðuneytum úr 12 í 9. Um er að ræða breytingar í samræmi við samstarfsyfirlýsingu ríkisstjórnarinnar frá 10. maí 2009 um stjórnkerfisumbætur.

Eins og fram kemur í athugasemdum með frumvarpinu gera núverandi aðstæður það enn brýnna en ella að ráðuneyti og stofnanir endurmeti með opnum huga öll verkefni. Bankahrunið og afleiðingar þess hafa leitt til mikils hallareksturs á ríkissjóði sem kallar á snarpa aðlögun. Breytingar sem áformaðar eru á næstu misserum felast m.a. í að fækka ráðuneytum og ríkisstofnunum með sameiningu og endurskipulagningu og er þetta frumvarp liður í þeim áformum. Unnið er að endurskipulagningu á stofnanakerfi ríkisins á grundvelli framtíðarsýnar um skilvirkan og þjónustumiðaðan ríkisrekstur. Ríkisstofnanir hér á landi er um 200 talsins, margar sinna svipuðum verkefnum og ljóst er að ná má fram verulegri langtímahagræðingu í rekstri með því að sameina stofnanir og endurskoða verkaskiptingu milli þeirra. Sameining ráðuneyta og stofnana auðveldar sambættingu ýmissar þjónustu og kemur í veg fyrir óskýra verkaskiptingu og tvíverknað. Forsendur sumra þeirra breytinga eru sameiningar ráðuneyta sem kveðið er á um í þessu frumvarpi.

Það er mat fjármálaráðuneytis að sameining ráðuneyta sem mælt er fyrir um í frumvarpinu gefi færi á að lækka kostnað, sérstaklega launakostnað. Gert er ráð fyrir að strax við sameininguna fækki stjórnendastöðum á mótí samsvarandi fjölgun í stöðum sérfræðinga, auk þess sem reiknað er með nokkurri fækkun starfsfólks þegar fram í sækir með því að ráða ekki í stöður sem losna. Í fjárlögum fyrir árið 2010 er áætlaður kostnaður við rekstur á aðalskrifstofum umræddra ráðuneyta samtals 2.413,7 m.kr. Starfsmenn, fyrir utan ráðherra og aðstoðarmenn ráðherra, eru 231 talsins. Í frumvarpinu er gert ráð fyrir að öllum starfsmönnum verði boðið starf í sameinuðum ráðuneytum. Eins og áður sagði er þó ljóst að við sameiningu mun fækka í yfirstjórn ráðuneytanna. Þar starfa nú 6 ráðuneytisstjórar og 40 gegna stöðu skrifstofustjóra. Í áætlun sem unnin hefur verið við undirbúning frumvarpsins er reiknað með að alls verði 19 skrifstofustjórar í þessum ráðuneytum eftir að þau hafa verið sameinuð í þrjú. Miðað við það fækkar skrifstofustjórum um 21 og ráðuneytisstjórum um 3 en í staðinn er gert ráð fyrir að viðkomandi starfsmenn verði ráðnir sem sérfræðingar. Auk þess mundu 3 ráðherrar og 3 aðstoðarmenn ráðherra láta af störfum. Áætlað er að þessar breytingar leiði til 140 m.kr. lækkunar á launakostnaði á ári.

Sameinuð ráðuneyti verða öflugri einingar með getu til að veita sömu þjónustu með færra starfsfólki og viðhalda öflugri stoðþjónustu með hlutfallslega minni tilkostnaði, en í smærri ráðuneytum er hlutfallslega miklum fjármunum varið í stoðþjónustu, t.d. vegna starfa við fjármál og bókhald, skjalavörslu, ritaraþjónustu o.fl. Þá er algengt að við sameiningu stofnana kjósi einhverjir að láta af störfum og fara á biðlaun. Gert er

ráð fyrir að á næstu árum verði ekki nema í undantekningartilfellum ráðið í stöður þeirra sem af þessum eða öðrum ástæðum kjósa að láta af störfum og að fækkun starfsfólks verði þannig með náttúrulegum hætti. Reiknað er með að fækkun starfsmanna af þessum sökum geti orðið nálægt 20 manns, eða tæp 10% af núverandi starfsmannafjölda, sem lækki launakostnað um 160 m.kr. á ári. Er þannig áætlað að í kjölfar sameiningarinnar geti launakostnaður lækkað um 300 m.kr. á ári þegar breytingarnar verða að fullu komnar fram. Á móti kemur að 46 núverandi starfsmenn eiga rétt til biðlauna, ýmist í 12 eða 6 mánuði. Ekki liggur fyrir hvort einhverjir sem ekki verður boðið sambærilegt starf kjósi að hætta störfum og fara á biðlaun samhliða þessum breytingum, en velji þeir það allir má gera ráð fyrir að tímabundinn biðlaunakostnaður geti orðið allt að 200 m.kr.

