

Åpent seminar i produktivitetskommisjonen

Utfordringer i statlig virksomhet

Adm. dir. Marianne Andreassen

Dato: 21. august 2014

Effektivitet, produktivitet og verdiskaping like viktig i offentlig som i privat virksomhet, men ulike rammebetingelser

- Offentlig sektor i forhold til privat
 - Samfunns- og velferds mål, ikke en klart definert «bunnlinje»
 - Skattefinansierte tjenester, prisene fungerer ikke som informasjonsbærere av nytte og kostnader
 - Arbeidsintensive tjenester (Baumol)
 - Mange mål og målkonflikter
 - Mange interessenter, ikke bare brukere/kunder
- Det er en grunn til at offentlig virksomhet er offentlig - og ikke underlagt markedsmessige betingelser
 - Politikktforming, kollektive goder, myndighetsutøvelse, tjenesteproduksjon



Grenser for bruk av markedsinspirerte pressmekanismer i offentlig tjenesteproduksjon

- «Snever» resultatbasert styring og belønning - bivirkninger?
- Organisering, fristilling, bruk av styrer - merverdi?
- Konkurransenutsetting, bruk av private, men offentlig finansiering - mer tilsyn og kontroll?
- Privatisering



«Mindre detaljstyring og mer tillitt til lederne i staten.....et mindre byråkratisk byråkrati.....med økt handlefrihet og tydeligere ansvar for resultater vil statlige etater få bedre evne til å løse oppgavene sine og et godt grunnlag for å være mer **innovative**.....»

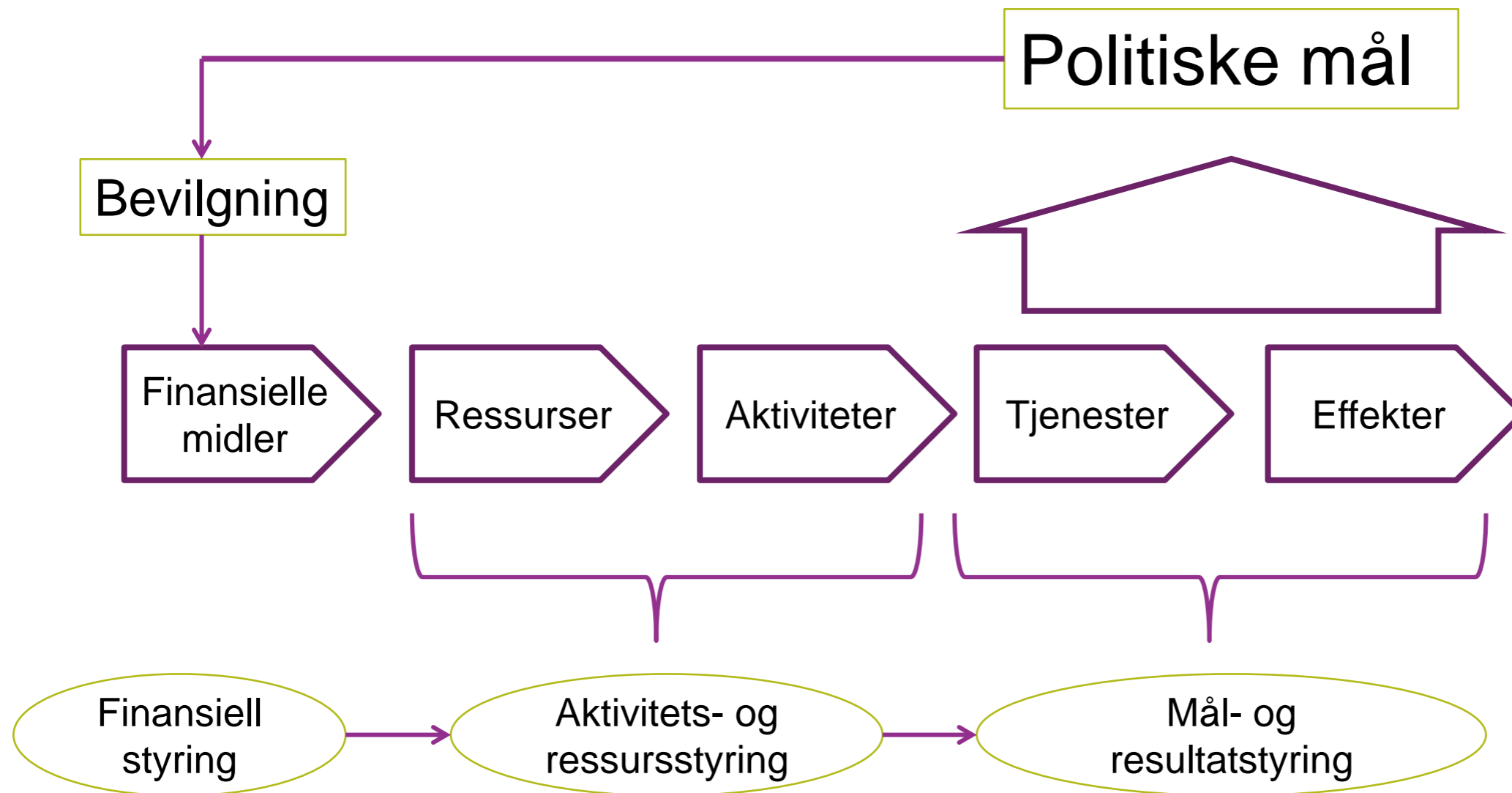
Pressemelding 7.5.2014 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Mål- og resultatstyring - et godt styringsprinsipp!

