

Mål- og resultatstyring i Norge

Seminar på Færøyene, 28.05.09

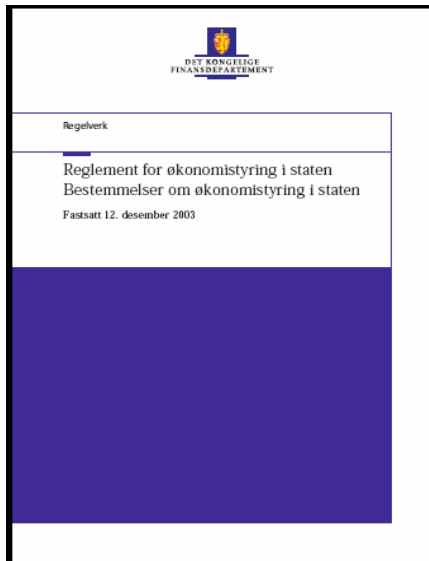
ved Ellisiv Taraldset og Hallfrid Nagell-Erichsen

Disposisjon

- Om SSØ
- Generelt om statlig styring i Norge
- Nærmere om mål- og resultatstyring
- Eksempler på mål- og resultatstyring i praksis
- Utviklingsaktiviteter
- Oppsummering – kritiske suksessfaktorer



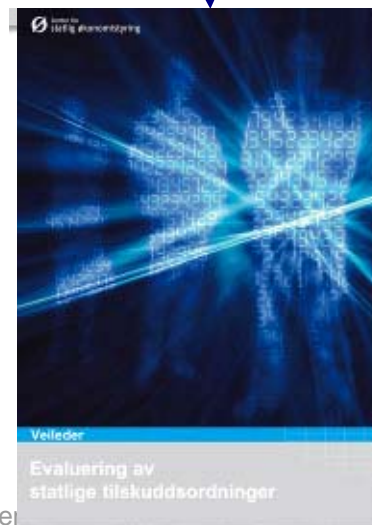
Om SSØ



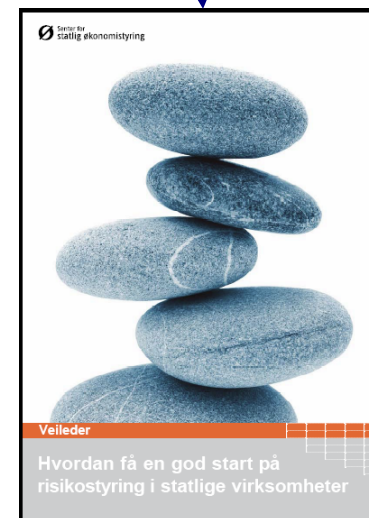
- Fortolkning av regelverket og unntakssøknader
- Økonomitjenester basert på SAP og Agresso
- Statsregnskapet og statens konsernkonto-ordning

- Kompetansetiltak

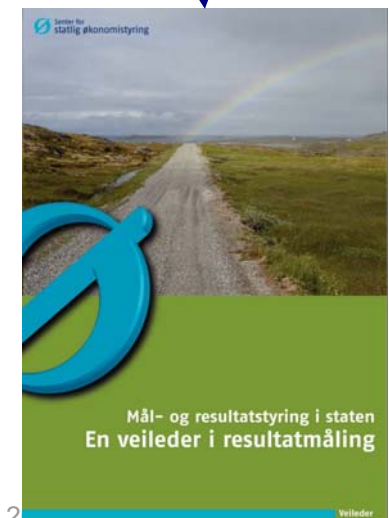
- Veiledere
- Kurs og seminarer
- Rådgiving
- Faglige nettverk



© Senter for statlig økonomistyring
Veileder

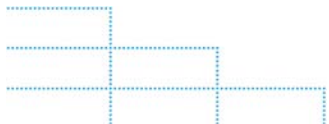


15.2



Mål- og resultatstyring

- Å sette **mål** for hva virksomheten skal oppnå, å **måle resultater** og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og **læring for å utvikle og forbedre** virksomheten



