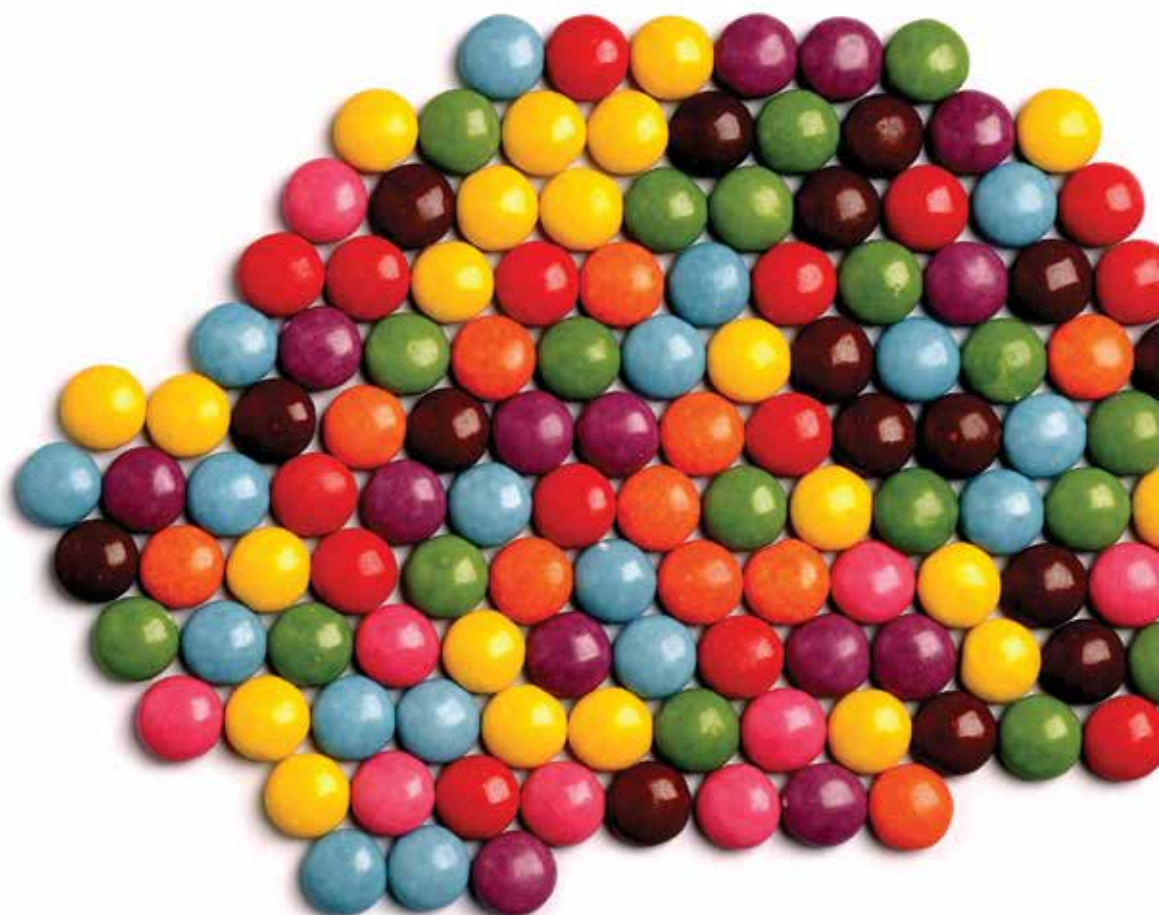


## Deloittes årlige undersøkelse om virksomhetsstyring i staten



# Innholdsfortegnelse

---

Sammendrag	3
Statlig sektor har mer oppmerksomhet på å gjennomføre samfunnsoppdraget enn å forbedre og utvikle egen virksomhet	4
Øverste leder ønsker mer oppmerksomhet på strategisk informasjon i styringen	6
Øverste leder vurderer at den statlige økonomifunksjonen er mer moden på de operative rollene sammenlignet med de strategiske rollene	10
Om undersøkelsen	14

---

Deloitte har siden 2011 gjennomført en årlig spørreundersøkelse om virksomhetsstyring i statlig sektor. Formålet med undersøkelsene har vært å skape et grunnlag for diskusjon rundt hvordan statlige virksomheter bruker styring som verktøy til å møte sine utfordringer og til å nå sine målsettinger, samt bidra til å identifisere områder for utvikling og forbedring.

I juni 2013 gjennomførte Deloitte spørreundersøkelsen blant de 135 største statlige virksomhetene. Målgruppen for undersøkelsen var øverste leder<sup>1</sup> i virksomheten. Undersøkelsen er anonym og ble besvart av 23 virksomheter, noe som gir den en svarprosent på 17 % (for mer informasjon om respondentene vises det til rapportens siste side).

