

Erna Solbergs tale til Høyres landsmøte

13. februar 2026

Sjekkes mot fremføring

Selv om jeg har gjort det mange ganger før.

Og selv om dette kanskje er siste gang.

Ja, så er det utrolig godt å kunne starte en tale med å si:

Kjære

Høyre-venner,

Det er godt å se dere igjen.

Siden sist har vi hatt det mye gøy, vi har jobbet hardt, og vi har tapt et valg.

Alle her håpte resultatet skulle bli annerledes. Innsatsen dere la ned var særlig imponerende når valgkampen var i motbakke.

I valgkamper med motbakke er likevel det beste å møte mennesker.

Mennesker som brenner for noe, som vil hjelpe, og som vil gjøre landet vårt bedre.

Uansett hvor jeg reiste møtte jeg også lokalpolitikere, tillitsvalgte og frivillige.

I Høyre-uniformen av blå klær og brede smil.

Selv om bussen holdt på å sette seg fast i et boligområde utenfor Bergen mens PC og jeg danset med en barnehage.

Selv om striregn gjorde båttur til busstur med lokale frivillige i Lillesand.

Og selv om vi ikke fikk valgkampen inn i sporet og debattene vi ønsket.

Så sto det aldri på kampviljen til dette partiet.

Det sto aldri på humøret.

Og i løpet av mine 22 år som leder.

Så har jeg ikke sett en større valgkampsinnsats.

Men akkurat i år vant ikke de blideste valget.

Vi og mange andre har brukt mye tid på å diskutere hvorfor det ble sånn.

Men det viktigste nå er å se fremover. For Høyre kommer tilbake.

Likevel vil jeg begynne med å takke noen store grupper mennesker.

Jeg vil takke alle de som er ildsjeler i Høyre:

- Som tar imot både heiarop og kjeft med et smil.
- Som fortsetter å utvikle partiet vi er så glad i.
- Og som har vist at de aldri gir opp.

Jeg vil takke alle de jeg har møtt på reise:

- Som brenner for noen eller noe.

- Som tør å dele åpent om sine utfordringer.
- Som viser oss hvorfor vi aldri må gi opp.

Og jeg vil takke alle de som har stemt på oss og gitt oss tillit.

- I fjor, og i tidligere år.
- I min valgkrets Hordaland, og i alle valgkretser.
- I gode valgår, og i tynge valgår.

Tusen takk!

--- o ---

Det er for menneskene vi driver med politikk.

Og det er for menneskene vi skal lage politikk.

Og når jeg skal oppsummere over to tiår som leder av Høyre.

Så er det ikke noe bedre sted å starte enn med menneskene, og med visjonen om et samfunn med muligheter for alle.

For omtrent to tiår siden pekte en samlet partiledelse ut kursen for et bredere og sterkere Høyre.

Partifolk og velgere over hele landet ønsket et parti som snakket:

- Mindre om milliarder, og mer om mennesker
- Mindre om penger, og mer om personer,

- Mindre om formue og mer om folk.

Også for tyve år siden hadde Høyre god

- Helsepolitikk
- Skolepolitikk
- Inkluderingspolitikk
- Og miljøpolitikk

Men når vi snakket om politikken vår.

Så var det ofte mer komfortabelt å snakke om systemene heller enn menneskene. Det var ofte mer komfortabelt å snakke om det vi kunne best.

Og det gjorde at hva politikken betød for folk ble underkommunisert.

Da trengte vi å minne oss selv om systemkritikken i Høyres DNA.

I vårt DNA.

For ‘mennesker ikke milliarder’ handler dypest sett om systemkritikk.

Det handler om at politikere ikke bare skal ta utgangspunkt i rapporter og gjennomganger.

Men det vi lærer når vi ser mennesker i øynene.

Hvilke barrierer og utfordringer *de* møter. Ikke teorier om strukturer og økonomiske modeller.

«Mennesker, ikke milliarder» er systemkritikk.

Mange av oss

(men kanskje stadig færre av oss)

mimrer av og til tilbake til Høyre-bølgen på 80-tallet.

Det er lett å se det systemkritiske i Høyre-bølgen som rev ned reguleringer og monopoler. Det er klassisk og tydelig.

