



DET KONGELIGE FORNYINGS-  
OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENT

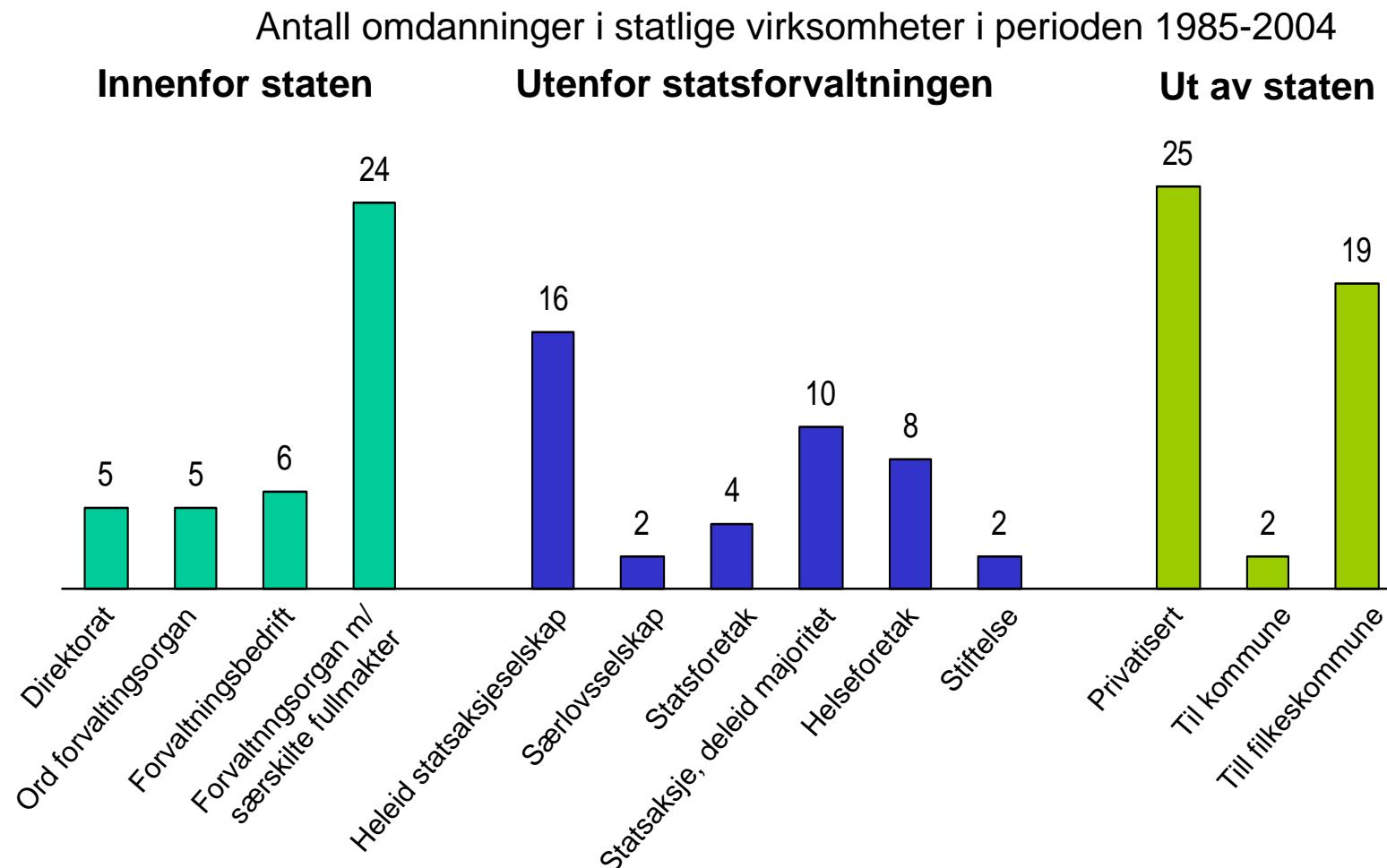
# *Utvikling av forvaltningen og lederutfordringene*

*Statssekretær Wenche Lyngholm, FAD  
Riksrevisjonens sjefskonferanse, 29. november 2006*

## Utviklingstrekk i staten

1. Betydelige endringer og endringstakten er høy
2. Statlige virksomheter har blitt mindre detaljstyrt
3. Økt vekt på revisjon, kontroll og tilsyn
4. Markedstenkningen har fått en dominerende rolle
5. Brukeren har kommet i sentrum, samtidig som det har skjedd en rettsliggjøring

103 statlige virksomheter ble omdannet fra 1985-2004.  
Det utgjør mer enn 50% av alle omdanninger som er registrert siden 1947.



\*Omdanning er definert som en virksomhet endrer tilknytningsform og/eller administrativt nivå. Dekker ikke oppsplitting eller utskilling av delere av virksomhet (NSB, Mesta, Politidirektoratet, Domstolsadministrasjonen)

Kilde: Rokkansenteret/NSD, Forvaltningsutsyn 2004

# Informasjonen og åpenheten rundt ressursbruk, aktivitet og resultater i offentlig sektor er begrenset

## Hva vet vi?

## Hvor tilgjengelig er det?

### Ressursbruk

Mye: Eksempelvis nasjonalbudsjettet

Lite tilgjengelig. Statsbudsjettet er på ca 3000 sider. Statisk format.

### Aktiviteter

En del, men fragmentert: Virksomhetenes årsrapporter, websider, SSB, annen statistikk

