



FINANSDEPARTEMENTET

# Risikotoleranse i etatsstyringen

Espen Nord Eidene

Seniorrådgiver, seksjon for etatsstyring,

Skattelovavdelingen

Seminar om risikotoleranse DFØ, 13. mars, 2015



# MORGENBLADET

24.–30. mai 2013



## Håkon Gundersen

---

**Man kan lage** seg et liv av å gå på konferanser om hva som må gjøres i staten. Det er da også akkurat det vi har bedrevet i det siste. Lusket rundt i staten. Lyttet til hvordan den snakker om å få ræva i gir.

# Disposisjon

- Etatsstyring i FIN
  - Hva er etatsstyring
  - Rammer og prinsipper
- Risikotoleranse i etatsstyringen
  - Eksempler
  - Kultur for feil

# ETATSSTYRING

FOR  
DUMMIES®



# Hva er etatsstyring?

Systematiske aktiviteter av faglig og administrativ karakter for å påvirke og følge opp underliggende virksomheters oppgaveløsning og resultater, med sikte på at virksomheten:

- gjennomfører aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og departementenes fastsatte mål og prioriteringer
- bruker ressursene effektivt
- rapporterer relevant og pålitelig resultatinformasjon
- har forsvarlig intern kontroll (FINs veileder i etatsstyring, 2009)

# To viktige utgangspunkter

Statsrådsansvaret omfatter **alt som skjer** og ikke skjer på det forvaltningsområdet statsråden har ansvaret for, med mindre det er avskåret ved lov

Økonomiregelverket slår fast at departementet har et **overordnet** ansvar for styring og kontroll av underliggende virksomhet



Statsrådsansvar



Overordnet styring

# Forskjeller i etatsstyringen

- Politisk involvering
- Tillit mellom departement og etat
- Styringskultur
- Detaljeringsnivå i styringen
- Faglighet i etatsstyringen
- Fastsettelse av resultatmål
- Størrelse på etat



# Kjennetegn ved Skattelovavdelingens etatsstyring

- Styringen skal være faglig forankret. God sammenheng mellom faglig og administrativ styring. Hovedsakelig overordnet.
- Reell dialog. Begge parter påvirkes gjennom dialog.
- Bygger på gjensidig tillit.
- Styringsdialogen er i forkant av formelle styringssignaler - Ingen overraskelser i formelle styringsdokumenter.
- Styringssignaler skal være tydelige og skriftlige. Forskjell på styringssignal, meningsutveksling og informasjonsinnhenting.
- Etaten gis stor handlefrihet i ressursbruk og organisering.
- Vi styrer helhetlig. Ved resultatvurdering må flere styringsparametere, statistikk og andre utviklingstrekk ses i sammenheng.

# Risikotoleranse

Likelihood	Consequences				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost certain	M	H	H	E	E
Likely	M	M	H	H	E
Possible	L	M	M	H	E
Unlikely	L	M	M	M	H
Rare	L	L	M	M	H



Mediene og Riksrevisjonens  
jakt etter feil har resultert  
i en nullfeilskultur som  
hemmer offentlig sektor,

10 **LVSSTIL**

DAGENS NÆRINGS-  
LIV  
MANDAG 3. DESEMBER 2012

Offentlig ansatte redde for å gjøre feil

**Hjelp:** Frykten for å gjøre feil er så stor i offentlig sektor at det går ut over nyskapingen, mener Jesper Simonsen i Forskningsrådet. Nå skal rådet hjelpe offentlig sektor til å drive innovasjon på samme måte som i næringslivet.

**JOBBS OG LEDELSE**

**OFFENTLIG INNOVASJON**

Medie og Riksrevisjonens jakt etter feil i offentlig sektor hemmer offentlig sektor, mener divisjonsdirektøren for helse og samfunn i Forskningsrådet. Nullfeilskulturen gjør at offentlig ansatte er vant til å ha det kritiske søkelyset på seg. De kan bli mer opptatt av ikke å gjøre feil enn å gjøre ting riktig, sier divisjonsdirektør Jesper Simonsen i Forskningsrådet. Han mener at offentlig sektor er preget av en helt annen kultur enn i næringslivet. Det skaver ikke på viljen til å satse på offentlig sektor, men rammebetingelsene tandyr ikke til innovasjon. Dermed kan det utvikles en kultur for å gjøre seg bereste innestruktur gir rammer. Signa Vilgjos i kommunisik- torsorganisasjon KS er enig i offentlig ansatte er redd for å gjøre feil. Vi har brukt av skolelevek- teten peiper. Derfor har vi vært mer redd for å bruke peiper enn i det private, sier Vilgjos.

