



Mål- og resultatstyring

- sett som leder i en statlig virksomhet

Joakim Lystad
Arbeids- og velferdsdirektør, NAV

Hva skal jeg si noe om

- Kort om NAV
- Styringsutfordringer
- Virksomhetsstyring
- Medbestemmelse

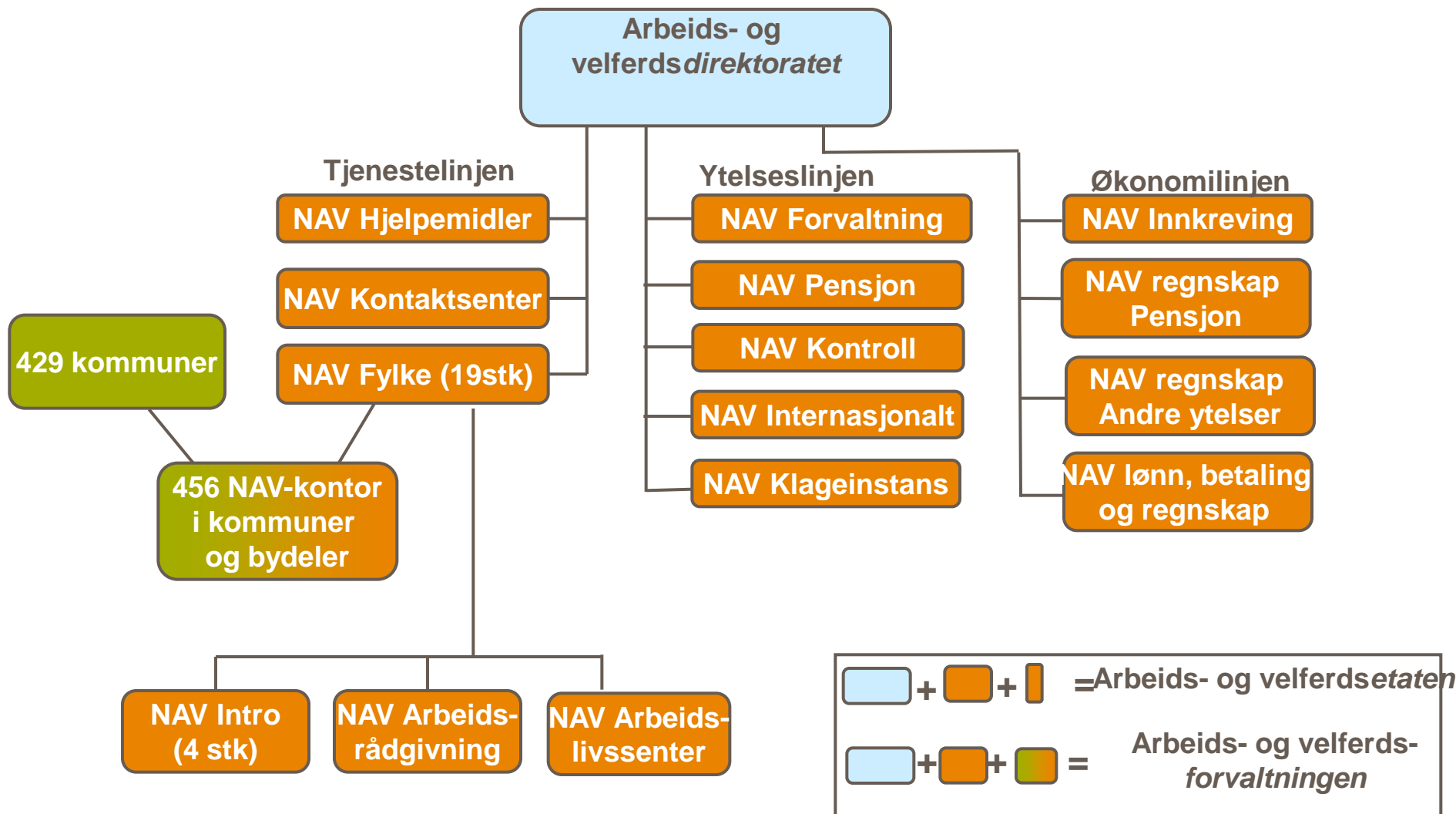
Kort om NAV

- Etablert **1. juli 2006**
- Partnerskap med **429** kommuner
- **456 NAV-kontorer** er etablert – i alle kommuner og mange bydeler
- Mer enn **100** forvaltningskontorer og spesialenheter
- **2,8 millioner brukere** på landsbasis
- Forvalter ca **380 milliarder** kroner (2013) dvs 12.049 kroner i sekundet
- Administrerer mer enn **50** ulike stønader
- Ca **19 000** ansatte totalt
 - Ca 5 000 kommunalt ansatte
 - Ca 14 000 statlig ansatte



Kort om NAV

(Organisasjonskart for NAV fra 1.1.2013)



Styringsutfordringer

- Kristin Clemet under SSØ-dagen 2011:
 - *det er vanskeligere å lede NAV enn Statoil*

Det er ikke jeg sikker på, men det er noen *særskilte utfordringer* i statlige virksomheter:

- Overordnet myndighet bestemmer i stor grad både mål og virkemidler for underliggende virksomheter
- Brukerne har rettigheter, de er ikke frivillige avtaleparter
- Enkelt saker får stor oppmerksomhet. Alltid ønske om lite bråk uten at prinsipper og likebehandling brytes
- Stram økonomistyring. Mer enn 2-3 % mer/mindreforbruk er vanskelig.
 - Hvem har gitt dere de 100 millionene?