Samhliða lækkun launakostnaðar má reikna með lækkun á ýmsum starfstengdum kostnaði en almennt viðmið í þeim efnum er að starfsmaður kosti stofnun um 20% umfram laun og launatengd gjöld, sem í þessu tilviki er þá um 60 m.kr. á ári. Því til viðbótar ætti að vera unnt að ná fram lækkun á ýmsum öðrum kostnaði vegna samlegðaráhrifa við sameiningu, t.d. með bættri nýtingu tækja, markvissari innkaupum, breyttum ferlum o.fl. en erfitt er að leggja mat á hversu mikinn sparnað þar yrði um að ræða. Einnig telur fjármálaráðuneytið líklegt að húsnæðiskostnaður geti lækkað þar sem að öllu jöfnu má ætla að takast megi að ná fram betri húsnæðisnýtingu hjá stærri stofnun en smærri. Á árinu 2009 greiddu aðalskrifstofur þessara ráðuneyta 220 m.kr. í húsaleigu. Athugun á húsnæðisþörf sameinaðra ráðuneyta er ekki lokið og því liggja ekki fyrir áreiðanlegar upplýsingar til að byggja á varðandi breytingar á húsnæðisþættinum. Á móti kemur að líklegt er að til muni falla einhver tímabundinn kostnaður við flutning og breytingar á húsnæði en óvíst er hve mikill sá kostnaður verður.

Að öllu virtu gerir fjármálaráðuneytið því ráð fyrir að samþykkt þessa frumvarps geti leitt til um 360 m.kr. lækkunar á kostnaði á ári þegar áhrif þess eru að fullu komin fram, auk lækkunar á húsnæðiskostnaði og öðrum kostnaði vegna samlegðaráhrifa. Vegna biðlauna og tímabundins kostnaðar við breytingar á húsnæði og flutning má þó allt eins gera ráð fyrir að ekki muni takast að ná fram nema hluta þeirrar kostnaðarlækkunar á fyrstu 12 mánuðum eftir gildistöku, verði frumvarpið að lögum.

Auk þessa hefur forsætisráðuneytið í samvinnu við Framkvæmdasýslu ríkisins og hlutaðeigandi ráðuneyti unnið kostnaðaráætlun vegna húsnæðisbreytinga, en um er að ræða einskíptist kostnað á árinu 2011. Sérstakur tengiliðahópur skipaður fulltrúum forsætisráðuneytis, fjármálaráðuneytis og hlutaðeigandi ráðuneyta heldur utanum fjárhags- og rekstrarmálefni í tengslum við sameininguna og stofnun nýs innanríkisráðuneytis og flutninga í nýtt húsnæði.“

## 6. HVER ERU FJÁRHAGSLEGU MARKMIÐIN OG HVERNIG Á AÐ NÁ ÞEIM?

„Eins og fram hefur komið hér að framan eru markmið með sameiningu tveggja ráðuneyta fyrst og fremst fagleg þ.e. að bæta stjórnkerfið og þjónustu við hinn almenna borgara en að ná fram hagræðingu á sama tíma. Fjárhagslegu markmiðin eru 9%

samdráttur í rekstri aðalskrifstofa ráðuneytanna á árinu 2011. Markmiðið er jafnframt að allur kostnaður vegna húsnæðisbreytinga rúmist innan gildandi fjárheimilda Stjórnarráðsins og er kostnaði vegna víðtækra tilfærslna í húsnæðismálum þannig haldið í lágmarki.