**Me-reportering**  
For nye rapportering offentlig sektor, kan også være åndar som hemmer innovasjon i offentlig sektor, mener Simonsen i Forskningsrådet. Han ertrykker bedre ledelse, innspissinger og vi at det skal være mer forståelig å drive innovasjon offentlig sektor. Mens innovasjon er en prosess for overlevelse og vellyst i en bedrift, er offentlig sektor offentlig sektor. Men innovasjon faktisk ikke står som klar til å overlevere. Samtidig kan innovasjon prosesser ikke til nedleggelse av arbeidsgiver eller nedleggelse. Når innovasjon er et prosess som før, er det klart at mange vil forstå det som. Vilgjos erkjenner at kommuner ikke har vært flinke nok til å satse på utvikling. Det er å ikke vært innover til nye innovasjon



Vil ha flere doktorgrader

OSLO: Forskningsrådet forventer at det blir bevilget 20 millioner kroner til å utvikle en ny doktorgrad i offentlig sektor. Disse utdanningene skal være et utvekslingsfor å få flere doktorgradene i det offentlige med doktorgrad som kan jobbe med nyskaping. Rådgivning skal detes medlems Forskningsrådet og den offentlige sektor. I utdanning legger også i medlemsforretninger i etaten etter oppstart doktorgrad. Tilsvarende modell blir benyttet i det private og gir under navnet «Næringsph.d.»

Nullfeilskulturen gjør at offentlig ansatte er vant til å ha det kritiske søkelyset på seg. De kan bli mer opptatt av ikke å gjøre feil enn å gjøre ting riktig

Jesper Simonsen, divisjonsdirektør Forskningsrådet

Plasserer sensorer hjemme hos eldre

**Dislo:** Innovasjonsprosjektet i Lindsås kommune gjør at eldre skal kunne bli boende hjemme lenger. Anna Hauka (71) fra Lindsås kommune i Hordaland har som suspensjon fått installert ulike typer sensorer i hjemmet sitt. I sengen er det montert trykksensor for tryking av matlyst og stans har hun bevegelsesensoren hvis hun er usikker for lenger eller ikke kommer seg tilbake til sengen om natten, går å gå, måleren vil noen som kan mobilisere og gi økonomisk risikotoleranse i Lindsås som

**Vi ser hvordan utgiftene på dette området øker og at folk lever lenger. Derfor er det viktig å være mer innovative enn vi har vært til nå**

Arvid Aarhaug Rykknes, Lindsås-ordfører

og etter oppstartingen ved at det kan bli hjemme lenger, sier ordfører Arvid Aarhaug Rykknes (HFr). Opp til 200 brukere kan bli tilbake i senjorheimene. Teknologien blir en støtte til tjenestene som gir at hjemmeplasser kan få utvidet oppgaver med dette hjemmetjenesten, sier Arvid Aarhaug Rykknes, Lindsås-ordfører. Dette er en av flere mulige effekter som skal

undersøkes gjennom prosjektet, sier Grethe Komsnes som er assisterende enhetsleder for hjemmetjenesten i Lindsås. Ordføreren marker presset på omsorgsoppgavene. Vi har en økonomisk ramme for tjenesten, og det er ikke i all med forvaltningene. Vi ser brukere i tillegg på dette området søker og at folk lever lenger. Derfor er det viktig å være mer innovative enn vi har vært til nå, sier ordføreren. Han tror ikke at kommunen ville døtt i prosjektet, hadde det ikke vært for en investinjon

fra Hordalens i Bergen. Vi har vært konservativt i offentlig sektor. Vi har alltid vært opptatt i rutiner og prosedyrer. Dermed har vi blitt regjert. Enhetsleder Komsnes er spent på hvordan teknologien vil påvirke tjenestene i Lindsås kommune. Endringer i kultur og holdninger vil være avgjørende for å lykkes. Vi har ikke mye tradisjon for forskning og kompetensheving, og derfor vil også vinda mangelomstillingene spille en viktig rolle.