 - Hvorfor har dere ikke gjort så mye som Stortinget ba regjeringen gjøre?
- De ansatte har sterke rettigheter og stor ytringsfrihet både når de er enig med ledelsen og når de er uenige

Styringsutfordringer

(i NAV)

- 30.000 inngående telefonsamtaler / dag
- 400.000 inngående saker / mnd
- 650.000 årsverk i arbeidsfør alder utenfor arbeidslivet
- Stor medieoppmerksomhet
- Internasjonal samhandling
 - Er dette en drosjekvittering eller en sykmelding?
- Riksrevisjonens påpekninger av forbedringsbehov
- IKT-modernisering til 3,3 mrd
 - Holde kvalitet, tid og kost
 - Men hva er langtidsvirkningen/kostnaden?
- Vi må ha et helhetlig styringssystem!!!!

Styringsutfordringer

(Hvorfor driver vi med mål- og resultatstyring?)

- Pålagt i økonomireglementet
- Overordnet styringsprinsipp
- Brukes i flere relasjoner, varierende koblet
 - Departement → direktorat
 - Direktorat → etat
 - Direktorat → aktører som implementerer politikken (f.eks. kommunene)
- Hensikt
 - å øke effektiviteten og få mer ut av ressursene ved at underliggende nivå får frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå målene

Styringsutfordringer

NTL:

«Bruken av styrings- og organiseringsprinsipper hentet fra privat sektor har gått for langt i staten.

Resultatet er lavere effektivitet, unødvendige høye dokumentasjons- og kontrollkrav og dårlig utnyttelse av statlige ansattes samlede kompetanse»