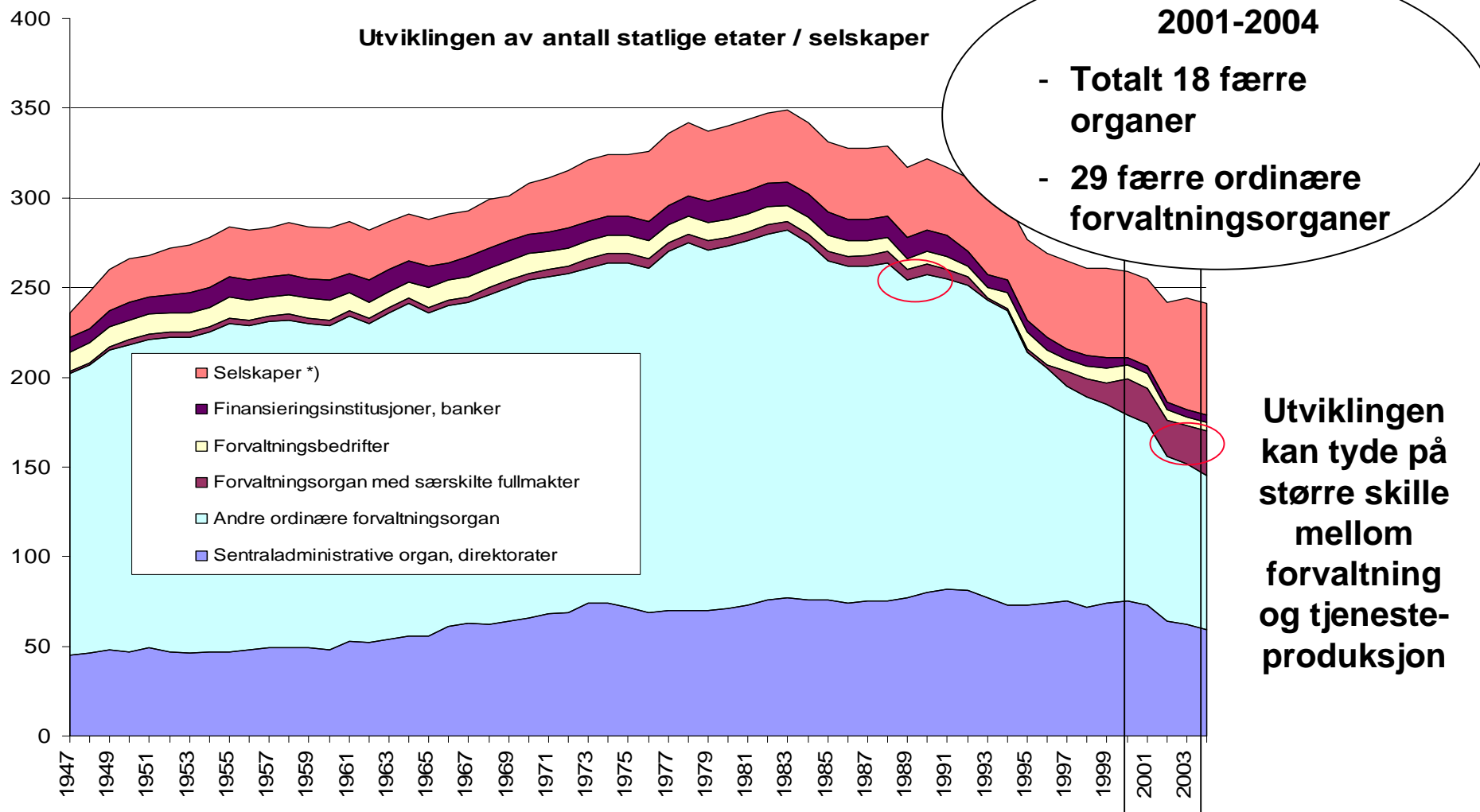
Lite tilgjengelig. Noe i Statsbudsjettet, en del i ulike datakilder. KOSTRA har noe for kommunene.

### Resultater

Kun enkeltteksempler hos virksomheter eller generell statistikk. Sjeldent kopling til ressursbruk

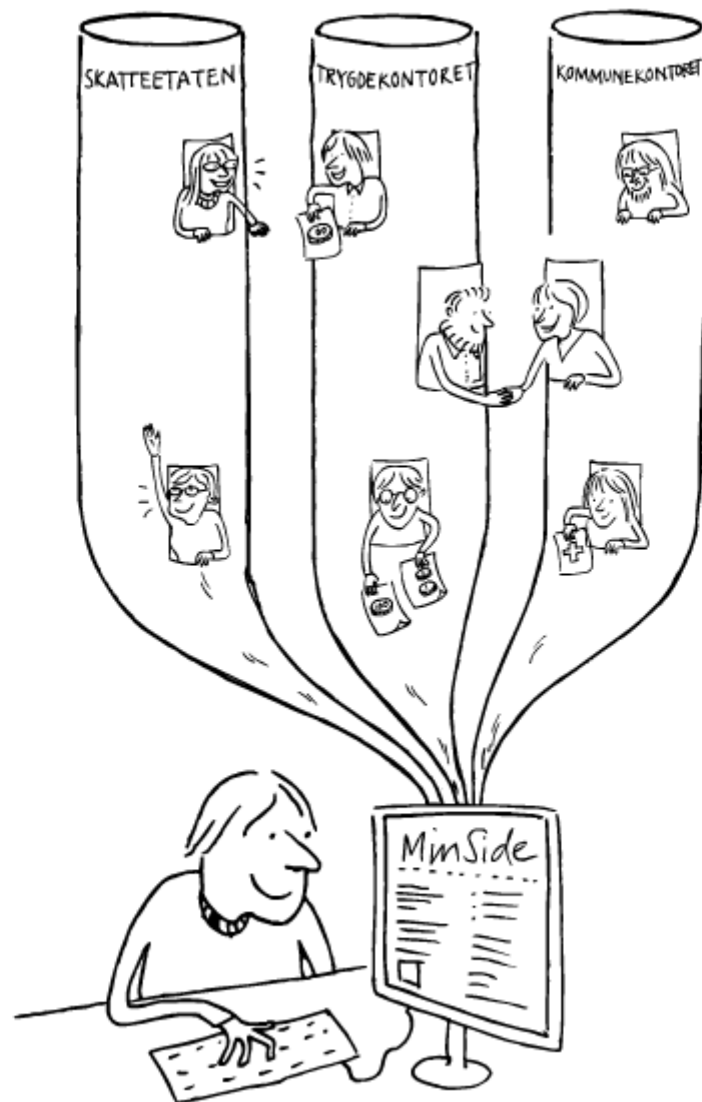
Lite tilgjengelig og tilfeldig dekning. KOSTRA har noe for kommunene