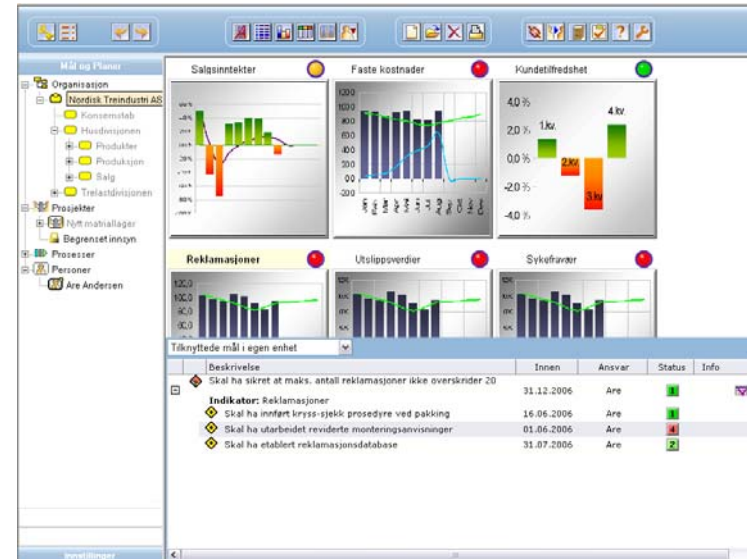
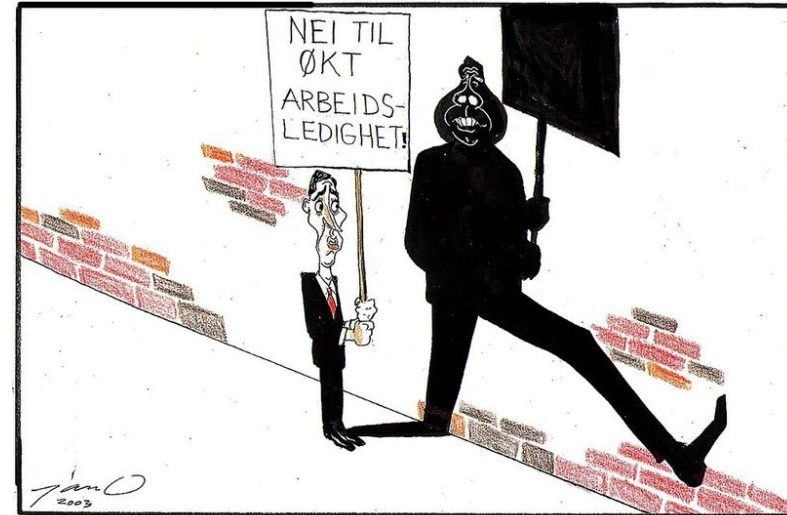
Statsforvaltningen i Norge - oversikt



- Stortinget
- 18 departementer
- 246 virksomheter
- Riksrevisjonen – Stortingets kontrollorgan



Forhold som påvirker styringen



Om utvikling av MRS i Norge

- Mål- og resultat det bærende styringsprinsipp siden midten av 1980-tallet

- Flere reformer
 - Budsjettsystemet
 - Økonomiforvaltning
 - Forvaltningsreformer
 - Lønns- og personalpolitikk
 - Risikostyring



Økonomireglementet – Grunnleggende styringsprinsipper:



- Alle virksomheter skal fastsette mål- og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet
- Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter.
- Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet

Bevilgningsreglementet

- De resultater som tilsiktes oppnådd, skal beskrives. Det skal også gis opplysninger om oppnådde resultater for siste regnskapsår ...
(Bevilgningsreglementet)



-
- St.prp. nr. 1 (fagdepartementets budsjettforslag)
 - Tildelingsbrev
 - Virksomhetens årsrapport
 - Styringsdialogen mellom departement og virksomhet



Budsjettprosessen – rammebudsjettering og kollektiv beslutningstaking



- Konsekvensjustert budsjett
- Budsjettiltak
- Nye satsinger – politiske prioriteringer
- Profilpott og foreløpige departementsrammer
- Forslag til Stortinget:
Fordeling av budsjettet på kapittel/post

