

# **Styringsutfordringer i staten – om forholdet mellom departement og direktorat**

Tor Saglie

Institutt for statsvitenskap, UiO

9.12.10

# Tre ulike former for styring

- Konstituerende styring
  - Fastlegging av formål og virkeområde
  - Styringsregime
  - Rettslige rammer
  - Ressurstilgang: Finansieringsnivå/finansieringsform
- Operativ styring: Kortsiktig perspektiv
  - Tildelingsbrev
  - Tilbakeføring av informasjon
  - Styringsdialog, styringsdokumenter
- Strategisk styring: 2 – 5 årsperspektiv
  - De strukturelle betingelsene for operativ styring
  - Handlingsplaner og handlingsberedskap for en viss periode

# Ansvar og myndighet: Idealtypisk

Myndighet

	JA	NEI
Ansvar	Balansert	Uønsket
	Uønsket	Balansert

# Ansvar og myndighet: Kompleksitet

		Myndighet		
		JA	AVGRENSET	NEI
Ansvar	JA	Balansert	Delegert myndighet ut	Uønsket
	AVGRENSET	Har delegert myndighet	Har delegert myndighet	Uønsket
	NEI	Uønsket	Uønsket	Balansert

# Hvor stor selvstendighet/myndighet har etater/direktorater egentlig?

- Formelle rammer
- Styringsatferd
- Politiske signaler
  
- Summert: Samme storfamilie i en generasjonsbolig styrt av pater familias fra dag til dag?
- Truet: Faglighet og ivaretagelse av driftsmessig rasjonalitet

# Ytterligere kompleksitet

- Formen på delegasjon av myndighet
  - Lovbundet
  - Forskriftsfestet
  - Instruks
- Motivet for delegasjon
  - Skyve det politiske ansvaret vekk fra statsråden
    - «Rettsliggjøre»
    - «Fagliggjøre»
  - Skille policy og drift/enkeltsaksbehandling/prosjektaktivitet

# Kompleksitet ansvar/myndighet skaper utfordringer

- Ansvarspulverisering
- Politisk
- Konstitusjonelt
- Ledelsesroller
- Ledelsesatferd
- Detaljstyring: Mål- og resultatstyring som paradigme blir utfordret

# Etatslederrollen – noen utfordrende sider

- Stortinget kjenner også etatslederen
- Opplevd svarteperspill som setter lojalitetsplikt på prøve: Statsråden skal unngå kritikk
- Ansvarliggjøring i et system med delegerte fullmakter er krevende
  - Informasjonsplikt overfor dept.
  - Rammebetingelser – budsjett/målkrav/rettslige betingelser
  - Krav fra andre myndigheter enn overordnet dept.
  - Detaljstyring likevel som tilsidesetter delegerte fullmakter og mål- og resultatstyring som prinsipp
  - Delegerende myndighet alltid et ansvar for en forsvarlig delegering, dvs vurdering av muligheter for å realisere mål
- Kommunikasjon med embetsverk vs politisk ledelse
- Synlighet i media



# Råd

- Styrke kompetanse og samordning i departementet
- Styrke strategisk og konstituerende styring
- Mindre vekt på detaljer i tildelingsbrevet, rapportering kan tas t.e. i større grad
- Ta vare på etatslederen!