Deltakelsen alene er ikke tilstrekkelig til å gjøre dette til en empirisk undersøkelse. Det er likevel klare felles trekk i svarene som forsterkes ytterligere gjennom vår kjennskap til statlige virksomheter. Vi mener derfor resultatene gir et godt uttrykk for situasjonen i statlig sektor og bør være av interesse for statlige virksomheter og gi støtte til den enkelte virksomhets utvikling. Rapporten gir en oppsummering av svarene fra virksomhetene sammen med våre vurderinger. Innenfor flere av temaene i undersøkelsen sammenlignes årets funn med tidligere års undersøkelser.

## Øverste leder ønsker mer strategisk informasjon enn hva dagens økonomifunksjon leverer

Deloitte's undersøkelse viser at kravene til god og effektiv styring av statlige virksomheter har økt de siste årene. Dette har medført at øverste leder i statlig sektor gir uttrykk for at god virksomhetsstyring har en økende betydning for toppledergruppene i dag. Videre viser undersøkelsen at 90 % av de øverste lederne mener virksomhetsstyring blir enda viktigere i årene som

kommer. For øverste leder er de to viktigste styringsprinsippene mål- og resultatstyring og aktivitets- og tiltaksstyring. Til tross for dette svarer øverste leder i Deloitte's undersøkelse, at det er de finansielle styringsverktøyene som brukes mest og hvor man opplever høyest nytte. Undersøkelsen viser dermed at det er et gap mellom øverste leders fokus i virksomhetsstyringen og verktøyene som brukes for å presentere virksomhetens styringsdata. For å imøtekomme dette gapet bør de statlige virksomhetene fokusere mer på analyser som understøtter planprosesser og strategivalg, samt la økonomifunksjonen få en tydeligere katalysatorrolle i arbeidet med å nå strategiske målsettinger.

Deloitte har to år på rad målt den statlige økonomifunksjonenes modenhet. Modenhetsundersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i Deloitte's rammeverk for dette formålet. Rammeverket deler økonomifunksjonen inn i fire roller, to roller innenfor de operative oppgavene og to roller innenfor de strategiske oppgavene. I 2012 ble modenhetsundersøkelsen gjennomført blant økonomisjefene i sektoren, mens årets undersøkelse ble besvart av sektorens øverste ledere. Begge undersøkelsene viser at den statlige økonomifunksjonen er mest moden på de operative rollene, mens økonomifunksjonens evne å utføre mer strategiske oppgaver har en lavere modenhet. Deloitte tror årsaken til at økonomifunksjonen er mer moden på de operative rollene kommer som følge av at sektoren tradisjonelt har hatt en høy oppmerksomhet på ettårs-prinsippet og mindre oppmerksomhet på strategietterlevelse og langsiktighet i oppgaveløsning og utvikling. Deloitte har de siste årene sett en klar trend på en endring i sektoren, der dagens øverste ledere har en tydeligere strategisk oppmerksomhet. Dette bekreftes også i årets undersøkelse.

<sup>1</sup> Øverste leder er i denne rapporten en samlebetegnelse på funksjonen/personen som har det overordnede ansvaret i virksomheten. Dette kan være direktør, administrerende direktør, etc.

# Statlig sektor har mer oppmerksomhet på å gjennomføre samfunnsoppdraget enn å forbedre og utvikle egen virksomhet

Deloitte definerer virksomhetsstyring som "de aktivitetene virksomheten utfører for å styre gjennomføringen av strategien på en best mulig måte".

Kravene til god og effektiv styring av statlige virksomheter øker og er blitt tydeligere de siste årene. De økte kravene kommer både fra departementene, regelverk og brukere, samt gjennom rapporter fra offentlige utvalg. I Deloitte sin undersøkelse, svarer over 80 % av respondentene at virksomhetsstyring har en viktig eller veldig viktig betydning for toppledergruppen. Videre svarer over 90 % at de tror virksomhetsstyring vil bli enda viktigere i årene som kommer. Det er således tydelig at god virksomhetsstyring anses å være av stadig økende betydning for øverste leder.