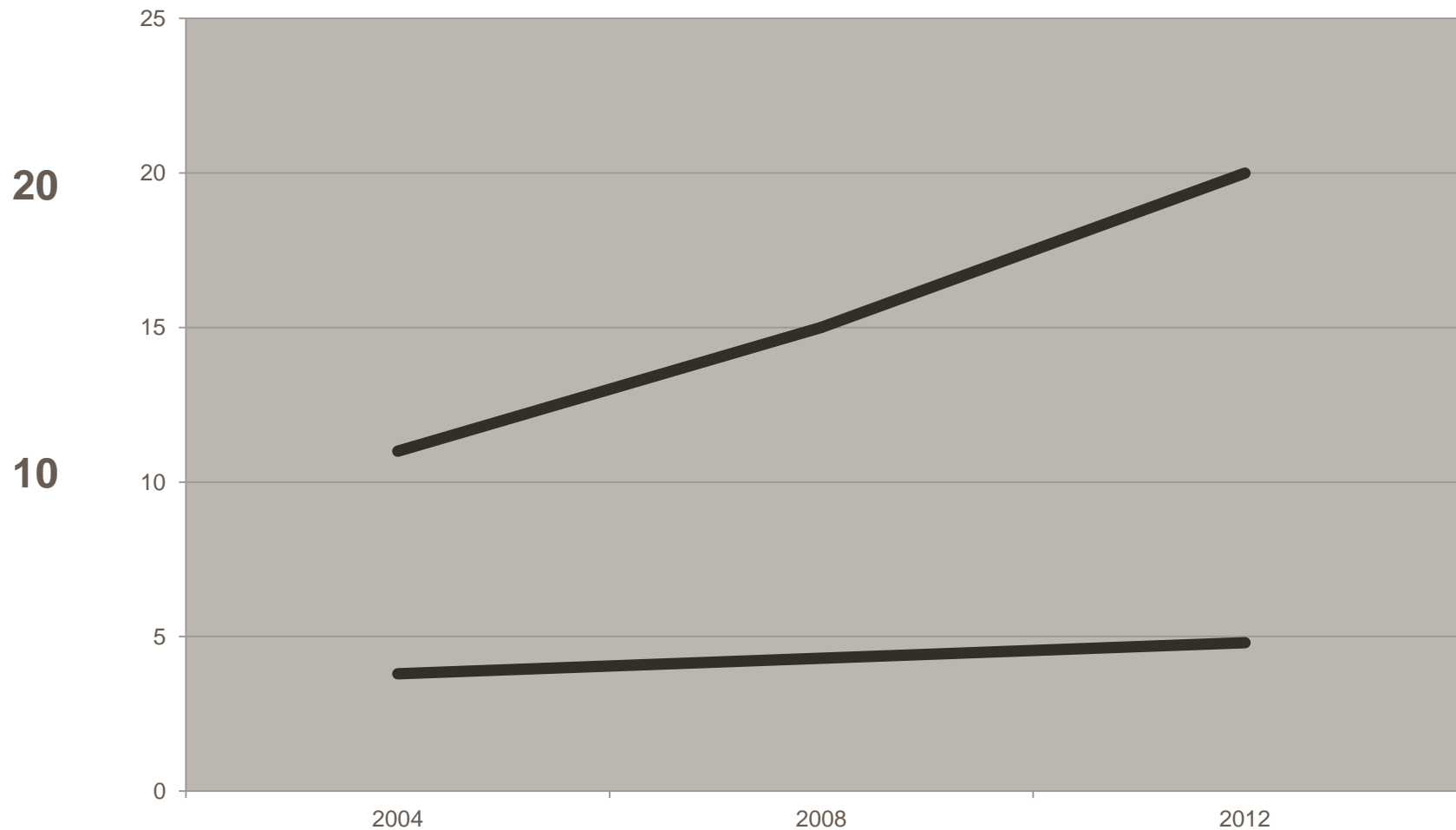
Styringsutfordringer

(Jonas Gahr Støre i Morgenbladet 25.oktober 2012)

- «Men alle ser at vi må ha *management of the public sector* – på en eller annen måte. Hvorvidt det er *new* eller *old* blir da litt uinteressant...»
- «Hvordan skal vi klare å sørge for kontroll, styring og kvalitet i en sektor som alltid vil ha for få ressurser? ...»
- «Målene vi styrer etter må ha legitimitet for å være relevante – det må være noe profesjonene kjenner seg igjen i...»
- «Vi må ha systemer som ivaretar rettighetene våre, og som sørger for at noen kan holdes ansvarlige når noe går galt. (...) Problemet er at det er veldig lett å være for rettigheter og veldig lett å være imot byråkratiet som sikrer dem.»

