



Bruk av informasjon om produktivitet i styringen av
statlige virksomheter – en kartlegging

Direktoratet for økonomistyring,
November 2011



Forord

Statlige virksomheter skal i henhold til Økonomiregelverkets § 1 (formålsparagrafen) sikre at statlige midler brukes effektivt. Bruk av informasjon om produktivitet er viktig for å oppnå mer effektiv ressursbruk i staten.

Denne rapporten gjengir resultater fra undersøkelser som Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har gjennomført for å kartlegge i hvilket omfang og på hvilke måter statlige virksomheter bruker informasjon om produktivitet. Vi retter en takk til de som har bidratt i arbeidet, ikke minst til de virksomhetene som deltok i intervjuene.

Rapporten er ment for alle som har interesse av og jobber med informasjon om produktivitet i statlige virksomheter.

Informasjonen innhentet i kartleggingen vil være et viktig utgangspunkt i direktoratets videre arbeid med bruk av økonomidata i styringen.

Oslo, 23. november 2011

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Innholdsfortegnelse	2
Sammendrag	4
Bakgrunn	4
Resultater fra undersøkelsene	4
Metode	5
1 Innledning og bakgrunn	7
1.1 Hva vil vi med rapporten?	7
1.2 Påstand	7
1.3 Kort om metode og utvalg	7
1.3.1 Forarbeid og formål med undersøkelsene	8
2 Status for bruk av informasjon om produktivitet i styringen	9
2.1 Innledning	9
2.1.1 Gruppering etter faser	9
2.1.2 Gruppering etter virksomhetenes primære aktivitet	10
2.1.3 Klare definisjoner av produkter og tjenester	11
2.1.4 Virksomhetenes definisjon av produktivitet	11
2.2 Hvor viktig er informasjon om produktivitet i styringen?	12
2.2.1 Sammenheng mellom finansieringsform/føringsprinsipp og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet	13
2.2.2 Sammenheng mellom aktivitetskategorier og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet	14
2.2.3 Sammenheng mellom definisjon av produktivitet og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet	17
2.2.4 Sammenheng mellom klart definerte produkter og tjenester og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet	18
2.3 Bruk av informasjon om produktivitet i virksomheten	19
2.3.1 Bruksområder	19
2.3.2 De viktigste indikatorene for å følge med på produktivitetsutviklingen	21
2.3.3 Analyse av sammenheng mellom føringsprinsipp og bruk av informasjon om produktivitet	22
2.3.4 Sammenheng mellom faser virksomhetene befinner seg i og bruk av informasjon om produktivitet	23
2.3.5 Sammenheng mellom klart definerte produkter og tjenester og bruk av informasjon om produktivitet	24
2.3.6 Sammenhenger mellom definisjon av produktivitet og bruk av informasjon om produktivitet	25
2.4 Etterspørsel etter informasjon om produktivitet	26
2.5 Hvordan virksomhetene kommer frem til sin informasjon om produktivitet	27
2.5.1 Kilder til informasjon om produktivitet	27
2.5.2 Beregning av produktivitet	28
2.6 Enkel eller avansert bruk av informasjon om produktivitet i styringen	29
2.6.1 Sammenheng mellom egenvurdering av bruk av informasjon om produktivitet i styringen og aktivitetskategorier	29
2.7 Planer framover og ønskede tiltak	30

2.8	Status for bruk av informasjon om produktivitet i styringen i statlige virksomheter.....	33
2.8.1	Mer bruk av informasjon om produktivitet i styringen enn ventet	33
	Vedlegg	36
1	Intervjuguide intervjuer.....	37
	Tidsramme pr avtale om intervju ca 60 min	37
	Intervjuobjekt	37
	Underliggende tanke	37
	Oppstart	37
	Intervju – 17 åpne spørsmål	37
	Avslutning	39
2	Spørreskjema.....	40
3	Metode – utvalg av virksomheter.....	48
4	Kort presentasjon av intervjuede virksomheter.....	50
	Forsvarsbygg	50
	Jernbaneverket.....	50
	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI)	50
	Rikskonsertene	50
	Riksteateret.....	50
	Statens landbruksforvaltning (SLF)	51
	Barne,- ungdoms- og familiedirektoratet (BUFdir)	51
	Finanstilsynet	51
	Klima- og forurensingsdirektoratet (KLIF).....	51
	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).....	51
	Statistisk sentralbyrå (SSB).....	51
	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	52
5	Virksomheter som fikk tilsendt spørreundersøkelsen	53

Sammendrag

Bakgrunn

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har definert bruk av økonomidata i styringen som et av sine satsingsområder. En sentral aktivitet innenfor dette området er å utvikle arbeidet med bruk av informasjon om produktivitet i styringen av statlige virksomheter. For å ha et godt grunnlag for dette arbeidet, gjennomførte DFØ våren 2011 en kartlegging av bruk av informasjon om produktivitet i statlige virksomheter. Denne rapporten sammenfatter de viktigste resultatene fra denne kartleggingen.

Resultater fra undersøkelsene

DFØs påstand ved oppstart av kartleggingen var at informasjon om produktivitet blir lite brukt i styringen av statlige virksomheter. Denne påstanden var basert på de erfaringene DFØ har gjort i arbeid med statlige virksomheter i perioden 2004-2010.

Kartleggingen ble gjennomført ved

- a) semistrukturerte intervjuer med tolv virksomheter og
- b) elektronisk spørreundersøkelse til alle statlige virksomheter (med unntak av de som ble intervjuet).

Hovedinntrykket både fra lederne som deltok i intervjuene og som svarte på spørreundersøkelsen, er at informasjon om produktivitet brukes i større grad i styringen enn forventet. Et flertall av de statlige virksomhetene i begge undersøkelsene oppgir at de bruker informasjon om produktivitet i sin styring og mener at informasjon om produktivitet er viktig i styringen av virksomheten. Men selv om informasjonen anses som viktig, viser undersøkelsene at bruken av informasjonen er mer enkel enn avansert, og at informasjon om produktivitet også kan omfatte indikatorer som kan knyttes til produktivitetsutviklingen i virksomheten, f.eks volumet av tjenesteproduksjon. Slike indikatorer er ikke nødvendigvis forholdstall som viser sammenhengen mellom ressursbruk eller kostnader knyttet til produksjonen.

De viktigste delresultatene fra kartleggingen som utdyper hovedinntrykket ovenfor presenterer vi her:

Hovedandelen av virksomhetene i spørreundersøkelsen vurderer bruk av informasjon om produktivitet i sin virksomhet som middels viktig til svært viktig i sin styring.

Et stort flertall av virksomhetene gir uttrykk for at de har klart definerte produkter og tjenester. Dette er en viktig forutsetning for å måle og beregne produktivitet.

Viktige kilder til informasjon om produktivitet er økonomi-, fag- og personalsystemer. Denne informasjonen brukes til å foreta egne beregninger. Virksomhetene i intervjuene gir uttrykk for at det er rom for å videreutvikle dette, slik at informasjon mellom disse systemene lettere kan utveksles og brukes i flere og mer avanserte beregningsmåter hvis virksomhetene har behov for det.

Både i intervjuene og i spørreundersøkelsen oppgir virksomhetene mange forskjellige

indikatorer som brukes til å følge med på produktivitetsutviklingen i egne virksomheter. Et flertall av disse er volumtall knyttet til produksjon/tjenesteyting i virksomhetene og ikke indikatorer som viser sammenhengen mellom ressursbruk og produksjon.

Begge undersøkelsene viser at det er en stor intern etterspørsel i virksomhetene etter informasjon om produktivitet, enten fra ledelse (topp og mellom) eller administrasjon. Når det gjelder departementet (eier), er det noe avvik mellom undersøkelsene. I spørreundersøkelsen er det et stort flertall som oppgir at departementene etterspør slik informasjon, mens det blant de intervjuede virksomhetene er flere som etterlyser mer etterspørsel etter produktivitetsinformasjon fra departementene.

Spørreundersøkelsen viser at det er liten forskjell i bruk av informasjon om produktivitet i styringen mellom de seks aktivitetskategoriene virksomhetene kunne innplassere seg i. Det er bare kategorien "Tilsyn og rådgiving" som skiller seg ut med lavere bruk enn de andre kategoriene. Det er også liten forskjell i bruken av informasjon om produktivitet mellom statlige virksomheter som befinner seg i ulike faser i sin utvikling. Dette kan tyde på at bruk av informasjon om produktivitet i styringen er basert på et felles behov som i liten grad påvirkes av aktiviteter eller utviklingsfaser.

I spørreundersøkelsen er det om lag en tredjedel av virksomhetene som oppgir at informasjon om produktivitet er lite viktig. Det er også om lag en tredjedel av virksomhetene som oppgir at de ikke foretar noen beregninger av produktivitet.

Selv om statlige virksomheter oppgir flere ulike måter å bruke informasjon om produktivitet på i styringen av sine virksomheter, mener det store flertall i spørreundersøkelsen at deres bruk snarere kan karakteriseres som enkel enn avansert¹. Dette kan bety at det er rom for videreutvikling i noen virksomheter, mens andre virksomheter ikke har behov for en mer avansert bruk av informasjon om produktivitet i styringen av sin virksomhet.

Når det gjelder spørsmål i spørreundersøkelsen om fellestiltak som er viktige for å oppnå bedre bruk av informasjon om produktivitet, fikk disse to høyest score: 1) Få fram gode eksempler på praktisk bruk og 2) Tilrettelegge for møteplasser for virksomheter med de samme utfordringene. I tillegg scorer også det å bygge opp en database for deling av normer og erfaringstall og kurs/veileder i introduksjon til produktivitet høyt.

Metode

Kartleggingen består av to ulike undersøkelser. Det er gjennomført intervjuer med intervjuguide med tolv statlige virksomheter. DFØ har, inspirert av en rapport fra Økonomistyrelsen i

¹ Med enkel her menes for eksempel at virksomhetene baserer seg på å følge med på utviklingen på noen viktige erfaringsbaserte indikatorer som ikke nødvendigvis krever beregninger. Et eksempel på en slik indikator kan være produksjonsvolum. Ved vesentlige endringer i disse indikatorene undersøker de nærmere hva dette kan skyldes. Med avansert menes for eksempel at de har et omfattende kildemateriale med blant annet periodisert regnskap og tidsregistrering, at de benytter regresjonsanalyser og andre lignende beregningsmåter og at de rapporterer dette regelmessig til egen ledelse og eget departement.

Danmark, utviklet seks kategorier av virksomheter. Kategoriene er basert på virksomhetenes aktiviteter. Utvalget av virksomheter som er intervjuet er hentet fra alle de seks kategoriene, men utover det er utvalget tilfeldig.

Videre er det sendt et elektronisk spørreskjema til alle statlige virksomheter som er ordinære forvaltningsorganer og som ikke deltok i intervjuundersøkelsen. Spørreskjemaet er dels basert på intervjuguiden benyttet i intervjuene, og dels på informasjon som er fanget opp i intervjuene. Svarprosenten er 50. I tillegg til å rapportere resultatene fra denne undersøkelsen, er det også foretatt analyser av noen sammenhenger i datasettet.

1 Innledning og bakgrunn

For at statlige virksomheter i større grad skal kunne etterleve kravene i økonomireglementet om effektiv ressursbruk, er det viktig at økonomiske data brukes i styringen. Mål- og resultatstyring forutsetter informasjon om ressursbruk eller kostnader for å gi et bilde av hvilke resultater virksomhetene leverer innenfor virksomhetenes ressursramme. På denne bakgrunn og sett i lys av DFØs visjon om effektiv ressursbruk i staten, er bruk av økonomiske data i styringen et satsingsområde i DFØ. En slik satsing skal gjøre DFØ bedre i stand til å bistå statlige virksomheter i å ta i bruk økonomiske data i styringen.

For å få et godt grunnlag for dette arbeidet, er det viktig med en kartlegging av status når det gjelder bruk av informasjon om produktivitet i styringen. I veilederen Mål- og resultatstyring i staten – en veileder i resultatmåling fra DFØ, defineres produktivitet som “sammenhengen mellom ressursbruken som settes inn målt i kroner eller volum og mengden av tjenesten som virksomheten leverer.” Videre framgår det at “Ved måling av produktivitet legger man gjerne til grunn at en gitt kvalitetsstandard holdes”. (s. 34 og 36, DFØ 2006/2010).

DFØ har gjennomført en spørreundersøkelse med alle statlige virksomheter (ordinære forvaltningsorganer og forvaltningsbedrifter). Spørreundersøkelsen er basert på intervjuer av et utvalg statlige virksomheter innenfor ulike virksomhetskategorier. Denne rapporten oppsummerer kartleggingsresultatene inkludert analyser av sammenhenger innenfor datasettet.

1.1 Hva vil vi med rapporten?

Hovedhensikten med rapporten er å kartlegge bruk av informasjon om produktivitet i statlige virksomheter og hvordan og i hvilken grad denne informasjonen blir brukt i styringen.

Videre kartlegges hvilke tiltak virksomhetene ønsker at DFØ skal gjennomføre innen fagfeltet som virksomhetene kan dra nytte av i styringen, og hvilke utviklingsområder virksomhetene selv peker på som aktuelle for å bedre arbeidet med produktivitet.

1.2 Påstand

I rapporten ser vi nærmere på påstanden om at informasjon om produktivitet blir brukt lite i styringen av statlige virksomheter. Bakgrunnen for påstanden er primært de erfaringene DFØ så langt har hatt i kontakten med statlige virksomheter. Dette gjelder for eksempel arbeid med kartlegginger og dokumentgjennomganger, og kontakt med deltakere på kurs og seminarer.

1.3 Kort om metode og utvalg

I undersøkelsen er det benyttet en todelt metodisk framgangsmåte for å samle inn informasjon: en semistrukturert intervjurunde med et utvalg statlige virksomheter og en elektronisk basert spørreundersøkelse. Informasjonsgrunnlaget for rapporten er virksomhetenes egenvurdering, både i intervjuer og spørreundersøkelse.

1.3.1 Forarbeid og formål med undersøkelsene

Det ble gjennomført ett semistrukturert intervju med hver virksomhet, uavhengig av antall medarbeidere disse stilte med på intervjuet. Virksomhetene avgjorde selv hvem som deltok på intervjuene. I de fleste intervjuene var virksomhetene representert med økonomisjef og/eller administrasjonssjef sammen med en eller flere seniormedarbeidere.

For å standardisere intervjuene og sikre relevans i datainnsamlingen, ble det utarbeidet en intervjuguide. Formålet med intervjuene og dermed spørsmålene i intervjuguiden var følgende:

- å få virksomhetene til å fortelle hva de legger i begrepene produktivitet og effektivitet
- å få dem til å fortelle hva de kan om produktivitet
- å få dem til å fortelle konkret hvordan de bruker informasjon om produktivitet og hva de planlegger å gjøre videre
- å få dem til å foreslå tiltak for seg selv og for DFØ som tilrettelegger

Spørreskjemaet til den elektroniske spørreundersøkelsen ble utarbeidet med utgangspunkt i intervjuguiden brukt i intervjuene, og erfaringer som er gjort gjennom intervjuene. Formålet med spørreskjemaet var det samme som for intervjuguiden. Informasjon fra spørreskjemaet ville også bidra til å bekrefte, eventuelt korrigere, funnene fra intervjuene.

Spørreskjemaet ble sendt til postmottak i virksomhetene med henstilling om å videresende til administrasjonssjef eller økonomisjef eller tilsvarende funksjoner.

Metode for utvalg av virksomhetene er mer utførlig beskrevet i vedlegg 3.

2 Status for bruk av informasjon om produktivitet i styringen

2.1 Innledning

I dette kapittelet gjengir vi data fra de ulike spørsmålene i intervjuene og spørreundersøkelsen som beskriver status når det gjelder bruk av informasjon om produktivitet i statlige virksomheter. I tillegg presenteres analyser av sammenhenger innenfor datasettet der dette er relevant. Dataene blir vurdert i forhold til hovedpåstanden om at informasjon om produktivitet blir brukt lite i styringen av statlige virksomheter.

For å utdype hovedpåstanden, fremstilles sentral informasjon fra både intervjuene og spørreundersøkelsen i følgende hovedavsnitt.

