



**KLIMA- OG  
FORURENSNINGS-  
DIREKTORATET**

# **Erfaringer fra styringsdialogen mellom departement(er) og etat**

Partnerforum 9. desember 2010

Ingunn Midttun Godal  
Avdelingsdirektør tilsyn og vann, Klif



Viktig å se saker fra ulike perspektiver!

# Innhold i presentasjonen:

1. Kort om Klif og Mattilsynet
2. Styringssystemet i Klif og i Mattilsynet
3. Dialog og tillit mellom departement og etat
4. Noen felles utfordringer og noen spesifikke utfordringer
5. Ulike kulturer departementene
6. Noen refleksjoner basert på Rune Sørensens innlegg
7. Lykkes vi i styringsdialogen mellom departement og etat?



# 1. Kort om Klif og Mattilsynet

## Nøkkelinformasjon

### **Klif:**

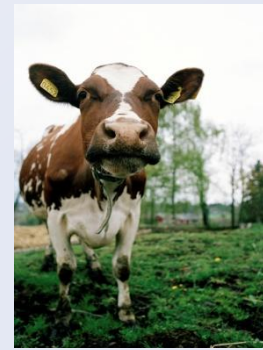
- **Opprettet 1974**
- **Om lag 325 ansatte lokalisert på Helsfyr og 6 i Skien.**
- **Ett eierdepartement (MD)**
- **Budsjett ca. 650 MNOK**
- **Vokst betydelig siste 3 år**

### **Mattilsynet:**

- **Opprettet 2004 - Fusjon av fire statlige etater + 89 kommunale næringsmiddeltilsyn.**
- **Ca. 1300 årsverk**
- **HK, 8 RK, 53 DK (selvstendige forvaltningsnivå)**
- **Tre eierdepartement (LMD, FKD og HOD)**
- **Budsjett ca. 1,2 MRD**
- **Effektivisert med 10% over 5 år**



# 1. Kort om Klif og Mattilsynet - Hva skal etatene oppnå?



## Klif arbeider for å:

- redusere utslippene av klimagasser
- redusere spredning av helse- og miljøfarlige stoffer
- oppnå en helhetlig og økosystembasert hav- og vannforvaltning
- øke gjenvinningen og redusere utslippene fra avfall
- redusere skadevirkningene av luftforurensning og støy

## Mattilsynet arbeider for å oppnå:

- Helsemessig trygg mat
- Friske planter, fisk og dyr
- Etisk forsvarlig hold av fisk og dyr
- Miljøvennlig produksjon
- God kvalitet og redelig produksjon om omsetning
- Internt mål: En fremtidsrettet og effektiv organisasjon
  
- Innenfor rammene av disse målene skal Mattilsynet også bidra til verdiskapning på matområdet

# 1. Kort om Klif og Mattilsynet - Kjerneoppgaver og roller

## Klif:

- Vi overvåker og informerer om miljøtilstanden
- Vi utøver myndighet og fører tilsyn
- Vi styrer og veileder fylkesmennenes miljøvernavdelinger
- Vi er en rådgiver og pådriver for økt miljøinnsats
- Vi deltar i internasjonalt miljøvern- og utviklingssamarbeid

