

# Og bakom synger Stortinget

## Statens sektorpolitiske styring

Tom Colbjørnsen

Innlegg ved NHH  
8. Juni 2020

# En sektororganisert stat

«Den kanskje mest sentrale konklusjonen og tilrådingen fra utvalget var at staten måtte differensiere sin organisasjons- og styringsformer mer systematisk etter oppgavenes karakter. Fordi statens virksomhet var så omfattende og så forskjelligartet måtte det brytes med tendensene til at det meste skulle være organisert og styrt på ensartet og uniform måte»

Tormod Hermansen. *En bedre styrt stat?*  
Fagbokforlaget 2015, s. 31.



# Prosjektet

- Mandat

- Overordnet beskrivelse av statens sektorstyring
- Sektorvise variasjoner i styringens form og innhold
- Særlig: Samferdsel, kultur og helse
- Historiske referanser tilbake til 1990

- Bakgrunn

- Oppdrag for Arbeidsgiverforeningen Spekter
- Intervju med 18 nåværende/tidligere toppledere
- Foreliggende dokumenter, utredninger og forskning



# ...og bakom synger Stortinget



# Stortingets to roller: Balanse på bristepunktet?

## Konsensusbygger



## Konfliktarena

### Anmodningsvedtak

«Stortinget ber regjeringen...»



Kontroll- og konstitusjonskomiteen

# Tre styringsregimer

	Samferdsel: Infrastruktur – virksomheter «The National Champions»	Kultur: Scenekunst og musikk	Helse: Sykehussektoren/ Regionale helseforetak
Politisk forankret oppdrag	Legget til rette for økt verdiskaping gjennom virksom konkurranse	Fremme kvalitetskunst og kunstnerisk utvikling	Skape gode og likeverdige helsetjenester i hele landet
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra forvaltning til selvstendige rettssubjekter</li> <li>• Ansvarsdeling eier, styre og daglig leder</li> <li>• Skille eierstyring og regulering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uavhengige selskaper og stiftelser</li> <li>• «Armlengdes avstand» og kunstnerisk frihet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra fylkeskommunal forvaltning til uavhengige selskaper</li> <li>• Regionale og lokale helseforetak</li> <li>• Sentral helseforvaltning</li> </ul>
Sektorstyringens virkemidler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eierstyring</li> <li>• Regulering (lov og forskrift)</li> <li>• EU-tilpasning</li> <li>• Tilsyn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite eierstyring</li> <li>• Økonomiske tilskudd og tilskuddsbrev</li> <li>• Mål- og resultatstyring</li> <li>• Ekspertevalueringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eierstyring av økonomi/adm/org</li> <li>• Oppdragsstyring av innhold og kvalitet</li> <li>• Faglig normering</li> <li>• Regulering</li> <li>• Statlige tilsyn</li> </ul>

# Samferdselssektoren: Fremme virksom konkurranse



- Motvirke naturlige monopoler
  - Kryss-subsidiering av konkurranseutsatt virksomhet
  - Samfunnsøkonomiske effektivitetstap
- Tiltak
  - Skjevregulering til nykommeres fordel
  - Organisatorisk og/eller regnskapsmessig utskillelse
  - EU-regler: Offentlige anskaffelser, konkurranselov, offentlig støtte, m.m.
  - Statlige tilsyn
- Krevende avveining
  - Stordriftsfordeler versus monopolmakt



# Kultursektoren: Tilskuddsstyring på armlengdes avstand

- Eierstyring og tilskuddsstyring
  - Styringseffektivitet
  - KUD versus Riksrevisjonen
  - Statlige versus regionale tilskudd
- «Armlengdes avstand» – prinsippet
  - Målstyring og kulturelt mangfold
  - Stortingsmeldinger versus lovfesting







# Helseforetakene: Statens bier



## Eierstyring

- Departementet/RHF stiller krav og legger føringer
- Økonomiske og organisatoriske rammer
- Foretaksmøteprotokoll
- RHF/HF er selvstendige rettssubjekt
- Styret forvalter foretaket og daglig leder har daglig ansvar og rapporterer til styret



## Oppdragsstyring

- Stortinget og departementet knytter vilkår til vedtak om tilskudd over statsbudsjettet
- Tjenestenes innhold, kvalitet og prioriteringer
- Oppdragsdokument («Oppdrag og bestilling»)
- Oppdraget er underlagt statsrådets styringslinje
- Administrerende direktør har ansvar for at oppdraget utføres og rapporterer til departementet