2.2 Hvor viktig er informasjon om produktivitet i styringen?

2.3 Bruk av informasjon om produktivitet i styringen (Dette omfatter både bruksområder og viktige indikatorer for å følge med på produktivitetens utviklingen)

2.4 Etterspørsel etter informasjon om produktivitet i virksomheten

2.5 Hvordan virksomhetene kommer fram til sin informasjon om produktivitet

2.6 Enkel eller avansert bruk av informasjon om produktivitet i styringen

2.7 Planer framover og ønskede tiltak

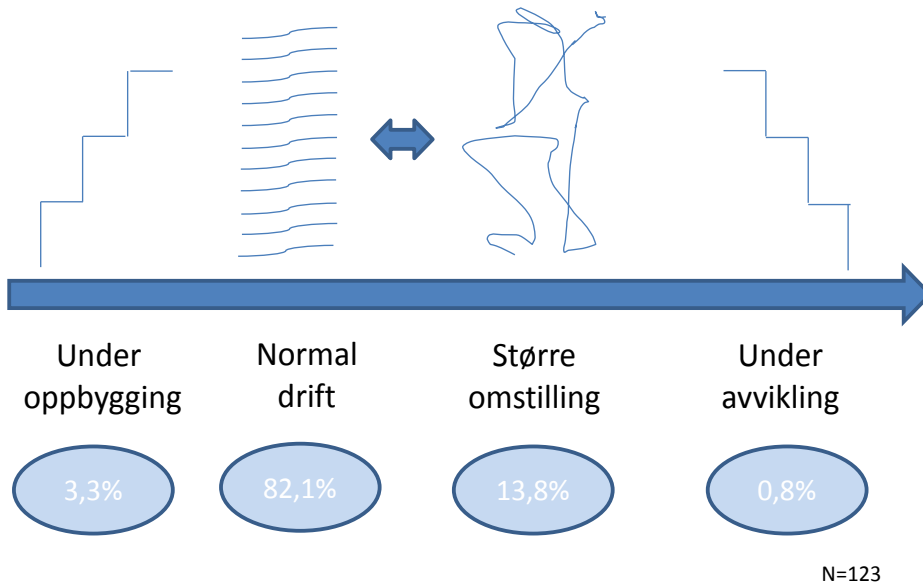
I spørreundersøkelsen er det også innhentet informasjon om respondentene. Dette gjelder blant annet spørsmål om hvilken stilling respondenten har og hvor lenge vedkommende har arbeidet i virksomheten. I tillegg er det spørsmål om i hvilke faser virksomhetene befinner seg i og virksomhetenes primære aktiviteter.

109 av 123 respondenter (89 %) er ledere. Dette gir grunn til å tro at respondentenes erfaringsbakgrunn er relevant for å vurdere bruk av informasjon om produktivitet i styringen.

2.1.1 Gruppering etter faser

Som alle andre organisasjoner, gjennomgår også statlige virksomheter ulike faser som kan påvirke bruk av informasjon om produktivitet. I denne undersøkelsen bruker vi en enkel gruppering i fire faser: (1) Under oppbygging, (2) I normal drift, (3) I større omstilling og (4) Under avvikling. Statlige virksomheter gjennomgår normalt fase 1 og 4 en gang, mens mange virksomheter kan veksle mellom fase 2 og 3 flere ganger gjennom livsløpet. Denne grupperingen ble utarbeidet på bakgrunn av informasjon som kom fram i intervjuene og som antydte at fokus på og bruk av informasjon om produktivitet kunne variere med fase og at spesielt virksomheter i gruppen Under oppbygging hadde mindre fokus på bruk av informasjon om produktivitet enn grupper i Normal drift.

Svarene på spørreundersøkelsen viser at det store flertallet befinner seg i fasen “Normal drift”, mens nærmere 14% av virksomhetene holder på med en større omstilling. De to andre fasene skiller seg ut med svært få virksomheter.



Figur 2.1 Virksomhetenes egen innplassering i faser

I kapittel 2.3.4 vurderes fasene ”Under oppbygging” og ”I større omstilling” i forhold til andre parametere i undersøkelsen for å vurdere om bruk av informasjon om produktivitet varierer mellom virksomheter som er i ulike faser.

2.1.2 Gruppering etter virksomhetenes primære aktivitet

Statlige virksomheter kan også inndeles etter hvilken primære aktivitet virksomheten har. Her er tanken at statlige virksomheter som har sin primære aktivitet i hver av de forskjellige kategoriene, kan bruke informasjon om produktivitet på forskjellig måte. Ved bruk av produktivitet, er det vanlig å lete etter virksomheter det kan være relevant å sammenligne seg med. Likhet i type hovedaktivitet øker sannsynlighet for likhet i produkter eller tjenester, som er sentralt for bruk av informasjon om produktivitet.

Inspirert av aktivitetsbasert kategorisering fra Økonomistyrelsen² i Danmark, har vi delt statlige virksomheter inn i seks forskjellige aktivitetskategorier; (1) Infrastruktur, (2) Offentlige servicetjenester, (3) Saksbehandling, (4) Tilsyn og rådgiving, (5) Forskning og utvikling og (6) Beredskap, se tabell 2.1.

² Dokument fra Økonomistyrelsen i Danmark 2008: Statslige virksomhedstyper og styringsbehov

Aktivitetskategori	Utdyping
Infrastruktur	Samfunnsinfrastruktur (i vid betydning)
Offentlige servicetjenester	Levering til brukere
Saksbehandling	Behandling av ulike søknader og klagesaker
Tilsyn og rådgiving	Rådgiving og myndighetsutøvelse overfor offentlige og private virksomheter
Forskning og utvikling	Faglig utvikling internt og eksternt
Beredskap	Samfunnsberedskap

Tabell 2.1 Primære aktivitetskategorier

I forbindelse med utvalget av virksomheter som er intervjuet i kartleggingen, benyttes disse aktivitetskategoriene slik at det er intervjuet minimum en virksomhet i hver kategori. Denne inndelingen er basert på vår egen vurdering av de ulike virksomhetenes primære aktivitet. I spørreundersøkelsen har virksomhetene selv foretatt vurderingen av primær aktivitetskategori. Svarene er gjengitt i tabell 2.2.

Aktivitetskategori	%
Infrastruktur	7
Offentlige servicetjenester	30
Saksbehandling	26
Tilsyn og rådgiving	15
Forskning og utvikling	19
Beredskap	3

Tabell 2.2 Fordeling på primære aktiviteter (N=123)

2.1.3 Klare definisjoner av produkter og tjenester

Klare definisjoner av produkter og tjenester er en nødvendig forutsetning for å måle og beregne produktivitet. Spørreundersøkelsen viser at 72 % svarer at de har klart definerte produkter og/eller tjenester, mens 11 % svarer at de har det på noen områder. Det betyr at et stort flertall av statlige virksomheter, basert på sin egenvurdering, har den nødvendige forutsetningen for å måle og beregne produktivitet, mens det er 17 % som oppgir at de ikke har dette grunnlaget.

2.1.4 Virksomhetenes definisjon av produktivitet

Hovedinntrykket i intervjuene når det gjelder definisjoner av produktivitet og effektivitet, er at det er en god forståelse av hva produktivitet og effektivitet er i statlige virksomheter.

Flere ganger under intervjuene var det umiddelbare svaret når vi spurte om definisjon av produktivitet – ”Det var et godt spørsmål!”. De aller fleste virksomhetene definerer produktivitet som en input – output-relasjon slik faglitteraturen overordnet framstiller det. Noen knytter også kvalitet til produktivitet mens andre definerer kvalitet som en del av effektivitet. Flertallet i

intervjuene ser på effektivitet og produktivitet som beslektede begreper som det kanskje ikke er hensiktsmessig å skille mellom i praktisk bruk i styringen.

En typisk hverdagsdefinisjon av produktivitet hentet fra spørreundersøkelsen er ”Hva vi greier å levere av produkter og/eller tjenester med god kvalitet innenfor gitt ressursramme”.

I tabell 2.3 gjengis svarene fra spørsmål om dette i spørreundersøkelsen³. Her er det viktig å poengtere at enkelte virksomheter har krysset av på flere svaralternativer. Derfor summerer ikke de prosentvise andelene seg til 100.

Definisjoner	Prosentvis andel
Produktivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester	28
Produktivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester med god kvalitet	36
Produktivitet viser vår ressursbruk knyttet til oppnådde effekter for brukere og samfunn	26
Ingen/annen	16

Tabell 2.3 Definisjon av produktivitet⁴

DFØs definisjon av produktivitet, gjengitt i kapittel 1, gjenspeiles i svaralternativ 1 og i alternativ 2. Svaralternativ 3 tilsvarer DFØs definisjon av effektivitet. Tabellen viser også at ca. en fjerdedel av virksomhetene i mindre grad skiller mellom produktivitet og effektivitet. Dette bekreftes også i intervjuene.

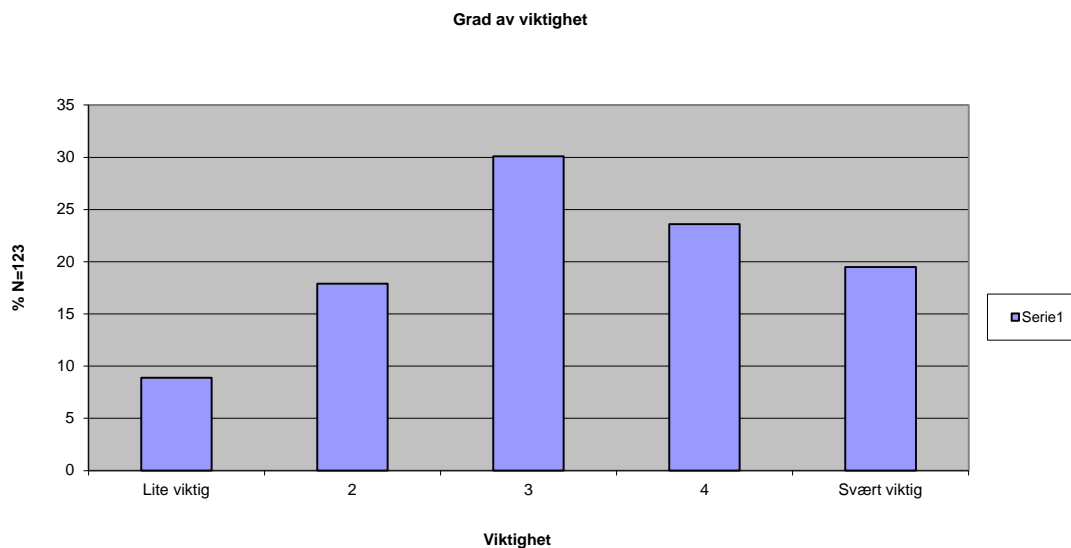
2.2 Hvor viktig er informasjon om produktivitet i styringen?

Hovedinntrykket er at det er flere av virksomhetene som anser informasjon om produktivitet som middels viktig til svært viktig i sin styring enn de som anser det som lite viktig eller mindre viktig. På spørsmålet⁵ i spørreundersøkelsen som omhandler hvor viktig statlige virksomheter anser at informasjon om produktivitet er i styringen av sine virksomheter, oppgir mer enn 43 % av virksomhetene at de anser dette som meget viktig til svært viktig. På den andre siden av skalaen ser vi at det er ca. 27 % som anser dette mindre viktig eller lite viktig for sin virksomhet. Ca. 30 % har gitt score 3 som indikerer at de mener at informasjon om produktivitet er middels viktig. Dette framstilles i illustrasjonen i figur 2.2. Det er imidlertid ikke kartlagt hvordan og i hvilken grad virksomhetene som synes informasjon om produktivitet er viktig, samler inn og benytter slik informasjon.

³ Spørsmål 13 i spørreundersøkelsen: Hvordan definerer din virksomhet produktivitet? Dette er et lukket spørsmål.

⁴ I spørreundersøkelsen ble det også stilt spørsmål om definisjon av effektivitet (spørsmål 14). Dette omtales ikke i rapporten da det her er fokus på produktivitet

⁵ Spørsmål 27 i spørreundersøkelsen: Hvor viktig er informasjon om produktivitet i styringen av din virksomhet på en skala fra 1- lite viktig til 5 – svært viktig? Dette er et lukket spørsmål.



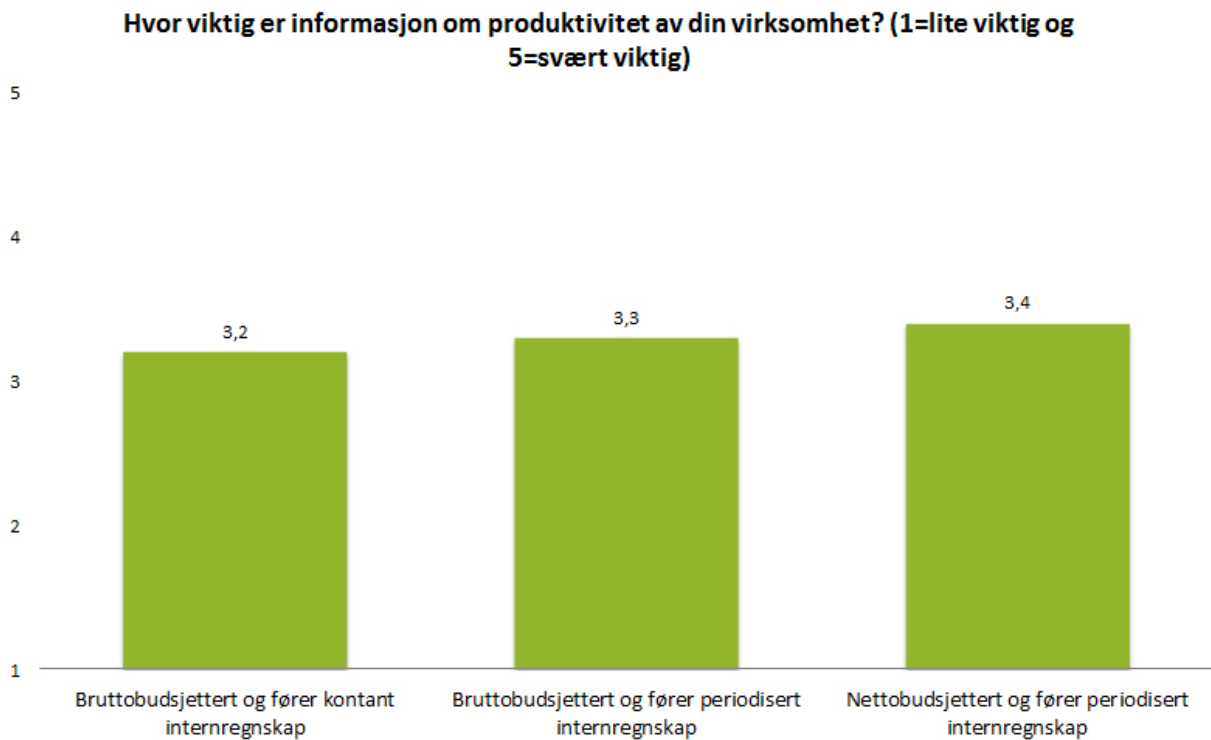
Figur 2.2 Viktighet av informasjon om produktivitet i styringen

2.2.1 Sammenheng mellom finansieringsform/føringsprinsipp og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet

I staten er det åpnet for at virksomheter kan føre sitt internregnskap etter periodiseringsprinsippet. Et viktig aspekt ved dette prinsippet, er at regnskapet viser ressursbruken for et produkt eller tjeneste for en viss periode. Dermed blir virksomhetene i stand til å framskaffe informasjon om kostnader (kronebeløp), i motsetning til føring etter kontantprinsippet som bare viser inn- og utbetalinger i en periode.

Et eksempel som kan illustrere forskjellene mellom føringsprinsippene, er investeringer. Ved kontantprinsippet framkommer anskaffelsen av investeringen som en utbetaling i regnskapet i den perioden anskaffelsen blir gjort. Når periodiseringsprinsippet legges til grunn, framkommer investeringen som en eiendel i balansen og årlige avskrivningsbeløp i resultatregnskapet i anskaffelsens levetid. Dette skal gjenspeile kapitalslitet og representere periodens ressursbruk og synliggjøre behov for reinvesteringer. Ved måling og beregning av produktivitet knyttet til kronebeløp, må kostnadstall legges til grunn. Dette betyr at virksomheter som fører etter periodiseringsprinsippet, har et riktig grunnlag for å bruke informasjon om produktivitet i styringen, siden de har tall på kostnader og ikke kun utbetalinger.