I undersøkelsen svarer flere av respondentene at man opplever at virksomhetene har fått en rekke nye oppgaver uten at nye ressurser er tilført. Respondentene sier at virksomhetene må videreutvikles gjennom å jobbe smartere og mer moderne, slik at tildelte midler brukes på en bedre måte. Det kommer videre frem av undersøkelsen at virksomhetenes endringsdyktighet må bedres

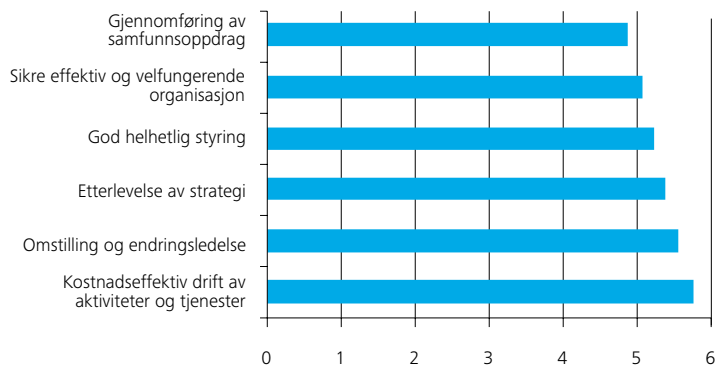
for å imøtekomme de nye kravene. Uten endringsvilje vil virksomhetene ikke nå de kravene som de har foran seg. Dette setter igjen nye krav til ledelsen og ansatte.

## Gjennomføring av samfunnsoppdraget er hovedfokuset til øverste leder i statlig sektor

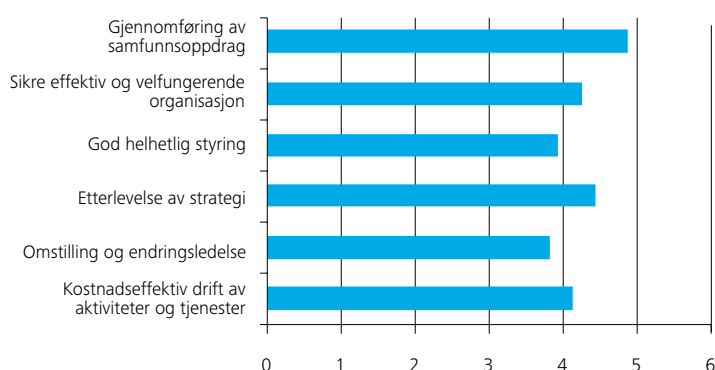
Deloitte's undersøkelse viser at øverste leder i virksomheten ønsker at ledergruppen skal ha en høy oppmerksomhet på en rekke oppgaver, viktigst av dem er gjennomføring av samfunnsoppdraget.

Figur 1 viser at øverste leder i statlig sektor ønsker at toppledergruppen skal ha høy oppmerksomhet på oppgaver innenfor både gjennomføring av kjerneoppgavene og effektivisering av virksomheten. Øverste leders ønsker gjenspeiler seg ikke i hva toppledergruppene faktisk har fokus på i dag. Deloitte's undersøkelse viser at toppledergruppene har større oppmerksomhet på gjennomføring av de strategiske oppgavene enn på hvor effektiv og velfungerende virksomheten er (jf. figur 2).

**Figur 1: Ønsket oppmerksomhet for toppledergruppen, iht. øverste leder. Skala fra 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).**



**Figur 2: Øverste leders vurdering av toppledergruppens oppmerksomhet i dag på en skala fra 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).**



I undersøkelsen svarte 77 % av respondentene at de ønsket at gjennomføring av samfunnsoppdraget skal gis meget høy oppmerksomhet i virksomhetsstyringen (score 6), mens bare 18 % av ledergruppene faktisk har det. Videre svarte 39 % av respondentene at de ønsket at toppledergruppen skal ha meget høy oppmerksomhet på etterlevelse av strategi (score 6), mens kun 9 % svarer at de har meget høy oppmerksomhet på strategietterlevelsen.

For å imøtekomme økte krav i statlig sektor mener Deloitte det er viktig at virksomhetene bruker ressursene sine på aktiviteter som bygger opp under strategien, har en helhetlig styring, er dyktige på å gjennomføre omstillings- og endringsprosesser og har en kostnads-effektiv drift av aktiviteter og tjenester. Undersøkelsen viser at det innenfor disse områdene er store avvik mellom øverste leders ønskede oppmerksomhet og toppledergruppens faktiske oppmerksomhet. Deloitte sin undersøkelse viser at:

- 64 % av respondentene ønsker at toppledergruppen skal ha meget høy oppmerksomhet på en effektiv og velfungerende organisasjon (score 6), mens det kun er 5 % av toppledergruppene som faktisk har det
- 55 % av respondentene ønsker at toppledergruppen skal ha en meget høy oppmerksomhet på å ha en helhetlig styring av virksomheten (score 6), mens det kun er 9 % av toppledergruppene som har det
- 32 % av respondentene ønsker at toppledergruppen skal ha meget høy oppmerksomhet på omstilling og endringsledelse (score 6), mens det er ingen av toppledergruppene som har det, etter svarene å dømme
- 27 % av respondentene ønsker at toppledergruppen skal ha meget høy oppmerksomhet på kostnads-effektiv drift av aktiviteter og tjenester (score 6), mens det er kun 14 % av toppledergruppene som har det

