



UiO : **Institutt for statsvitenskap**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Partnerforum 3.2.2020

Strategi: Etatsstyringens C-moment

Jostein Askim · professor · Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo



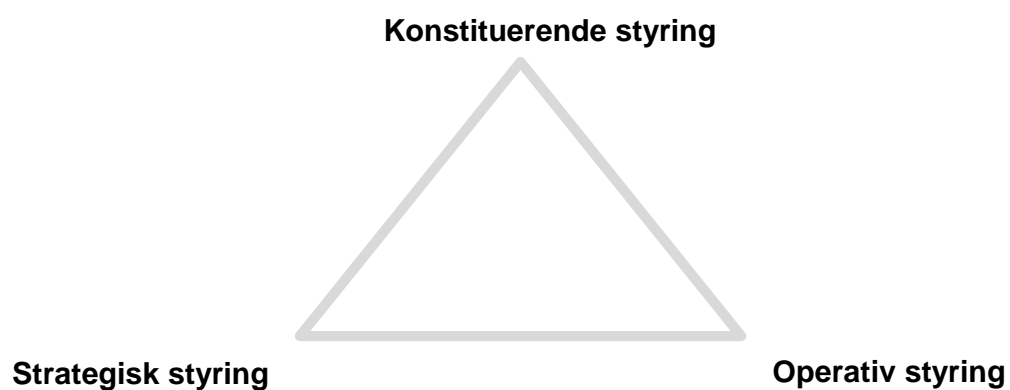
UiO : **Institutt for statsvitenskap**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Vindu

- Forskning på etatsstyring, styringspraksiser (som MRS) og forvaltningsreformer (som NAV-reformen)
- Ansvarlig for videreutdanningsstudiet Etatsstyring mellom politikk og forvaltning (FIN, DFØ, UiO) [lenke](#)
- Medlem av offentlige utvalg der (fenomener beslektet med) etatsstyring drøftes
 - Utvalget til å utrede Stortingets kontrollfunksjon (Stortinget, 2019-21)
 - Domstolkommisjonen (JD, 2017-20)

Tre nivåer av styring anvendt på relasjonen departement–virksomhet

- Konstituerende styring: Virksomhetens formål, virkeområde, rammerettslige betingelser, og ressurstilgang og styringsregime
- Strategisk styring: Det strukturelle grunnlaget for den operative virksomheten, rammebetingelser for den operative styring.
- Operativ styring: Tiltak iverksatt innenfor rammen av styringsregimet for å sikre at virksomheten effektivt realiserer sine formål



Ordning och reda departement–virksomhet?

| | Konstituerende styring | Operativ styring | Strategisk styring |
|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| Fenomen | | | |
| Dokumenter | | | |
| Prosesser, arenaer | | | |
| Deltakere | | | |
| Språk | | | |

04.02.2020

7

Ordning och reda departement–virksomhet?

| | Konstituerende styring | Operativ styring | Strategisk styring |
|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| Fenomen | 😊 | 😊 | 😞 |
| Dokumenter* | 😊 | 😊 | 😞 |
| Prosesser, arenaer | 😐 | 😐 | 😞 |
| Deltakere | 😐 | 😊 | 😞 |
| Språk | 😐 | 😊 | 😞 |