Analysen i illustrasjonen i figur 2.3 viser imidlertid at det er svært liten forskjell mellom virksomheter som fører regnskap etter kontantprinsippet, og virksomheter (både netto og brutto) som fører regnskap etter periodiseringsprinsippet, når det gjelder hvor viktig de anser at bruk av informasjon om produktivitet er. Dette viser at informasjon om bruk av produktivitet vurderes som viktig av virksomhetene uavhengig av føringsprinsipp, og kan indikere at for mange er ikke produktivitetmålingene knyttet kun til kostnader/utgifter, men også til ressurser i form av medgått arbeidstid, for eksempel uttrykt i timeverk eller årsverk.



Figur 2.3 Sammenheng mellom finansieringsform/føringsprinsipp og bruk av informasjon om produktivitet

2.2.2 Sammenheng mellom aktivitetskategorier og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet

Det er liten forskjell mellom de ulike aktivitetskategoriene når det gjelder hvor viktig informasjon om produktivitet oppfattes (figur 2.4). Vi ser imidlertid at virksomheter innenfor tilsyn og rådgiving skiller seg ut. De anser informasjon om produktivitet som mindre viktig enn virksomheter innenfor de andre aktivitetskategoriene. Når det gjelder kategorien Beredskap, er det her så få virksomheter at det ikke kan sies noe sikkert om forskjellen her uttrykker en tendens.

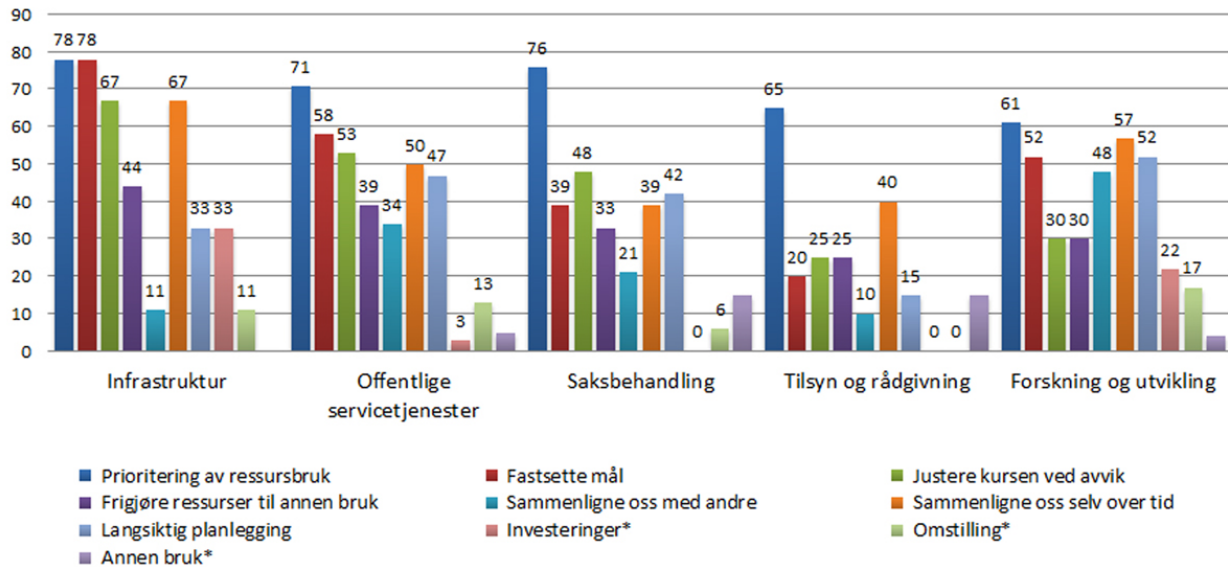


Figur 2.4 Sammenhenger mellom aktivitetskategorier og bruk av informasjon om produktivitet

Inntrykket av virksomheter innenfor tilsyn og rådgivning bekreftes når en ser på analysen (se figur 2.5) som viser hvordan informasjon om produktivitet brukes i de ulike kategoriene⁶. Her fordeler scoren seg relativt likt i de ulike kategoriene, med unntak av tilsyn og rådgivning, hvor scoreverdiene på de ulike bruksområdene gjennomgående er lavere.

⁶ Spørsmål 20 i spørreundersøkelsen: Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? Dette er et lukket spørsmål med mulighet til å avgi flere kryss. Se mer i kapittel 2.3.1

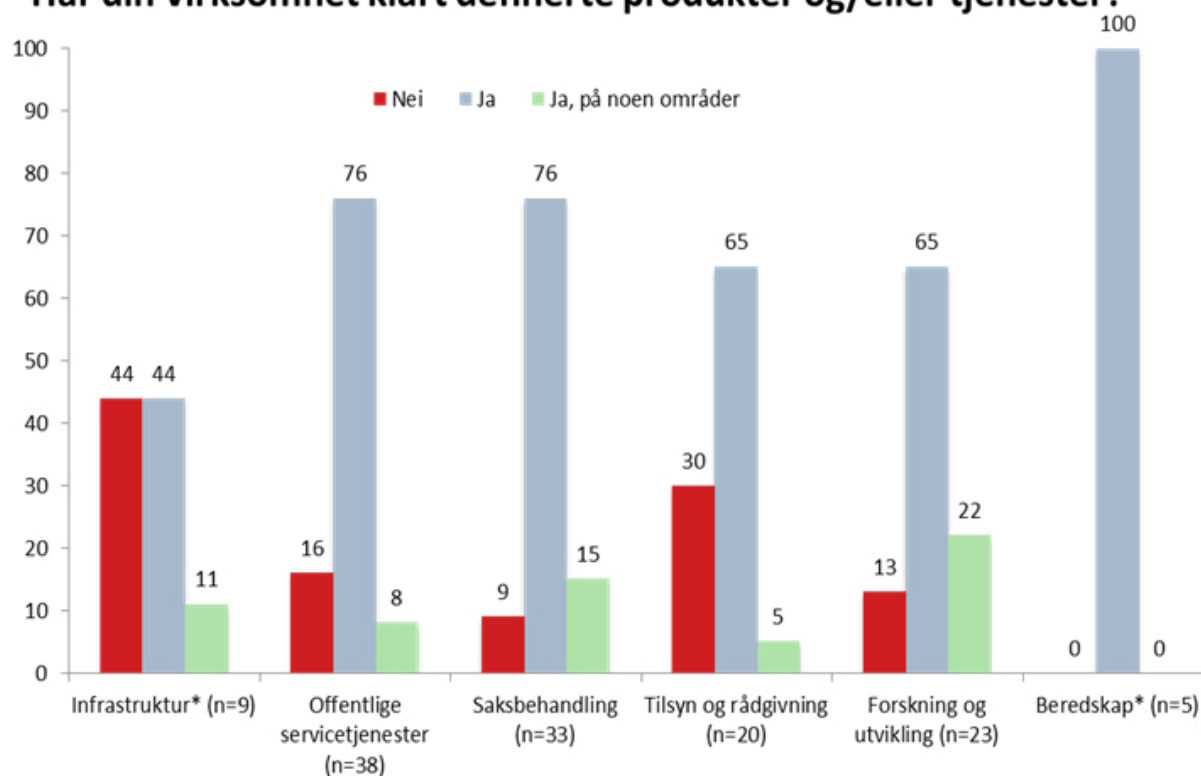
Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? (flere svar mulig)



Figur 2.5 Sammenhenger mellom aktivitetskategorier og bruksområder for informasjon om produktivitet

En mulig forklaring på at virksomheter innenfor aktivitetskategorien “Tilsyn og rådgivning” scorer relativt lavt på viktighet, slik det framgår av figur 2.4, er virksomheter innenfor denne kategorien i mindre grad definerer tjenester og produkter enn de andre. Denne påstanden er testet ved analyse. Figur 2.6 viser at “Tilsyn og rådgivning”, relativt sett i forhold til flertallet av de andre kategoriene, i liten grad definerer produkter og tjenester. Dette stemmer imidlertid ikke med intervjuene hvor vi intervjuet tre virksomheter med tilsyns- og rådgivningsaktiviteter, som alle hadde definert sine produkter og tjenester.

Har din virksomhet klart definerte produkter og/eller tjenester?

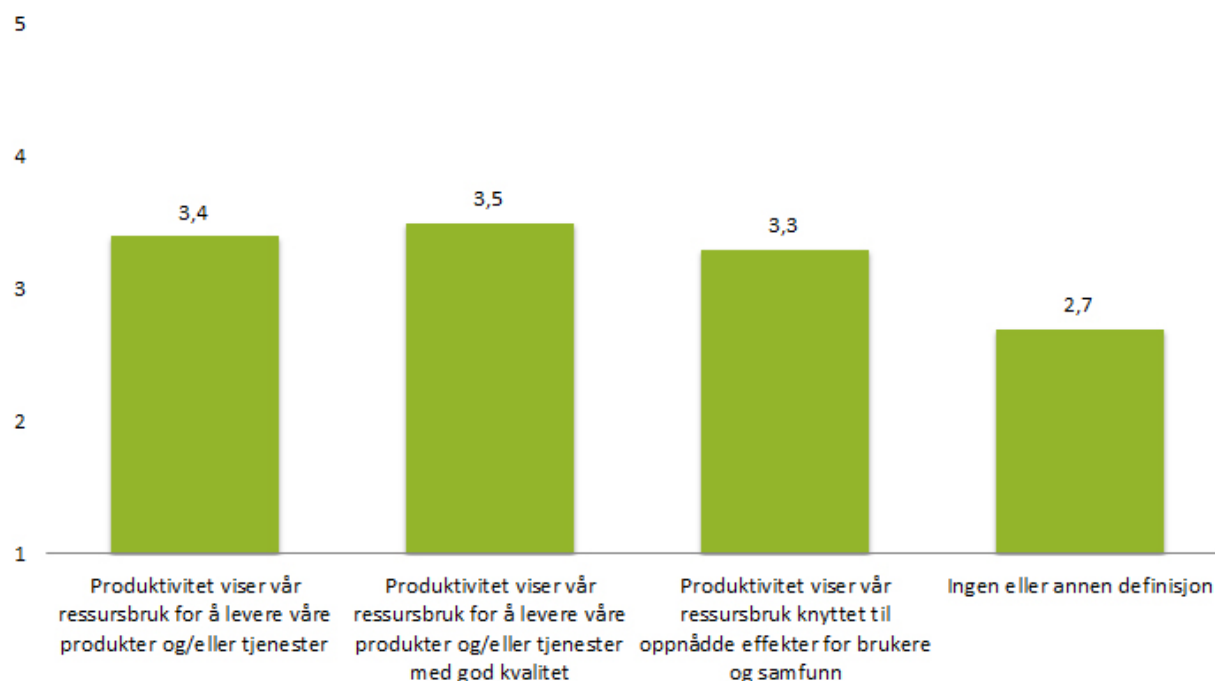


Figur 2.6 Sammenheng mellom aktivitetskategorier og klart definerte produkter og tjenester

2.2.3 Sammenheng mellom definisjon av produktivitet og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet

Virksomheter som har en annen definisjon enn svaralternativene eller ingen definisjon i det hele tatt, ser på informasjon om produktivitet som mindre viktig enn de øvrige virksomhetene (se figur 2.7 nedenfor). Det er ellers marginale forskjeller i vurderingen av viktighet av informasjon om produktivitet avhengig av hvilken definisjon av produktivitet som er lagt til grunn.

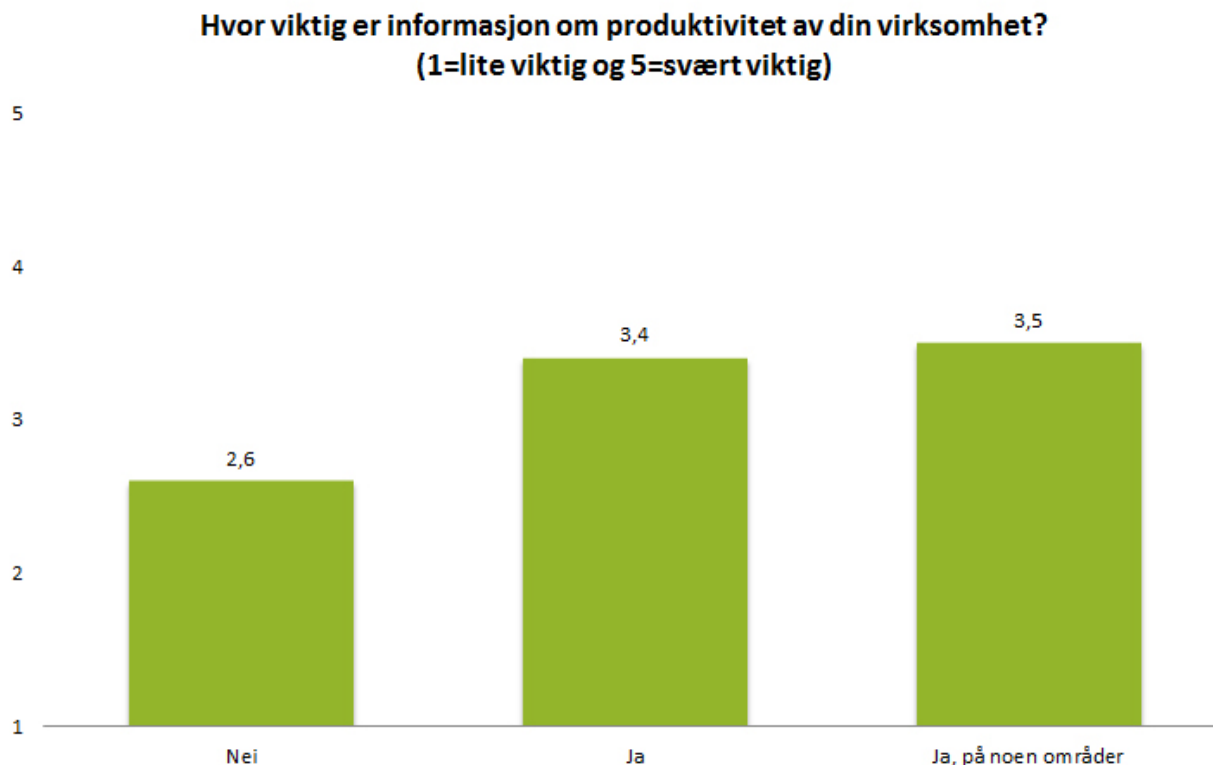
Hvor viktig er informasjon om produktivitet av din virksomhet? (1=lite viktig og 5=svært viktig)



Figur 2.7 Sammenheng mellom definisjon av produktivitet og bruk av informasjon om produktivitet

2.2.4 Sammenheng mellom klart definerte produkter og tjenester og viktighet av bruk av informasjon om produktivitet

Figur 2.8 viser at informasjon om produktivitet er signifikant mindre viktig for virksomheter som ikke har klart definerte produkter og tjenester, enn for de som har det helt eller delvis. Dette er som forventet, blant annet fordi informasjon om produktivitet sannsynligvis oppleves mindre relevant for virksomheter som selv oppgir at de ikke har klart definerte produkter og tjenester.



Figur 2.8 Sammenheng mellom grad av klart definerte produkter og tjenester og bruk av informasjon om produktivitet

2.3 Bruk av informasjon om produktivitet i virksomheten

2.3.1 Bruksområder

Hovedinntrykket fra både intervjuene og spørreundersøkelsen er at informasjon om produktivitet har flere bruksområder og oppleves som viktigere i styringen av statlige virksomheter enn DFØs erfaringer så langt tilsier. Samtidig anser virksomhetene sin bruk av informasjon om produktivitet som relativt enkel.

De fleste intervjuede virksomhetene synes at den største utfordringen med måling og evaluering av egen produktivitet, er å gjøre bruk av denne informasjonen i styringen. Dette kommer blant annet til uttrykk ved utsagn som: ”Klarer vi å bruke informasjonen til å styre bedre?”

Et flertall av de intervjuede virksomhetene opplever imidlertid at toppledelsen i virksomheten i relativt stor grad etterspør denne informasjonen. Fagavdelingene oppfattes som interesserte i informasjonen.