#### I. FÆKKA STARFSFÓLKI?

Já, enda þótt starfsfólki verði ekki sagt upp beinlínis vegna sameiningarinnar. Til að byrja með nemur fækkunin ráðherra, pólitískum aðstoðarmanni og bílstjóra auk þess sem þegar er ljóst að starfsmenn munu lækka starfshlutfall eða hætta störfum um nk. áramót af ýmsum ástæðum. Í ljósi lækkunar á rekstrarkostnaði á árinu 2011 er ljóst að ekki verður ráðið í öll stöðugildi sem losna heldur fólk fært til, þá felst langtíma sparnaður í því að fækka yfirmönnum sem lækkar kostnað til lengri tíma. Einhverjir starfsmenn munu jafnframt hætta sökum aldurs.

#### II. SAMNÝTA HÚSNÆÐI, TÆKI O.S.FR.V?

Já. Ráðuneytin flytja í sama húsnæði sem mun spara margvíslegan rekstrarkostnað til lengri tíma.

#### III. ANNAÐ – HVAD?

Endurskoðun á stofnanakerfi nýs ráðuneytis býður upp á mikla möguleika í hagræðingu, lækkun kostnaðar og straumlínulögun þjónustu. Þar liggja helstu tækifærin til að ná fram langtíma hagræðingu og þegar liggja fyrir áhugaverðar hugmyndir í því efni.“

### 7. HEFUR VERIÐ GERÐ REKSTRARÁÆTLUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN?

#### I. FYRIR FYRSTA REKSTRARÁRIÐ?

„Enn í vinnslu.“

#### II. LANGTÍMAÁÆTLUN (3-5 ÁRA)?

„Enn í vinnslu.“

### 8. HVER ER ÁÆTLAÐUR HEILDARKOSTNAÐUR VIÐ SAMEININGUNA?

„Gert er ráð fyrir því að rekstrarkostnaður sameinaðs ráðuneytis lækki strax á árinu 2011 líkt og annarra ráðuneyta. Helsti kostnaður við stofnun nýs ráðuneytis liggur einskiptiskostnaði s.s. vegna flutninga og breytinga á húsnæði. Hluti af honum er það sem kalla má almennt viðhald, þ.e. hann hefði fallið til þótt ekki hefði komið til breytinga á ráðuneytum.“

## 4 SVÖR INNANRÍKISRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR

### C. STJÓRNUN SAMEININGAR

#### 9. ER BÚIÐ AÐ SKIPA Í STÝRIHÓP OG RÁÐA VERKEFNISSTJÓRA?

„Já. Ráðherra fól ráðuneytisstjórum beggja ráðuneyta að stýra undirbúningi sameiningar sbr. minnisblað sem sent var öllum starfsmönnum þann 16. september 2010. Þar kemur m.a. fram að ráðuneytisstjórar stýra verkefninu og hafi sér til fulltingis aðra stjórnendur eftir því sem þurfa þykir. Verkefnisstjórn á vegum forsætisráðuneytis eru sendar upplýsingar um gang mála svo og starfsmönnum ráðuneytisins og öðrum eftir því sem við á. Ráðuneytisstjórar skilgreina hvernig skuli staðið að samhæfðri vinnu við öflun tölfraeðiupplýsinga um starfsemi ráðuneytanna sem varpa ljósi á starfsemi þeirra. Má þar nefna atriði s.s. starfsmannamál, tölfraeði um málafjölda og umfang, fjölda stofnana, fjármál og fleira. Ráðuneytisstjórar völdu 32 starfsmenn, jafn marga frá hvoru ráðuneyti, til að taka þátt í greiningarvinnu og tillögugerð um framtíðarskipan mála hjá sameinuðu ráðuneyti“

#### 10. HAFA UMBOÐ OG ÁBYRGÐ LYKILAÐILA Í SAMEININGARFERLINU VERIÐ SKILGREIND FORMLEGA? HVERNIG?

„Já. Á fundi í Þjóðmenningarhúsinu þann 29. september var kynnt yfirlit þar sem verkefnið var skilgreint og starfsmönnum falin ábyrgð á tiltekinni vinnu í samræmi við skjal sem afhent var á fundinum. Í megindráttum var ábyrgðarsviði lýst og verklagi yfirstjórnar við sameininguna (ráðuneytisstjórar auk tveggja starfsmanna) og síðan tilgreindir vinnuhópar og skilgreind vinnubrögð þeirra. Skipaðir voru eftirtaldir sex vinnuhópar: 1) verkferlar og skipulag, 2) innra starf ráðuneytanna, 3) starfsmannamál, 4) stefnumörkun og árangursstjórnun, 5) stofnanamál og fjármál stofnana, 6) vefmál.“