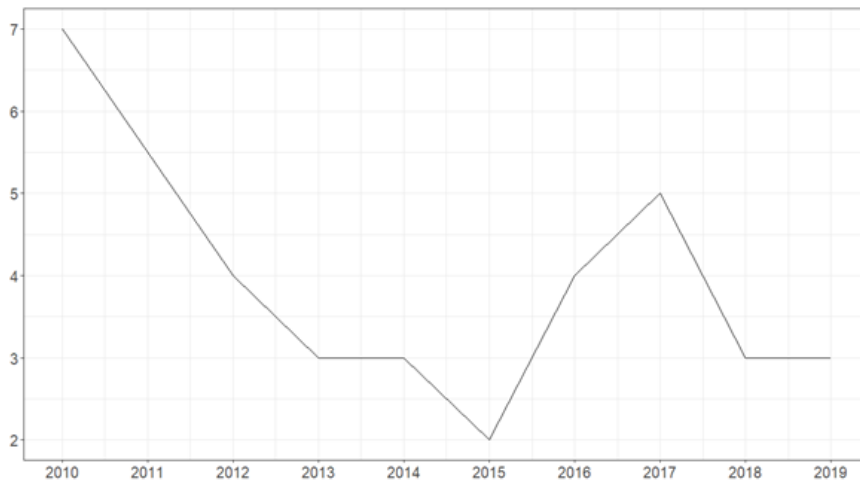
04.02.2020

8

UiO : **Institutt for statsvitenskap**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Dokument?

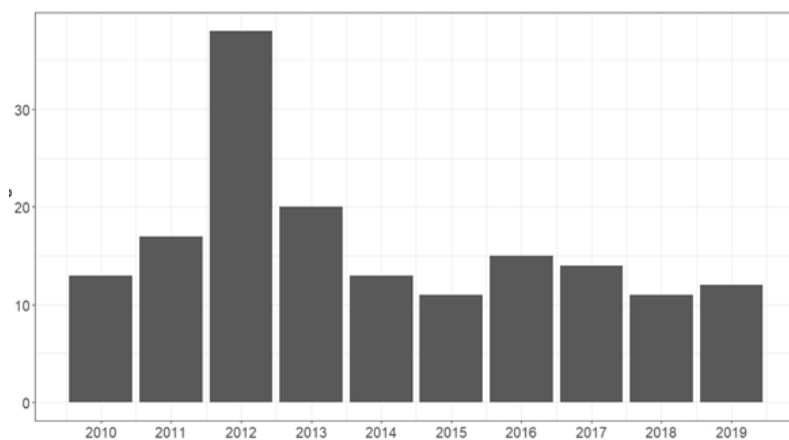
Tildelingsbrev: Referanser til strategi, median per år, 1285 tildelingsbrev 2010-19



Kilde: Karl Hagen
Bjurstrøm, original
analyse jan. 2020

UiO : **Institutt for statsvitenskap**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Antall referanser til strategi (o.l) i tildelingsbrevet til NAV per år (inkludert vedlegg)



04.02.2020

Kilde: Karl Hagen
Bjurstrøm, original
analyse jan. 2020

NM i bruk av tildelingsbrev for strategisk styring

Referanser til strategi (o.l.) i tildelingsbrev, 1285 tildelingsbrev 2010-19

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Max | | | | | | | | | | |
| Min | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

04.02.2020

Kilde: Karl Hagen
 Bjurstrøm, original
 analyse jan. 2020

NM i bruk av tildelingsbrev for strategisk styring

Referanser til strategi (o.l.) i tildelingsbrev, 1285 tildelingsbrev 2010-19

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Max | 24 | 32 | 38 | 20 | 88 | 82 | 120 | 176 | 192 | 58 |
| Min | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

04.02.2020

Kilde: Karl Hagen
 Bjurstrøm, original
 analyse jan. 2020

NM i bruk av tildelingsbrev for strategisk styring

Referanser til strategi (o.l.) i tildelingsbrev, 1285 tildelingsbrev 2010-19

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Max | 24 | 32 | 38 | 20 | 88 | 82 | 120 | 176 | 192 | 58 |
| Min | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Norgesrekord:

2010: UiO, UiB

2011: Direktoratet for Naturforvaltning

2012: Arbeids- og velferdsdirektoratet

2013: Arbeids- og velferdsdirektoratet

2014: Norges forskningsråd

2015: Norges forskningsråd

2016: Norges forskningsråd

2017: Norges forskningsråd

2018: Norges forskningsråd

2019: Norges forskningsråd

04.02.2020

Kilde: Karl Hagen
Bjurstrøm, original
analyse jan.¹³2020

Entydighet og flertydighet

| | Konstituerende styring | Operativ styring | Strategisk styring |
|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| Fenomen | 😊 | 😊 | 😞 |
| Dokumenter* | 😊 | 😊 | 😞 |
| Prosesser, arenaer | 😐 | 😐 | 😞 |
| Deltakere | 😐 | 😊 | 😞 |
| Språk | 😐 | 😊 | 😞 |

04.02.2020

14

Flertydighetens fordeler

- Flertydighet (ambiguity): uklart avgrensede prosesser og fenomener som er uklart avgrenset og kan forstås på flere måter.
- I organisasjoner: situasjoner med uklarhet i mål, organisasjonsgrenser, roller, normer for deltakelse og metodebruk (March & Olsen)
- Ulemper: Støy, stress, uklart ansvar, effektivitetstrussel
- Fordeler: Fleksibilitet, tilpasningsevne, åpenhet
- Flertydighet en svakhet/trussel for de ofte omtalte sigma- og theta-verdiene i offentlig sektor, men en mulig styrke for de litt glemte men ikke desto mindre viktige lambda-verdiene (Hood 1991)

04.02.2020

15

TABLE 2 Three sets of core values in public management

| | <i>Sigma-type values</i> | <i>Theta-type values</i> | <i>Lambda-type values</i> |
|---------------------|--|--|---|
| | KEEP IT LEAN AND PURPOSEFUL | KEEP IT HONEST AND FAIR | KEEP IT ROBUST AND RESILIENT |
| STANDARD OF SUCCESS | <i>Frugality</i> (matching of resources to tasks for given goals) | <i>Rectitude</i> (achievement of fairness, mutuality, the proper discharge of duties) | <i>Resilience</i> (achievement of reliability, adaptivity, robustness) |

04.02.2020

Hood, C. (1991), A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69: 3⁵19.

Når flertydighet blir et problem

- Det er hverken mulig eller ønskelig å **fjerne** flertydighet
- Men organisasjoner kan bli **bedre til å håndtere** flertydighet ved å justere
 1. nivået av flertydighet
 2. kompetansen til aktørene i situasjonen*

04.02.2020

17

Departementet har lite innsikt på annet enn administrativ effektivisering. Det vil de ha dialog om og det vil de styre på. Det de ikke kan, følger de ikke opp.

Noen etater er veldig store, mye større enn oss; hvem er det egentlig som styrer hvem da?

Konstituerende styring

Departementet sitter med akkurat samme kompetansen som vi har. De kan detaljstyre oss fordi de vet hva de snakker om.

Strategisk styring

Departementet tror de kan styre oss som en lettbåt, og vil helst det. Da må vi styre tankskipet sjøl.

Operativ styring

Departementet vil diskutere enkelttiltak på et detaljeringsnivå de ikke har kompetanse til å gjøre

Motstridende tendenser i håndtering av flertydighet?

Nivået av flertydighet

- **På vei noe ned**
- Virksomhetsstrategi (DFØ)
- Men vedvarende vage normer
- Grensen politikk og administrasjon
- Dokumenter
- Prosesser

Kompetansen til aktørene

- **Også på vei ned?**
- Departementene – ikke for den som elsker faget?
- Hva med departementets 'bestillerkompetanse'?
- Hybris i virksomhetene – tror de hører hundefløyten

Motstridende tendenser i håndtering av flertydighet?

Nivået av flertydighet

- **På vei noe ned**
- Virksomhetsstrategi (DFØ)
- Men vedvarende vage normer
- Grensen politikk og administrasjon
- Dokumenter
- Prosesser

Kompetansen til aktørene

- **Også på vei ned?**
- Departementene – ikke for den som elsker faget?
- Hva med departementets 'bestillerkompetanse'?
- Hybris i virksomhetene – tror de hører hundefløyten

Takk for oppmerksomheten