Andre observasjoner fra intervjuene knyttet til bruk av informasjon om produktivitet i styringen:

- De fleste virksomhetene uttaler at de løpende (frekvensen er organisasjonsspesifikk) bruker noe av informasjonen de har om produktivitet, som for eksempel antall turnedøgn og fakturerte timer. Dette beskrives nærmere senere i kapittelet.
- Flere virksomheter vurderer informasjon om produktivitet, som for eksempel påløpte kostnader og prosjektfremdrift, hvert kvartal. Mye av denne informasjonen brukes også i planlegging av produksjon og i budsjettarbeid.
- Mange sammenligner med seg selv over tid og prøver også å finne andre å sammenligne seg med. Det foregår blant annet sammenligninger innenfor instituttsektoren når det for eksempel gjelder antall fakturerte timer.

En observasjon om bruk uttrykkes gjennom følgende konkrete utsagn fra en virksomhet: “Vi trenger ikke å synliggjøre alt mulig, men ha fokus på det som teller i forhold til prioritering. Vi må bli flinkere til å synliggjøre gevinster av arbeidet”.

Når det gjelder spørsmålet⁷ i spørreundersøkelsen om hvordan virksomhetene bruker informasjon om produktivitet i styringen, har mange respondenter krysset av på flere svaralternativer. Svarfordelingen knyttet til bruksområder gjengis i tabell 2.4.

Bruksmåte	Svarprosent
Prioritering av ressursbruk	71
Fastsette mål	49
Sammenligne oss selv over tid	45
Justere kursen ved avvik	45
Langsiktig planlegging	42
Frigjøre ressurser til annen bruk	36
Sammenligne oss med andre	27
Omstilling	11
Annen bruk	9
Investeringer	8

Tabell 2.4 Fordeling på bruksmåter (N=123)

“Prioritering av ressursbruk” scorer høyest. Dette kan indikere at informasjon om produktivitet brukes aktivt i plan- og oppfølgingsarbeidet i mange virksomheter.

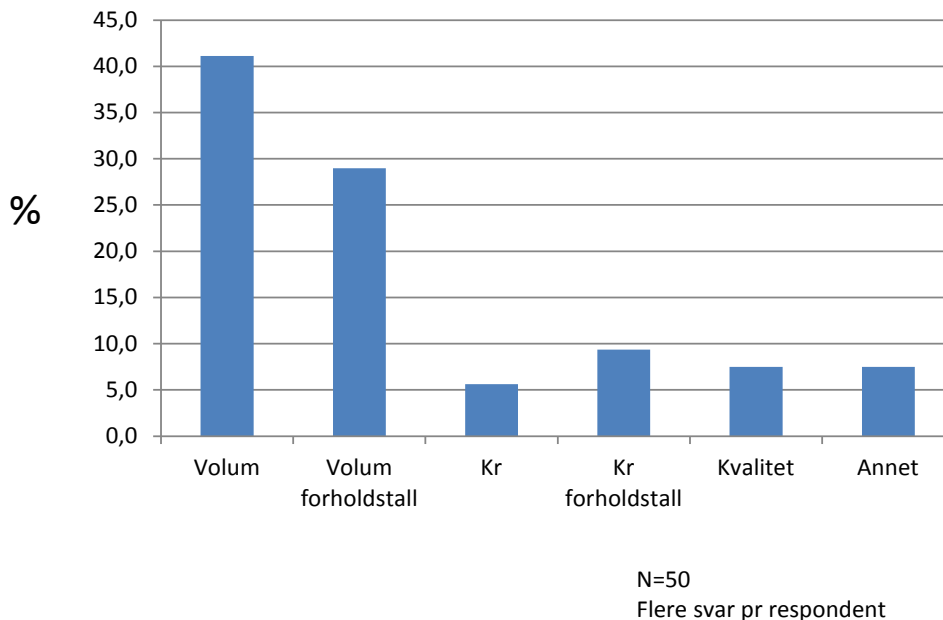
36% har krysset av på ”Frigjøre ressurser til annen bruk” som antyder at bruken er konkret når det gjelder effektivisering i virksomheten (omtrent en tredjedel av virksomhetene). Under “Annen bruk” oppgis det i stor grad at virksomheten har liten eller ingen bruk av informasjon om produktivitet. ”Gevinstanalyser (i noe utstrekning)” oppgis som eneste konkrete eksempel.

Det er færre enn forventet som har krysset av på sammenligning med seg selv over tid. Vår forventning var høyere fordi dette er et gjennomgående krav i sentrale styringsdokumenter. Dessuten er produktivitet en relativ størrelse som forutsetter sammenligning med andre eller egen virksomhet over tid.

⁷ Spørsmål 20 i spørreundersøkelsen: Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? Dette er et lukket spørsmål med mulighet for å avgi flere kryss.

2.3.2 De viktigste indikatorene for å følge med på produktivitet utviklingen

Både i intervjuene og i spørreundersøkelsen oppgir virksomhetene mange forskjellige indikatorer som de bruker for å følge med på produktivitet utviklingen i virksomheten. I spørreundersøkelsen⁸ oppgir de 50 virksomhetene (ca. 41 %) som svarte 107 ulike indikatorer. Dette er ikke nødvendigvis "klassiske" produktivetsindikatorer som tilfredsstillende definerer produktivitet. De fleste indikatorene oppgis i volumtall, men noen få har også indikatorer som oppgis i kroner. En drøy tredjedel av de som svarte, har oppgitt ulike forholdstall, (eksempelvis antall produserte saker per saksbehandler per uke), se figur 2.9.



Figur 2.9 Kategorisering av de viktigste indikatorene i bruk for å følge med på produktivitet utviklingen. Med "Volum forholdstall" menes en brøk med produsert volum i forhold til arbeidstid eller andre tellbare størrelser. "Kr forholdstall" er en brøk med utgifter eller kostnader i forhold til produsert volum eller kvalitet.

I tabell 2.5 er det gjengitt noen konkrete eksempler på de innrapporterte indikatorene.

Indikatorer
Antall musikere pr konsert
1250 timer pr ansatt i fakturerbare timer
Antall turnedøgn
Antall tilsyn
Antall timer stab/antall fakturerbare timer
Bilagsstrøm (antall bilag som behandles ved en viss ressursbruk)
Årsoppgaver (antall årsoppgaver som behandles ved en viss ressursbruk)
Turnover på utstyr

⁸ Spørsmål 22 i spørreundersøkelsen: Hva er de viktigste indikatorene å følge med på for produktivitet utviklingen i din virksomhet? Dette er et åpent, ikke-obligatorisk spørsmål.

Turnover på folk
Antall årsverk
Antall medarbeidere med mer enn 5 års erfaring fra tilsynsvirksomhet
Kostnad pr konsert fordelt på direkte og indirekte kostnader
Subsidiegrad
Produksjon/stab

Tabell 2.5 Eksempler på viktige indikatorer for å følge med produktivitsutviklingen i virksomhetene

I spørreundersøkelsen er det et åpent spørsmål⁹ uten svaralternativer om virksomhetenes erfaringer med produktivitet. 42 av 123 respondenter (34 %) har oppgitt erfaringer. Av disse viser 20 til positive erfaringer med bruk av produktivitet, tolket som at det gir grunnlag for bedre styring. Eksempler er kommentarer som ”Skaper faktagrunnlag for diskusjoner ”og ”Etter at produktivitetsmålinger både for virksomheten som sådan og på individnivå ble innført, har produktiviteten økt kraftig”.

Syv av kommentarene peker på utfordringer i bruken, som for eksempel ”Vanskelig å komme fram til pålitelige tall for virksomheten som helhet” og ”Viktigste erfaring er at det er omstendelig å beregne, og at forståelsen i organisasjonen er lav for hva produktiviteten egentlig måler”. En del av kommentarene gir uttrykk for ingen eller lite erfaring, mens enkelte kommentarer bærer mer preg av beskrivelser av hva som gjøres på området enn en konkret negativ eller positiv erfaring.

2.3.3 Analyse av sammenheng mellom føringsprinsipp og bruk av informasjon om produktivitet

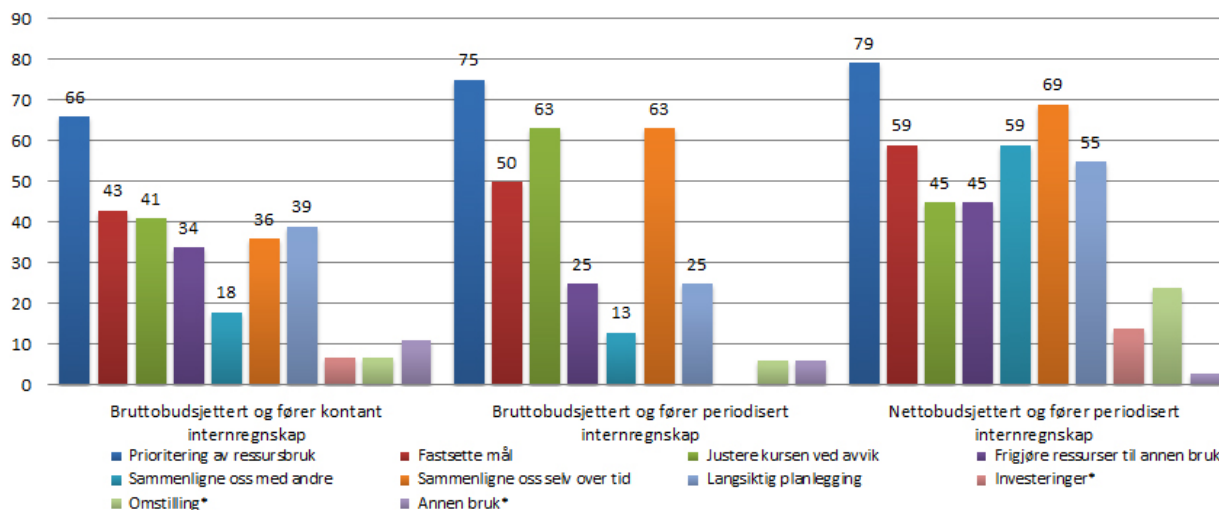
Illustrasjonen i figur 2.10 viser sammenhengen mellom finansieringsform, føringsprinsipp for regnskapet og ulike typer bruk av informasjon om produktivitet. Her framkommer skillet med hensyn til bruk av informasjon om produktivitet mellom de som fører henholdsvis kontant internregnskap og periodisert internregnskap tydeligere. Det er særlig sammenligning internt i virksomheten som scorer høyt i virksomhetene som fører periodisert internregnskap.

Når det gjelder de nettobudsjetterte virksomhetene¹⁰, er det særlig bruk til langsiktig planlegging og sammenligninger med andre som slår ut. Det langsiktige perspektivet kan forklares ved at mange av disse blant annet har muligheter til å bygge opp fond. Flere av virksomhetene i denne kategorien hører også til samme sektor, for eksempel høyskolene. Flere sektorer, blant annet instituttsektoren, har etablert systemer for sammenligninger. Dette kan være en av forklaringene på høy score på sammenligning med andre for gruppen nettobudsjetterte virksomheter.

⁹ Spørsmål 21 i spørreundersøkelsen: Beskriv de viktigste erfaringene din virksomhet har med produktivitet for eksempel knyttet til kilder, beregninger og bruk i styring. Dette er et åpent, ikke-obligatorisk spørsmål.

¹⁰ Nettobudsjetterte virksomheter får bevilgning på kun en post og fører sitt internregnskap etter periodiseringsprinsippet. De har blant annet mulighet til å opparbeide fond. Et eksempel på en nettobudsjettert virksomhet er Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)

Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? (flere svar mulig)



Figur 2.10 Bruk av informasjon om produktivitet og føringsprinsipp (y-aksen viser antall kryss på bruksområder)

2.3.4 Sammenheng mellom faser virksomhetene befinner seg i og bruk av informasjon om produktivitet

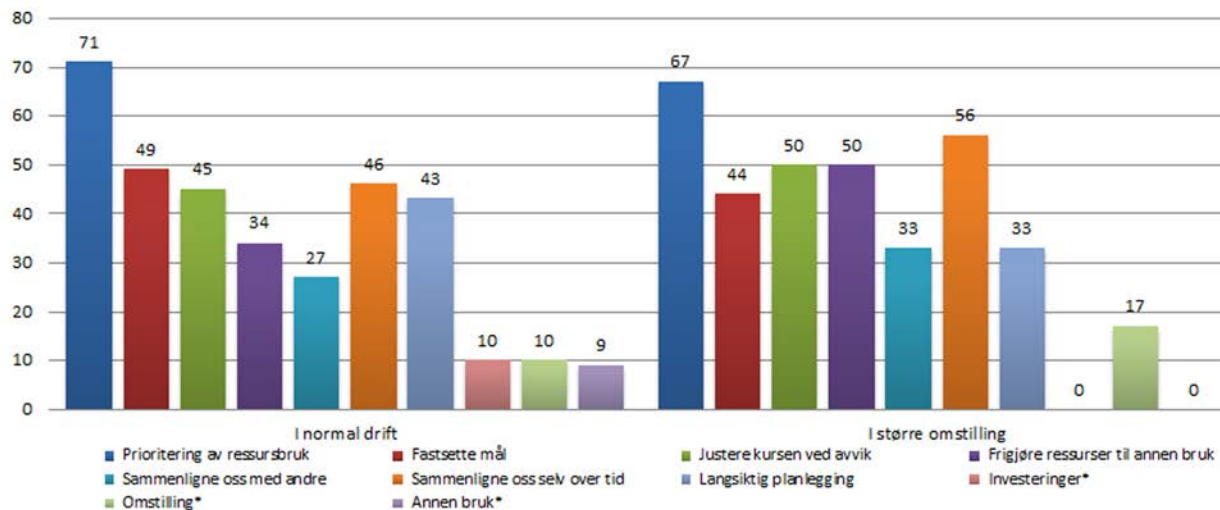
Virksomhetenes faser er beskrevet og drøftet i kapittel 2.1.1 (under oppbygging, i normal drift, i større omstilling og under avvikling). I dette kapittelet undersøker vi eventuelle sammenhenger mellom hvilken fase virksomheten er i, og bruken av informasjon om produktivitet

Analysen viser en tendens til at bruk av informasjon om produktivitet er mindre viktig for virksomheter som er under oppbygging, enn for virksomheter under omstilling eller i normal drift. Men det er såpass få respondenter som er i fasen under oppbygging at dette ikke uttrykker en klar tendens.

I figur 2.11 er det vist hvordan virksomheter i normal drift og under omstilling bruker informasjon om produktivitet. Hovedfunnet er at virksomheter under omstilling har et tydeligere fokus på å frigjøre ressurser til annen bruk og sammenligne med seg selv, enn virksomheter i normal drift. Dette har sannsynligvis å gjøre med insentivene som ligger i det å være under omstilling. Formålet med mange omstillinger er å effektivisere ressursbruken.

Virksomheter i normal drift har på sin side et tydeligere fokus på å bruke informasjon om produktivitet i styringen når det gjelder langsiktig planlegging.

Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? (flere svar mulig)

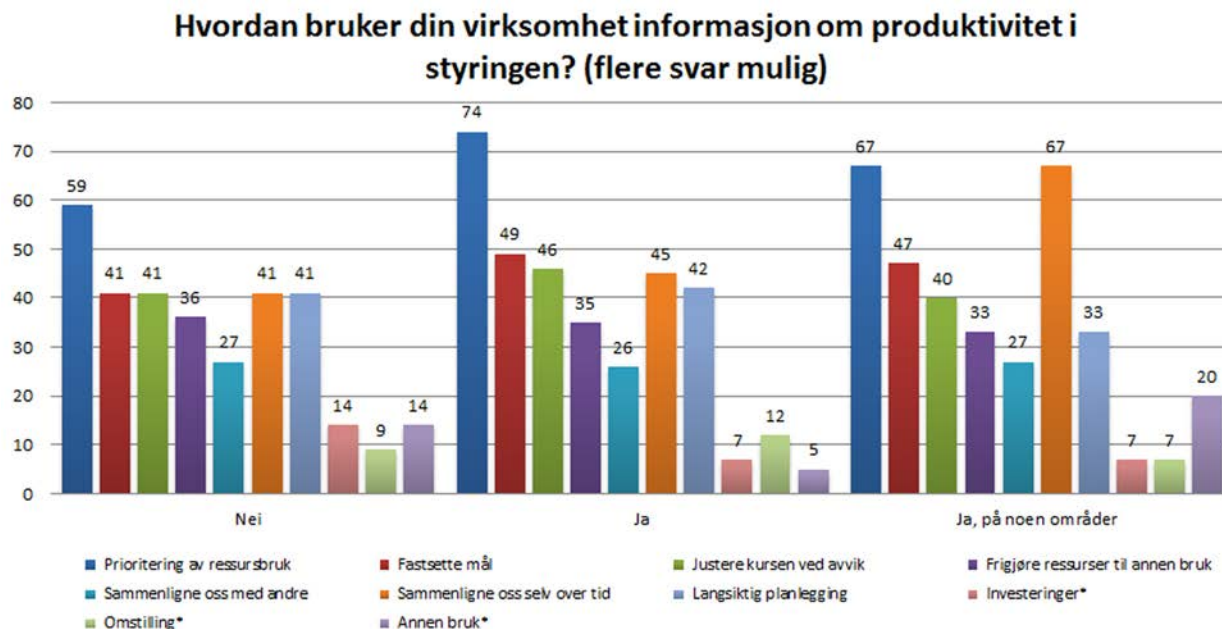


Figur 2.11 Sammenheng mellom faser og bruk av informasjon om produktivitet

2.3.5 Sammenheng mellom klart definerte produkter og tjenester og bruk av informasjon om produktivitet

I figur 2.12 ser en at virksomheter som ikke har klart definerte produkter og tjenester i mindre grad skiller seg ut når en vurderer virksomhetene i forhold til bruksområder. Det klareste unntaket er bruksområdet Prioritering av ressursbruk. Her er scoren betydelig høyere for Ja-virksomhetene (virksomheter som svarer “ja” på at de har klart definerte produkter og tjenester) enn virksomheter i de to øvrige kategoriene.