## Mattilsynet:

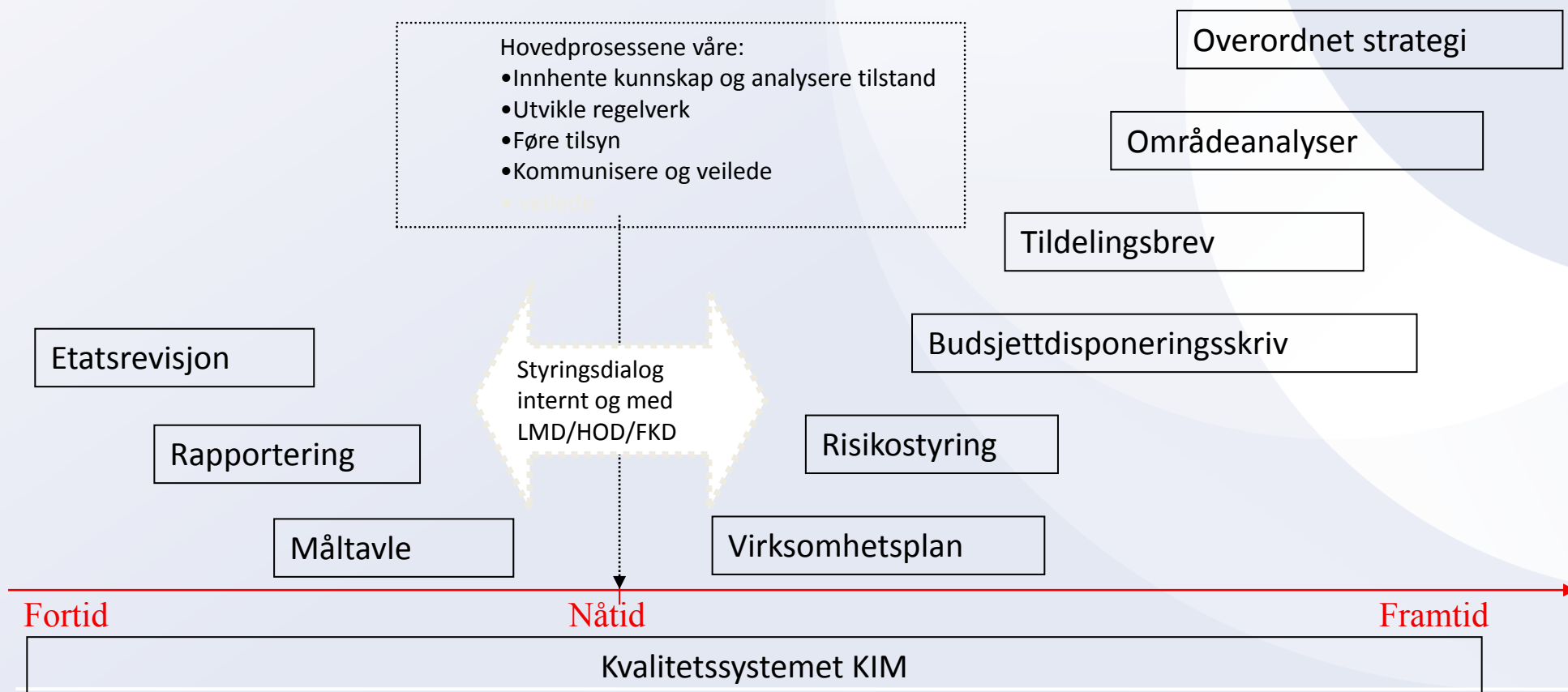
- Føre tilsyn
- Utvikle regelverk
- Innhente kunnskap og analysere tilstand
- Veilede og kommunisere



## 2. Styringssystemet i Klif

- **Strategi**
- **Tildelingsbrev**
- **Plansignaler fra Direktøren (Ellen Hambro)**
- **Virksomhetsplaner (basert på tekst i tildelingsbrev + løpende, faste oppgaver)**
- **Tertialrapportering (direkte i tildelingsbrevet).**

## 2. Styringsystemet i Mattilsynet





# 3. Dialog og tillit mellom departement og etat

## MD-Klif

- **Trivelig dialog og høy grad av tillit**
  - F.eks. får penger departementet ikke har bruk for selv
  - F.eks. Forståelse for at ikke alle oppdrag i tildelingsbrevet er gjennomført som forutsatt
- **Stor grad av utveksling mellom MD og Klif**
- **”Alle kjenner alle” - mye taus kunnskap både i Klif og i MD og i relasjonen mellom oss og MD**
- **Lite føringer knyttet til tilsynsaktiviteten – stor frihet til å planlegge selv.**