Styringsutfordringer

(Gjennomsnittlig antall mål totalt og antall nivå 1 2004-2012)

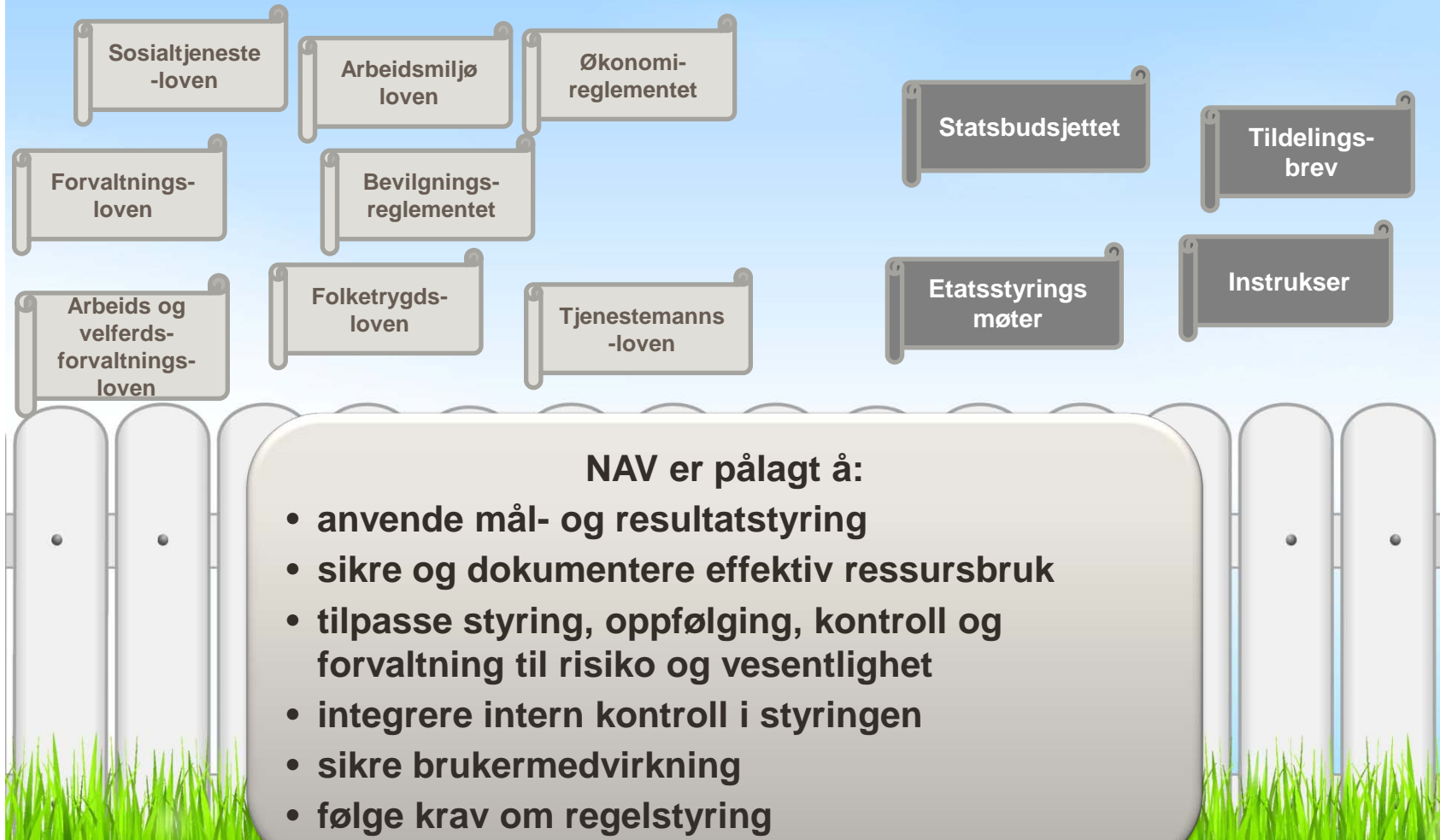


Styringsutfordringer

(Jostein Askim, Institutt for statsvitenskap, UiO)