Når det gjelder kategorien med virksomheter som har klart definerte produkter og tjenester på noen områder, ser vi en høy svarprosent når det gjelder å sammenligne med seg selv over tid. En forklaring på dette kan være at de virksomhetene som har klart definerte produkter og tjenester kun på enkelte områder, har et sterkere fokus på disse, og utnytter informasjonen om produktivitet på disse områdene på en bedre måte enn andre virksomheter.

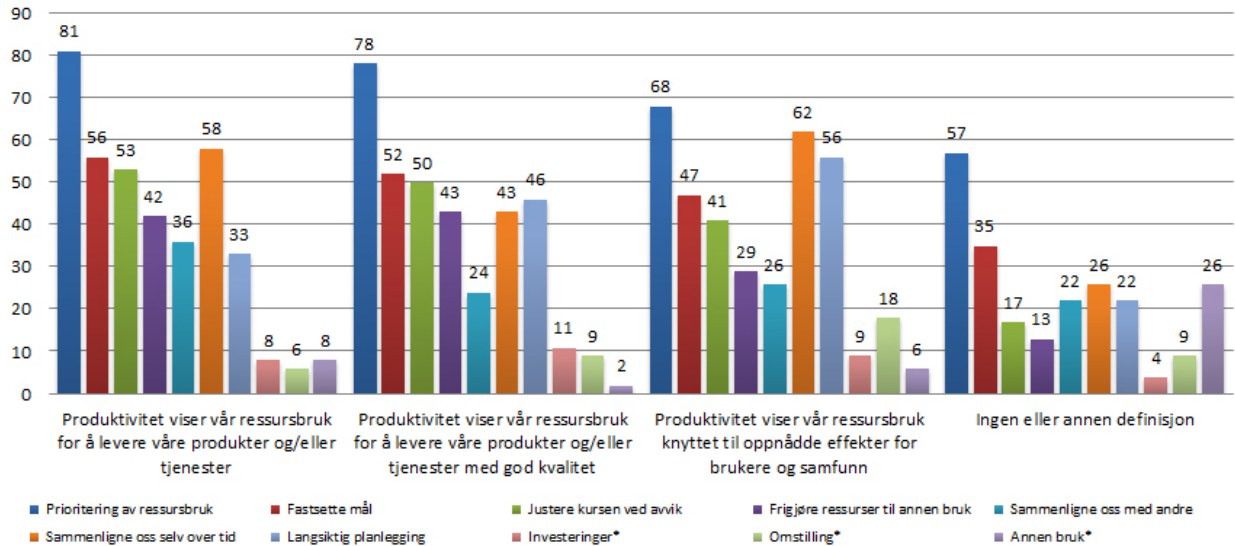


Figur 2.12 Sammenheng mellom klart definerte produkter og tjenester og bruksområder for informasjon om produktivitet

2.3.6 Sammenhenger mellom definisjon av produktivitet og bruk av informasjon om produktivitet

Når en ser på definisjoner i forhold til bruksområder i figur 2.13, ser vi at de virksomhetene som har en klar definisjon av produktivitet bruker informasjon om produktivitet på stort sett samme måte og i samme omfang, med visse unntak. Eksempler på slike unntak er virksomheter som definerer produktivitet som ressursbruk knyttet til oppnådde effekter for brukere og samfunn. Disse virksomhetene har lavere score på enkelte bruksområder som for eksempel Prioritering av ressursbruk, i forhold til de som bruker andre definisjoner. Men samme gruppe scorer relativt høyt på langsiktig planlegging og sammenligning med seg selv over tid.

Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen? (flere svar mulig)



Figur 2.13 Sammenheng mellom definisjon av produktivitet og bruk av informasjon om produktivitet

2.4 Etterspørsel etter informasjon om produktivitet

Fire av tolv virksomheter som blir intervjuet opplever at departementene stiller krav og har forventninger til at informasjon om produktivitet brukes i styring, men det framkommer ikke nødvendigvis konkret i den dokumenterte styringsdialogen. Utover dette ser vi at etterspørsel kommer innenfra, og da særlig fra ledere på topp- og mellomnivå. De fleste virksomheter opplever et slikt “indre press” eller ser at det vil komme i den nærmeste fremtid. For enkelte virksomheter er det også interesse for dette fra brukerne, som for eksempel for brukerne til Forsvarsbygg.

Spørreundersøkelsen gir et annet inntrykk enn intervjuene når det gjelder etterspørsel fra departementene¹¹. Her gis det en score på ca. 66 %. Når det gjelder etterspørsel i virksomhetene, er det 58 % av toppledere som etterspør informasjon om produktivitet, mens tallene for mellomledere og administrasjon og stab er henholdsvis 33 % og 32 %. Kategorien “Andre, vennligst spesifiser”, utgjør 18 %. Av disse er det et flertall som svarer direktorat som i likhet med departement er eier, og styre. Det er også verdt å merke seg at 13 % svarer “Ingen etterspør”.

Det er altså utfordrende å konkludere i dette spørsmålet da det er et av de få områdene der det er et tydelig avvik mellom svarene i intervjuene og i spørreundersøkelsen. Avviket går på i hvilken grad departementet etterspør informasjon om produktivitet. Ettersom spørreundersøkelsen har bedre representativitet enn intervjuene, er hovedinntrykket at det er stor grad av etterspørsel etter informasjon om produktivitet fra departementene.

¹¹ Spørsmål 24 i spørreundersøkelsen: Hvem etterspør informasjon om produktivitet i din virksomhet? Dette er et lukket spørsmål med mulighet for å avgi flere kryss.

Begge undersøkelsene peker på at det er en betydelig etterspørsel internt i virksomhetene, enten fra ledelse (topp og mellom) eller administrasjon.

I intervjuene er det relativt få av virksomhetene som oppgir at de rapporterer sin produktivitet til departementet i årsrapporteringen. I spørreundersøkelsen¹² oppgir ca. halvparten av de 53 som svarer på dette spørsmålet at de bruker rapporteringen til styre og departement som dokumentasjon på informasjon om produktivitet. Selv om spørreundersøkelsen viser at det er utbredt etterspørsel etter informasjon om produktivitet fra departementene, er det begrenset med rapportering om dette. De resterende respondentene både i intervjuer og spørreundersøkelse oppgir ulike interne rapporter med ulik frekvens som dokumentasjon på informasjon om sin produktivitet.

2.5 Hvordan virksomhetene kommer frem til sin informasjon om produktivitet

2.5.1 Kilder til informasjon om produktivitet

I intervjuene er hovedinntrykket at flertallet av virksomhetene benytter mange ulike systemer, med en hovedvekt på økonomisystem og fag- og produksjonssystemer, som kilder til informasjon om produktivitet. Flere av disse virksomhetene opplever sammenstilling og aggregering av denne informasjonen som en utfordring, siden det ofte mangler en kobling mellom økonomisystemet og fag- og produksjonssystemer. De fleste gjør dette manuelt siden det ikke finnes noe egnet system hvor dette er mulig å generere automatisk. Alle virksomhetene bruker fysiske/tellbare størrelser (særlig volumtall) som kilde til informasjon, for eksempel antall konserter med 50+ publikum. Mange av virksomhetene benytter også informasjon fra budsjett og regnskap, for eksempel normtall for fakturert timepris. En virksomhet ser at det er nødvendig å endre målstrukturen og i lys av det innrette sine informasjonskilder, slik at de kan gi nødvendig styringsinformasjon. En annen virksomhet forklarer at de har arbeidet med sin økonomimodell for å få den til å speile målstrukturen, og på den måten lettere kunne henføre ressurser på en riktig måte i forhold til målene.

Både spørreundersøkelsen og intervjuene viser at økonomisystemet er en viktig kilde til informasjon om produktivitet. I spørreundersøkelsen oppgir 69 %¹³ av virksomhetene at de bruker økonomisystemet. I tillegg bruker virksomhetene også fag- og produksjonssystemer (58 %) og lønn- og personalsystem (52 %) - se tabell 2.6.

Under Andre kilder oppgis en del svar som delvis kunne vært satt opp på Fag- og produksjonssystemer, som for eksempel "Statistikk antall behandlede saker, saksbehandlingstid" og "Studiepoengsproduksjon, oversikter over faglig produksjon (FoU-arbeid) og formidling". Det er 11 % av virksomhetene som oppgir at de ikke benytter noen kilder.

Økonomisystemet alene vil i liten grad gi informasjon om produktivitet som forholdstall, men gir informasjon om bruk av ressurser i form utgifter eller kostnader.

¹² Spørsmål 25 i spørreundersøkelsen: Hvordan dokumenterer din virksomhet produktivitet internt og eksternt? Dette er åpent, ikke-obligatorisk spørsmål.

¹³ Spørsmål 16 i spørreundersøkelsen: Hvilke kilder leverer informasjon som brukes i arbeidet med produktivitet i din virksomhet? Dette er et lukket spørsmål med mulighet for å avgi flere kryss.

Mange av de som deltar i kartleggingen dokumenterer informasjon om produktivitet i rapporter i hovedsak av manuell karakter, men noen bruker elektroniske rapporteringsverktøy.

Kilde	Svarprosent
Økonomisystem	69
Fag- og produksjonssystemer	58
Lønn- og personalsystem	52
Systemer med tid fordelt på aktiviteter	37
Andre kilder	15
Ingen kilder	11

Tabell 2.6 Oversikt over kilder til informasjon

2.5.2 Beregning av produktivitet

Det er 31 % av virksomhetene som oppgir at de ikke foretar noen beregninger¹⁴ -se tabell 2.7. Blant de som foretar beregninger scorer "Egne evalueringer med fokus på produktivitet" høyest med 37 %. Nest høyest er de som beregner forholdstall mellom innsatsfaktor og resultat med 33%, mens 20 % beregner forholdstall mellom resultat og innsatsfaktor. Det går også fram av tabellen at det er ingen eller svært liten bruk av mer avanserte beregninger, som for eksempel DEA-analyse og regresjonsanalyse. Det er også lite bruk av kostnadskalkyler.

Alternativer	Svarfordeling i prosent
Egne evalueringer med fokus på produktivitet	37
Forholdstall mellom innsatsfaktor og resultat (f.eks medgått tid pr sak)	33
Ingen beregninger foretas	31
Forholdstall mellom resultat og innsatsfaktor (f.eks antall tilsyn pr 1000 timer)	20
Kalkulert norm (f.eks timepris)	13
Kostnadskalkyle (f.eks ABC-kalkyle)	11
Annet, vennligst spesifiser	11
Regresjonsanalyse	1
Dataomhyllingsanalyse (DEA)	0

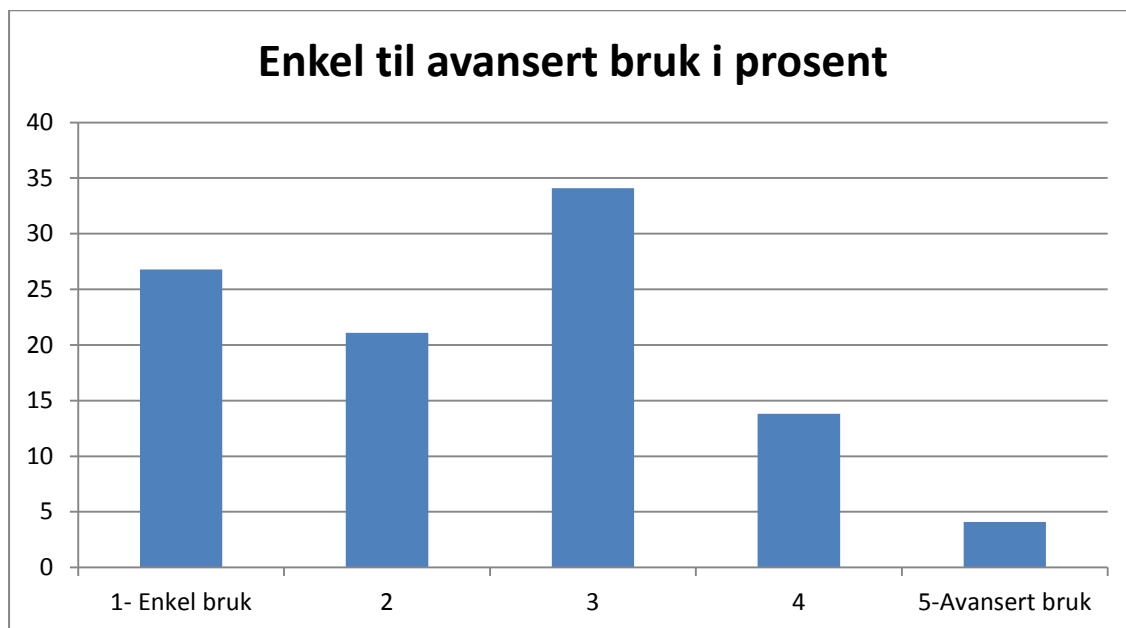
Tabell 2.7 Fordeling av beregning av produktivitet

¹⁴ Spørsmål 18 i spørreundersøkelsen: Hvordan beregner din virksomhet produktivitet? Dette er et lukket spørsmål med mulighet for å avgi flere kryss.

2.6 Enkel eller avansert bruk av informasjon om produktivitet i styringen

Selv om svarene i spørreundersøkelsen viser at virksomhetene bruker informasjon om produktivitet på flere ulike måter i styringen, mener en overvekt av virksomhetene at deres bruk kan karakteriseres som enkel, snarere enn avansert¹⁵ (27 % svarer 1-enkel bruk og 21 % svarer 2, mens 14 % svarer 4 og 4 % svarer 5- avansert bruk), se figur 2.14. På dette området er intervjuer og spørreundersøkelse sammenfallende. Virksomhetene bruker altså informasjon, men en del av virksomhetene kunne tjent på å ta i bruk mer avanserte metoder som for eksempel DEA-analyser og kostnadskalkyler. I de fleste tilfellene kan imidlertid “enkel” bruk være tilstrekkelig.

Funn som viser en enkel bruk av informasjon om produktivitet underbygges også fra svarene på spørsmål om beregninger av informasjon om produktivitet¹⁶. Her framkommer det at en relativt stor andel virksomheter enten har enkle beregningsmetoder, eller ikke gjennomfører beregninger av produktivitet i det hele tatt.



Figur 2.14 Enkel eller avansert bruk av informasjon om produktivitet i styringen

2.6.1 Sammenheng mellom egenvurdering av bruk av informasjon om produktivitet i styringen og aktivitetskategorier

Illustrasjonen i figur 2.15 viser hvordan virksomhetene innenfor de ulike aktivitetskategoriene vurderer hvor avansert eller enkel bruken av informasjon om produktivitet er i egen virksomhet. Her er det offentlige servicetjenester og forskning og utvikling som vurderer bruken som mest

¹⁵ Spørsmål 28 i spørreundersøkelsen: Hvordan vil du vurdere din virksomhets bruk av informasjon om produktivitet i styringen på en skala fra 1 – enkel til 5- avansert. Dette er et lukket spørsmål.