# Antall ordinære forvaltningsorganer er redusert fra 255 i 1990 til 145 i 2004



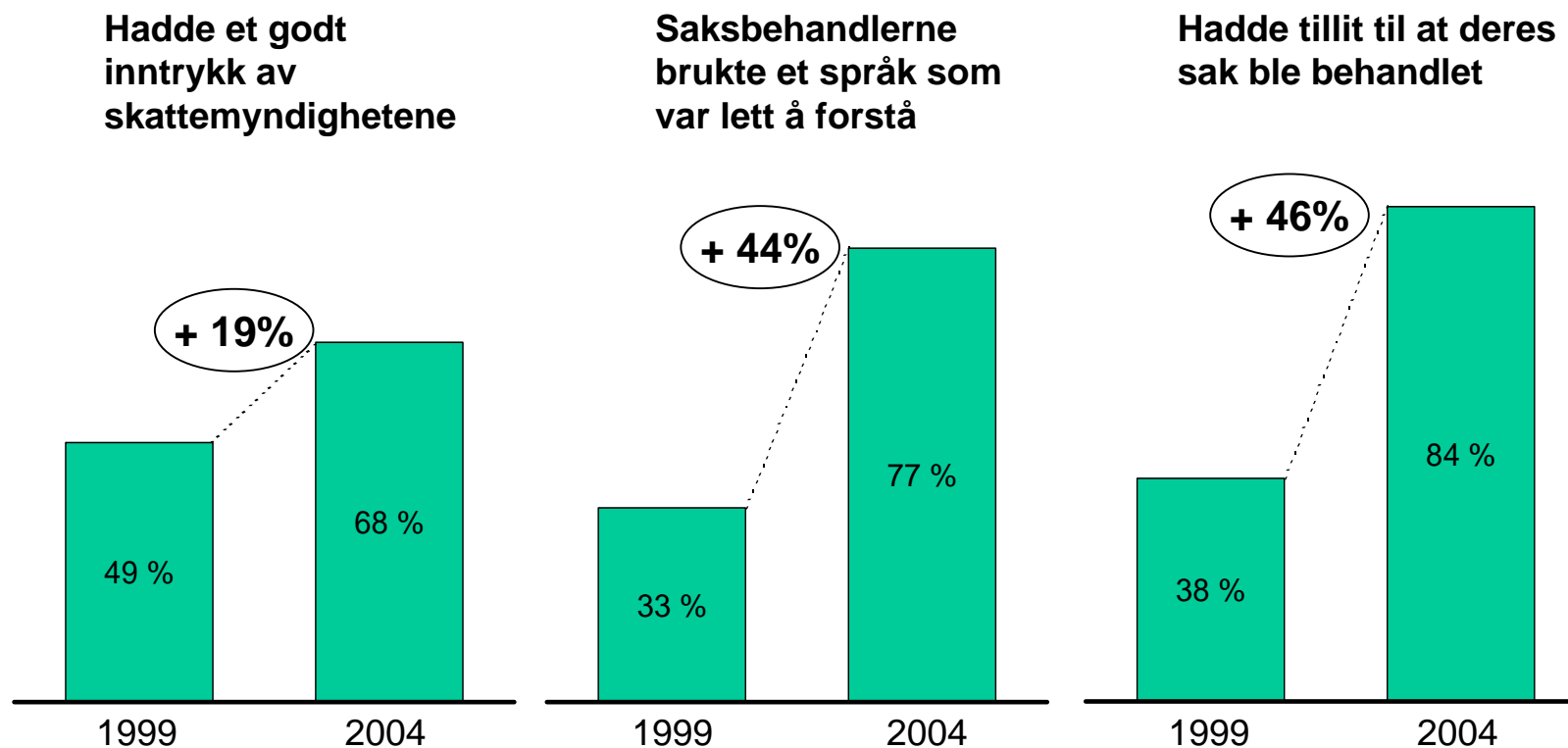
\*) Selskaper: Heleide statsaksjeselskap, særlovsselskap, statsforetak, deleide aksjeselskap (majoritet), helseforetak

# eDialog med innbyggere og næringsliv



# Langt flere er fornøye med Skatteetaten i dag enn i 1999

Andel fornøye brukere, prosent



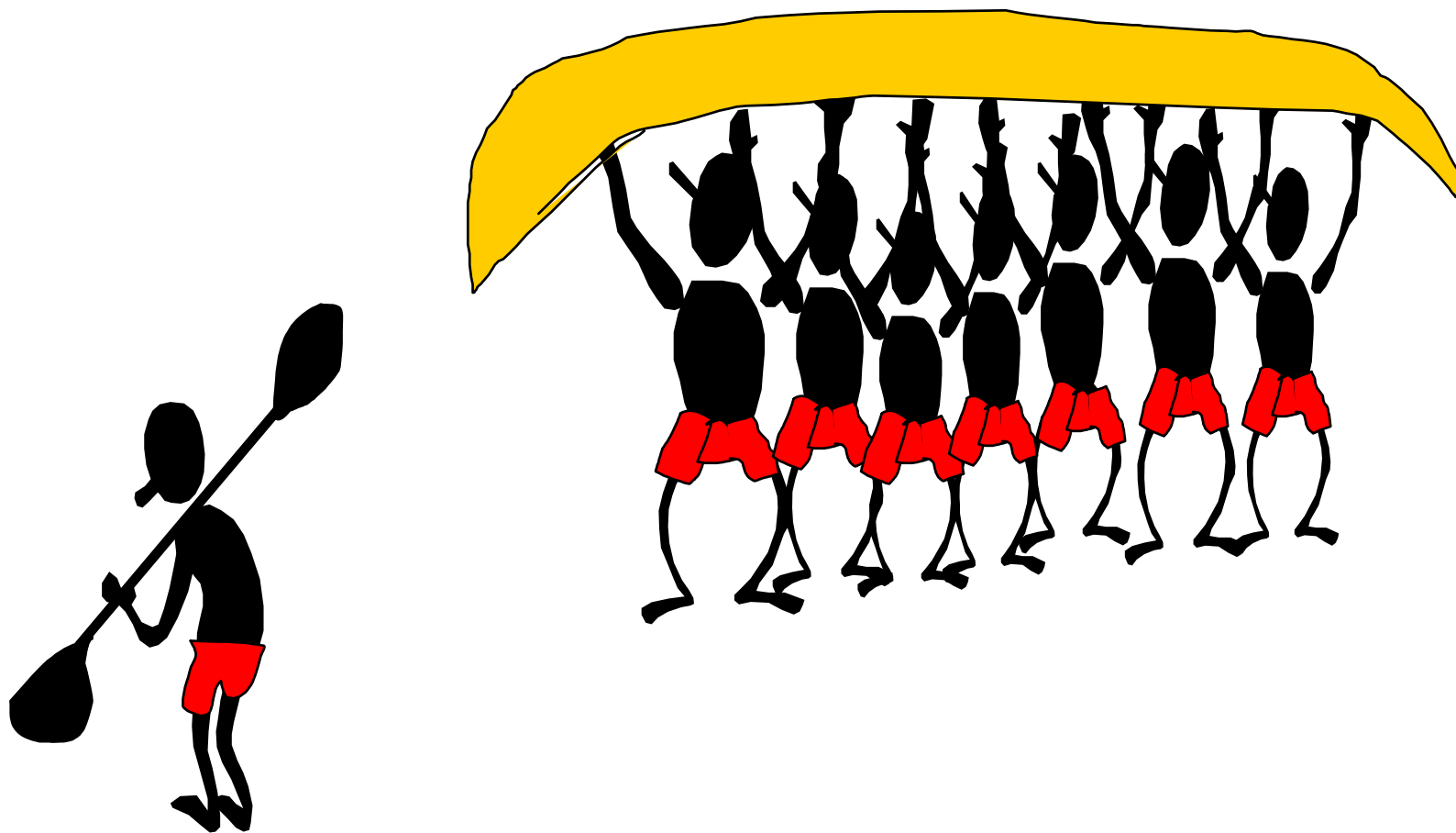
78 % av de som leverte selvangivelsen elektronisk i 2004, mente det var en svært stor forenkling