**Nullfeilskulturen gjør at offentlig ansatte er vant til å ha det kritiske søkelyset på seg. De kan bli mer opptatt av ikke å gjøre feil enn å gjøre ting riktig**

*Jesper Simonsen, divisjonsdirektør Forskningsrådet*

# Av og til gjør vi feil...



# Bygge kultur for å lære av feil

- Feil skal:
  - oppdages
  - Rapporteres/erkjennes
  - læres av i hele organisasjonen
  - forhåpentligvis ikke gjentas

Vanlige feil bør rettes opp på organisasjonsnivå

Departementene må vise at feil godtas

# Operasjonell risiko og risikotoleranse

## Prop. 1 S 2014-2015 for FIN:

### Mål og resultat 2013

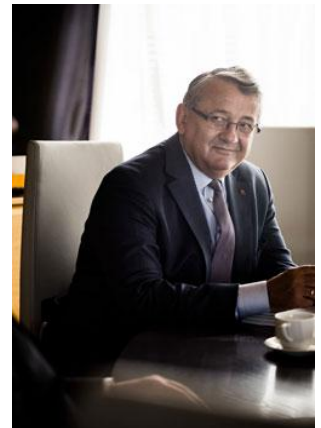
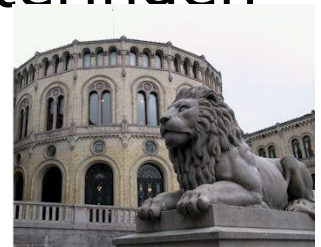
«Driftsresultatet til Skatteetaten vert vurdert ut frå fire fastsette hovudmål, jf. nedanfor. Måla er dels skrivne som visjonar for arbeidet. I den praktiske oppfølginga av etaten tek ein høgde for at det er operasjonelle risikoar som det kan vere for dyrt å gardere seg fullt ut imot. Ein må likevel vera medviten om kor store feil og manglar ein kan tole.»

### Mål og budsjett 2015

«Skatteetaten arbeidar jamt med å løyse oppgåvene sinebetre. Heilt feilfri saksbehandling er likevel eit urealistisk mål. I praksis må etaten vege kvalitet mot effektivitet.»

# Risikotoleranse

- Integrere styringsparametre for kvalitet som tallfester toleransegrense for feil i rapporteringen til Stortinget
- Forankrer aksept for feil i Stortinget
- Riksrevisjonen skal revidere etter dette – ikke feilfrihet



# Nytte

- Realitetsorientering
- Riktigere revisjonskriterier
- Tydelig prioritering



# Dilemmaer

- Toleransegrenser viser frem svakheter
- Politisk vanskelig
- Spillinsentiver mellom etat og departement
  - Hva er riktig toleransegrense?
- Media – enkeltsaker kan gis stor oppmerksomhet

# Eksempel: Utvikling av styringsparametere

- Fra aktivitet til effekt
- Hindre uhensiktsmessige tilpasninger
- Være støtte for gode faglige vurderinger, ikke motsatt
- Ikke bland ting som ikke er blandbart
- Bare styr på det som er viktig
- Faglig relevans er viktigere enn målemetodikk

# Dynamisk og pragmatisk styring

Styringsparametere til delmålet

”Kontrollene skal ha et riktig omfang og fastsatt kontrollfaglig nivå”

2013

- ~~Antall etterkontroller~~
- Gjennomsnittlig avdekket inntekt per kontroll
- Andel næringsdrivende med liten eller svært liten opplevd oppdagelsesrisiko

# Flere eksempler på styringsparametre

## Toll- og avgiftsetaten

- Kvalitet i saksbehandlingen
- Tilgjengelighet i IT-systemer

## Skatteetaten:

- Saksbehandlingstider
- Andel skatteyttere som oppfatter servicenivået som godt
- Andel skatteoppgjør uten endringer

# Erfaringer

- Departementets risikotoleranse kan bli svakere «på vei ut» i etaten
- Styringen blir sterkere utad enn vi ønsker – helhetlig styring virker ikke like sterkt ut i organisasjonen
- Enkeltelementer blir tatt bokstavelig og ut av konteksten

# Eksempel: Selvangivelsen i Altinn

digi.no



På ny er Altinn, som drives av Brønnøysundregistrene, rammet av en skandale i forbindelse med selvangivelsen. Foto: Brønnøysundregistrene

## Ny megaflause for Altinn

**Årets Kenneth heter Terje.**

Av Sigvald Sveinbjørnsson

Publisert 20. mars 2013 kl. 08:04

# Eksempel: Oppfølging av større it-prosjekter

- FIN etablerer kontaktforum for prosjekter over en viss størrelse
  - Ny A-ordning (EDAG)
- Etaten møter med prosjektleder
- FIN følger opp på budsjett, fremdrift, funksjonalitet og risiko, krav til lønnsomhetsanalyse og gevinstrealisering