¹⁶ Spørsmål 18 i spørreundersøkelsen. Se kapittel 2.5.2

avansert, mens tilsyn og rådgivning også her skiller seg relativt klart ut den andre veien. Innen forskning og utvikling slår systemet for sammenligninger innen instituttsektoren inn som en mulig årsak til relativt høy score. Innen offentlige servicetjenester hvor det er levering til brukere, vil det også være et press om god, og i noen tilfeller, avansert bruk av informasjon om produktivitet.

Ellers er hovedinntrykket at de fleste mener at de har en relativt enkel bruk av informasjon om produktivitet og det er relativt få forskjeller mellom de ulike aktivitetskategoriene.



Figur 2.15 Sammenheng mellom aktivitetskategorier og avansert/enkel bruk

Aktivitetskategorier er også analysert i forhold til dimensjonene beregning av produktivitet, etterspørsel etter produktivitet og informasjonskilder¹⁷. Her er ikke sammenhengene så klare, men Tilsyn og rådgivning ligger også her på nedre del av skalaen.

2.7 Planer framover og ønskede tiltak

Hovedinntrykket fra intervjuene er at det er et stort engasjement i virksomhetene for å utvikle bruken av informasjon om produktivitet fremover. Alle virksomhetene som blir intervjuet oppgir at de har planer om forskjellige tiltak for å bli mer produktive og effektive. Det framkommer ikke like tydelig i spørreundersøkelsen, men også her er det mange som har planer om utvikling.

¹⁷ Spørsmålene 18, 24 og 16 i spørreundersøkelsen

Blant de intervjuede virksomhetene er det flere som ønsker å innføre nye styringssystemer eller utvikle bestående, for eksempel virksomhetsstyringssystemer, med fokus på produktivitet. En virksomhet vil utarbeide en plan for arbeid med produktivitetmålinger til øverste ledelse. Det er også et eksempel på en virksomhet som arbeider for en utvikling av tildelingsbrevet i retning av mer fokus på resultatindikatorer knyttet til produktivitet og i neste omgang bruk av tidsserier. Tidsserier er et viktig grunnlag for å sammenligne egen virksomhet over tid.

46 av 123 respondenter (37 %) i spørreundersøkelsen gir kommentarer på spørsmålet om planer om utvikling av bruk av informasjon om produktivitet¹⁸. 11 av disse uttrykker ingen planer overhodet eller på kort sikt. Av de som gir kommentarer om konkrete fremtidsplaner, er det et flertall som beskriver planer knyttet til systemer. Dette gjelder for eksempel systemer som kobler data fra andre kilder, utvikling av systemer som kan gi mer statistikk (fag- og produksjonssystemer) og systemer for elektronisk saksbehandling.

Flere planlegger ulike former for registrering av ressurser på aktiviteter og analyse av disse registreringene. Noen ønsker også å utvikle ulike former for nøkkeltall knyttet til produktivitet. Dette uttrykkes både som måltall og plantall. En beslektet variant er utvikling av indikatorer og styringsparametere. Dette er det flere virksomheter som planlegger å innføre (en indikator kan være et nøkkeltall, men også andre størrelser slik det er vist i kapittel 2.3.2).

Eksempler på andre planer for videreutvikling av grunnlag for bruk av informasjon om produktivitet:

- Innføring av periodisert regnskapsprinsipp (Statlige regnskapsstandarder -SRS)
- Nye indikatorer for måling og oppfølging av produktivitet under utvikling - ferdigstilles 2011
- Utarbeidelse av felles evalueringsskjema, internt i deler av virksomheten og i organisasjonen sett under ett
- Gjennomføre en nettevurdering og videreutvikling av bruk av måltall på sentrale områder av virksomheten.
- Utarbeidelse av prognoser

Når det gjelder spørsmålet i spørreundersøkelsen om ønskede tiltak¹⁹, er det to fellestiltak på som scorer høyest: Gode eksempler på praktisk bruk og å tilrettelegge for møteplasser for virksomheter med de samme utfordringene. I tillegg er det høy score på svaralternativet "Kurs/veileder i introduksjon til produktivitet" og en felles database for statlige virksomheter med deling av normer og erfaringstall

Det kommer tydelig fram i intervjuene at mange av virksomhetene i større grad ønsker mulighet til å sammenligne seg med andre statlige virksomheter mht. generiske nøkkeltall med relevans for produktivitet. En database med slike tall opplever flere som svært nyttig. De ønsker også eksempler på god praksis for å få ideer og inspirasjon til hva de kan få til selv. Virksomhetene ønsker også at departementene i større grad interesserer seg for produktivitet og effektivitet og

¹⁸ Spørsmål 29 i spørreundersøkelsen: Hva planlegger eventuelt din virksomhet å gjøre for å utvikle bruken av informasjon om produktivitet framover? For eksempel knyttet til kilder, beregninger og bruk i styring. Dette er åpent, ikke-obligatorisk spørsmål.

¹⁹ Spørsmål 31 i spørreundersøkelsen: Hvilke av disse eventuelle tiltakene innenfor produktivitet vil din virksomhet ha nytte av? Dette er lukket spørsmål med mulighet til å avgi flere kryss.

etterspør informasjon om dette – informasjon som mange virksomheter allerede mener de har og bruker i sin daglige drift.

Intervjuene gir også tydelige indikasjoner på at det er behov for møter mellom virksomheter som har felles utfordringer på området produktivitet, hvor DFØ kan fungere som en fasilitator.

Tiltak og hvordan svarene fordeler seg i spørreundersøkelsen gjengis i tabell 2.8.

Tiltak	Svarfordeling i prosent
Gode eksempler på praktisk bruk	60
Identifisere virksomheter med samme utfordringer i bruk av produktivitet og tilrettelegge møteplasser for disse	42
Felles database for statlige virksomheter for deling av normer og erfaringstall	31
Kurs/veileder i introduksjon til produktivitet	28
Øke interessen og etterspørselen blant ledere	23
Nettverk for arbeid med produktivitet	22
Eget nettsted med fokus på produktivitet	22
Årlig fagdag med fokus på produktivitet	20
Kurs/veileder i avansert produktivitet	12
Ikke behov for tiltak	12
Andre forslag vennligst spesifiser	11
Kurs/veileder i kostnadskalkyler (for eksempel ABC-kalkyler)	11
Øke interessen og etterspørselen blant departementene	10

Tabell 2.8 Fellestiltak

Når det gjelder Kurs/veileder i introduksjon til produktivitet, er det er her et avvik mellom intervjuene og spørreundersøkelsen. I intervjuene blir det gitt signaler om at DFØ burde ha mer fokus på avansert produktivitet i sine kurs, mens svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er 28 % av virksomhetene som har behov for kurs i introduksjon til produktivitet.

14 virksomheter (11 %) har krysset av på Andre forslag. Konkrete eksempler er ”Verktøy/møteplass for erfaringsutveksling med tilsvarende enheter i utlandet” og ”Virksomhetsinterne samlinger”.

I tillegg foreslo flere av virksomhetene i intervjuene et felles servicesenter for statlige virksomheter som et produktivitetsfremmende tiltak. Dette senteret kan tilrettelegge for anskaffelse og bruk av ulike fellesfunksjoner, som for eksempel innkjøp av forbruksartikler og rammeavtaler for telefonbruk. Dette er spesielt aktuelt for tjenester som mange små og mellomstore statlige virksomheter har behov for.

2.8 Status for bruk av informasjon om produktivitet i styringen i statlige virksomheter

I dette avsluttende delkapittelet gir vi en samlet beskrivelse av resultatene fra intervju- og spørreundersøkelsene.

Lederne representerer mangeartede statlige virksomheter i normal drift

Flertallet av respondentene i begge undersøkelsene er ledere. De fleste av virksomhetene som disse leder er i normal drift, mens et lite mindretall er under større omstilling. Litt over halvparten av virksomhetene oppgir at de primært driver med offentlige servicetjenester og saksbehandling. De resterende virksomhetene driver i hovedsak med forskning og utvikling og tilsyn og rådgiving, mens noen få virksomheter arbeider med infrastruktur og beredskap.

Virksomhetene har klart definerte produkter og tjenester, men definerer produktivitet noe ulikt

Et stort flertall av virksomhetene oppgir at de har klare definisjoner av sine produkter og tjenester, noe som er en nødvendig forutsetning for å måle og beregne produktivitet. Nesten like mange har en definisjon av produktivitet, men innholdet i denne definisjonen varierer fra en input-output relasjon til å omfatte effektivitet.

2.8.1 Mer bruk av informasjon om produktivitet i styringen enn ventet

Begge undersøkelsene viser at det samlet sett er begrenset støtte for vår påstand om lite bruk av informasjon om produktivitet i styringen i statlige virksomheter når vi legger til grunn at informasjon om produktivitet også kan omfatte indikatorer som ikke knytter ressursbruk til produksjon. Resultatene fra undersøkelsene som er oppsummert nedenfor viser tvert imot at statlige virksomheter i større omfang enn forventet bruker informasjon om produktivitet i styringen av virksomhetene. Resultatene oppsummeres også i tabell 2.9 på siste side.

Virksomhetene mener at bruk av informasjon om produktivitet er viktig

Det er en overvekt av virksomhetene som mener at informasjon om produktivitet er middels til svært viktig. Virksomhetenes vurdering av hvor viktig produktivitet er i styringen, påvirkes i liten grad av hvorvidt virksomhetene er brutto eller nettobudsjettet og fører kontant eller periodisert regnskap. Tilsvarende påvirkes denne vurderingen bare i begrenset grad av hva som er virksomhetenes primære aktivitet. Et unntak er tilsyn og rådgiving, hvor virksomhetene anser bruk av informasjon om produktivitet i styringen som mindre viktig enn virksomheter i øvrige kategorier. Definisjon av produktivitet i virksomhetene påvirker heller ikke vurdering av hvor viktig bruk av informasjon om produktivitet er i styringen, med unntak for de som ikke har definert produktivitet. Disse vurderer produktivitetsinformasjon i styringen til å være mindre viktig enn de som har en definisjon. I virksomhetene som har definert produkter og tjenester, anses bruk av informasjon om produktivitet i styringen som viktigere enn i virksomhetene som ikke har definert sine produkter og tjenester.

Virksomhetene bruker informasjon om produktivitet til prioritering av ressursbruk

To tredjedeler av virksomhetene bruker informasjon om produktivitet til prioritering av ressursbruk. Snaut halvparten bruker informasjonen til å fastsette mål, sammenligne med seg selv over tid, til å justere kursen ved avvik og langsiktig planlegging. Frigjøre ressurser til annen bruk oppgis av om lag en tredjedel av virksomhetene. Om lag en fjerdedel sammenligner seg med andre. Bare noen få virksomheter bruker denne informasjonen i forbindelse med investeringer. Virksomheter som også fører periodiserte regnskaper sammenligner produktiviteten med seg selv over tid i større grad enn virksomheter som bare fører kontantregnskap. Nettobudsjetterte virksomheter med periodisert regnskap sammenligner sin produktivitet med andre virksomheter i langt større grad enn bruttobudsjetterte virksomheter. Virksomheter som er i større omstilling bruker informasjon om produktivitet til å frigjøre ressurser i større grad enn virksomheter som er i normal drift. Virksomheter i normal drift er mer opptatt av produktivitet i forbindelse med langsiktig planlegging. Virksomheter som har definert sine aktiviteter og tjenester bruker informasjon om produktivitet i større grad til prioritering av ressursbruk enn virksomheter som ikke har definert disse. Virksomheter som har definert sine aktiviteter og tjenester på noen områder sammenligner produktiviteten med seg selv over tid i mye større utstrekning enn de to andre gruppene. Virksomhetene som har svart på spørsmålet om definisjon av produktivitet, bruker informasjonen om produktivitet mer enn virksomheter som ikke har definert produktivitet.

Volumtall er viktigste indikator for å følge med på produktivitetsutviklingen

Virksomhetene bruker mange forskjellige indikatorer for å følge med på produktivitetsutviklingen. I underkant av halvparten bruker rene volumtall for produksjon, mens en drøy fjerdedel bruker et eller flere forholdstall basert på volum og ressursbruk. De færreste virksomhetene oppgir kronebaserte tall for sin viktigste indikator for å følge med på produktivitet.

Ledere og departementene etterspør informasjon om produktivitet

To tredjedeler av virksomhetene i spørreundersøkelsen opplever størst etterspørsel etter informasjon om produktivitet fra departementene. I intervjuundersøkelsen er det færre virksomheter som opplever etterspørsel fra departementene. Internt i virksomhetene er flertallet av toppledere og en tredjedel av mellomledere opptatt av denne informasjonen.

Økonomi- fag- og personalsystemer er de mest brukte kildene til informasjon om produktivitet

Mer enn to tredjedeler av virksomhetene oppgir økonomisystemet som kilde til informasjon om produktivitet. Nesten like mange benytter informasjon fra fagsystemene, og mer enn halvparten bruker informasjon fra lønn- og personalsystemer.

Egne evalueringer med fokus på produktivitet er mest brukte beregningsmåte

I overkant av en tredjedel av virksomhetene beregner produktivitet i egne evalueringer mens en tredjedel beregner forholdstall mellom innsatsfaktor og resultat. Det er lite eller ingen bruk av kostnadskalkyler eller avanserte beregninger som regresjonsanalyse.

Virksomhetene mener at deres bruk av informasjon om produktivitet i styringen er enkel

Mer enn halvparten av virksomhetene mener at deres bruk av informasjon om produktivitet i styringen er enkel. Type aktivitetskategori påvirker i liten grad virksomhetenes vurdering av sin

bruk som enkel. Et unntak her er Tilsyn og rådgiving, som vurderer sin bruk til å være enda enklere enn virksomheter i de andre kategoriene.

Et mindre antall virksomheter har lite bruk av informasjon om produktivitet i styringen

Ca en femtedel av virksomhetene har ikke klare definisjoner av produkter og tjenester og definerer ikke produktivitet. Litt flere anser produktivitet for å være lite til noe viktig i styringen av virksomheten, mens en tidel oppgir at de ikke har kilder til informasjon om produktivitet. I underkant av en tredjedel beregner ikke produktivitet. Litt mer enn en tiendedel opplever ingen etterspørsel etter produktivitet.

Virksomhetene ønsker først og fremst gode eksempler på praktisk bruk og dernest møteplasser for felles utfordringer. I tillegg er det høy score på database med erfaringstall og på veileder/kurs i introduksjon til produktivitet

60% av virksomhetene ønsker seg gode eksempler på praktisk bruk. Om lag to femtedeler har behov for møteplasser hvor de kan diskutere og dele erfaringer med andre som har de samme utfordringene med bruk av informasjon om produktivitet. I underkant av en tredjedel mener en felles database for deling av normer og erfaringstall vil være ønskelig. Mer enn en fjerdedel ønsker kurs/veileder i introduksjon til produktivitet.

Status for bruk av informasjon om produktivitet i styringen i statlige virksomheter:
Informasjon om produktivitet brukes mer enn forventet (<i>hovedfunn ift påstand</i>)
Lederne representerer statlige virksomheter i normal drift
Virksomhetene har klare definisjoner av sine produkter og tjenester
Virksomhetene mener at bruk av informasjon om produktivitet er viktig i styringen av virksomheten
Virksomhetene bruker i hovedsak informasjon om produktivitet til prioritering av ressursbruk
Volumtall knyttet til produksjonen er viktigste indikator for å følge med på produktivitetsutviklingen
Ledere og departementene etterspør informasjon om produktivitet
Egne evalueringer med fokus på produktivitet er mest brukte beregningsmåte
Virksomhetene mener at deres bruk av informasjon om produktivitet i styringen er enkel
En mindre gruppe virksomheter har lite bruk av informasjon om produktivitet i styringen
Virksomhetene ønsker gode eksempler, møteplasser for felles utfordringer, database med normer og erfaringstall for å utvikle bruk av informasjon om produktivitet. Et fjerde fellestiltak er kurs/veileder i introduksjon til produktivitet.