## Utfordringene fremover

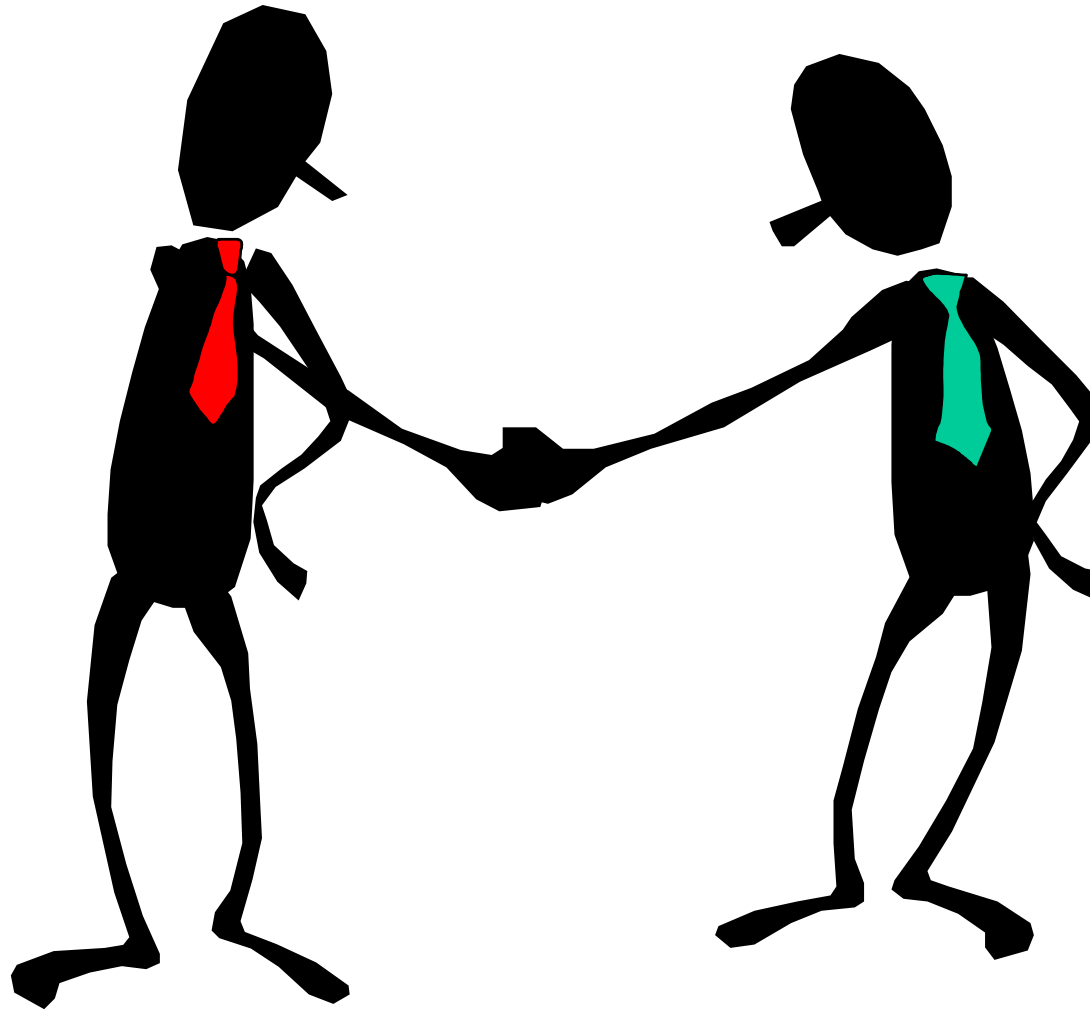
1. Vektlegging av helhet i en fragmentert stat
2. Bruk av styringsvirkemidler basert på kunnskap
3. Forsette forenklingen ifht brukerne
4. Økt gevinstrealisering ved endring
5. Vektlegging av åpenhet og medvirkning
6. Bedre rammebetingelser for god ledelse