- Mål- og resultatstyring som styringsprinsipp er ikke problemet, men *styringspraksis*
 - Et styringsprinsipp for delegasjon og frihetsgrader
- Fra detaljstyring til «tøffere» overordnet styring
 - Ta i bruk beste praksis i statsforvaltningen, men også nødvendig med endret styring på politisk nivå (statsbudsjettene)?

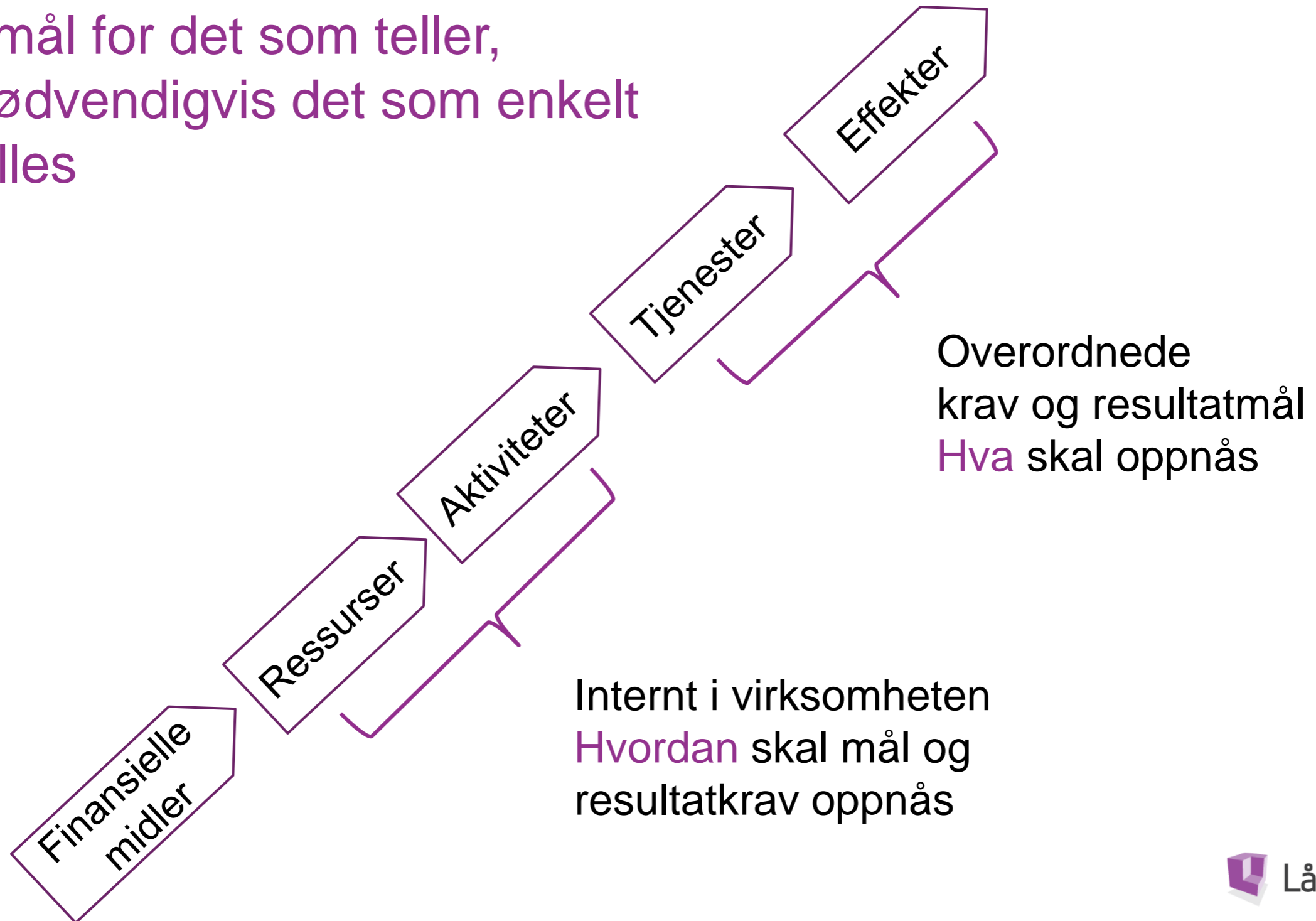


Resultatkjeden – hvor skjer styringen?