Vår Høyrebølge var også svar på et behov for reformer og mer frihet.

Men der Høyre på 80-tallet rev ned reguleringer og monopoler, har vår Høyre-bølge handlet om å rive ned barrierene som står i veien for et samfunn med muligheter for alle.

Og la det være helt klart kjære Høyre-venner,

At jobben for et Norge

med rom for hvert enkelt menneske og hvert eneste menneske;

et samfunn med større frihet, mer ansvar og flere muligheter

for alle,

det har vært Høyres jobb i snart 142 år og skal være det mye lenger.

Om barna våre skal vokse opp i et samfunn med muligheter for alle, er det ingenting som er viktigere enn en god skole.

I Sundvolden-plattformen høsten 2013 skrev vi: *«En god skole gir elevene kunnskap og er det viktigste bidraget til sosial mobilitet i samfunnet.»*

Ti år senere fullførte 6 000 flere elever videregående skole hvert eneste år.

Jeg vil våge meg på en liten spådom:

Ingen av resultatene fra vår regjeringstid kommer til å bety så mye, men bli omtalt så lite.

For dette er ikke resultatet av én stor reform:

Dette var Høyre-politikk som bit for bit gjorde norsk skole bedre:

- Yrkesfagløftet
- Lærerløftet
- Fraværsgrensen
- Og satsing på grunnleggende ferdigheter

Med teknologi og endringer i befolkningen så må vi selvfølgelig også tenke nytt – som vi skal gjøre i god Høyre-stil denne helgen.

Men, i skolepolitikken er det likevel lett å få øye på mange av kjerneprinsippene for Høyres politikk.

I skolepolitikken ser vi at velferd er mer enn statlig støtte. - fordi gratisordninger aldri kan erstatte verdien av en kompetent og engasjert lærer.

At rettferdighet er mer enn likhet. - fordi ulike barn lærer på ulike måter.

At trygghet er mer enn at samfunnet står stille. - fordi gamle løsninger alene ikke kan møte nye samfunnstrender.

En god skole sørger for at flere får muligheter til å lykkes fra start. Det er den største og viktigste investeringen vi gjør.

Men barna våre må også vokse opp i et samfunn med frihet, med vekstkraft og med skaperglede.

Muligheter for alle, handler også om at det skal være lov å lykkes og at vi skal heie på de som får det til.

Vi skal *heie* dem frem, og vi skal *slippe* dem frem.

Vi må senke skattene, gjøre det lettere å drive næring, gjøre det lettere å handle med utlandet og vi må sørge for at infrastrukturen i landet vårt henger sammen.

Uten skaperkraft. Så blir muligheter for alle et hult begrep.

Likevel kan ingenting vaksinere oss mot å møte motgang. Da må vi ha en politikk som både er et sikkerhetsnett, men også en trampoline som får folk tilbake til livene sine.

Pasientenes helsetjeneste er et eksempel. Bent Høie sitt prosjekt var å gå til kamp for pasientene som ble kasterbatter i systemet.

- Med pakkeforløpet for kreft.
- Med storsatsing på psykisk helse.
- Med fritt behandlingsvalg.

Ja, så ga vi folk raskere og bedre hjelp, og vi sørget for at våre helsetjenester *var* mest for de som *trengte* dem mest.

Ta inkluderingsdugnaden som et annet eksempel. En marsjordre fra vår regjering til næringsliv og det offentlige om å ta bedre vare på potensialet som ligger i enkeltmennesker.

Selv om man har et hull i CV-en,

en dom i bakspeilet

eller en diagnose man må jobbe med.

Ja så har man veldig mye man kan jobbe for, og et Norge med knapphet på arbeidskraft har ikke råd til å ikke la dem jobbe.

Kjære Høyre-venner,

Dette er politikk som får folk raskere tilbake i jobb.

Som gir folk livene sine tilbake.

Som gir folk verdigheten tilbake.

Og da kan de si hva de vil der borte på venstresiden;

Jeg kommer alltid til å velge meg Høyre.

Alltid til å velge meg Høyre-politikken

og alltid velge meg vårt prosjekt om muligheter for alle.