*Roregattaen*

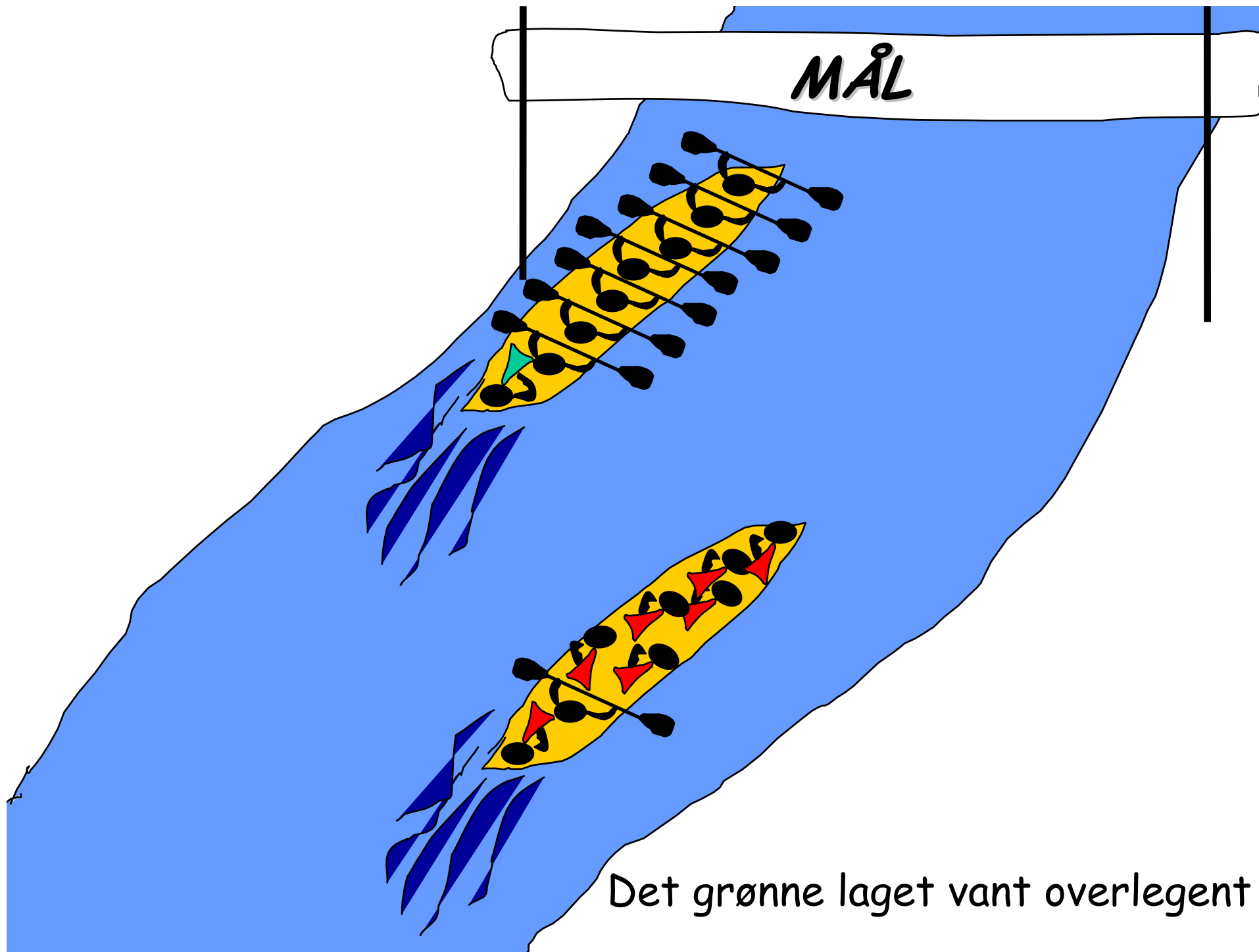


Det var en gang et rødt lag av roere...



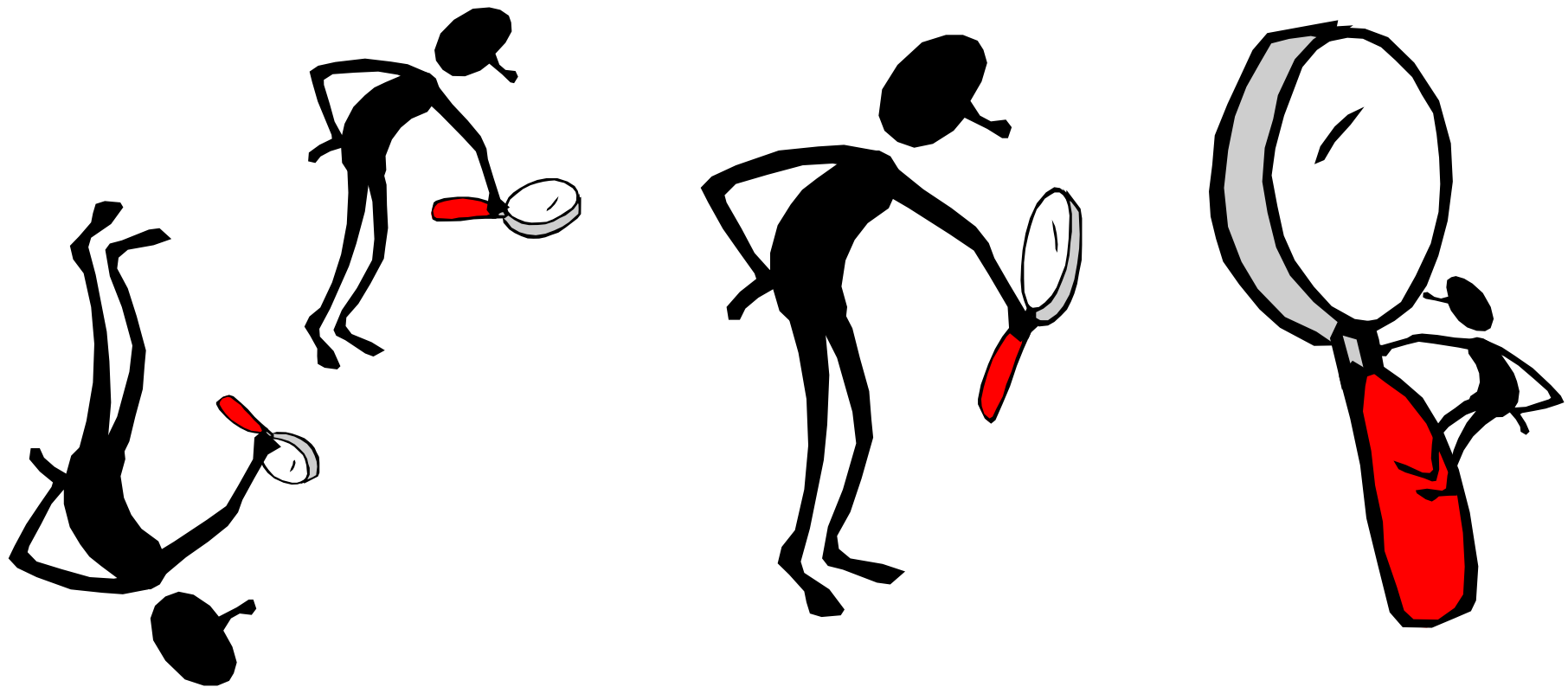
Der røde laget ble enige om å arrangere en årlig konkurranse mot et grønt lag. Hvert lag skulle bestå av 8 menn.

Begge lagene la seg i hardtrening for å kunne vinne.  
Da konkurransen startet var begge lagene godt motiverte til  
å vinne.

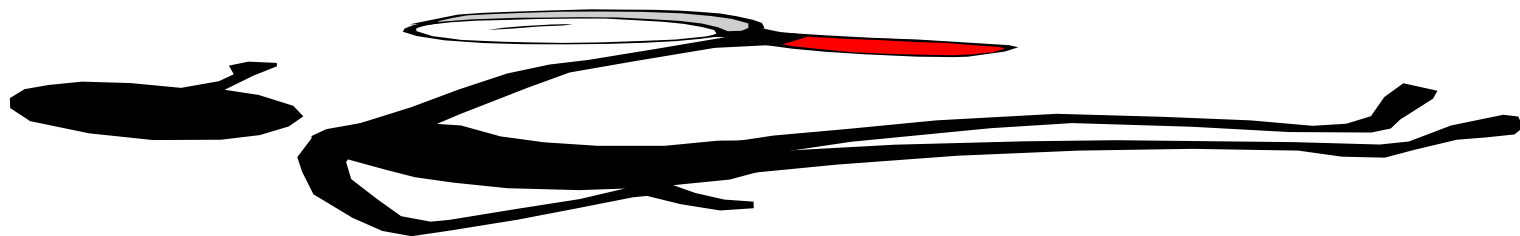


MÅL

Det grønne laget vant overlegent



Det røde laget ble veldig skuffet over tapet, men de var fast bestemt på å vinne neste års konkurranse. Derfor opprettet de en ekspertgruppe som fikk i oppdrag å finne ut om det var noen forskjeller mellom de to lagene.