Tabell 2.9 Oversikt over funn i undersøkelsene om bruk av informasjon om produktivitet i styringen av statlige virksomheter

Vedlegg

1. Intervjuguide for intervjuer
2. Elektronisk spørreskjema
3. Metode – utvalg av virksomheter
4. Kort presentasjon av intervjuede virksomheter
5. Virksomheter som fikk tilsendt spørreundersøkelsen

1 Intervjuguide intervjuer

Tidsramme pr avtale om intervju ca 60 min

- 5 min til oppstart og informasjon om prosjektet
- 50 min intervju
- 5 min avslutning og informasjon om videre arbeid i prosjektet

Intervjuobjekt

- 1-3 event flere personer pr virksomhet i samme intervju

Underliggende tanke

- få dem til å fortelle hva de legger i produktivitet og effektivitet
- få dem til å fortelle hva de kan
- få dem til å fortelle hva de gjør og hva de planlegger å gjøre med konkrete eksempler
- få dem til å foreslå tiltak

Oppstart

- informere kort om arbeidet som pågår
- informere om selve intervjuet – nb - diktafon

Intervju – 17 åpne spørsmål

1. Definisjoner

Hvordan definerer dere produktivitet?

Og effektivitet?

NB – spør om den kvalitative dimensjonen i p/e hvis de ikke tar det opp selv

2. Kompetanse om produkt/effektivitet

Hvordan vil dere bedømme teoretiske og praktiske kompetanse dere har om p/e innenfor administrasjon/økonomi/stab? Og innenfor fagområdene til virksomheten?

3. Kilder til informasjon om produktivitet/effektivitet i organisasjonen

Hva slags kilder har dere som gir dere kvantitativ informasjon om p/e?

Hva slags kilder har dere som gir dere kvalitativ informasjon om p/e?

a. Økonomisystem

i. Kontoplan

ii. Regnskapsprinsipp

iii. Økonomimodell

1. (kapittel/post)

2. kostnadsart

3. koststed

- 4. prosjekt
- 5. formål
- 6. aktivitet
- 7. ansattnr
- 8. annet
- iv. Budsjett
- v. Mulighet til aggregering
- b. Fag/produksjonssystemer
 - i. Kvantitativ
 - ii. Kvalitativ
 - iii. Mulighet til aggregering
- c. Styringssystemer
 - i. Ressurser
 - ii. Produkt/tjenestekategorier
 - iii. Kvalitetskategorier
 - iv. Styringsparametere
 - v. Mulighet til sammenstilling på tvers av økonomi og fagsystemer
- d. Analyser og undersøkelser
 - i. Kostnader knyttet til produkter/tjenester/kvalitet
 - ii. Tidsbruk knyttet til produkter/tjenester/kvalitet
 - iii. Enhet x knyttet til produkter/tjenester/kvalitet
 - iv. Kvalitative analyser
 - v. Annet
- e. Frekvens analyser og undersøkelser
 - i. ad hoc
 - ii. systematisk

Hvilke problemer/utfordringer knyttet til kildebruk opplever dere?

4. Bruk av produktivitet/effektivitet i organisasjonen

Hvordan bruker dere kvantitativ og kvalitativ informasjon om p/e?

- a. I styringen
 - i. Løpende
 - ii. Ad-hoc
 - iii. Kort sikt
 - iv. Lang sikt
- b. i Årshjulet
 - i. planlegging(mål, styringsparametere,VP/budsjett)
 - ii. gjennomføring (rapporter resultater ukentlig, månedlig, kvartalsvis, årlig)
 - iii. oppfølging(avvik)
 - iv. endringer
- c. i Drift
- d. i Investeringer
- e. for fremtidig drift
- f. for fremtidige investeringer
- g. i endringer underveis i året
- h. i endringer over lengre tidsperioder
- i. endring i denne bruken over tid

- j. i sammenligninger internt og eksternt
- k. statistikk

Hvilke problemer/utfordringer knyttet til bruk opplever dere?

Hva opplever dere er nytten/gevinsten av informasjonen om p/e som dere bruker?

5. Etterspørsel etter informasjon om produktivitet/effektivitet

Hvem etterspør informasjon om p/e?

- a. Ansatte, tillitsvalgte
- b. Ledere
- c. Samarbeidspartnere
- d. Brukere
- e. Sammenligning
- f. Departement/overordnet enhet
- g. Riksrevisjon
- h. Andre f.eks media

Hvilke problemer/utfordringer knyttet til etterspørsel opplever dere?

6. Produktivitet/effektivitet hos andre

Hva kjenner dere til av kilder til og bruk av produktivitet/effektivitet hos andre?

- a. Andre statlige virksomheter
- b. Kommunal sektor
- c. Privat sektor

7. Fremtid

Hvordan ser fremtiden for produktivitet og effektivitet hos dere?

- a. Planer
- b. Behov
- c. Tiltak

8. Fellestiltak

Hva slags fellestiltak for p/e ønsker dere at vi utvikler i statlig sektor?

- a. kompetanse
- b. verktøy
- c. etterspørsel
- d. insentiver
- e. Problemer/utfordringer

9. Siste kommentar om produktivitet/effektivitet

Noe dere ønsker å ta opp knyttet til p/e som vi ikke allerede har vært innom?

Hva er de 3 viktigste faktorene for god bruk av p/e slik dere ser det?

Avslutning

- takk
- komme tilbake for å avklare event uklarheter og utdypende spørsmål
- hva skjer videre

2 Spørreskjema

Kartlegging av praktisk produktivitet

Denne undersøkelsen sendes til alle statlige forvaltningsorganer. Vi håper at du tar deg tid til å svare på spørsmålene i denne undersøkelsen på vegne av din virksomhet. Basert på resultatene i undersøkelsen, vil vi starte utviklingen av DFØ's tjenestetilbud for bruk av informasjon om produktivitet i virksomhetsstyringen i statlige virksomheter.

2) Litt om din bakgrunn:²⁰

3) Hva slags stilling har du i din virksomhet?

- Administrasjonssjef/leder
- Økonomisjef/leder
- Annet, vennligst spesifiser:

4) Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?

- 0 - 2 år
- 3 – 5 år
- 6 – 9 år
- 10 år eller lengre

5) Litt om din virksomhet:

6) Er din virksomhet:

- Bruttobudsjettet og fører kontant internregnskap?
- Bruttobudsjettet og fører periodisert internregnskap?
- Nettobudsjettet og fører periodisert internregnskap

7) Hvilke av følgende faser vurderer du at din virksomhet er i nå?

²⁰ Nummereringen av spørsmålene begynner på 2 og overskriften til spørsmålesbolkene nummereres også. Årsaken til dette er oppsettet i Questback

- Under oppbygging
- I normal drift
- I større omstilling
- Under avvikling

8) Aktiviteter og produkter/tjenester i virksomheten

9) Hva er den primære aktiviteten til din virksomhet?

- Infrastruktur (samfunnsinfrastruktur i vid betydning)
- Offentlige servicetjenester (levering til brukere)
- Saksbehandling (f.eks. utbetaling av tilskudd etter søknad, behandling av klagesaker og behandling av andre typer søknader)
- Tilsyn og rådgivning (tilsyn med offentlige og private virksomheter som ledd i myndighetsutøvelse/råd til andre virksomheter)
- Forskning og utvikling (f.eks. ulike former for faglig innspill intern i virksomheten og til andre virksomheter)
- Beredskap (etterspørselsdrevet samfunnsberedskap)

10) Hva er den sekundære aktiviteten til din virksomhet?

- Infrastruktur
- Offentlige servicetjenester
- Saksbehandling
- Tilsyn og rådgivning
- Forskning og utvikling
- Beredskap

11) Har din virksomhet klart definerte produkter og/eller tjenester?

Nei

Ja

Ja, på noen områder, vennligst spesifiser:

12) Om produktivitet og effektivitet

13) Hvordan definere din virksomhet produktivitet?

Produktivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester

Produktivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester med god kvalitet

Produktivitet viser vår ressursbruk knyttet til oppnådde effekter for brukere og samfunn

Ingen eller annet definisjon, vennligst spesifiser:

14) Hvordan definere din virksomhet effektivitet?

Effektivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester

Effektivitet viser vår ressursbruk knyttet til oppnådde effekter for brukere og samfunn

Effektivitet viser vår ressursbruk for å levere våre produkter og/eller tjenester med god kvalitet

Ingen eller annen definisjon, vennligst spesifiser:

15) Kilder til informasjon om produktivitet

16) Hvilke kilder leverer informasjon som brukes i arbeidet med produktivitet i din virksomhet?

- Ingen kilder
- Økonomisystem
- Lønn- og personalsystem
- Systemer med tid fordelt på aktiviteter (timeregistrering, tidsstudier med mer)
- Fag og produksjonssystemer
- Andre kilder, vennligst spesifiser:

17) Beregning av produktivitet

18) Hvordan beregner din virksomhet produktivitet?

- Ingen beregninger foretas
- Forholdstall mellom innsatsfaktor og resultat (f.eks. medgått tid pr sak)
- Forholdstall mellom resultat og innsatsfaktor (f.eks. antall tilsyn pr 1000 timer)
- Kalkulert norm (f.eks. timepris)
- Kostnadskalkyle (f.eks. ABC-kalkyle)
- Regresjonsanalyse
- Dataomhyllingsanalyse (DEA)
- Egne evalueringer med fokus på produktivitet
- Annet, vennligst spesifiser:

19) Bruk av informasjon om produktivitet i styring

20) Hvordan bruker din virksomhet informasjon om produktivitet i styringen?

- Prioritering av ressursbruk
- Fastsetter mål
- Justere kursen ved avvik
- Frigjøre ressurser til annen bruk
- Sammenligne oss med andre
- Sammenligne oss selv over tid
- Langsiktig planlegging
- Investeringer
- Omstilling
- Annen bruk, vennligst spesifiser:

21) Beskriv de viktigste erfaringene din virksomhet har med produktivitet f.eks. knyttet til kilder, beregninger og bruk i styring?

22) Hva er de viktigste indikatorene å følge med på for produktivitetsutviklingen i din virksomhet?

23)Etterspørsel etter informasjon om produktivitet

24) Hvem etterspør informasjon om produktivitet i din virksomhet?

- Ingen etterspør
- Ansatte
- Toppledere
- Mellomledere
- Administrasjon/stab
- Brukere
- Samarbeidspartnere
- Departement
- Riksrevisjonen
- Andre, vennligst spesifiser:

25) Hvordan dokumenterer din virksomhet produktivitet intern og ekstern?

26) Vurdering av produktivitetens rolle

27) Hvor viktig er informasjon om produktivitet i styringen av din virksomhet på en skala fra 1 – lite viktig til 5 – svært viktig?

- 1 Lite viktig
- 2
- 3
- 4
- 5 Svært viktig

28) Hvordan vil du vurdere din virksomhets bruk av informasjon om produktivitet i styringen på en skala fra 1 – enkel bruk til 5 – avansert bruk?

- 1 Enkel bruk
- 2
- 3
- 4
- 5 Avansert bruk

29) Hva planlegger eventuelt din virksomhet å gjøre for å utvikle bruken av informasjon om produktivitet fremover?

F.eks. knyttet til kilder, beregninger og bruk i styring

30) Forslag til tiltak

31) Hvilke av disse eventuelle tiltakene innenfor produktivitet vil din virksomhet ha nytte av? Kryss av de 3 viktigste:

- Felles database for statlige virksomheter for deling av normer og erfaringstall
- Nettverk for arbeid med produktivitet
- Identifisere virksomheter med samme utfordringer i bruk av produktivitet og tilrettelegge møteplasser for disse
- Gode eksempler på praktisk bruk
- Øke interessen og etterspørselen blant departementene
- Øke interessen og etterspørselen blant ledere
- Kurs/veileder i introduksjon til produktivitet
- Kurs/veileder i avansert produktivitet
- Kurs/veileder i kostnadskalkyler (f.eks. ABC-kalkyler)
- Årlig fagdag med fokus på produktivitet
- Eget nettsted med fokus på produktivitet
- Ikke behov for tiltak
- Andre forslag, vennligst spesifiser:

32) Utfyllende kommentarer

33) Har du utfyllende kommentarer utover det du allerede har besvart, er vi takknemlig om du kan fylle det inn her:

3 Metode – utvalg av virksomheter

I denne rapporten er det benyttet to utvalg. Det første er et utvalg av statlige virksomheter som ble forespurt om de ville delta på intervjuundersøkelsen. Det andre er alle statlige virksomheter (forvaltningsorganer) med unntak av virksomheter som deltok i intervjuundersøkelsen. Disse mottok spørreundersøkelsen elektronisk. De elektroniske spørreskjemaene ble sendt til postmottakene i virksomhetene med henstilling om at de ble videresendt til økonomisjef/administrasjonssjef eller tilsvarende funksjoner i virksomhetene.

Intervjuene ble gjennomført før spørreundersøkelsen.

Utvalg for intervjuundersøkelse	Utvalg for spørreundersøkelse
13 statlige virksomheter ble kontaktet direkte med forespørsel om intervju og følgende 12 deltok: -Forsvarsbygg -Jernbaneverket -Integrerings- og mangfoldsdirektoratet -Riksteateret -Rikskonsertene -Statens landbruksforvaltning -Barne- ungdoms- og familieetaten -Finanstilsynet -Klima- og forurensingstilsynet -Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning -Statistisk sentralbyrå -Direktoratet for sikkerhet og beredskap	246 statlige virksomheter som ikke ble intervjuet mottok spørreundersøkelsen elektronisk. I alt svarte 123 statlige virksomheter. Det gir en svarprosent på 50%. Full oversikt over utvalg er gjengitt i vedlegg.

Oversikt over de to utvalgene i kartleggingen

Vektlagte kriterier for utvalgene var:

1. Ha med virksomheter som har ulikgrad av erfaring og kompetanse med produktivitetmålinger i forhold til hva prosjektgruppen har av informasjon
2. Ha med virksomheter som både fører etter periodisert regnskapsprinsipp og virksomheter som fører etter kontant regnskapsprinsipp

Det endelige utvalget gjengis i tabellen nedenfor. Plasseringen av virksomhetene i de enkelte kategorier er utført av prosjektet og i ikke i samråd med virksomhetene selv. De ulike kategoriene er også omtalt i kapittel 2.

Kategorier	Virksomheter
Infrastruktur	Forsvarsbygg Jernbaneverket

<i>Offentlig service</i>	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet Riksteateret Rikskonsertene
<i>Saksbehandling</i>	Statens landbruksforvaltning Barne- ungdoms- og familieetaten
<i>Rådgiving/tilsyn</i>	Finanstilsynet Klima- og forurensingstilsynet
<i>Forskning</i>	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning Statistisk sentralbyrå
<i>Beredskap</i>	Direktoratet for sikkerhet og beredskap

Oversikt over virksomheter som ble intervjuet fordelt på kategorier

Det elektroniske spørreskjemaet består av 21 spørsmål. 16 av spørsmålene er lukket og må besvares for å gå videre i undersøkelsen. I 8 av de lukkede spørsmålene var det anledning for virksomhetene til å komme med spesifiseringer i tilknytning til sitt svar. I tillegg var det i 5 av de lukkede spørsmålene mulig å krysse av flere alternativer. De resterende 5 spørsmålene i skjemaet er åpne. Det er frivillig å svare på disse. Disse spørsmålene har derfor lavere og en mer varierende svarprosent enn de lukkede spørsmålene.

4 Kort presentasjon av intervjuede virksomheter

Forsvarsbygg

Forsvarsbygg er et forvaltningsorgan underlagt Forsvarsdepartementet og er en offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for Forsvaret. Ved utgangen av 2010 hadde Forsvarsbygg en samlet bemanning på ca 1325 årsverk.

For ytterligere informasjon se www.forsvarsbygg.no

Jernbaneverket

Jernbaneverket er et ordinært forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet. Blant Jernbaneverkets oppgaver er å tilby togselskapene i Norge et sikkert og effektivt Transportsystem og å planlegge, bygge ut og vedlikeholde jernbanenettet, inkludert stasjoner og terminaler. Jernbaneverket er lokalisert til Oslo. For ytterligere informasjon se

www.jernbaneverket.no

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI)

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) er et ordinært forvaltningsorgan som iverksetter integrerings- og mangfoldspolitikken på Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) sitt ansvarsområde. IMDI har ca 220 ansatte fordelt på hovedkontoret i Oslo og regionale enheter i Narvik, Trondheim, Bergen, Kristiansand og Gjøvik.

For ytterligere informasjon se www.imdi.no

Rikskonsertene

Rikskonsertene er en kulturinstitusjon underlagt Kulturdepartementet. Rikskonsertene engasjerer årlig 800 artister gjennom over 9000 konserter i alle landets 433 kommuner (2005), både for skoler og barnehager. Rikskonsertene har 64 årsverk.