Det er dette som gjør at vi føler oss hjemme i Høyre. Som gjør det enkelt for oss å velge Høyre. Og selv om vi vil at det skal *være enkelt* for alle å velge Høyre, så må vi ikke late som at *politikken* er enkel.

Late som at den er sort-hvitt eller ensidig.

At noen bare har sunn fornuft, og at alle andre er idioter.

Derfor er jeg skrudd sånn sammen at jeg ofte tar et ekstra forbehold.

Eller modererer et standpunkt før vi går til pressen.

Jeg skjønner at det kanskje gjør politikken mindre sexy.

Men ...

Sexy har aldri vært mitt mål.

Politikk er vanskelig. Sakene er komplekse.

Og folk er uenige.

Og det er jo ingen som verdsetter at folk er forskjellige og uenige mer enn vi i Høyre.

Det er nettopp meningsmangfold, debatt, diskusjon som bygger gode løsninger og sterke allianser.

Vi vet det av erfaring.

For den øvelsen har vi særlig gjort med våre borgerlige venner.

Våre fire partier stod langt fra hverandre.

Og det ga Arbeiderpartiet gjentatte ganger muligheten til å styre, selv om flertallet egentlig lå på vår side av politikken.

Men vi klarte å bygge oss nærmere hverandre, uten å miste våre særegenheter.

Ikke uten konflikt og uenighet.

Men med masse innsats, med en underliggende respekt og en felles forståelse.

En forståelse av at vi er forskjellige og at samarbeid er vanskelig.

Men også av det som Jan P. Syse en gang sa:

«Enten henger vi sammen, eller så blir vi hengt hver for oss.»

Til alle våre borgerlige venner.

Og særlig til Siv, Trine, Knut Arild, Kjell Ingolf, Guri, Sylvi, Olaug og Dag Inge.

Tusen, tusen takk for samarbeidet.

Å ta vare på det langsiktige perspektivet i politikken har både vært sentralt i jobben for å gi muligheter for alle og sentralt i vårt borgerlige prosjekt.

Da jeg holdt en av mine første landsmøtetaler som leder i Høyre, hadde Erik nettopp begynt på skolen.

Jeg snakket da om hvordan vår jobb som politikere var å jobbe for at han

- og de 60 245 andre som begynte på skolen med han –

skulle ta over et samfunn etter oss som var i minst like god stand som det vi selv overtok.

Nå, 20 år senere, kan vi ikke si at vi har lykket i alt.

Men vi har lykket med mye. Noen av de langsiktige perspektivene har blitt beviselig og betydelig styrket, etter vår arbeidsøkt.

Det første beviset er de 6 000 flere elevene som går ut av videregående skole hvert år. En stor langsiktig gevinst.

Det andre beviset er at vi brukte mye mer av oljepengene våre på å bygge landet og å bygge vekstkraften. Investeringer i forskning, i lavere skatter og ikke minst i samferdsel og infrastruktur.

Og her kan jeg innrømme nå som jeg skal gå av.

Selv om mange av oss Høyre-folk fra Vestlandet ser på veibygging som et mål og en verdi i seg selv.

Ja – så handler det altså for meg først og fremst om å bygge landet sammen og om å bygge Norge sterkere på lang sikt.

Det tredje beviset på vår langsiktighet, er at vi møtte det dype oljeprisfallet i 2014 først og fremst med politikk for omstilling. Ikke med kortsiktig smertelindring som gjorde oljeavhengigheten vår større.

Det fjerde beviset er at vi har gjennomført mange og store reformer.

Kommuner, politi, jernbane, veibygging, domstoler, helsehjelp.

Og det femte og siste beviset, er at Høyre fremdeles er og skal være det mest reformivrige partiet. Fordi vi vet at for å bevare det viktigste, må vi tørre å forandre.

Så er det selvfølgelig ikke sånn at vi bare skal tenke langt frem.

Demokratiet vårt velter om vi ikke forstår og løser utfordringene som folk kjenner på her og nå.

Men de løsningene må aldri gå på bekostning av generasjonsperspektivet.

Og kjære venner.

Når vi ser langt frem. Når vi ser på generasjonsregnskapet.

Når vi ser på det samfunnet vi ønsker å overlate til våre barn.