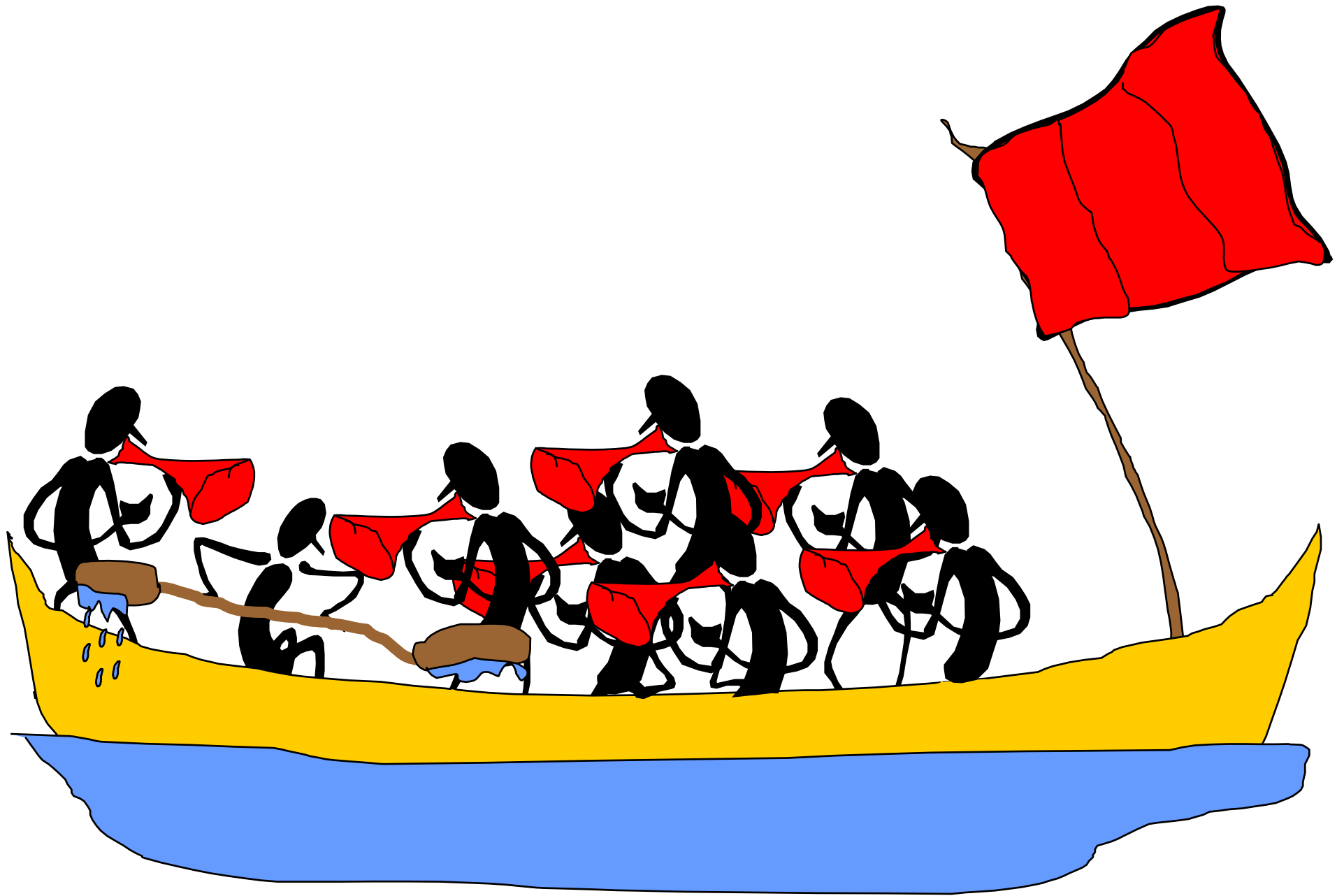


Etter flere ukers arbeid kom ekspertene fram til at det var bare en forskjell: Det grønne laget hadde 7 roere og 1 kaptein....



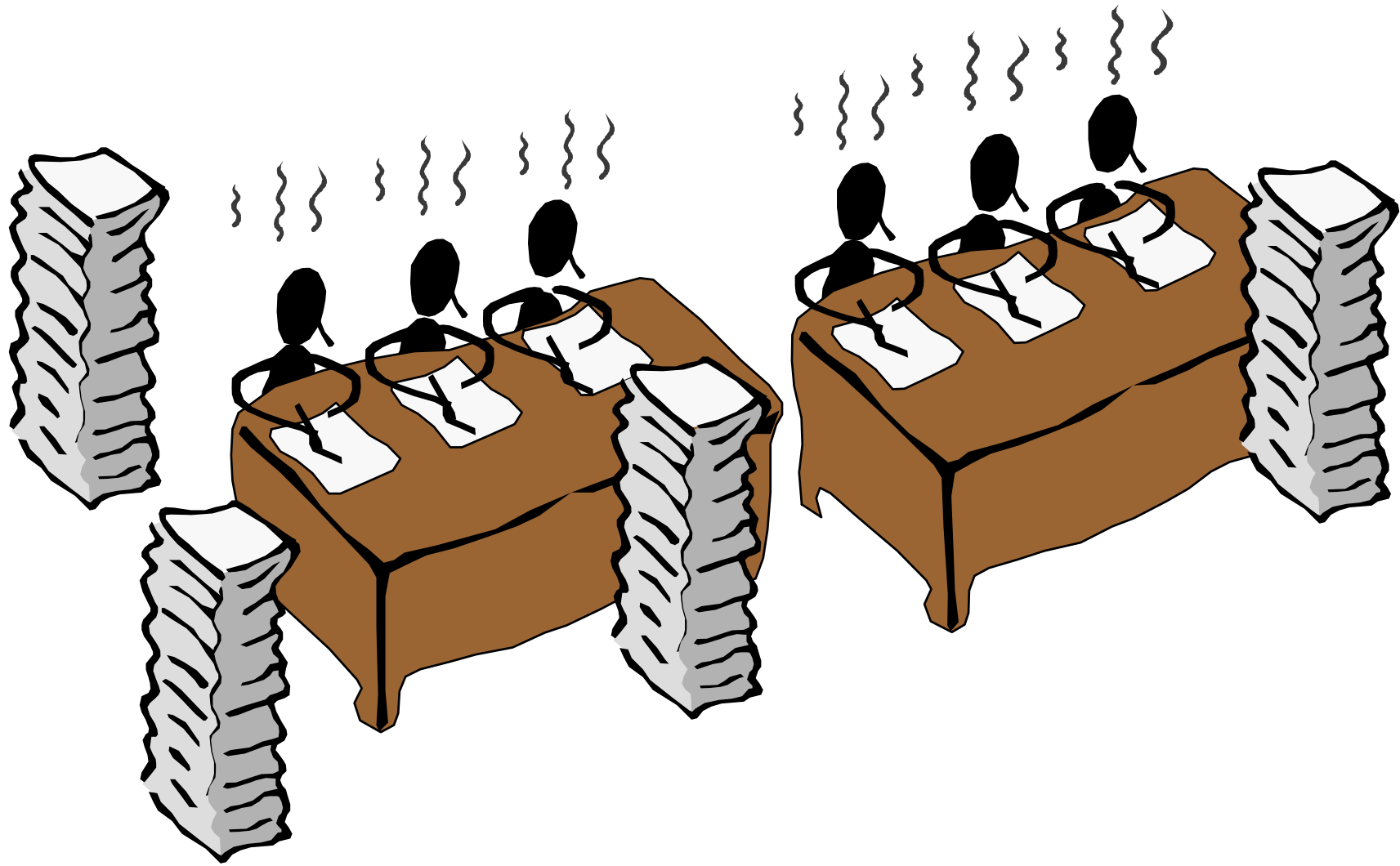


... og det røde laget hadde 1 roer og 7 kapteiner...