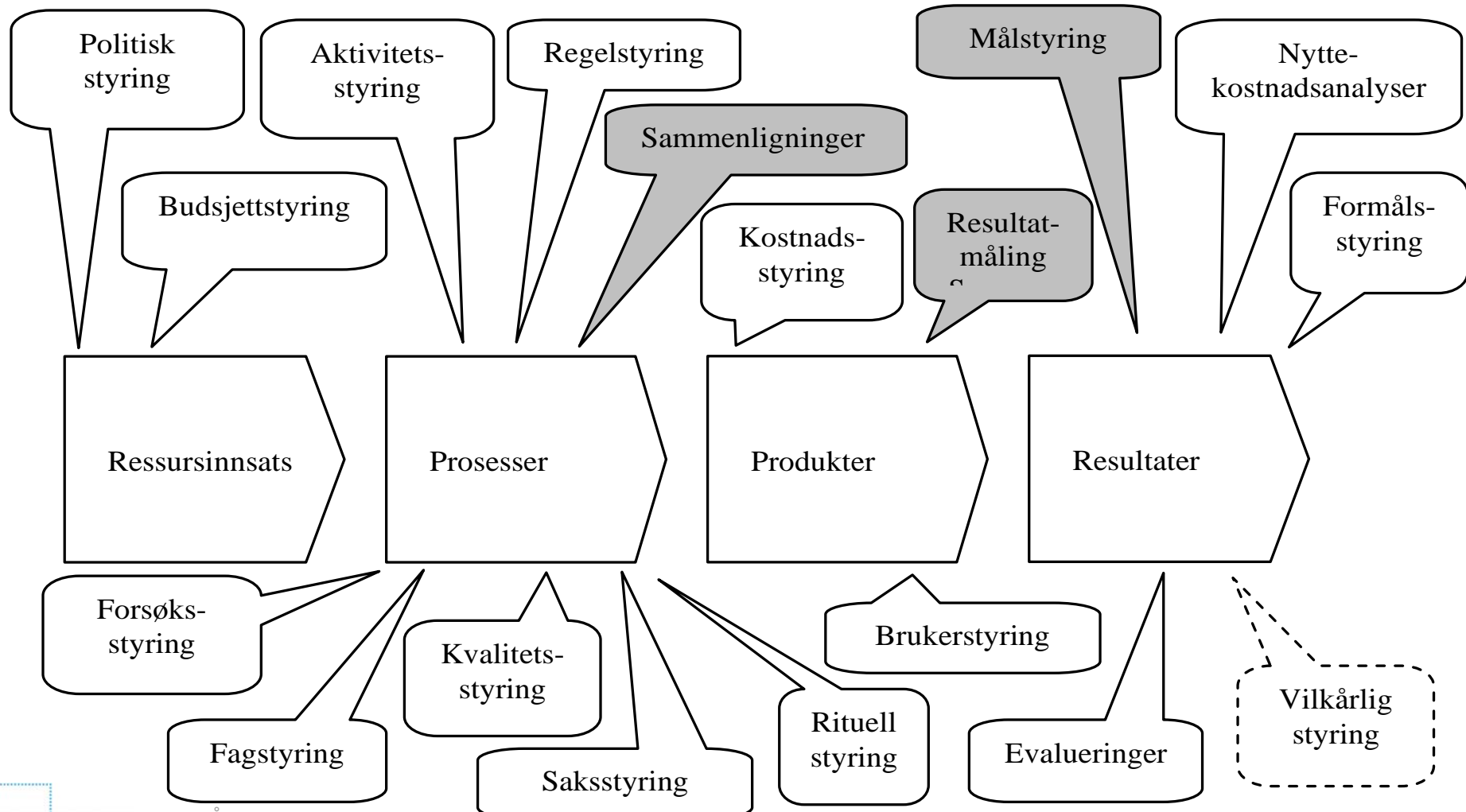
- Finanskomiteen innstiller for Stortinget budsjettets ramme og delrammer
- Stortinget vedtar samlet ramme og 23 delrammer
- Fagkomiteene forholder seg til vedtatt ramme og omprioriterer innenfor denne
- Stortinget vedtar komitéinnstillingene løpende - ikke en samlet vedtaksbehandling av budsjettet



Hvordan praktiseres MRS?