Så er jeg hellig overbevist om at det er Høyre-politikken som bygger mulighetssamfunnet. Det er Høyre-politikken som gir flest skatteinntekter, mest mulig frihet, størst mulig trygghet og størst grad av lykke.

Derfor har muligheter for alle mange navn.

Men uansett om vi kaller det

- Pasientenes helsetjeneste
- Arbeidsinkludering
- Omstilling
- Verdiskaping
- Eller mennesker ikke milliarder

Så er jeg stolt over vårt prosjekt.

Stolt over det vi har fått til.

Og jeg er stolt over å ha fått lede dere

i disse to viktige tiårene for Høyre i norsk politikk.

--- 0 ---

Jeg er ikke den som helst dveler ved fortiden.

Enten det gjelder seire eller nederlag.

Livet går videre.

Det viktigste er å forberede seg på det som kommer.

Derfor vil jeg gi dere tre råd på veien:

- Se fremover, ikke bakover.
- Se menneskene, ikke systemene.
- Se at samarbeid gir styrke, ikke alenegang.

La meg begynne med det første.

Endringer er ofte ikke populært.

Det føles tryggest at ting er som de var.

Men det er en illusjon.

Monumentale skifter kommer med jevne mellomrom.

Vi har vært gjennom tre industrielle revolusjoner.

Og vi står midt i en fjerde.

Trolig vil også den føre til store strukturelle endringer.

Det er et lederansvar å ta dette på alvor fremfor å late som om endringene ikke vil treffe oss.

Men det er heller ikke så lett å forberede seg på fremtiden.

Rett og slett fordi vi ikke alltid kan vite hva vi skal forberede oss på.

Det er ikke til å unngå at fremtiden av og til blir annerledes enn vi tror.

Og at vi derfor gjør feil.

Da blir man gjort narr av.

Men trøsten er at de som bare ser bakover og motsetter seg endring, alltid tar feil.

Hva er det vi ser konturene av?

Det første legemiddelet utviklet med kunstig intelligens, Rentosertib mot en form for lungefibrose, er nå under utprøving.

Det tok 18 måneder å finne en egnet kandidat for utprøving. Mot vanligvis fire og et halvt år.

Equinor og deres samarbeidspartnere sparte 1,3 milliarder i 2025 ved å bruke kunstig intelligens.

Blant annet til å analysere seismikk og ved å finne ut hvor det trengs vedlikehold før feil oppstår.

Automatiseringen av industrien har pågått lenge, og griper stadig mer om seg.

I 2024 gikk nesten 4,7 millioner industriroboter på jobb i verden.

Det blir mer enn 500 000 flere av dem hvert år.

De kan jobbe dag og natt.

De er aldri hjemme med sykt barn og bruker ikke arbeidsdagen på å varsle på hverandre.

Og de er ikke lenger bare i fabrikkene.

Waymo har nå gjennomført over 20 millioner førerløse taxiturer.

På en av de turene var jeg passasjer.

Det var veldig rart i begynnelsen.

Man lurer jo på om det er trygt.

Men ganske fort, så tenkte jeg ikke over det i det hele tatt.

For når endringen først skjer, så skjer den fort.

Og den skjer i alle næringer, på alle arbeidsplasser, i alle land.

Samtidig har vi særnorske utfordringer.

Petroleumsvirksomheten har skapt gode arbeidsplasser og eventyrlige inntekter i tiår.

Men nå er norsk sokkel på vei over i en moden fase.

Vi leter fortsatt.

Men det blir færre funn. Og funnene blir mindre.

Og nesten all ny kraftproduksjon i verden er nå utslippsfri.

Alt dette vil skape utfordringer.

For Norge. For lokalsamfunn. For bedrifter. Og for enkeltmennesker.

Nylig varslet Aker Solutions at de må nedbemanne 500 årsverk.

Ved Rosenberg Worley er det blitt 2 000 færre ansatte¹.

Blant ingeniører blir det nå raskt flere arbeidsledige².

Mange vil være fristet til å se bakover.

Til å drømme om det som var.

Til å anklage politiske motstandere for det som uansett skjer.

Det høres kanskje rart ut for de 29 delegatene som er født etter at jeg ble leder av Høyre.

Men da jeg kom inn på Stortinget, var en av de store bekymringene at det ble færre telefonkiosker og postkontor i Norge.