- **Stedvis fryktelig mange mål (max 121)**
 - Fare for lært inkompetanse
- **Men sett under ett, ikke hårreisende**
 - Tjuen mål i snitt, fem på nivå 1
 - Likevel 50 % flere mål og aktivitetskrav enn i Danmark
- **80 prosent er resultat- og effektmål**
 - Mer enn mange tror, og andelen øker noe, opp fra 70% i 2004
- **Betydelig omfang *kvalitetsmål***
- **Er forvaltningen mer resultatorientert enn mange tror?**
Ja og nei.

Styringsutfordringer



Hvordan møter NAV disse styringsutfordringene?

Virksomhetsstyring i NAV

Mitt mål som leder i NAV er:

- Å oppnå de politiske målene som er satt til oss med riktig kvalitet og med størst mulig produktivitet

Hva betyr dette for styringssystemene våre?

- vi må ha et samlet styringssystem som sikrer at vi gjør det vi skal gjøre – «gjøre de riktige tingene»
- vi må sikre at kvaliteten blir god nok
- vi må bidra til høyest mulig produktivitet

Dette innebærer at vi må finne mål og indikatorer som sier noe om hva som er viktigst og som på et riktig avgrenset nivå sier noe om ressursbruken vår

Virksomhetsstyring i NAV

Målbilde

1. En felles, overordnet styringsmodell for hele NAV, som kan tilpasses ulike enheters behov
2. Tydelig og sammenhengende målhierarki som dekker hele resultatkjeden
3. Risikostyring og oppfølging av virksomhetsstrategien integrert i plan- og oppfølgingsprosessen
4. Oppfølgingsprosessen skal danne utgangspunkt for evaluering og læring
5. Klar sammenheng mellom mål- og ressursstyring

Kritiske suksessfaktorer

- Tydelig lederforankring
- Vilje til læring i organisasjonen
- Evne til å fokusere på det vesentlige
- Styringsdialog med fokus på leveranser
- Direktørgruppen har ansvar for å ivareta helhet, sette felles mål og fordele ansvar
- Tilgang til pålitelig styringsinformasjon



Virksomhetsstyring

(Fire perspektiver som må ivaretas)

- **Brukerperspektiv**
 - Blir brukerne ivaretatt og får de tjenester av tilstrekkelig kvalitet?
- **Produksjonsperspektiv**
 - Hva er saksbehandlingstidene – har vi tilstrekkelig produksjon
- **Medarbeiderperspektivet**
 - Hva er sykefraværet, hvordan er arbeidsmiljøet?
- **Økonomiperspektivet**
 - Er aktiviteten innen fastlagte økonomiske rammer?

Dette må vi vite noe om for å sikre at vi er på rett vei!

Virksomhetsstyring

(saksbehandlingstid, månedlig informasjon)