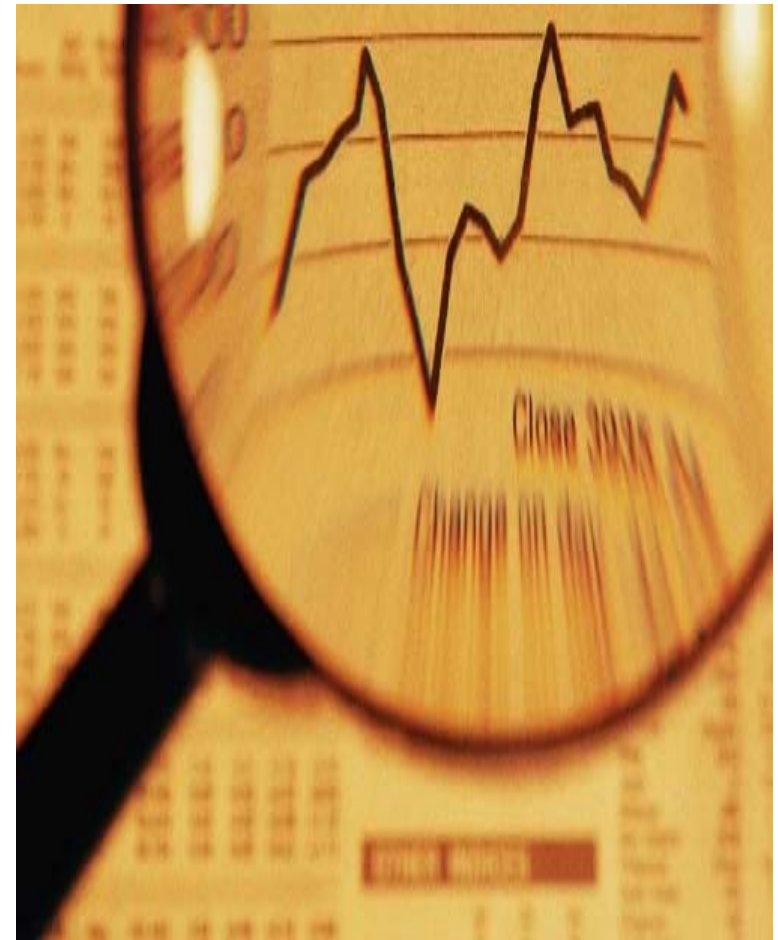
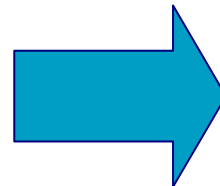
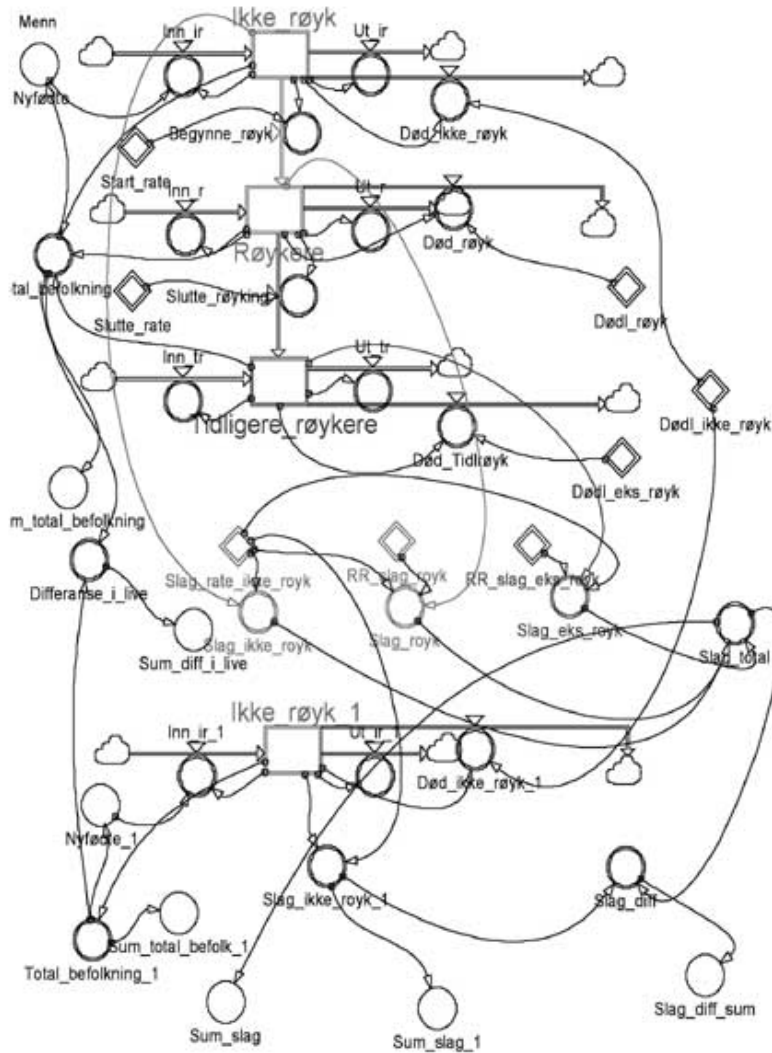