# 3. Dialog og tillit mellom departement og etat

## Mattilsynet – LMD, FKD og HOD

- **Mer formell dialog**
  - Tre eierdepartementene som koordinerer seg i forkant av møter
  - Departementene passer på at det ikke blir for mange oppdrag på de andres områder – mindre detaljert tildelingsbrev.
- **Fordeler og ulemper med 3 eierdepartementer**
  - LMD som administrativt departement får æren for gode budsjetter, men må kanskje også i stor grad kjempe alene for MTs budsjettet i regjeringen?
  - Alle vil ha noen føringer på "sine områder"
- **Mye føringer knyttet til tilsynsvirksomheten**
  - totalt antall tilsyn, antall tilsyn på nøkkelområder m.m.
- **Opplevde at LMD statsråden profilerte seg på andre områder enn Mattilsynet sine**
  - Matmerk, økologisk produksjon, inn på tunet m.m.
- **Tilliten har variert, krevende i forbindelse med E-coli saken i 2006/2007**
- **Tydlig uttalt at departementene ønsket å være en krevende eier**

# 3. Noen felles utfordringer

- **Etatene eier ikke måloppnåelse på effektmålene alene**
  - Skal i stor grad påvirke andre til å oppnå effekt
  - Hva er etatenes andel av måloppnåelsen?
- **Budsjettprosessene går årlig – behov for langsiktig planlegging**
  - Strategi og evt. langtidsbudsjett er en måte å håndtere det på
- **Etatene styres av avdelingsdirektører/ekspedisjonssjefer med fagkompetanse**
  - Varierende kompetanse på etatsstyring
  - Hvordan være krevende eiere på de rette områdene?
  - Hva er riktig produktivitet, effektivitet og kvalitet?

# 3. Noen felles utfordringer

- **Fagliggjøring av politiske spørsmål**
  - Forvaltningsplanen Lofoten/Barentshavet
  - Oppfølging av Akvakulturnæringa
  - Tilsyn med pelsdyrnæringa m.m.
- **Jo mer detaljstyring, desto mer ansvarlig blir departementet for resultatoppnåelsen i underliggende etat**
  - ”vi har gjort akkurat som vi ble bedt om”
- **Understyring via medarbeidere i etat og departement(er)**
  - Dobbelkompetanse gir større mulighet for understyring



## 4. Noen spesifikke erfaringer fra Mattilsynet

- **Både etat og departement hadde et ønske om å flytte fokus til høyre i verdikjeden**
  - Fra innsatsfaktorer via aktiviteter til bruker- og samfunnseffekter
  - Dette gjaldt både styringssignaler fra departementene og oppfølging og rapportering hos oss
- **Færre detaljer i tildelingsbrevet**
  - gjorde det lettere å målrette aktiviteten for å oppnå best mulig effekt
- **Trange budsjetter ga gode prioriteringsdiskusjoner**
- **Mattilsynet planla ikke for uforutsette hendelser**
  - Måtte akseptere endringer i forhold til produksjon om det kommer hendelser
- **Jo bedre kvalitet Mattilsynet leverte, jo større gjennomslag fikk MT i prosessene med departementet**



# 5. Ulike kulturer i departementene

- **Næringsdepartement, kontra beskyttelsesdepartement**
  - LMD/FKD
  - HOD/MD
- **Hvor mange etater styrer departementet og med hvilket budsjett?**
  - Mattilsynet var både stort og lite



## 6. Noen refleksjoner etter Rune Sørensens innlegg

- **Når lønner det seg å delegerere?**
  - I problemstillinger der det er ønskelig med debatt, men der det ikke er politisk attraktivt for statsråden
    - F.eks. Prioritering i helsevesenet
- **Når har vi ulike mål?**
  - **Budsjett**
    - Staten ønsker størst mulig budsjett for å få gjort mest mulig på sitt område?
    - Departementet ønsker minst mulig ressursbruk og godt nok resultat?
  - **Idealistiske medarbeidere kan ha ”redde verden ambisjoner” som går lengre enn politisk ambisjon**
  - **Samfunnsproblemer som det er ubehagelig at kommer fram for eksempel før et valg**