#### 11. LIGGUR FYRIR HVERNIG STAÐIÐ VERÐUR AÐ MIÐLUN UPPLÝSINGA MEÐAL LYKILAÐILA SAMEININGAR?

„Já. Innri vefir ráðuneytanna voru sameinaðir seinnipart október, en þar birtast fréttir af undirbúningi sameiningar. Vinnuhópi um upplýsinga- og vefmál var falið að greina reglulega frá gangi mála. Þá var opnað fyrir aðgang allra starfsmanna ráðuneytanna að hópvinussvæði vinnuhópanna, þar sem er að finna funda- og greinargerðir og skýrslur.

Þá er þess að geta að formönnum viðkomandi stéttarféлага og formanni félags forstöðumanna var boðið að taka sæti í tengslahópi til að fylgjast með framvindu undirbúnings og

koma að sjónarmiðum sínum varðandi sameininguna. Formönnum þingflokka var einnig boðið að tilnefna fulltrúa í hópinn. Að auki má nefna að forsætisráðuneytið stýrir skipulagi vegna stofnunar velferðar- og innanríkisráðuneytis. Minnisblað var gert sem skýrir skipulag, hlutverk, verklag og aðila máls”

## D. SAMRUNAÁÆTLUN

### 12. HEFUR RÁÐUNEYTIÐ SAMÞYKKT SAMRUNAÁÆTLUN (VERK-, TÍMA-, KOSTNAÐARÁÆTLUN)?

„Já. Með áætluninni fylgja upplýsingar um eftirfarandi:

#### I. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ LANGTÍMASTEFNUMÓTUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN?

„Stefnumótunarvinnan hefst við stofnun innanríkisráðuneytis. Stefnt er að þátttöku allra starfsmanna í þeirri vinnu. Gert er ráð fyrir að stefnumótun liggi fyrir eigi síðar en 1. október 2011.”

#### II. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ NÝTT SKIPURIT?

„Í greinargerð með frumvarpi því sem varð að lögum nr. 121/2010 kemur fram að nýr ráðuneytisstjóri leggi fram tillögu til ráðherra um skipurit fyrir hið nýja ráðuneyti. Ráðuneytisstjóri kynnti nýtt skipurit hinn 15. desember 2010.”

#### III. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VERKLAGSREGLUM FYRIR MEGINÞÆTTI STARFSEMINNAR (T.D. INNKAUP)?

„Vinnuhópi um innra starf ráðuneytisins hefur verið falið að leggja fram tillögur varðandi verklag við skjalasafn og málaskrá, rekstraráætlanagerð, eftirlit og fleiri þætti. Þá liggur fyrir að gæðahandbækur beggja ráðuneyta verði samþættar þannig að brot af því besta verði að verklagi í innanríkisráðuneytinu. Stefnt er að því að ljúka þeirri vinnu fyrir 1. apríl 2011. Þó er ljóst að strax frá áramótum verður verklag samræmt fyrir ákveðna þætti starfseminnar m.a. innkaup. Gert er ráð fyrir að sem flestir starfsmenn ráðuneytisins komi að gerð verklagsreglna.”

### 13. ER RÁÐGERT AÐ ENDURSKOÐA SAMRUNAÁÆTLUNINA REGLULEGA? HVERSU OFT?

„Já. Samrunaáætlunin og undirbúningur kemur reglulega til umfjöllunar á fundum yfir- stjórnar og fundum einstakra vinnuhópa. Hefur áætlunin staðist í megindráttum. Samrunaáætlunin er í stöðugri endurskoðun en verður ekki breytt nema ástæða sé til.”