Styringsformer i offentlig sektor



Kilde: Åge Johnsen

Kompleksitet vs behov for innsyn og kontroll



Situasjonsavhengige styringsmodeller

		Kunnskap om virkemidlene (usikkerhet)	
		<i>God</i>	<i>Dårlig</i>
Klarhet om målene/evne til å måle produktene (tvetydighet)	<i>God</i>	Atferdsstyring eller resultatstyring	Resultatstyring
	<i>Dårlig</i>	Atferdsstyring	Klanstyring Rituell styring Politisk styring

Kilde: Ouchi (1979) og Hofstede (1981).

Utfordring: Balanse mellom måling og sosialisering



Eksempel: Vegvesenet



Eksempel: Kriminalomsorgen

Mål:

Gjennomføre varetektsfengslinger og straffereaksjoner på en **betryggende måte for samfunnet** og som **motvirker straffbare handlinger**. Det skal legges til rette for at lovbrytere kan gjøre en **egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster**



Resultater/statistikk:

- Produksjonstatistikk om **fengselkapasitet** mv.
- Antall uteksaminerte **fengselsbetjent-aspiranter**
- **Alternative straffereformer** – antall timer/dommer mv.
- **Sikkerhet** - rømminger, uteblivelse, kontrolltiltak
- **Tilbud til innsatte** – kontaktbetjentordningen, programvirksomhet, behandling, alternativ konfliktløsning, arbeid m.v.

Samfunnseffekter?



”Hvis tilbakefallet kunne reduseres med 1 prosent vil det offentligetotalt kunne spare 380 millioner kroner pr. år.”

Tone Pettersen, NTNU



Eksempel: Universitetssektoren

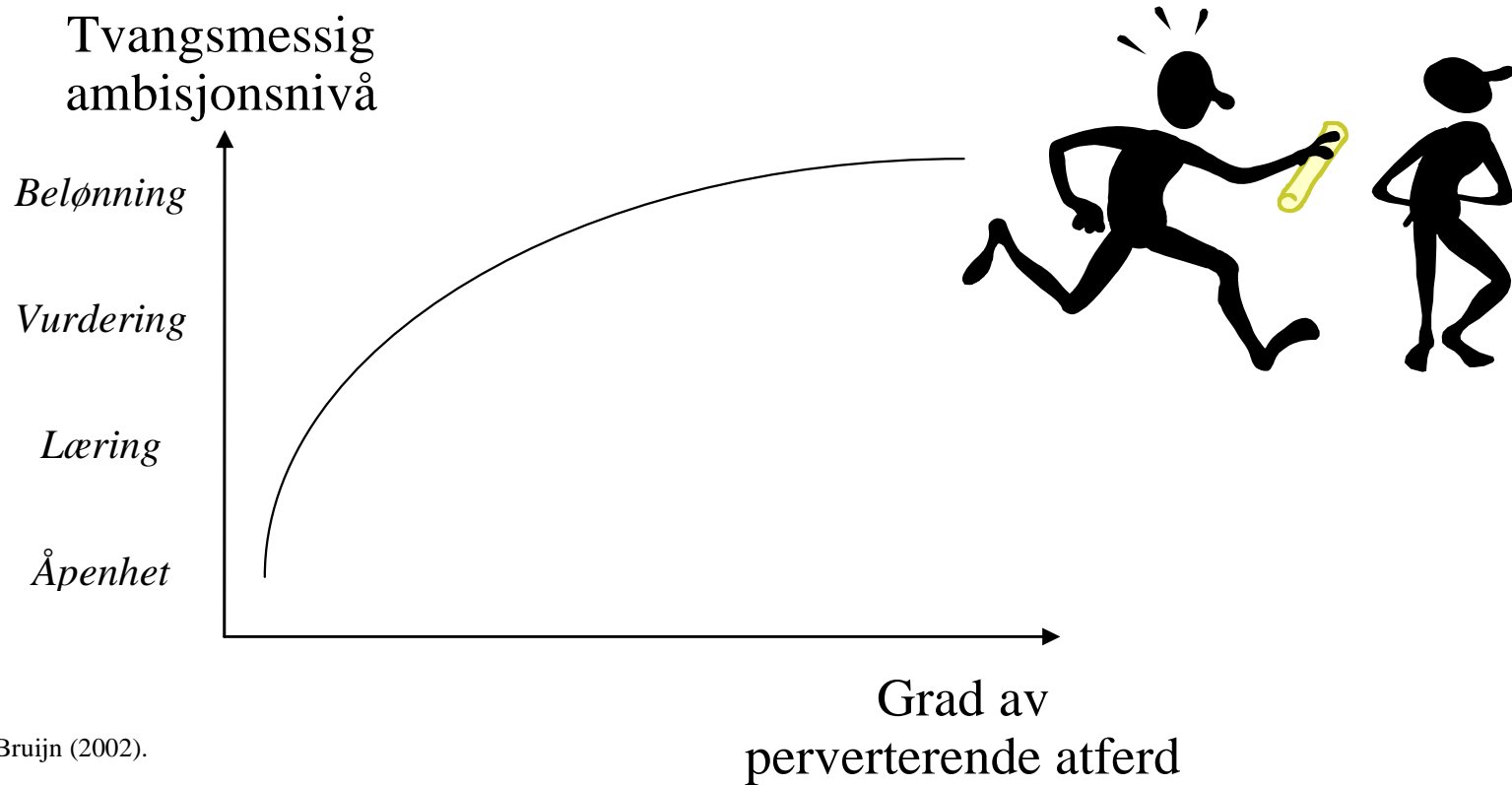
- Mål: Bredde i grunnforskningen og resultater av høy internasjonal kvalitet
- Kobling av resultater og bevilgning