Deloitte mener at en av hovedutfordringene til øverste leder i statlig sektor er å prioritere hva virksomheten skal gjøre på kort og lang sikt. I den anledning bør det utarbeides strategier og virksomhetsplaner som hjelper toppledergruppen til å prioritere mellom gjennomføring av kjerneoppgavene og forbedring av virksomheten. Deloitte ser at en rekke virksomheter ikke har forbedring av virksomheten som en del av sin strategi. I en travel hverdag er det naturlig at slike oppgaver blir nedprioritert til fordel for gjennomføring av kjerneoppgavene. Her kan god virksomhetsstyring, gjennom å balansere aktivitetsmål og effektmål, bidra til å rette oppmerksomhet mot ønsket strategisk og langsiktig utviklingsretning, i tillegg til løpende kortsiktig måloppnåelse.

---

## Flere oppgaver, færre ressurser, hardere prioriteringer

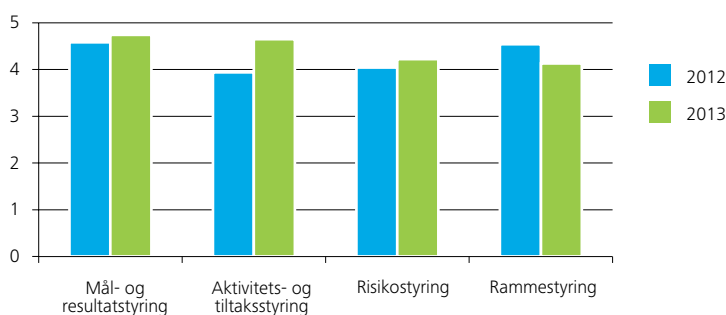
# Øverste leder ønsker mer oppmerksomhet på strategisk informasjon i styringen

Styringsprinsippene i statlig sektor reguleres i økonomireglement/-instruksjer og i dialogen med overordnet departement. Deloitte mener at bruken av styringsprinsippene bør avspeile virksomhetens egenart og dens behov for styringsinformasjon. Stabil endringstakt og forutsigbarhet krever ofte fokus på andre styringsformer enn hva man vil finne for virksomheter med mer dynamiske omgivelser. Noen virksomheter er tvunget til å ha skarpt fokus på risiko og kontroll, mens andre har større frihetsgrader og kan i større grad ha fokus på langsiktige strategiske målsettinger. Ressurssituasjon og virksomhetens modenhetsnivå vil også ha stor innvirkningskraft på hvilke prinsipper som legges til grunn for styringen. Styringsprinsipper og styringsmodell må derfor tilpasse den enkelte virksomhet og brukes dynamisk for å møte styringsutfordringene på kort og lang sikt.

I undersøkelsen Deloitte gjennomførte blant statlige virksomheter i 2012, svarte statlige økonomisjefer at mål- og resultatstyring<sup>2</sup> og rammestyring<sup>3</sup> var de mest brukte styringsprinsippene i sektoren. Disse to prinsip-

pene fikk da en markert høyere score enn risikostyring<sup>4</sup> og aktivitets- og tiltaksstyring<sup>5</sup>. Den høye scoren for mål- og resultatstyring og rammestyring henger naturlig sammen med kravene i Økonomireglementet og kontantprinsippet som regulerer det årlige fokuset på økonomistyringen i sektoren. Det vil også naturlig være at behovet for styringsinformasjon er ulikt i ulike deler av organisasjonen; operative enheter trenger blant annet produksjonsstyring mens toppledelsen må ha fokus på strategisk utvikling og samlet måloppnåelse.

I årets undersøkelse bekrefter øverste leder at mål- og resultatstyring er det ledende styringsprinsippet, men i motsetning til økonomisjefene har de gitt aktivitets- og tiltaksstyring en høyere score enn rammestyring og risikostyring. Deloitte vurderer årsaken til å være at øverste leder har en høyere oppmerksomhet på å gjennomføre oppdragene og aktivitetene i for eksempel tildelingsbrevene fra overordnet departement, mens økonomisjefens oppmerksomhet er tydeligere på hvordan ressursene brukes, og hvor mye av bevilgningen som til enhver tid er disponert.



**Figur 3: Statlige virksomheters bruk av styringsprinsipper. I 2012 er statlige økonomisjefer spurt, i 2013 er øverste leder spurt. Skalaen er 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).**

**2 Mål- og resultatstyring** – styring som initielt innebærer å klargjøre organisasjonens mål og hvem som har ansvar for realiseringen av dem. Deretter (i gjennomføringsåret) kartlegges og ev- tallfestes om målene nås. Kunnskap om oppnådde resultater anvendes i videre ledelse.

**3 Rammestyring** – styringsprinsipp som ofte brukes i økonomistyringen hvor personer med budsjettansvar mottar en budsjettamme som man er satt til å disponere på en hensiktsmessig og effektiv måte for å nå gitte mål eller gjennomføre tiltak i virksomhetsplanen.