# 7. Lykkes vi i styringsdialogen?

## - Noen innspill til forbedringer

- **Bevisstgjøring av arbeidsprosesser, mål, resultater, effekter og indikatorer både hos etat og eierdepartement**
- **Mer formell styringskompetanse inn i departementene?**
- **Rendyrking av roller og ansvar**
  - **Forskjell på styring av tilsyn og andre direktoratsoppgaver**
  - **Departementene best på: Etatsstyring og politisk forståelse**
  - **Etatene best på: Utredning, analyse, forvaltnings- og tilsynskompetanse**
- **Kan styringsdialogen bli for tett/nær og/eller for krevende?**
- **Hvordan synliggjøre resultatvinnere ikke bare budsjettvinnere?**
- **Hvordan skape drivkrefter i forhold til kontinuerlig forbedring når det ikke finnes konkurrenter?**





Forurensningsfri framtid



KLIMA- OG  
FORURENSNINGS-  
DIREKTORATET

# Ekstra foiler

---

Forurensningsfri framtid



**KLIMA- OG  
FORURENSNINGS-  
DIREKTORATET**

# Eks. Måltavle

- Indikatorer gir tertialvis status på vesentlige områder
- Samlet for Mattilsynet
- Avdelinger/staber HK (5)
- Regioner (8)
- Videreutvikling:
  - Utvide slik at DK får sin egen?
  - Fortsette jakten på gode indikatorer
  - Skille mellom overordnet styrings-behov for adm. dir. og internt styrings-behov i enhetene

Forurensningsfri framtid

## Måltavle: 0 Mattilsynet

	Info	2008 3.Tertial		2008		
		Mål	Realisert	Status	Prognose	Trend
<b>100 Regelverksutvikling</b>						
01 Antall EØS-notater på stadium 1 og 2 behandlet i SUN eller SUMP	📄	15	63	🟢	○	📈
02 Implementeringer iht forenklet og ordinær prosedyre	📄	80	46	🟡	○	📈
03 Andel høring av EØS regelverk hørt før behandling i EØS-komiteen	📄	50	92	🟢	○	📈
<b>200 Informere, veilede og kommunisere</b>						
01 Matportalen - antall besøkende	📄	225 000	244 990	🟢	○	📈
02 Matportalen - unike brukere	📄	0	162 427	○	○	📈
03 Matportalen - Mat på data	📄	5 000	11 717	🟢	○	📈
04 Matportalen - Undervisningsmaterieill	📄	1 300	10 216	🟢	○	📈
05 Matportalen - Matvaretabellen	📄	50 000	53 922	🟢	○	📈
06 Matportalen - presseklipp	📄	130	134	🟢	○	📈
07 Mattilsynet.no - antall besøkende	📄	190 000	264 217	🟢	○	📈
08 Mattilsynet.no - unike brukere	📄	0	101 944	○	○	📈
09 Andel nynorsk - matportalen	📄	10	3	🟡	○	📈
10 Andel nynorsk - mattilsynet.no	📄	25	3	🔴	○	📈
11 Regelhjelp.no - hotell- og restaurantbransjen: mattrygghet	📄	160	841	🟡	○	📈
12 Regelhjelp.no - Jordbruk: mattrygghet og plantedyrking og før	📄	1 200	378	🟡	○	📈
<b>300 Tilsyn</b>						
01 Tilsynsproduksjon - totalt antall tilsyn	📄	55 859	63 953	🟢	○	📈
02 Tilsyn - Dyrevem	📄	13 228	16 839	🟢	○	📈
03 Tilsyn - Dyrehelse	📄	6 897	9 177	🟢	○	📈
04 Tilsyn - Kjøttkontroll	📄	51 007 898	67 230 312	🟢	○	📈
05 Tilsyn - Fiskehelse	📄	1 962	2 143	🟢	○	📈
06 Tilsyn - Sjømat	📄	1 890	2 418	🟡	○	📈
08 Tilsyn - Planter	📄	2 983	3 289	🟢	○	📈
09 Tilsyn - Før	📄	600	542	🟢	○	📈
10 Tilsyn - Næringsmidler	📄	24 965	26 629	🟢	○	📈
11 Tilsyn - Drikkevann	📄	2 270	1 954	🟢	○	📈
12 Tilsyn - Annet tilsyn	📄	1 064	5 403	🟡	○	📈
<b>400 Innhente kunnskap og analysere tilstand.</b>						
01 Øvelser	📄	57	36			
<b>500 Styre Mattilsynet</b>						
01 Budsjetavvik	📄	1 086 697	1 082 077	🟢	○	📈
02 Post 02-innleker	📄	9 193	12 180	🔴	○	📈
03 Tidsbruk - 1. Regelverksutvikling	📄	1 966	2 290	🟡	○	📈
04 Tidsbruk - 2. Informasjon og veiledning	📄	2 104	1 955	🟢	○	📈
05 Tidsbruk - 3. Tilsyn	📄	25 501	26 793	🟢	○	📈
06 Tidsbruk - 4. Godkjenninger, attester og sertifikater	📄	1 802	1 532	🟡	○	📈
07 Tidsbruk - 5. Kunnskap om status og utvikling av tilstand	📄	2 533	2 271	🟡	○	📈
08 Tidsbruk - 6. Beredskap	📄	958	949	🟢	○	📈
09 Tidsbruk - 7. Annen forvaltning og tjenesteyting	📄	800	731	🟢	○	📈
10 Tidsbruk - 8. Virksomhetsstyring og intern administrasjon	📄	15 278	16 144	🟢	○	📈
11 Tidsbruk - 9. Ferie, sykdom og permisjoner	📄	9 103	11 940	🔴	○	📈