Indikator	Vekt	Satser for 2008 (i kroner)
Doktorgradskandidater	0,3	430 470 pr. doktorgradskandidat
EU-midler	0,2	2 130 pr. kr 1 000 i EU-midler
NFR-midler	0,2	150 pr. kr 1 000 i NFR-midler
Publiseringspoeng	0,3	40 370 pr. publiseringspoeng



Perverterende atferd og ambisjonsnivå for systemet

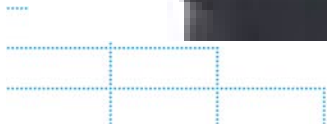
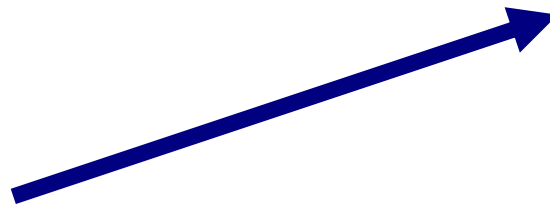
- Sammenheng mellom perverterende atferd og (tvangsmessig) ambisjonsnivå for systemet:



Kilde: Bruijn (2002).



”Det som måles blir gjort?”



Eksempel – Oslo fengsel

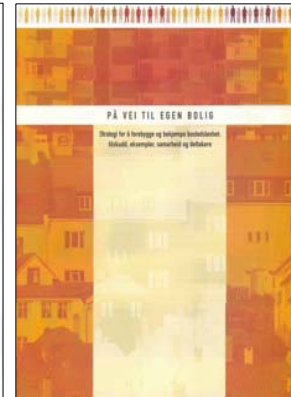
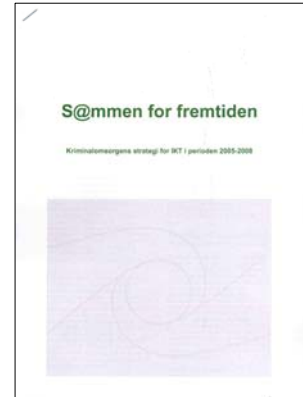
Årsrapport 2001 fra Kriminalomsorgen region øst til Justisdepartementet

”Regnskapet viser at Oslo fengsel ender med å overskride budsjettet med **kr. 6 204 000,-** på post 01. Regiondirektøren er **særdeles misfornøyd** med dette resultatet og varsler en **grundig oppfølging** av Oslo fengsel i året som kommer. En slik merutgift **kan ikke aksepteres** og må få **konsekvenser** for tildelingen for 2002.”