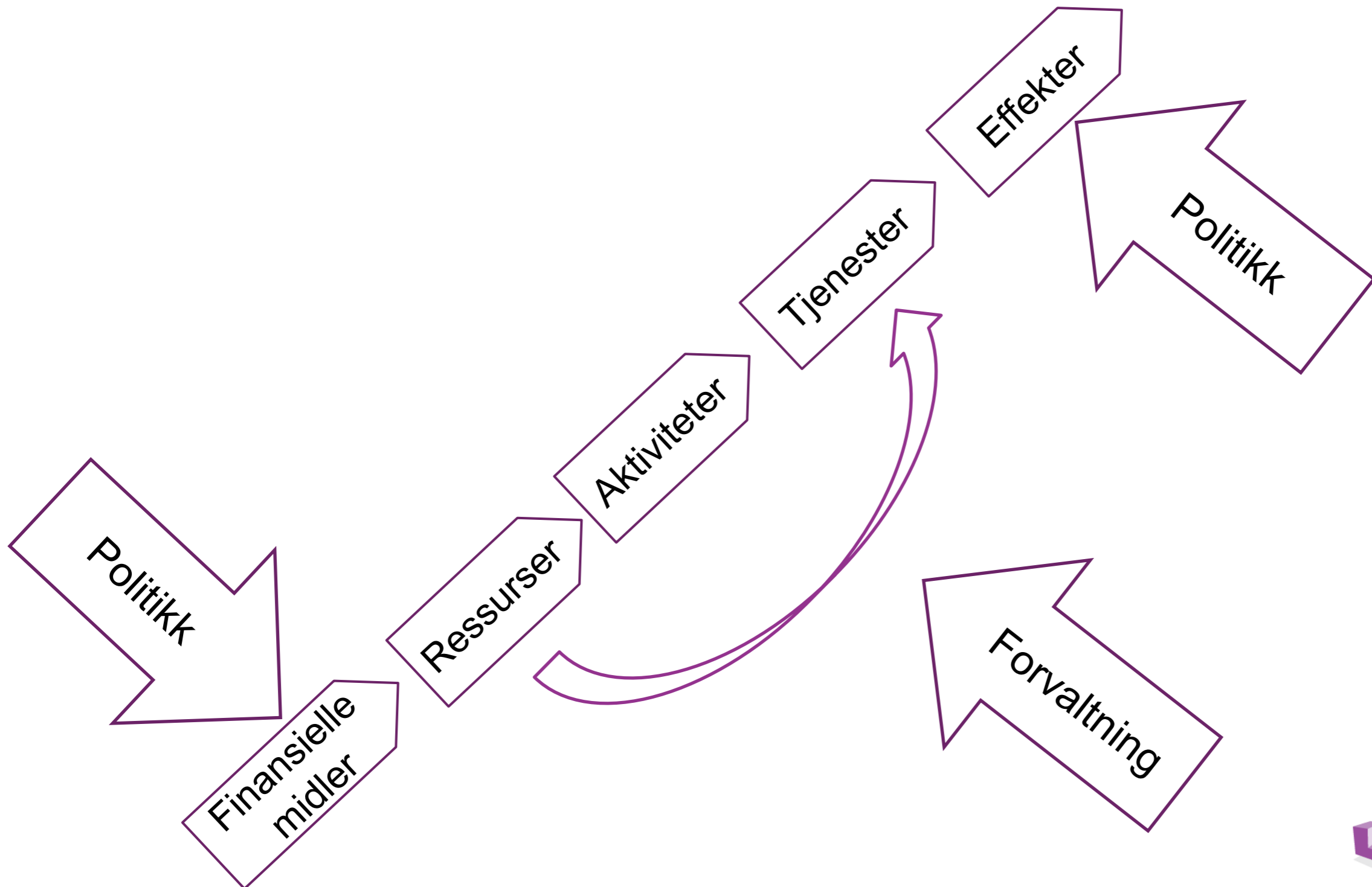


Resultatkjeden – også et hierarki

Sette mål for det som teller,
ikke nødvendigvis det som enkelt
kan telles



God styring handler også om god politisk styring



Bedre mål- og resultatstyring

- Svakt informasjonsgrunnlag for å styre på produktivitet
 - Videreutvikle styringsparametere og resultatmål for tjenestene (output) og effekter (outcome)
 - Kontantprinsippet og periodiserte regnskaper
- Økonomiregelverkets resultatbegrep bør endres: «Rapporteringen om **resultater** kan omfatte innsatsfaktorer, aktiviteter, produkter og tjenester samt effekter i forhold til brukere og samfunn....»
- Bedre læring om beste praksis og mer sammenligning (benchmarking)

Resultatmåling er startpunktet for analyser og resultatdialog - ikke «fasit»



For mye kontroll og rapportering?

Detaljstyring fører til mye rapportering

Oppmerksomhet mangler fra mange