### 14. HVERJAR ERU HELSTU ÁHÆTTUR Í SAMEININGARFERLINU?

„Meðal þess sem telja má til áhættu við breytingar sem þessar er að starfsmenn rói á önnur mið ef þeir telja þær stefna starfsöryggi eða starfsánægju sinni í voða. Við undirbúning og kynningu breytinganna er lögð áhersla á að öllum starfsmönnum núverandi ráðuneyta verði boðin störf. Hins vegar er einnig ljóst að ekki munu allir núverandi skrifstofustjórar halda embættum sínum sem slíkir en þeim boðin önnur störf og þar með er ekki loku fyrir það skotið að hluti af núverandi mannauði ráðuneytanna rýrni. Þá er ákveðin hætta á að verkaskipting milli starfsmanna verði ekki skýr. Til að fyrirbyggja það verða allar starfslýsingar endurskoðaðar um leið og skipurit liggur fyrir. Stefnt er að því að nýjar starfslýsingar veði tilbúnar fyrir 1. febrúar 2011. Eins má nefna að ákveðin hætta er á mistökum þegar tvær stofnanir með



mismunandi verklag sameinast. Eins og að framan greinir er stefnt að því að sameina verklagsreglur og gæðahandbækur beggja ráðuneyta á tímabilinu janúar til apríl 2011. Þá hefur verið ákveðið að innanríkisráðuneytið taki upp verkefnastjórnun líkt og tíðkast hefur í samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytinu.“

#### I. TIL HVADNA RÁÐSTAFANA VERÐUR GRIPID TIL AÐ FYRIRBYGGJA AÐ SAMEININGIN MISTAKIST?

„Sameining ráðuneytanna tveggja er ákveðin með lögum frá Alþingi. Ráðuneytisstjóri ber ábyrgð á að sameining takist og fer þar fyrir öflugum hópi starfsmanna beggja ráðuneyta. Með því verklagi sem lýst hefur verið, þ.e. að virkja hóp starfsmanna í undirbúningnum, samráði við stéttarfélög, öflugri upplýsingagjöf til starfsmanna og samþættingu verklags er tryggt eftir megni að sameiningin gangi vel fyrir sig. Lögð er rík áhersla á áframhaldandi góðan aðbúnað starfsmanna, góða samvinnu og liðsanda.“

#### 15. HVADNA AÐGERÐIR VERÐUR RÁÐIST Í TIL AÐ TRYGGJA ÖFLUGA VINNUSTAÐAMENNINGU Í SAMEINADRI STOFNUN?

„Tíðir fundir á undirbúningstímanum og góð upplýsingagjöf á innri vef hvetja til samstöðu um verkefnið. Nýr ráðuneytisstjóri hefur lagt sig fram um að eiga formlega sem óformlega fundi með starfsmönnum og orðið við öllum óskum um viðtöl og fundi. Þá hafa starfsmannafélög ráðuneytanna hugað að samruna sínum og stefnt að því að halda aðalfundi í byrjun árs 2011 þar sem m.a. verður kosið um nafn og reglur. Þá hafa starfsmenn ráðuneyta hist á óformlegum nótum til að efla samstöðu sína.

Gert er ráð fyrir því að þátttaka starfsmanna í stefnumótun og samþættingu áætlana og verkferla muni hafa góð áhrif á menningu nýs ráðuneytis, sem og ný starfsmannastefna, endurmenntunarstefna og jafnréttisstefna sem ráðgert er að ljúka fyrir 1. apríl 2011.“

#### 16. HEFUR VERIÐ GERÐ KYNNINGARÁÆTLUN? HVERNIG HEFUR SAMEININGIN VERIÐ KYNNT HINGAÐ TIL?

„Já. Áætlun um kynningu snýr annars vegar að innri kynningu og hins vegar að kynningu út á við. Settur var á stofn sameinaður innri vefur sem allir starfsmenn hafa aðgang að og þar er að finna sérstakt svæði með fréttum af gangi mála. Vinnuhóp um vef- og upplýsingamál var falið að setja jafnóðum inn tilkynningar á sameiginlega vefinn.

Undir áramót [2010/2011] er svo ráðgert að tilkynna öllum forstöðumönnum stofnana ráðuneytanna um hið nýja ráðuneyti og skipulag þess. Þá verður viðskiptavinum ráðuneytanna tilkynnt um breytta skipan mála. Að lokum er stefnt að því að halda blaðamannafund í lok árs [2010] þar sameiningar ráðuneyta eru kynntar.“