Utgangspunkt for 2002: - 5 mill.



Planer og strategier.....



Visjon

Oslo fengsel

STRATEGIKARTET

Brukere

Interne prosesser

Læring

Økon

Trygghet og mangfold, med muligheter for alle.

Bedre ut enn inn
Prestasjon 1,0536



Øke kvaliteten i den måletrerte gjennomføringen
Prestasjon 0,9598



Økt kvalitet i arbeidet med unge innsatte
Prestasjon .

Et variert tilbud med høy kvalitet i det fengselsfaglige arbeidet
Prestasjon 2,1089

Forbedre kvaliteten i slutfasen
Prestasjon 3,3854

Forbedre kvaliteten i samarbeidet med andre instanser
Prestasjon .

Økt kvalitet i varetektsarbeidet
Prestasjon .



Øke fokus på individuell tilrettelegging av oppholdet
Prestasjon 0,9286



Tilbudet om aktivisering
Prestasjon 1,1371



Forbedre kvaliteten i innskaffelsesfasen
Prestasjon .



Øke kvaliteten i innskaffelsesfasen
Prestasjon .



Motiverte medarbeidere med oppdatert kunnskap
Prestasjon 0,8247

Økt fokus på hverdagsarbeidet
Prestasjon .



Øke kvaliteten i innskaffelsesfasen
Prestasjon .

Styrke lederskapet og oppnå tydelighet i roller og ansvar
Prestasjon 0,7736

Forbedre utnyttelsen av eksisterende IT løsninger
Prestasjon 0,9429



Øke kvaliteten i innskaffelsesfasen
Prestasjon .

Rettferdig fordeling og budsjettstyring som gir handlingsfrihet
Prestasjon .



Økt fokus på miljøledelse
Prestasjon .



Øke kvaliteten i innskaffelsesfasen
Prestasjon .