mangler «resultat»

- Riksregnskapskontroll
- Media
- «Eksempel»

Viktigere å IKKE gjøre feil i prosessen enn å oppnå resultater?

- For mange rutiner?

Ingen får budsjettrammer til å bli feilfri

God kontroll, men ikke feilfri!

Men det er
risikoseptere at
nivå på feil og
er større enn

Resultater med effektiv ressursbruk

Økt vekt på å ta muligheter – få handlingsrom og ta handlingsrommet

- Økt risiko?
- Flere feil?
- Økt gevinstrealisering - tøffere omstillingsprosesser?
- Mer medvirkning og bruk av styringsrett?



- Sterke mekanismer for å legge til mer, svake mekanismer for ta noe bort!

- Økt behov for helhetstilnærming
 - Fra NPM til OSS?
 - Mye samarbeid, men for lite forpliktende samhandling?
 - Økt standardisering og økt bruk av fellestjenester/-komponenter?

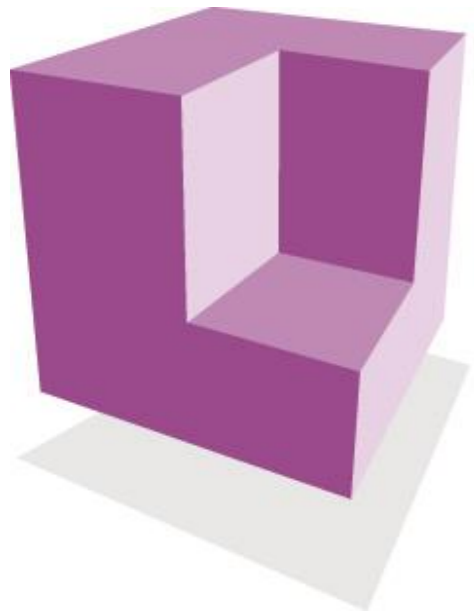
- Sektortilnærmingen står fortsatt sterkt, fortsatt svake mekanismer for fellesløsninger