		Krav	des. 11	jan. 12	feb. 12	mar. 12	apr. 12	mai. 12	jun. 12	jul. 12	aug. 12	sep. 12	okt. 12	nov. 12	des. 12
Alle stønadsområder*		75 %	78 %	82 %	83 %	81 %	79 %	80 %	80 %	79 %	71 %	76 %	80 %	81 %	81 %
Inntekts-sikring	Totalt*	75 %	91 %	88 %	92 %	84 %	81 %	82 %	83 %	84 %	76 %	82 %	85 %	84 %	84 %
	Arbeidsavklaringspenger	75 %	93 %	86 %	90 %	89 %	88 %	89 %	89 %	91 %	83 %	89 %	91 %	90 %	90 %
	Dagpenger*	80 %	85 %	83 %	80 %	76 %	74 %	83 %	85 %	87 %	82 %	86 %	88 %	87 %	87 %
	Uførepensjon	75 %	73 %	-	-	46 %	39 %	42 %	42 %	45 %	42 %	48 %	55 %	56 %	56 %
	Yrkesskade	75 %	94 %	90 %	93 %	93 %	92 %	90 %	91 %	88 %	85 %	91 %	92 %	91 %	91 %
Familie	Totalt	75 %	67 %	69 %	68 %	69 %	68 %	69 %	70 %	71 %	69 %	70 %	71 %	71 %	71 %
	Barnebidragsområdet	75 %	53 %	50 %	59 %	64 %	59 %	59 %	55 %	58 %	57 %	61 %	59 %	61 %	61 %
	Barnetrygd	75 %	74 %	73 %	72 %	75 %	76 %	77 %	75 %	74 %	77 %	78 %	78 %	80 %	80 %
	Eneforsørger	75 %	55 %	60 %	62 %	64 %	61 %	64 %	72 %	75 %	75 %	70 %	64 %	63 %	63 %
	Foreldrepengeområdet	75 %	77 %	74 %	74 %	73 %	70 %	70 %	71 %	70 %	63 %	70 %	79 %	81 %	81 %
	Kontantstøtte	75 %	67 %	70 %	64 %	64 %	67 %	69 %	69 %	71 %	68 %	63 %	67 %	61 %	61 %
Pensjon	Totalt	75 %	73 %	77 %	57 %	48 %	49 %	47 %	57 %	66 %	56 %	54 %	50 %	53 %	53 %
	Alderspensjon	75 %	22 %	41 %	21 %	15 %	17 %	12 %	17 %	23 %	18 %	10 %	13 %	23 %	23 %
	Gjenlevendeytelse	75 %	80 %	83 %	86 %	88 %	74 %	77 %	78 %	76 %	76 %	77 %	74 %	75 %	75 %
	Supplerende stønad	75 %	96 %	89 %	87 %	86 %	90 %	85 %	87 %	88 %	81 %	86 %	82 %	92 %	92 %
Andre	Grunn- og hjelpestønad	75 %	87 %	89 %	88 %	91 %	90 %	91 %	89 %	84 %	91 %	87 %	88 %	91 %	91 %
	Hjelpemidler	75 %	88 %	89 %	91 %	90 %	88 %	90 %	88 %	83 %	71 %	83 %	87 %	90 %	90 %
	Medlemskap	75 %	7 %	20 %	19 %	26 %	29 %	28 %	47 %	68 %	15 %	16 %	20 %	69 %	69 %

Virksomhetsstyring

- Nødvendig med styringsinformasjon – med 400.000 saker i måneden må vi ha orden på det vi produserer
- Måling kan ha positive effekter:
 - Vi synliggjør hva vi produserer
 - Vi blir nysgjerrige på å lære av de som er bedre enn oss
 - Vi kan feire når vi ser en positiv utvikling
- Glem kampen mot målekort – husk kampen for god ledelse!

Virksomhetsstyring

(Hvordan må målekortene forbedres?)

- Viktig med få parametre for å sikre fokus på det viktigste
- Vi har hatt for ensidig oppmerksomhet på kvantitet
- Internrevisjonen ser på bruken av målekort etter innspill fra organisasjonene
- Ønsker å lete etter indikatorer nærmest mulig effekt og ønsker å måle på kvalitet
- Ønsker en bedre kobling mellom virksomhetsstrategi – ønsket utviklingsretning og de indikatorene vi måler på

Virksomhetsstyring (Strategi, innsatsområder og hovedgrep i 2012)

Arbeid først

Styrke arbeidsmarkeds-kompetanse

Styrke den arbeidsrettede brukeroppfølgingen

Tydeliggjøre roller og styrke samarbeidet med arbeidslivet, legene og skoleverket