Hjelpe meg så mye kjeft jeg har fått av Senterpartiet for dette.

Men jeg tror det går ganske bra.

Mitt råd til dere er å se fremover.

Høyre må være partiet som ser mulighetene.

Vi må være partiet som støtter opp om talentene og gründerne som skal skape det nye.

Partiet som løfter kunnskap og forskning for fremtiden.

Partiet som forstår at verdiskaping i Norge forutsetter et næringsliv med konkurransekraft.

Det er nok å ta tak i for et parti som ser fremover.

Mye har vært sagt om regjeringens skattepolitikk. Om gründerne som forlater landet. Mangelen på kraftutbygging.

Men la meg trekke frem noe som bekymrer meg nesten enda mer.

I 2024 falt satsingen på forskning og utvikling i Norge.

Ja, den gikk faktisk ned.

I løpende kroner er det første nedgang siden SSB startet å føre statistikk i 1970.

De siste fire årene har vært fire tapte år for utviklingen av fremtidens næringsliv.

Forverrede rammebetingelser.

Økt skatt.

Mindre forskning.

Lavere investeringer.

Kjære landsmøte,

Dette kan ikke fortsette.

Vi må jobbe for at de beste årene for Norge ligger foran oss.

At ikke den tiden vi har bak oss blir sett på som den beste tiden for Norge.

Det er vårt ansvar for kommende generasjoner, våre barn og barnebarn.

Mitt andre råd til dere er å se menneskene, ikke systemene.

De store teknologiske endringene vil også treffe den enkelte.

Ofte ved at maskiner overtar jobbene som mennesker gjør i dag.

Enten det er forskere som lager medisiner, taxisjåførere, programmerere eller andre.

Dette er ikke noe nytt.

Helt siden sivilisasjonens spede start har effektivisering skapt et overskudd av arbeidskraft.

Arbeidskraft har strømmet fra primærnæringer og videre til industrien. Og så videre til tjenestesektoren.

Det gjort oss alle rikere og livene våre bedre på alle mulige måter.

Det har vært vanskelige overganger.

Men det har alltid vært nye jobber å få.

Kan vi være sikre på at det vil bli sånn også fremover?

Ja, vi trenger flere folk i helse og omsorg.

Men det må også betales for.

Vi har i dag et system basert på å beskatte arbeid og forbruk.

Hva skjer hvis teknologien tar seg av jobben til en lavere kostnad?

Gamle skattegrunnlag har blitt borte før.

Men vi har alltid kunnet stole på Finansdepartementet.

De har alltid kommet opp med nye skattegrunnlag.

I fremtiden kan det bli vanskeligere.

Jeg vet at mange i Høyre ikke liker å høre det.

Men også Høyre må være for noen skatter og avgifter.

Og fremover er det ikke sikkert at det blir like mye å velge mellom.

Det er risiko for at flere faller utenfor når teknologi gjør flere av jobbene.

Når vi sier at mennesker skal settes foran systemet, må det også gjelde her.

Alle må ha mulighet til å lykkes i vårt samfunn.

Det kan bety at det blir behov for andre typer kompetanse.

Eller endret kompetanse flere ganger i løpet av livet.

Min første nyttårstale handlet om at folk med et hull i CV-en må få en ny sjanse i arbeidslivet.

Det finnes så mange veier ut av arbeidslivet.

Vår jobb må være å skape mange flere veier inn igjen.

Skreddersøm må bli mye vanligere når det offentlige møter innbyggerne.

De nye fabrikkene vil bedre enn noen gang kunne produsere store mengder identiske produkter.

Men i mange av velferdstjenestene våre må det gå motsatt vei hvis skal kunne lykkes i fremtidens kompetansesamfunn:

Mer tilpasset opplæring for den enkelte.

Mer fleksibel videreutdanning som kan tas sammen med jobb.

Mer modulbaserte tilbud slik at nye i landet vårt kan utnytte kompetansen de kommer med.

Et mer mangfoldig behandlingstilbud til rusavhengige og mennesker med psykiske lidelser.

Når jeg sier at mennesker må settes foran systemer så er det fordi Høyres DNA er at folk må få bruke sin skaperkraft. Ha mest mulig makt og frihet i sine egne liv. Og få mulighet til å lykkes.