Overrasket over ekspertgruppens oppdagelser viste den øverste ledelsen uforutsett handlingsvilje; de leide inn et konsulentbyrå for å analysere situasjonen og finne løsningen på hvordan det røde laget skulle kunne gå av med seieren neste år.



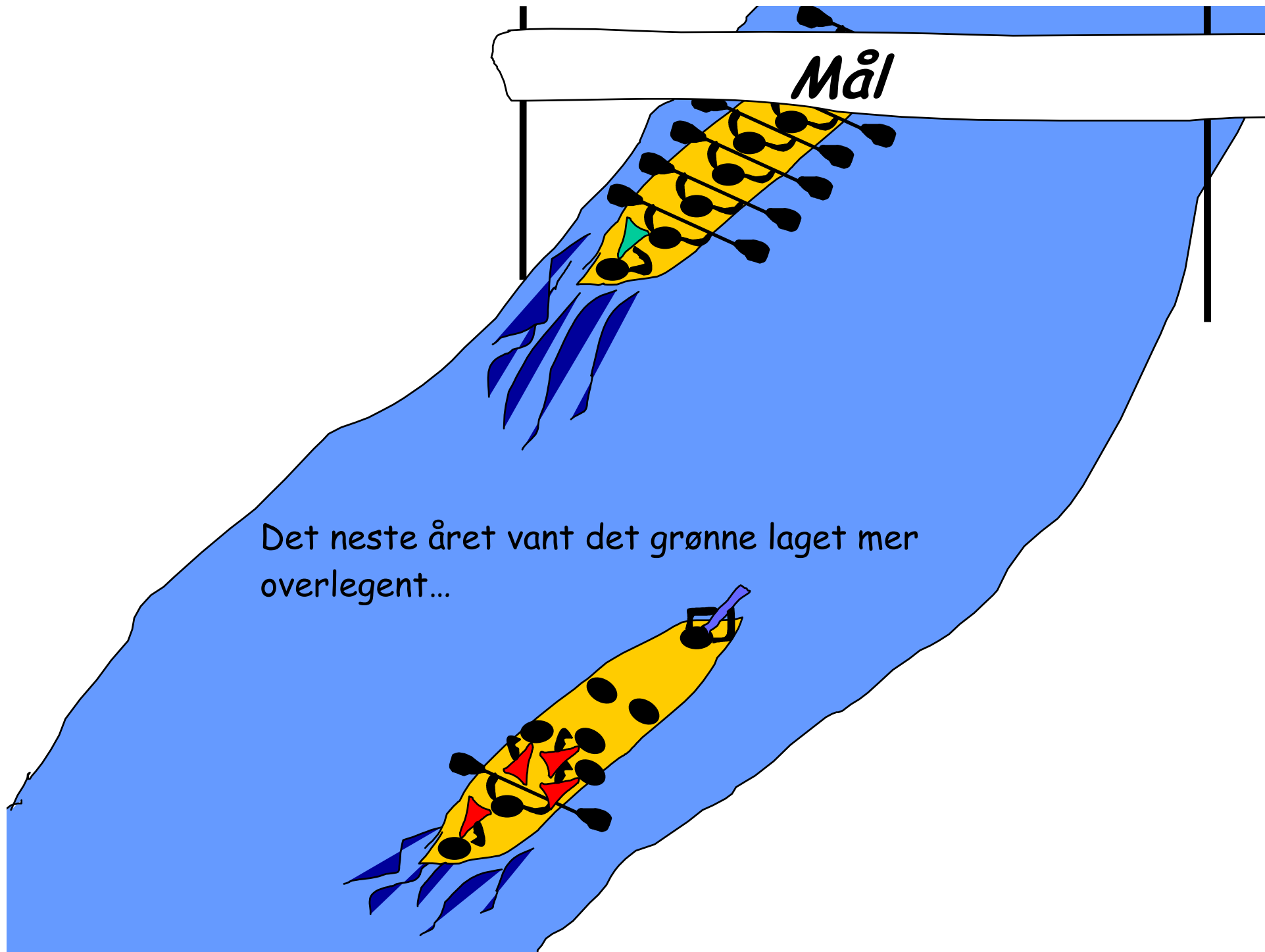


Etter flere måneders arbeid kom konsulentene fram til at det var forholdet mellom antall kapteiner og antall roere som var problemet i det røde teamet.

Basert på disse analysene foreslo de at det røde laget burde restruktureres.

Som haier som kjenner lukten av blod, kastet ledelsen seg over problemet. De restrukturerte det røde laget slik at det fikk 4 kapteiner ledet av 2 avdelingsledere som igjen rapporterte til en direktør med direkte linje til roerne. I tillegg, i et anfall av ekstase, bestemte de å opprette et belønningssystem basert på anerkjennelse dersom roerne oppnådde de ønskede resultater.