**4 Risikostyring** – styring ved å ha fokus på å redusere usikkerheten for at virksomheten når sine mål og skal bidra til bedre måloppnåelse på tvers av hele spektret av risiko som virksomheten står over for.

**5 Aktivitets- og tiltaksstyring** – styring ved å ha fokus på å gjennomføre aktiviteter og tiltak i henhold til tildelingsbrev og/eller virksomhetsplaner.

Både økonomisjefene og øverste leder gir risikostyring relativt lav score. Dette finner vi noe overraskende da styringsprinsippet er en viktig del av mål- og resultatstyring. Årsaken til den lave scoren kan komme av at det er krevende å implementere risikostyringen som en integrert del av for eksempel mål- og resultatstyringen. Deloitte mener at sektoren har en utfordring med å øke bruken på risikostyring, slik at virksomhetene reduserer usikkerheten knyttet til å nå sine mål.

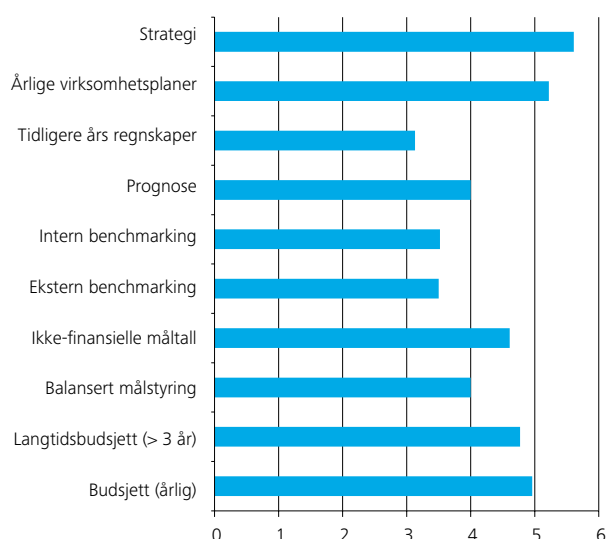
I årets undersøkelse utfordret Deloitte respondentene til å besvare (på lik linje med de fire prinsippene over) bruken av regelstyring<sup>6</sup> og verdistyring<sup>7</sup>. Begge disse styringsprinsippene fikk en lavere score (henholdsvis 3,43 og 3,83) enn de fire hovedprinsippene.

### Strategi og årlige virksomhetsplaner er styringsverktøyene som øverste leder foretrekker å benytte i styringen av virksomhetene

Virksomhetenes styringsverktøy skal presentere relevant styringsinformasjon i fortid, nåtid og fremtid. Informasjonen skal sammenlignes med en vedtatt plan

og danne grunnlag for justeringer slik at virksomheten når sine mål.

Øverste leder i statlig virksomhet har et sterkt ønske om å styre etter virksomhetens strategi og årlige virksomhetsplaner. Disse to styringsverktøyene kommer foran de mer tradisjonelle økonomiske styringsverktøyene som årlige budsjett og langtidsbudsjett. Dette er naturlig ettersom øverste leder scorer høyest på mål- og resultatstyring og aktivitets- og tiltakstyring som prinsipp, og lavere på rammestyring. At finansielle måltall, som årlige budsjett og langtidsbudsjett, i mindre grad ønskes brukt, kan henge sammen med at mange virksomheter har relativt lite frie midler til omdisponering. Potensialer for styring av ressurser ligger da i blant annet i muligheter for ressursallokering, gevinstdisponeringer, endring av transaksjons- og IT-kostnader, porteføljestyling med mer. En konsekvens av dette kan være at i en relativt stor andel av de statlige virksomheter (54 %) er ikke økonomisjef (eller tilsvarende) fast medlem i toppledergruppen.



Figur 4: Øverste leders ønsket bruk av styringsverktøy på en skala fra 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).

6 **Regelstyring** (regler, instruksjer, skjematikk og tydelige retningslinjer) – styring som har høyt fokus på budsjett og detaljerte planer og rutiner. Regelstyring gir lite rom for delegering av ansvar og myndighet til den enkelte medarbeider.