Det må være politikkens, og Høyres, mål.

Men det krever at vi forstår hvilke hindringer som er i et moderne samfunn.

Og at det offentlige har en rolle i å hjelpe flere med å overvinne disse hindringene.

Da setter vi mennesker foran systemer.

Mitt tredje råd til dere er å se at samarbeid gir styrke, ikke alenegang.

Vår verdensorden ble møysommelig bygget på ruinene som sto igjen ved slutten av andre verdenskrig.

Men slutten på den *kalde* krigen var en unik mulighet som verden ikke klarte å gripe.

For igjen griper populisme og polarisering om seg.

Mange steder ses demokratiske verdier, mangfold og menneskerettigheter på som en svakhet.

Demokratier svekkes innenfra.

Stater griper stadig lettere til våpen mot hverandre.

Internasjonal lov og rett erstattes av den sterkestes rett.

Spørsmålet for flere er ikke lenger hva som er rett og galt.

Men hva man kan slippe unna med.

Det vi bygget på ruinene av andre verdenskrig, smuldrer nå opp foran øynene våre.

Norges dyrekjøpte erfaring fra andre verdenskrig var at nøytralitet og alenegang er en illusjon for et lite land.

Vi kunne ønske å være nøytrale. Men beslutningen var det andre som tok.

Den grunnleggende feiltagelsen måtte få konsekvenser.

Vi valgte derfor å bygge vår sikkerhet på et felles forsvar i NATO.

Nå er vi nødt til å ta inn over oss at vår sikkerhet i økende grad må sikres i Europa.

At vi oppnår vår frihet sammen med våre europeiske venner.

Økonomisk er situasjonen den samme.

Vår velstand og vår velferd er umulig uten internasjonal handel og samarbeid.

Også her er det våre europeiske venner som er de viktigste, og tilgangen vi har til det indre markedet gjennom EØS-avtalen.

Frihandel er bedre enn tollmurer, men mye dårligere enn et felles marked.

Nye anslag viser at Storbritannias BNP gradvis har blitt 6-8 prosent lavere etter at de forlot det indre markedet på grunn av Brexit^[5].

Resultatet er lavere lønninger. Mindre pensjon. Svakere velferdsordninger. Mindre penger til forsvar.

Forskjellen på et indre marked og frihandel høres kanskje ikke så stor ut.

Et britisk transportfirma forklarte nylig forskjellen for britiske parlamentarikere.

I det indre marked trengte de ett ark når de passerte grensen til Frankrike med eksportvarer.

Med frihandelsavtale trengs det nå 26 ulike stempler.

Bedriften beskriver papirarbeidet etter Brexit som, for å si det på godt engelsk, «pure hell».

For små land er det ingen alternativer til internasjonalt samarbeid.

Særlig når det stormer.

Det kan være mange frustrasjoner med samarbeid.

Man får det aldri akkurat slik man vil.

Det er lett å bruke Brüssel som hoggestabbe.

Men ved alenegang oppnår man bare sårbarhet.

I økende grad handler det også om verdier.

Menneskers frihet trues når demokratiske verdier svekkes.

Færre land enn før står opp for demokratiet.

Da er det desto viktigere at de som gjør det, står sammen.

Da står vi også sterkere.

Høyres standpunkt i disse spørsmålene er vel kjent.

Men la oss ta med oss dette:

Norge valgte raskt å gå inn i NATO etter andre verdenskrig.

Da muren falt, valgte Sverige og Finland raskt EU-medlemskap.

Etter Russlands fullskala angrep på Ukraina, valgte Sverige og Finland raskt NATO-medlemskap.

Jeg sier dette fordi det kan komme situasjoner hvor det må handles raskt og med samme mot.

Derfor sender jeg dere dette budskapet på veien ut:

Se at samarbeid gir styrke, ikke alenegang.

--- o ---

Det er ikke mangel på vanskelige spørsmål fremover, men de kan løses av dyktige mennesker. Høyre har mange og får flere.

Det vet jeg. Fordi jeg har jobbet med mange av dem.

Det lar seg ikke gjøre å nevne hver eneste stortingsrepresentant og statsråd som jeg har vært så heldig å få jobbe sammen med.