For ytterligere informasjon se www.rikskonsertene.no

Riksteateret

Riksteatret er et statlig teater med Kulturdepartementet som eiere. Foruten 80 fast ansatte medarbeidere, engasjerer Rikskonsertene hvert år et stort antall scenekunstnere og teknikere. Bruttobudsjettet er på 125 millioner kroner.

For ytterligere informasjon se www.riksteateret.no.

Statens landbruksforvaltning (SLF)

Statens landbruksforvaltning (SLF) er et ordinært forvaltningsorgan som skal ta hånd om direktoratsoppgaver for Landbruks- og matdepartementet (LMD). SLF har ca. 190 ansatte.

For ytterligere informasjon se www.slf.no

Barne,- ungdoms- og familiedirektoratet (BUFdir)

Barne-, ungdoms- og familietaten (Bufetat) er underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) er det øverste organet i Bufetat. Bufetat er organisert i fem regioner; region nord, Midt-Norge, vest, øst og sør. Hovedoppgaven til etaten er å se til at barn, ungdom og familier får hjelp, støtte og god informasjon innenfor etatens arbeidsområder. Bufetat har ca 5.300 ansatte, i tillegg til mange timelønnede.

For ytterligere informasjon se www.bufetat.no

Finanstilsynet

Finanstilsynet er et selvstendig styringsorgan underlagt Finansdepartementet. Finanstilsynet har tilsyn med blabanker, finansieringsforetak, forsikringsselskaper, pensjonskasser og -fond, verdipapirforetak, forvaltningsselskaper for verdipapirfond, børser og autoriserte markedsplasser, oppgjørssentraler og verdipapirregistre, eiendomsmeglingsforetak, inkassoforetak, regnskapsførere og revisorer. Gjennom tilsyn med foretak og markeder skal Finanstilsynet bidra til finansiell stabilitet og ordnede markedsforhold. Finanstilsynet hadde 261 ansatte i 2010.

For ytterligere informasjon se www.finanstilsynet.no

Klima- og forurensingsdirektoratet (KLIF)

KLIF (tidligere SFT) ligger under Miljøverndepartementet og har 325 ansatte på Helsefyrtårnet i Oslo. De viktigste arbeidsområdene er klima, miljøgifter, hav og vann, avfall, luft og støy.

For ytterligere informasjon se www.klif.no

Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)

NILF er et frittstående og uavhengig statlig forskningsinstitutt som har oppgaver knyttet til Landbruks- og matdepartementet. NILF skal arbeide med grunnlag for landbrukspolitiske beslutninger og for økonomiske avgjørelser i tilknytning til produksjon, foredling og omsetning av landbruksprodukter. NILF har hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø. Det er totalt 77 ansatte (2010)

For ytterligere informasjon se www.nilf.no

Statistisk sentralbyrå (SSB)

SSB ligger administrativt under Finansdepartementet, men er faglig uavhengig og har eget styre som oppnevnes av regjeringen. Byrået har om lag 1000 medarbeidere fordelt i Kongsvinger og Oslo. SSB har hovedansvaret for å dekke behovet for statistikk om det norske samfunnet.

For ytterligere informasjon se www.ssb.no

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)

DSB er et statlig forvaltningsorgan underlagt [Justis- og politidepartementet](#). Direktoratet har oppgaver i forbindelse med forebyggende arbeid, krisehåndtering, utredninger og analyser, sivil-militært samarbeid, øvelser og evaluering og tilsyn. Direktoratet har hovedkontor i Tønsberg (fra januar 2005), 20 sivilforsvarsdistrikter, fem sivilforsvarsleirer, fem skoler og fem regionkontorer for el-tilsyn. DSB har cirka 670 ansatte, av disse er omtrent 240 lokalisert i Tønsberg. For ytterligere informasjon se www.dsb.no

5 Virksomheter som fikk tilsendt spørreundersøkelsen

Overordnet departement	Virksomhet
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Agder og Telemark bispedømmeråd
Arbeidsdepartementet	Arbeids- og velferdsdirektoratet
Arbeidsdepartementet	Arbeidsretten
Arbeidsdepartementet	Arbeidstilsynet
Kulturdepartementet	Arkeologisk museum i Stavanger
Kunnskapsdepartementet	Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
Kulturdepartementet	Arkivverket
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Barneombudet
Nærings- og handelsdepartementet	Bergvesenet med Bergmesteren for Svalbard
Landbruks- og matdepartementet	Bioforsk
Helse- og omsorgsdepartementet	Bioteknologinemnda
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Bjørgvin bispedømmeråd
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Borg bispedømmeråd
Kunnskapsdepartementet	Bredtvet kompetansesenter
Nærings- og handelsdepartementet	Brønnøysundregistrene
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Datatilsynet
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Departementenes servicesenter (DSS)
Justis- og politidepartementet	Det nasjonale statsadvokatembetet
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Det praktisk-teologiske seminar
Miljøverndepartementet	Direktoratet for naturforvaltning
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Direktoratet for forvaltning og IKT
Utenriksdepartementet	Direktoratet for utviklings samarbeid - Norad
Helse- og omsorgsdepartementet	Dispensasjons- og klagenemnda for behandling i utland
	Domstoladministrasjonen
Fiskeri- og kystdepartementet	Fiskeridirektoratet
Finansdepartementet	Folketrygdfondet
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Forbrukerombudet
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Forbrukerrådet
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Forbrukertvistutvalget

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Fordelingsutvalget for tilskudd til frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner
Kunnskapsdepartementet	Foreldreutvalget for grunnskolen
Forsvarsdepartementet	Forsvarets forskningsinstitutt
Forsvarsdepartementet	Forsvarets regnskapsadministrasjon
Forsvarsdepartementet	Forsvarsmuseet
Forsvarsdepartementet	Forsvarsstaben
Utenriksdepartementet	Fredskorpset
	Fylkesmannen i Aust-Agder
	Fylkesmannen i Buskerud
	Fylkesmannen i Finmark
	Fylkesmannen i Hedmark
	Fylkesmannen i Hordaland
	Fylkesmannen i Møre og Romsdal
	Fylkesmannen i Nordland
	Fylkesmannen i Nord-Trøndelag
	Fylkesmannen i Oppland
	Fylkesmannen i Oslo og Akershus
	Fylkesmannen i Østfold
	Fylkesmannen i Rogaland
	Fylkesmannen i Sogn og Fjordane
	Fylkesmannen i Sør-Trøndelag
	Fylkesmannen i Telemark
	Fylkesmannen i Troms
	Fylkesmannen i Vest-Agder
	Fylkesmannen i Vestfold
Nærings- og handelsdepartementet	Garanti-Instituttet for Eksportkreditt (GIEK)
Olje- og energidepartementet	GassNova
Justis- og politidepartementet	Generaladvokaten
Justis- og politidepartementet	Grensekommisær for den norsk-russiske grense
Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet	Hamar bispedømmeråd
Fiskeri- og kystdepartementet	Havforskningsinstituttet
Helse- og omsorgsdepartementet	Helsedirektoratet
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Akershus
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Ålesund
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Bergen
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Bodø
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Buskerud

Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Finnmark
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Gjøvik
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Harstad
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Hedmark
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Lillehammer
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Molde
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Narvik
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Nesna
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Nord-Trøndelag
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Oslo
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Østfold
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Sør-Trøndelag
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Telemark
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Vestfold
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen Stord/Haugesund
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Sogn og Fjordane
Kunnskapsdepartementet	Høgskolen i Volda
Justis- og politidepartementet	Hovedredningsentralen i Nord-Norge
Justis- og politidepartementet	Hovedredningsentralen i Sør-Norge
Kommunal- og regionaldepartementet	Husbanken
Kunnskapsdepartementet	Huseby kompetansesenter
Kommunal- og regionaldepartementet	Husleietvistutvalget
Nærings- og handelsdepartementet	Innovasjon Norge
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Internasjonalt fag- og formidlingscenter for reindrift
Nærings- og handelsdepartementet	Justervesenet
Justis- og politidepartementet	Justissekretariatene
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Kirkerådet
	Kommisjonen for gjenopptakelse av straffesaker
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Kompetansesenter for urfolks rettigheter
Justis- og politidepartementet	Konfliktrådet
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Konkurransetilsynet
Justis- og politidepartementet	Konkursrådet
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Kontaktutvalget mellom innvandrerbefolkningen og myndighetene (KIM)
Justis- og politidepartementet	Kontoret for voldsoffererstatning
Justis- og politidepartementet	Kriminalomsorgens IT-tjeneste

Justis- og politidepartementet	Kriminalomsorgens sentrale forvaltning
Justis- og politidepartementet	Kriminalomsorgens utdanningscenter
Justis- og politidepartementet	Kripos
Kulturdepartementet	Kunst i offentlige rom
Kunnskapsdepartementet	Kunsthøgskolen i Bergen
Kunnskapsdepartementet	Kunsthøgskolen i Oslo
Fiskeri- og kystdepartementet	Kystverket
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Likestillings- og diskrimineringsnemnda
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Likestillings- og diskrimineringsombudet
Kunnskapsdepartementet	Lillegården kompetansesenter
Kulturdepartementet	Lotteri- og stiftelsestilsynet
Samferdselsdepartementet	Luftfartstilsynet
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Markedsrådet
Helse- og omsorgsdepartementet	Mattilsynet
Kulturdepartementet	Medietilsynet
Kunnskapsdepartementet	Meteorologisk institutt
Kunnskapsdepartementet	Møller kompetansesenter
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Møre bispedømmeråd
Forsvarsdepartementet	Nasjonal sikkerhetsmyndighet
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket
Kulturdepartementet	Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design
Helse- og omsorgsdepartementet	Nasjonalt folkehelseinstitutt
Fiskeri- og kystdepartementet	Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning
Kunnskapsdepartementet	Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen
Kunnskapsdepartementet	Nedre Gausen kompetansesenter
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Nidaros bispedømmeråd
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Nord-Hålogaland bispedømmeråd
Kunnskapsdepartementet	Norges forskningsråd
Nærings- og handelsdepartementet	Norges geologiske undersøkelse (NGU)
Kunnskapsdepartementet	Norges Handelshøyskole
Kunnskapsdepartementet	Norges idrettshøgskole

Kunnskapsdepartementet	Norges musikkhøgskole
Kunnskapsdepartementet	Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU)
Olje- og energidepartementet	Norges vassdrags- og energidirektorat
Kunnskapsdepartementet	Norges Veterinærhøgskole
Kunnskapsdepartementet	Norgesuniversitetet
Nærings- og handelsdepartementet	Norsk Akkreditering
Kulturdepartementet	Norsk filminstitutt
Kunnskapsdepartementet	Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA)
Landbruks- og matdepartementet	Norsk institutt for skog og landskap
Kulturdepartementet	Norsk kulturråd
Kulturdepartementet	Norsk lokalhistorisk institutt
Kulturdepartementet	Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Norsk Lysingsblad
Helse- og omsorgsdepartementet	Norsk pasientskadeerstatning
Miljøverndepartementet	Norsk Polarinstitutt
Nærings- og handelsdepartementet	Norsk Romsenter (NRS)
Kunnskapsdepartementet	Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI)
Kunnskapsdepartementet	NOVA
Justis- og politidepartementet	Økokrim
Olje- og energidepartementet	Oljedirektoratet
Finansdepartementet	Oljeskattekontoret
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Opplysningsvesenets fond
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Oslo bispedømmeråd
Kunnskapsdepartementet	Øverby kompetansesenter
Helse- og omsorgsdepartementet	Pasientskadenemnda
Nærings- og handelsdepartementet	Patentstyret
Arbeidsdepartementet	Pensjonstrygden for sjømenn
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Personvernemnda
Arbeidsdepartementet	Petroleumstilsynet
Justis- og politidepartementet	Politidirektoratet
Justis- og politidepartementet	Politiets data- og materieltjeneste
Justis- og politidepartementet	Politiets sikkerhetstjeneste
Justis- og politidepartementet	Politiets utlendingsenhet
Justis- og politidepartementet	Politihøgskolen
Samferdselsdepartementet	Post- og teletilsynet
Statsministerens kontor	Regjeringsadvokaten
Landbruks- og matdepartementet	Reindriftsforvaltningen
Justis- og politidepartementet	Riksadvokatembedet

Miljøverndepartementet	Riksantikvaren
Kulturdepartementet	Riksarkivet
Arbeidsdepartementet	Riksmeklingsmannen
	Riksrevisjonen
Arbeidsdepartementet	Sametinget
Kunnskapsdepartementet	Samisk høgskole
Kunnskapsdepartementet	Samisk videregående skole
Kunnskapsdepartementet	Samisk videregående skole og reindriftskole
Kunnskapsdepartementet	Samordna opptak
Kunnskapsdepartementet	Senter for internasjonalisering av høyere utdanning
Finansdepartementet	Sentralskattekontoret for storbedrifter
Finansdepartementet	Sentralskattekontoret for utenlandssaker
Justis- og politidepartementet	Sivilforsvaret
	Sivilombudsmannen
Justis- og politidepartementet	Siviltjenesten i Norge
Nærings- og handelsdepartementet	Sjøfartsdirektoratet
Kunnskapsdepartementet	Skådalen kompetansesenter
Finansdepartementet	Skattedirektoratet
Nærings- og handelsdepartementet	Skipsregistrene
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Sør-Hålogaland bispedømmeråd
Kunnskapsdepartementet	Sørlandet kompetansesenter
Justis- og politidepartementet	Spesialenheten for politisaker
Kulturdepartementet	Språkrådet
Arbeidsdepartementet	Statens arbeidsmiljøinstitutt
Helsedepartementet	Statens autorisasjonskontor for helsepersonell
Kommunal- og regionaldepartementet	Statens bygningstekniske etat
Kunnskapsdepartementet	Statens gartner- og blomsterdekoratørskole Veia
Samferdselsdepartementet	Statens havarikommisjon for transport
Helse- og omsorgsdepartementet	Statens helsepersonellnemnd
Helse- og omsorgsdepartementet	Statens helsetilsyn
Finansdepartementet	Statens innkrevingsentral
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Statens institutt for forbruksforskning
Helse- og omsorgsdepartementet	Statens institutt for rusmiddelforskning (Sirus)

Samferdselsdepartementet	Statens jernbanetilsyn
Miljøverndepartementet	Statens kartverk
Kunnskapsdepartementet	Statens lånekasse for utdanning
Helse- og omsorgsdepartementet	Statens legemiddelverk
Finansdepartementet	Statens pensjonsfond - Utland
Arbeidsdepartementet	Statens Pensjonskasse
Helse- og omsorgsdepartementet	Statens strålevern
Samferdselsdepartementet	Statens vegvesen Vegdirektoratet
Kunnskapsdepartementet	Statped Nord
Kunnskapsdepartementet	Statped Vest
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Bergen
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Hamar
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Kongsberg
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Kristiansand
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Oslo
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Stavanger
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Tromsø
Kulturdepartementet	Statsarkivet i Trondheim
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Statsbygg
Landbruks- og matdepartementet	Statskog SF
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Stavanger bispedømmeråd
Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	Stiftelsen miljømerking
Justis- og politidepartementet	Sysselemanden på Svalbard
Kunnskapsdepartementet	Tambartun kompetansesenter
Finansdepartementet	Toll- og avgiftsdirektoratet
Kunnskapsdepartementet	Torshov kompetansesenter
Kunnskapsdepartementet	Trøndelag kompetansesenter
Arbeidsdepartementet	Trygderetten
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	Tunsberg bispedømmeråd
Kunnskapsdepartementet	Universitetet for miljø- og biovitenskap
Kunnskapsdepartementet	Universitetet i Agder
Kunnskapsdepartementet	Universitetet i Bergen
Kunnskapsdepartementet	Universitetet i Oslo
Kunnskapsdepartementet	Universitetet i Stavanger
Kunnskapsdepartementet	Universitetet i Tromsø
Kunnskapsdepartementet	Utdanningsdirektoratet
Justis- og politidepartementet	Utlendingsdirektoratet (UDI)
Justis- og politidepartementet	Utlendingsnemnda (UNE)
Justis- og politidepartementet	Utrykningspolitiet
Landbruks- og matdepartementet	Veterinærinstituttet

Helse- og omsorgsdepartementet	Vitenskapskomiteen for mattrygghet (VKM)
Kunnskapsdepartementet	VOX-læring for arbeidslivet