# Mye tyder på at modellen fungerer – tross dårlige odds!

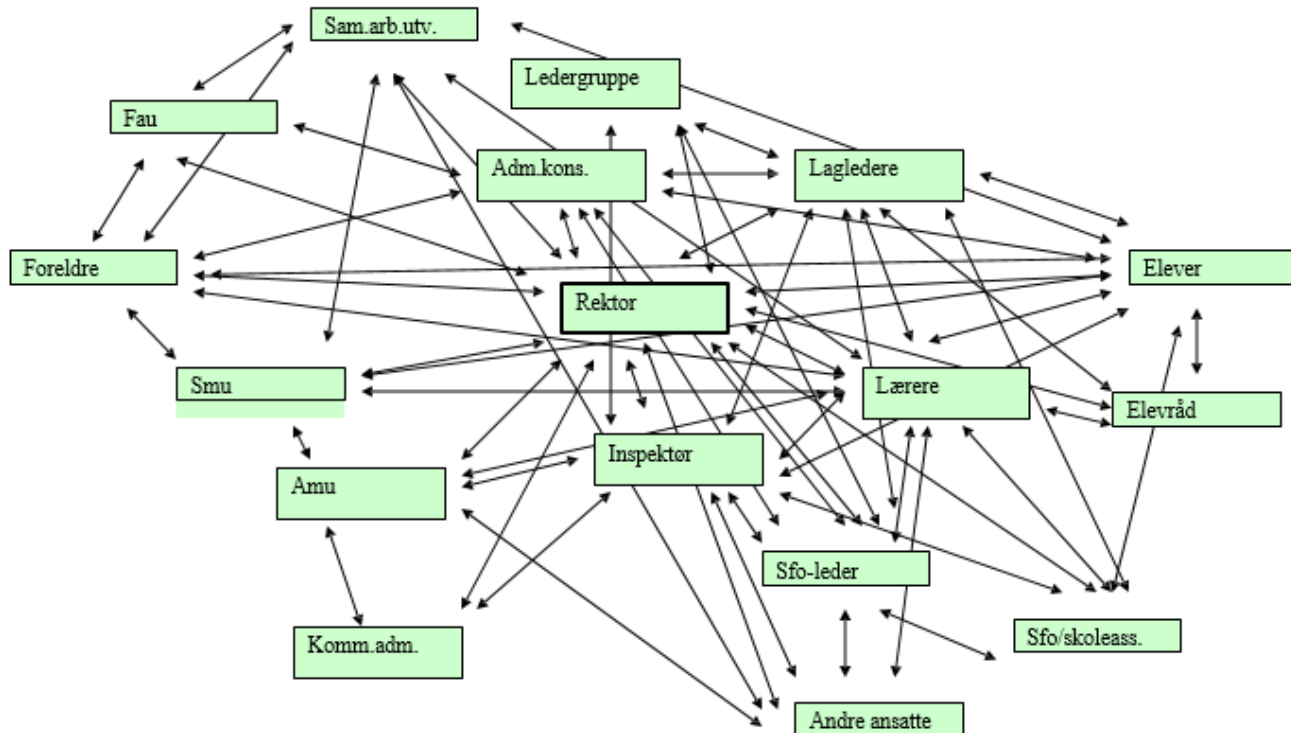
- Mye uformell samordning
- Krever proaktiv lederrolle
- Mulig for AD å påvirke eget handlingsrom

# Sektorinndeling av staten: Vederkvegelse eller forbannelse?

Katalogen oppdateres fortløpende på: <a href="http://depweb.dep.no">http://depweb.dep.no</a>	Statsministerens kontor (SMK)	1
	Arbidsdepartementet (AD)	2
	Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD)	3
	Finansdepartementet (FIN)	4
	Fiskeri- og kystdepartementet (FKD)	5
Telefonkatalogen 2013	Ferøyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD)	6
	Forsvarsdepartementet (FD)	7
	Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)	8
	Justis- og beredskapsdepartementet (JD)	9
	Kommunal- og regionaldepartementet (KRD)	10
	Kulturdepartementet (KUD)	11
	Kunnskapsdepartementet (KD)	12
	Landbruks- og matdepartementet (LMD)	13
	Miljøverndepartementet (MD)	14
	Nærings- og handelsdepartementet (NHD)	15
	Olje- og energidepartementet (OED)	16
	Samferdselsdepartementet (SD)	17
	Utenriksdepartementet (UD)	18
	Departementenes servicesenter (DSS)	19
	Andre etater	20
	Alfabetregister (Gule sider)	21
	Aktuelle adresser	22
	Tjenestetelefoner	23
	Felles kortnummer (internlinjer til utlandet)	24
	Tjenester i Regjeringskvartalet	25

  
DEPARTEMENTENES  
SERVICESENTER

# Er nettverksbasert styring alternativet?



# Sektor- eller nettverksbasert styring?

- Spesialisering versus samordning
- Både–og!
- Nettverksbaserte styringsformer supplerer sektorstyring
- Flere organisatoriske hybrider

Takk for  
oppmerksomheten!