# Eks. Utdrag fra Måltavlen

	2008 3. Tertial			2008		
	Info	Mål	Realisert	Status	Prognose	Trend
21 Andel registrert oppgavelid		100	98			
600 Statistikk Målsynet						
01 Personal - Antall årsverk		1 290	1 321			
03 HMS - Sykefravær		5,50	6,00			
04 HMS - Langtidssykefravær		0,00	4,30			
05 HMS - Korttidssykefravær		0,00	1,70			
06 Innkjøp - Flyreiser kjøpt på rammeavtale		0	156			
07 Innkjøp - anskaffelsesprotokoll		100	71			
08 Innkjøp - Flyreiser, andel billigbilletter						
09 IKT - Oppetid Citrix		100	100			
10 IKT - Oppetid MATS		100	99			
11 IKT - Responstid brukerstøtte		100	85			

Hvor god er kunnskapen om hvordan vi bruker tiden vår?

Hva er utviklingen i sykefraværet?

Følger vi opp kravene i anskaffelses-regelverket?

# Risikomatrise, God Økonomistyring

		Konsekvens			Beskrivelse av usikkerhetsselement
		Lav	Middels	Høy	
Sannsynlighet	Høy	1			1. Relativt store kostnader på slutten av året
	Middels		12	6	2. For liten fokus på budsjettoppfølging av budsjetterte kostnader
	Lav	3	4	5	3. For liten fokus på budsjettoppfølging av budsjetterte inntekter
					4. Manglende insentiver ift å holde budsjett
					5. Manglende økonomiforståelse / for lav kompetanse på økonomistyring
					6. Liten fleksibilitet for det uforutsette – stor del av budsjettet er knyttet til faste kostnader
					7. Mye bruk av lineære fremskrivninger av forbruk
					8. Vesentlige mangler i regnskapsføringen
					9. Ukjente trusler for mislighold / korrupsjon
					10. Dårlige rutiner og mangelfulle styringssystem for økonomistyring.
					11. Dårlig planlegging / budsjettering (periodisering)
					12. Ikke-kostnadseffektive innkjøp