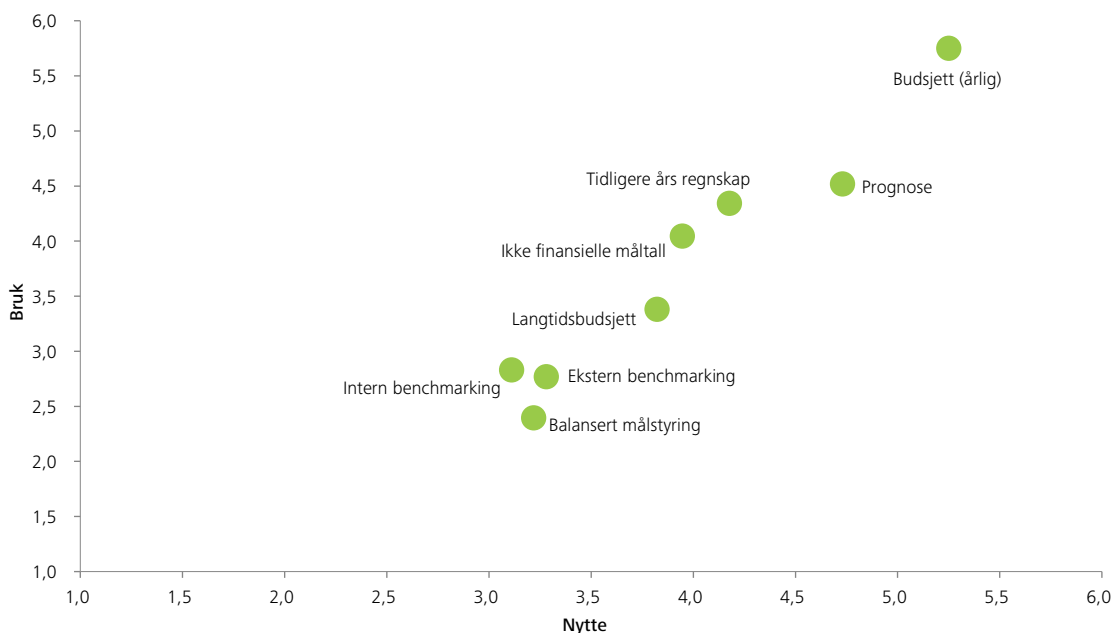
7 **Verdistyring** (verdigrunnlag, overordnede mål og visjoner) - styring som tar utgangspunkt i å bygge opp et felles verdigrunnlag, som alle i virksomheten skal ha "under huden" for at den enkelte medarbeider skal ta i større grad ansvar for helheten og føler eierskap til virksomhetens mål, strategi og visjoner.

### Budsjett er det mest brukte styringsverktøyet i statlig sektor

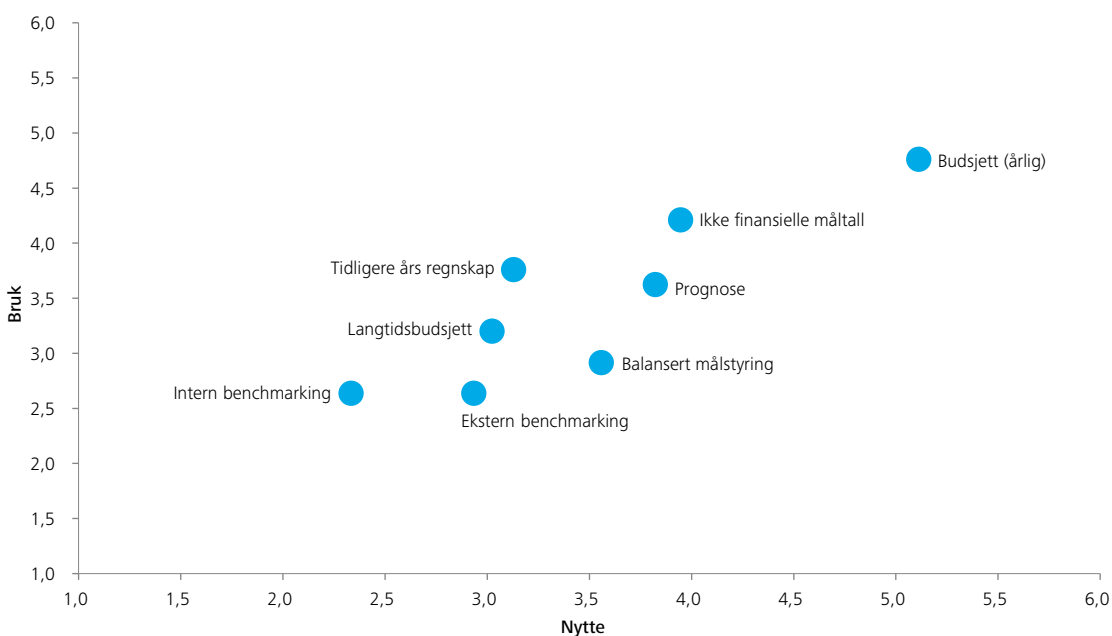
Selv om øverste leder i virksomheten har ønske om å primært bruke strategi og årlige virksomhetsplaner i virksomhetsstyringen, viser undersøkelsen at det fortsatt

er budsjett som brukes mest og hvor nytten oppleves som størst. Dette er ikke overraskende, da den statlige styringsmodellen bygger på årlige bevilgninger. Denne trenden har også vært tydelig i privat sektor, men da med vesentlig større fokus på inntektsiden.