Til det er det altfor mange.

Men jeg har hatt glede av samarbeid, diskusjoner og krangler med alle.

Og til tider enda større glede av å få mange ut av komfortsonen.

Etter måneder med pandemi og dystre pressekonferanser, skulle regjeringen stille opp på smittevennlig 17. mai-dans for NRK Super.

Torbjørn Røe Isaksen danset vel ikke, men kroppsspråket sa alt.

Jeg har også hatt stor glede av å jobbe med svært dyktige mennesker i embetsverk i departementene og på SMK.

Også de har måttet komme ut av komfortsonen noen ganger.

Som under pandemien da jeg sa at regjeringen skal fremme en proposisjon til Stortinget på fredag.

«Halvannen uke er veldig kort tid, men det kan gå», sa de.

Jeg mener denne fredagen, sa jeg.

Og det gikk, det også.

Selv om det kan ha blitt mye Erna i monitoren, så har Høyre aldri vært et one-woman-show.

Opp gjennom årene har jeg jobbet med en lang rekke ansatte.

Generalsekretærer, sekretariatsledere, stabssjefer, rådgivere og konsulenter.

Uten dem ville det aldri vært mulig å oppnå det resultatene vi har hatt.

De har mobilisert partiet.

Planlagt reiser og turneer.

Forberedt taler, debatter og pressekonferanser.

Organisert livet mitt i de mest hektiske periodene.

Jeg takker dere alle for innsatsen deres.

Og ikke minst for deres tålmodighet.

Så er det slik at man jobber tettere med noen.

For min del har det særlig vært ledertrioen som har vært de aller nærmeste.

De du kan lufte alt med i fortrolighet.

De som kan gi deg en direkte tilbakemelding når det er behov for det.

Det har ikke vært så mange nestledere. I Høyre sitter de jo nesten, men bare nesten, like lenge som partiledere.

Jeg vil takke dem alle.

Per-Kristian for hans skarpe analyser og enda skarpere formuleringer.

Erling for hans sosiale engasjement og påminnelse om at vi alltid må minne oss selv på at “det kunne vært meg”.

Jan Tore for hans evne til å se hver enkelt i stortingsgruppen og hans viktige rolle i å stake ut en ny kurs for partiet da vi trengte det som mest.

Bent for hans store sosiale engasjement, hans handlekraft og hans viktige strategiske evne da vi staket ut den nye kursen.

Og for hans og Monicas stødige og handlekraftige ledelse under pandemien. Av og til var de som hund og katt, og noen i embetsverket fikk bakoversveis av diskusjonene deres.

Henrik for hans store bredde, engasjement, evne til å tenke nytt og å stille spørsmål ved vedtatte sannheter. Og for at han de siste 12 årene har perfektionert jobben med å være Jens og Jonas i mine debattskoleringer. Noen ganger er faktisk kopien bedre enn originalen.

Og Tina for hennes engasjement for energi og miljø, for å passe på generasjonsperspektivet og ikke minst hennes humor og stadige morsomme påfunn.

Og så må jeg få takke min forgjenger, Jan. Han ledet ledertrioen med stødig hånd da jeg selv var nestleder. Han var og er en viktig tradisjonsbærer for Høyres lange internasjonale engasjement.

Takket være denne flotte gjengen har dette partiet oppnådd så mye. Og det har ikke vært et kjedelig øyeblikk.

Helt til sist må jeg takke min familie.

Sindre, Ingrid og Erik.

De har gitt meg muligheten til å holde på med det jeg liker aller mest.

En mulighet som har gått ut over tiden vi kunne hatt sammen.

Og til tider også ut over deres frihet og muligheter.

Likevel har de støttet meg i både motgang og medgang.

Det er jeg evig takknemlig for.

Jeg skal ikke late som at kvalitet kan erstatte kvantitet når det gjelder tid med familien.

Men jeg håper jeg skal klare å ta igjen litt av det tapte.

Det har dere fortjent.

Med fare for å forskuttere landsmøtets behandling i morgen:

Jeg vil gjerne få ønske Ine og ny ledelse lykke til.

Dere overtar et fantastisk parti.

Med de ord er det egentlig bare en ting igjen å si:

Takk for meg!