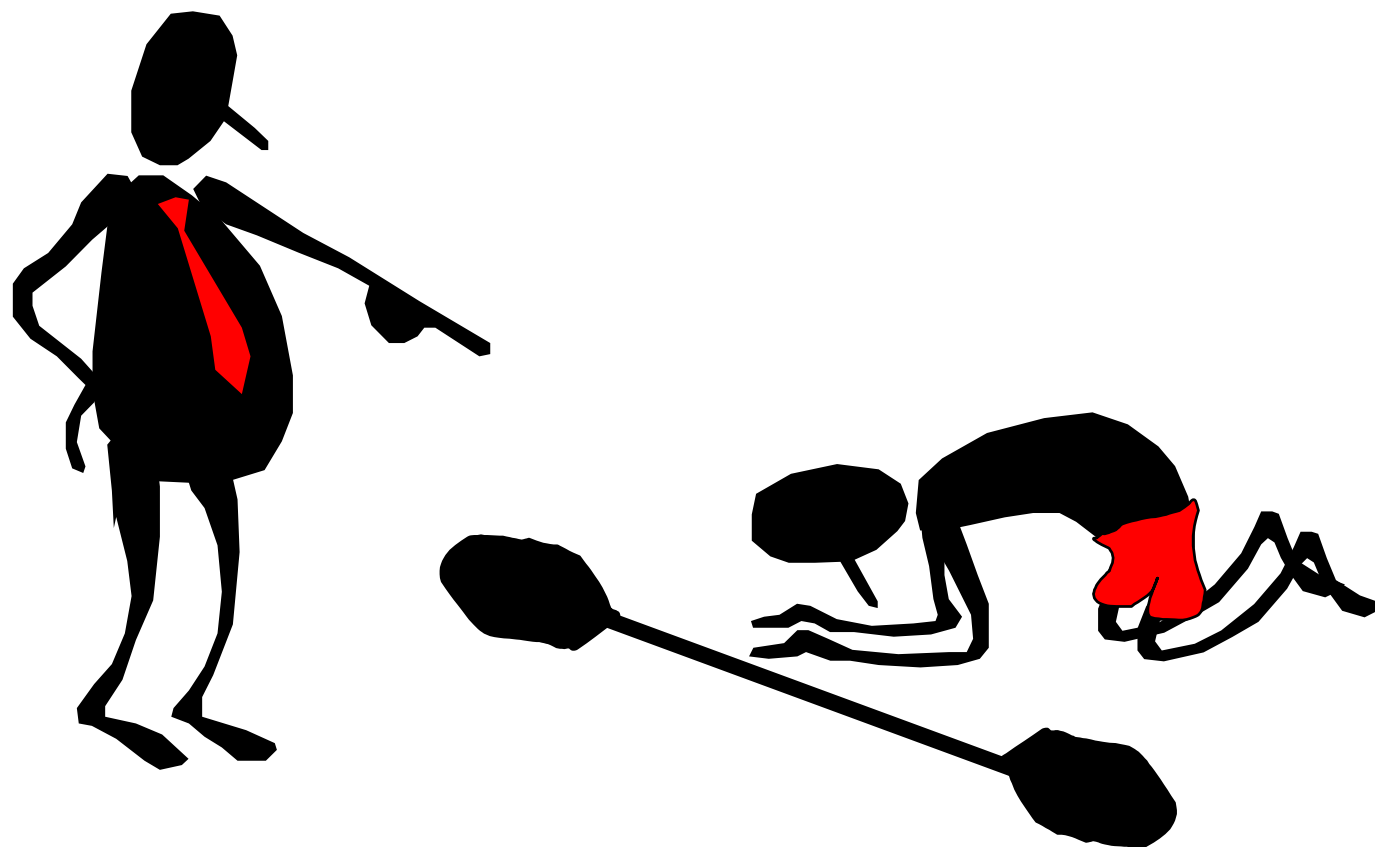




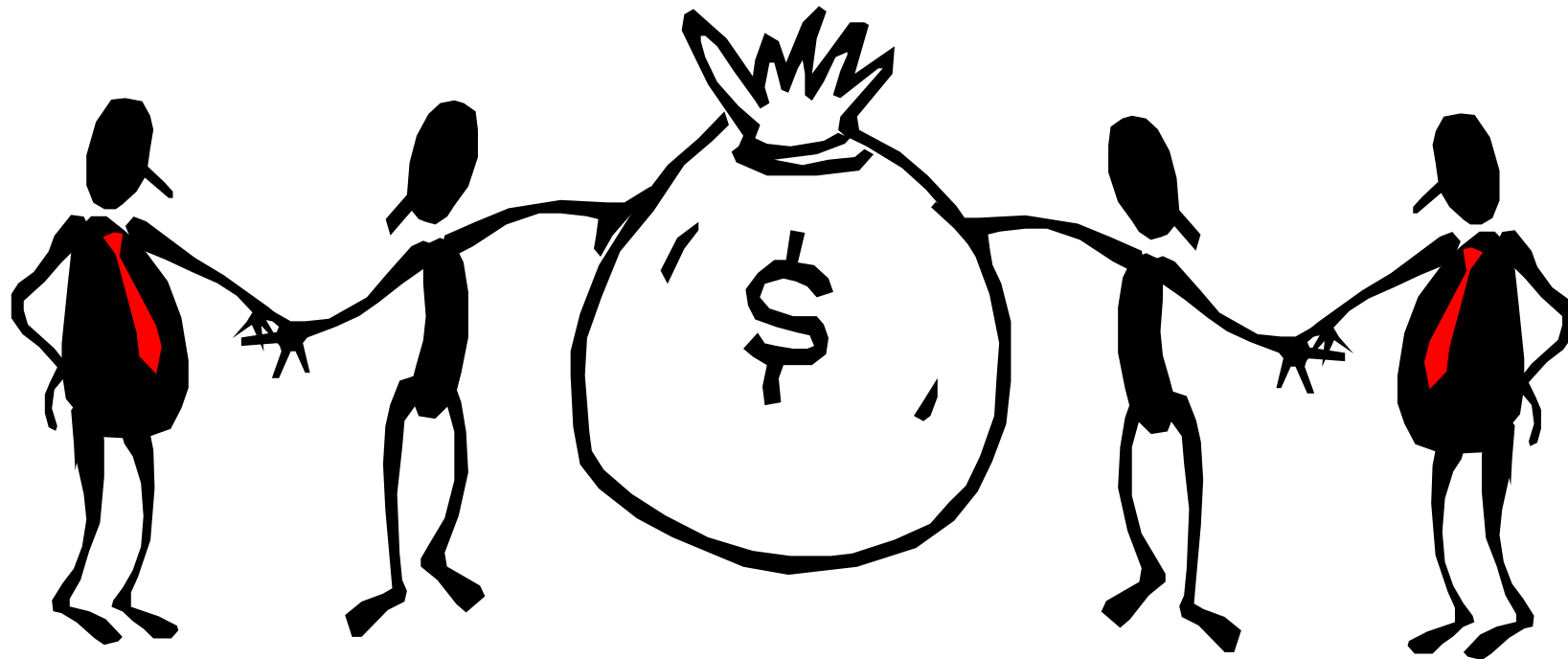
Mål

Det neste året vant det grønne laget mer overlegent...





Ledelsen for det røde laget tok umiddelbar affære og sparket roeren som ikke hadde prestert godt nok.



En bonus ble utbetalt til kapteinene, avdelingslederne og direktøren for utvist resolutt lederskap og motivasjon i forberedelsene og som en inspirasjon for å finne bedre roere til neste konkurranse.

Konsulentbyrået laget en ny analyse av restruktureringsprosessen so viste at strategien var god, motivasjonen var utmerket, restruktureringen var utført korrekt, men verktøyet som var brukt (som ikke var angitt i den originale rapporten) var feil og burde forbedres.

.

For tiden er det røde laget i ferd med å designe en ny båt for å demonstrere resultater.  
For å øke inntjeningen til sine aksjonærer har de sett seg nødt til å "outsource" roingen til India.