**Figur 5: Bruk og nytte av ulike typer styringsverktøy i statlig sektor, basert på svar fra sektorens økonomisjefer i 2012. Skalaene er 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).**



**Figur 6: Bruk og nytte av ulike typer styringsverktøy i statlig sektor, basert på svar fra sektorens øverste ledere i 2013. Skalaen er 1 – 6 (1 = ingen og 6 = meget høyt).**





I figurene på side 8 sammenlignes øverste leders bruk og opplevd nytte av utvalgte styringsverktøy med økonomisjefenes bruk og opplevd nytte (data fra spørreundersøkelsen i 2012 og 2013). Figur 6 viser at til tross for at øverste leder foretrekker å benytte seg av strategiske styringsverktøy, er det de finansielle styringsverktøyene som benyttes mest og hvor nytten er høyest. Dette kan komme av at det er disse verktøyene som er best utviklet og mest innarbeidet i den daglige styringen. En følge av at virksomhetene har høyest bruk av finansielle nøkkeltall i styringen er at øverste leder da mister viktige strategiske dimensjoner i styringen, som for eksempel om virksomheten gjør de riktige oppgavene (strategietterlevelse) og om den utfører oppgavene på den riktige måten (arbeid med kontinuerlig forbedring).

Øverste leders bruk og opplevde nytte av alle styringsverktøyene er lavere enn hva økonomisjefene svarte i 2012. Det er ikke uventet at økonomisjefene har mer utstrakt bruk av styringsverktøyene, da det er disse som i hovedsak jobber med styringsverktøyene daglig og legger saker frem for toppledergruppen.

Deloitte finner det imidlertid bekymringsverdig at ikke øverste leder opplever høyere nytte av styringsverktøyene. Det kan være mange årsaker til dette, og Deloitte mener at økonomifunksjonen i for liten grad er i stand til å presentere relevante styringsdata for toppledelsen. Økonomifunksjonen har ofte et utpreget finansielt perspektiv, mens øverste leder ønsker mer virksomhetsovergrep og strategiske data. Videre har Deloitte erfaring med at virksomhetene ikke har gode nok prosesser og systemer som presenterer gode og pedagogiske data i sann tid til toppledergruppen. For å få økt nytte må medlemmene i toppledergruppen forstå dataene, ta eierskap til dem og ta dem med i de daglige prioriteringene.

Et annet element som kan gi høyere nytte av styringsverktøyene er å bruke god tid til å diskutere informasjonen som økonomifunksjonen gir toppledergruppen, drøfte hva som ligger bak tallene og hvilke tiltak som skal iverksettes for å imøtekomme negative trender. En forutsetning er da at dataene presenteres på en måte som gir støtte til veivalg og grunnlag for handling framover i tid,

og ikke primærfokus på historiske data. I Deloitte sin undersøkelse kommer det frem at kun 30 % av toppledergruppene i virksomhetene bruker 6 timer eller mer i måneden på å diskutere virksomhetsstyring og etterlevelse av virksomhetens strategi. Det kan tyde på at toppledergruppene bruker mer tid på å diskutere faglige problemstillinger, "ad hoc oppgaver" og andre operative oppgaver, fremfor tid på mer strategiske diskusjoner. Mindre tid på saksbehandling og mer på strategiske diskusjoner og styring, bør medføre at styringsverktøyene får en høyere nytteverdi, noe som igjen kan føre til bedre og mer strategiske beslutninger.

Deloitte sin undersøkelse viser at øverste leder, noe uventet, i liten grad bruker benchmarking (både intern og ekstern) i virksomhetsstyringen og at benchmarking dermed gir minst nytte i styringen. I undersøkelsen er det 23 % og 32 % av respondentene som ikke bruker henholdsvis intern- og ekstern benchmarking som styringsverktøy, og det er kun 5 % av respondentene som bruker ekstern benchmarking i stor grad.

Ser man på nytteverdien av benchmarking er det 9 % av virksomhetene som har veldig høy nytte av ekstern benchmarking. Årsaken til den beskjedne bruken og nytten av benchmarkingen kan knyttes til flere forhold. Deloitte hører ofte at statlige virksomheter er så ulike alle andre og at det derfor er vanskelig å sammenligne egne data på tvers av sektoren eller avdelingene. Deloitte tror at dette er en myte som man med stor fordel kan utfordre. Gjennom erfaring fra andre sektorer ser vi at mange virksomheter har lært mye av andre mer eller mindre like virksomheter. Ser man på intern benchmarking mener vi mange statlige virksomheter bør utvikle sammenligningsdata på tvers av avdelinger eller enheter. På en slik måte kan man enklere implementere for eksempel "de gode historiene" eller de suksessfulle tiltakene fra en del av virksomheten til andre deler.