KRIMINALOMSORGEN

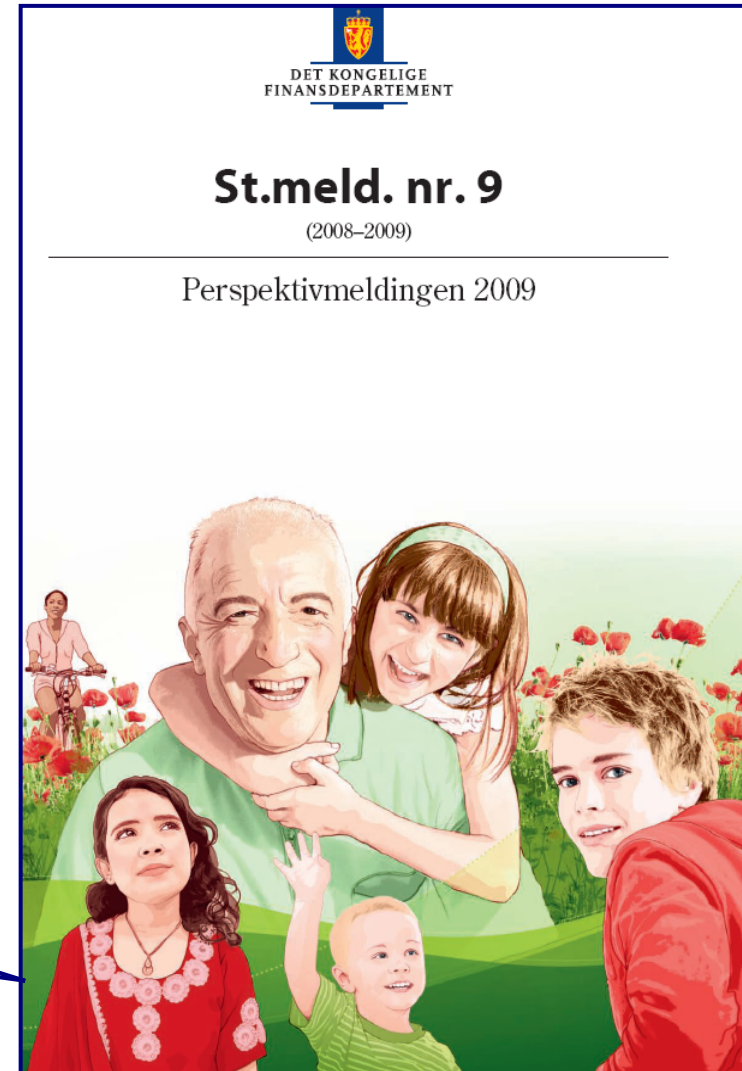
STYRINGSMØTE – hver torsdag



Det man snakker om gjør man, spesielt om man måler det

”Produktivitetsutviklingen i offentlig tjenesteproduksjon avgjør både omfanget av og kvaliteten på de tjenestene som kan tilbys med en gitt ressursinnsats (...)

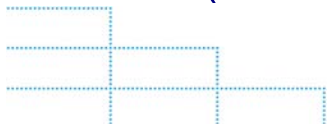
I Norge foreligger det begrenset kunnskap om hvordan produktiviteten i offentlig sektor faktisk har utviklet seg.”



Et effektivt transportsystem



”Departementet ber Jernbaneverket om å intensivere arbeidet med å framskaffe dokumentasjon som viser hvor effektivt/produktivt Jernbaneverket driver virksomheten.”
(Tildelingsbrev 2009)



Produktivitet i Jernbaneverket

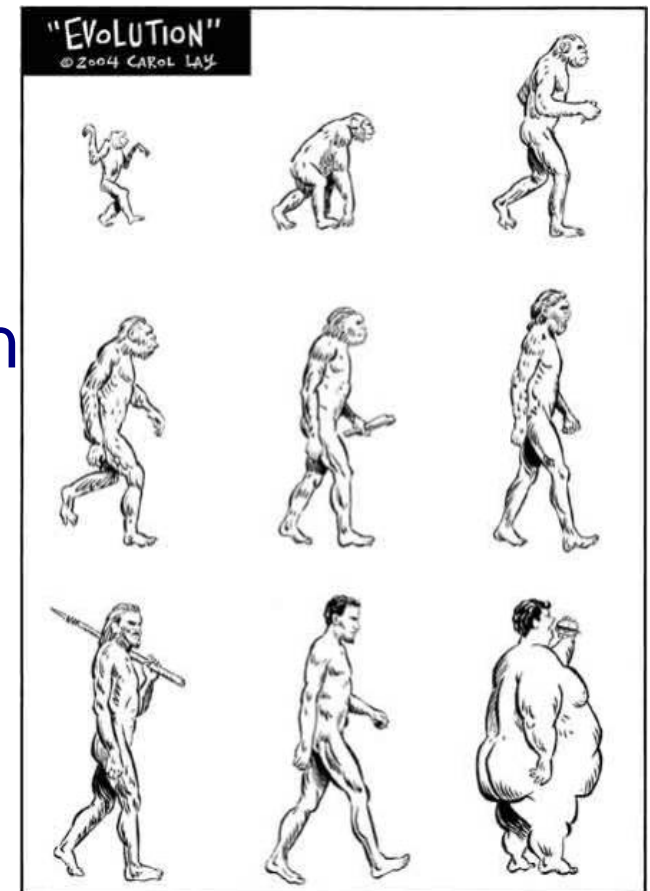
Jernbaneverkets hjemmeside
13.05.09:

”Sporvedlikeholdet går på høytrykk rundt om i jernbanenorge. På en rekke steder over hele jernbanenettet arbeides nå med vedlikehold og fornyelser av sporet. De økte vedlikeholdsbudsjettene betyr hektisk aktivitet på sporet, som regel innimellom togtrafikken. Da gjelder det å utnytte tida!”



MRS – aktuelle utviklingsaktiviteter

- StatRes
- Prosjekt periodisert regnskap og BASIS
- Evaluering
 - Etablering av evalueringsportal
 - Prosjektet Evaluering i styringen
- Prosjektet God praksis i styringen
 - Tildelingsbrev
 - Resultatrapportering
 - Strategi
 - Instruks



Kritiske suksessfaktorer?

- Se ulike styringsformer i sammenheng
- Ytre press gunstig, men
- Forankring nødvendig, internt og mellom styringsnivåene
- Strategi – langsiktighet
- Bruk av resultatinformasjon





Takk for oss!