Statsbudsjettprosessen

- Rammebudsjettering gir store muligheter for at sektoren kan beholde gevinster knyttet til effektivisering
 - Likevel et for svakt trykk «utenfra»? Mer systematiske områdegjennomganger koblet til budsjettprosessen?
 - Fungerer godt for den årlige løpende drift og etter hvert også bedre for langsiktige tiltak
 - Endring og utvikling - ting tar tid:
 - Analyser, utredninger (herunder NOUer)
 - Høringer/avklaringer med andre
 - Satsingsforslag (KS-regimet)
 - Det tar tid å komme i gang (skaffe kompetanse og kapasitet - for høy konsulentbruk?)
 - Evalueringer underveis og etter (bruk av «exit»-mekanismer)
- Mer utprøving der det er mulig.



Eks. Modernisering - Lånekasse-modellen



Lånekassen

Nøkkeltall (2013):

- 982 000 kunder
- 137,9 milliarder i utlånsportefølje
- 30 milliarder i inn- og utbetalinger årlig
- 830 000 søknader i 2013
- 6,7 millioner besøk på lanekassen.no

Lånekassens digitalisering – overordnet styring

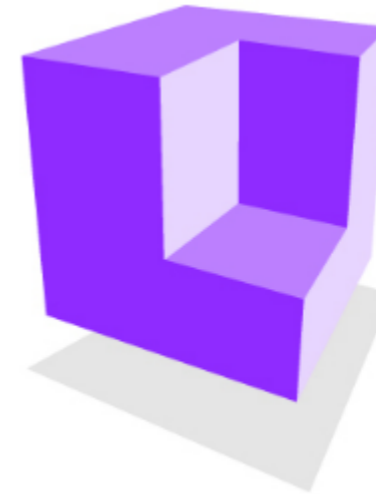
- Klart overordnet politisk mål, strategivalg og hovedvirkemiddel (2004)
- Samfunnsøkonomisk analyse
- Politisk evne og vilje over tid
 - Bevilgninger til investeringer
 - Uvanlig tøffe krav til egenfinansiering i selve programperioden (40 %)
 - Ikke store regleverksreformer, men tilpasse regelverket til digitale løsninger
- Departementet har vært tett på, men ikke detaljstyring
 - Oppmerksomhet på effekter
 - Budsjettkutt i forkant
- Smidig utviklingsmetodikk i gjennomføringen i Lånekassen



Gevinstene for «alle» og i stor grad tatt ut underveis



Spart tid – enklere å søke
Bedre informasjon
Raskere svar



Bedre arbeidsmiljø
Historisk lavt
sykefravær



40 % egenfinansiering av investeringen
20% lavere årlige driftskostnader

Den digitale «reisen» - nå åpen 24/7



vigo

nets
There with you

norkart
geoservice



Skatteetaten





TYDDELIG OG
ENNGASJERT
GJØR VI UTDANNING MULIG

Gjennomføring av reformer

- Lære av suksesser
 - Digitalisering av Skatteetatens tjenester
 - EFFEKT-programmet UDI
 - Perform-prosjektet i Statens Pensjonskasse
 - MATS-prosjektet i Mattilsynet
 -
 - Lånekassens digitalisering



- Viktige hindre:
 - manglende analyser av konsekvenser
 - undervurdering av kompleksitet
 - for lite tid og ressurser til gjennomføring
 - ivrige politikere som detaljstyrer

DIFI-rapport 2014:1

- Suksesskriterier for å lede digitale endringsprosesser
 - 10 råd

DIFI-rapport 2013:5

Styringsproblemer i staten er godt dokumentert og debattert!

NOU Norges offentlige utredninger 2012:14

Rapport fra
22. juli-kommisjonen


 DET KONGELIGE
JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET

Meld. St. 21

(2012–2013)

Melding til Stortinget

Terrorberedskap

Oppfølging av NOU 2012: 14
Rapport fra 22. juli-kommisjonen






”Kommisjonens viktigste anbefaling er at ledere på alle nivåer i forvaltningen systematisk arbeider med å styrke sine egne og organisasjonens grunnleggende **holdninger og kultur** knyttet til

- risikoerkjennelse
- gjennomføringsevne
- samhandling
- IKT-utnyttelse og
- resultatorientert lederskap”

NOU 2012:14