Ha fleksibel tiltaksportefølje og treffsikker bruk

Pålitelig forvaltning

Følge felles og tydelige krav til kvalitet og like arbeidsprosesser

Målrette kompetanse-utvikling

Løse forvaltnings-oppgaver i robuste miljøer

Aktive brukere

Styrke ferdighetene i veiledning og samhandling med bruker

Legge til rette for medvirkning og tydeliggjøre brukers eget ansvar

Forsterke den systemrettede brukermedvirkningen

Tilby flere tjenester via telefoni og nett

Kunnskapsrik samfunnsaktør

Øke kunnskap om hva som virker

Videreutvikle og formidle vår kunnskap om tilstanden på arbeids- og velferdsområdet

Bidra aktivt til politikktutvikling og forenkling av regelverk

Løsningsdyktig organisasjon

Utøve tydelig ledelse og helhetlig styring

Videreutvikle partnerskapet

Sammen styrke NAV som lærende organisasjon

Fortsette å øke effektivitet og utvikle evnen til endring

Utvikle nye IKT-løsninger og sikre implementering

De fire prioriterte for 2012

Virksomhetsstyring

(Type mål – relatert til virkningskjeden)



<p>Mål som refererer til det som går inn i virksomheten, som ressurser og kompetanse</p>	<p>Mål som refererer til arbeidsmetoder og saksbehandlingstid</p>	<p>Mål som refererer til produksjonen og kvalitet ved produksjonen</p>	<p>Mål som refererer til endelig effekter i omgivelsene</p>
<p>«Tilgang på kvalifisert og kompetent personell i Arbeids- og velferdsetaten»</p>	<p>«Gjennomsnittlig saksbehandlingstid skal ikke overstige fire måneder»</p>	<p>«Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid»</p>	<p>«Flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad »</p>

Virksomhetsstyring

(Fra aktivitet til effekt)

- **I 2012 hadde Fylkeslinjen rundt 50 mål- og resultatkrav i Mål- og disponeringsbrevene ut til fylkene**
- **Vi ønsker å redusere antall hovedmål. Vi er på rett vei - for 2013 har fylkene 10 hovedmål !**
- **Vi skal bruke mål til å styre det vi vil. Et mål skal være et siktepunkt – en hjelp til å prioritere tiltak**
- **Når det legges inn for mange mål og begrensninger i handlefrihet fra overordnet nivå, blir mulighetene til å prioritere på neste nivå minimale**
- **Aktivitetsstyring fra toppledelsen gjør lokal ledelse og ledelsesutvikling irrelevant**

Virksomhetsstyring

- God ledelse må til for å sikre kontinuerlig styring
- Overordnede mål må brukes i en aktiv og interaktiv målprosess mellom toppledelse og enhetsledelse
- Skap eierskap til målene
- Raske styringstiltak ved resultatavvik
 - Konsentrasjon om hvilke tiltak som må iverksettes for å redusere avvik



Medbestemmelse **(Tryvannserklæringen)**

- **Vi må arbeide sammen for å nå våre mål**
- **Medbestemmelse i etaten løpende skal vise seg gjennom:**
 - *at vi diskuterer og løser saker internt*
 - *enighet i drøftingssaker, og best mulig kvalitet på ledelsens beslutninger i de tilfeller enighet ikke oppnås*
 - *gode løsninger i forhandlingssaker*
 - *tydelig endringsevne/-motivasjon, og god gjennomføringskraft mht. å sikre daglig drift og videreutvikling i etaten*
 - *trygt og godt arbeidsmiljø, basert på tilstrekkelig individuell og kollektiv mestringsevne*
 - *at vi er stolte av etaten, og gjør den fortjent til et godt omdømme*

Vi må lykkes med etatsstyringen slik at NAV

gir mennesker muligheter

fordi vi er

tydelige, tilstede og løsningsdyktige

Takk for oppmerksomheten