# Øverste leder vurderer at den statlige økonomifunksjonen er mer moden på de operative rollene sammenlignet med de strategiske rollene

## Deloitte's rammeverk for organisering av økonomifunksjonen

Deloitte har et globalt rammeverk for analyse av økonomistyring og vurdering av økonomifunksjoner. Rammeverket er bygd opp gjennom prosjekter i mer enn 3000 økonomifunksjoner i offentlig og privat sektor. Rammeverket deler økonomifunksjonens ansvarsområde i fire roller. Figuren under beskriver disse rollene på et overordnet nivå. Alle fire rollene er både tidsmessig og faglig krevende og krever ulik kompetanse og fokus internt i økonomifunksjonen. Rollene er forskjellige i forhold til hvordan interaksjonen med resten av organisasjonen må være. I sum innebærer dette at rollene fra et økonomisjefsperspektiv krever sammensatt lederskap og organisasjonsmessig kompetanse.

Deler av Deloitte's rammeverk ble brukt i undersøkelsen for å måle den statlige økonomifunksjonens modenhet.

Respondentene har evaluert økonomifunksjonene og har angitt opplevd modenhet innenfor 5 definerte nivå. Med bakgrunn i gjennomsnittsberegninger av virksomhetenes opplevde modenhet, kan vi gi et bilde av den statlige økonomifunksjonens modenhet samlet sett.

### De fem nivåene har følgende definisjon:

- 1 Ikke eksisterende:** Evnen er ikke strukturelt på plass.
- 2 Under utvikling:** Evnen er delvis på plass. Oppgaven løses på ulike måter i virksomheten.
- 3 Etablert:** Standard er etablert og løses relativt godt i virksomheten. Moderat mengde av manuell arbeidsinnsats.
- 4 Avansert:** Gode prosesser er etablert og etterleves. Stor grad av automatisering og mindre mengde av manuell arbeidsinnsats.
- 5 Ledende:** Ledende praksis gjennomgående implementert i prosesser og verktøy. Integrasjon av interne og eksterne data for å støtte prosesser. Sanntidsinformasjon.

Økonomi skal være en pådriver og katalysator for å gjennomføre strategiske og finansielle målsetninger i hele virksomheten.

Økonomi skal sørge for kontroll i regnskapet, påse at organisasjonen følger relevante lover, regler og rutiner, samt være ansvarlig for risikostyring.



Økonomi skal sørge for å analysere og bygge opp finansiell informasjon som støtter planprosessene og strategivalgene som skal gjøres av virksomhetens ledelse.

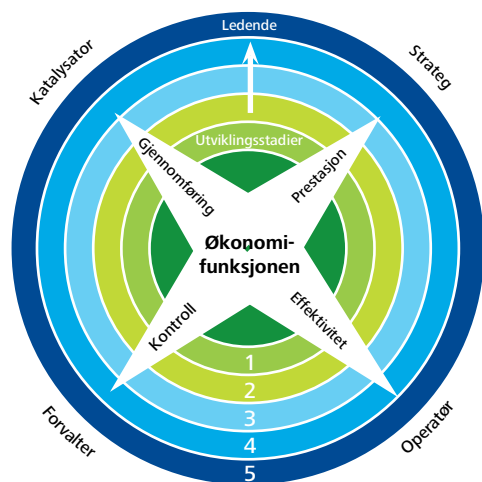
Økonomi skal sørge for effektive økonomi- og regnskapsprosesser som bidrar både til høy kostnadseffektivitet og tilstrekkelig kvalitet i de leveranser som kommer fra økonomi.

Figur 7: Økonomifunksjonens 4 roller.

Beskrivelsene i figuren på side 10 er ikke utfyllende, men forklarer hovedtrekkene i hva rollene innebærer. Figuren er et eksempel og viser en økonomifunksjon som er ledende innenfor alle fire rollene.

For en økonomifunksjon er det grunnleggende å ha god kontroll på de to nederste rollene i figuren (forvalter og operatør). Vår erfaring er at disse rollene må være på plass før fokus kan flyttes over på de to mer strategiske rollene. Dette innebærer at en økonomifunksjon med mangelfull kontroll, ineffektive prosesser og/eller utilstrekkelig kompetanse, vanskelig vil kunne fokusere på de mer strategiske rollene, ettersom det stadig vil oppstå grunnleggende utfordringer som krever øyeblikkelig fokus, korrigerende og oppfølging.

**Figur 8: Økonomifunksjonens modenhet i statlig sektor, basert på øverste leders vurdering i 2013.**



### Øverste leders vurdering av økonomifunksjonenes modenhet

I Deloitte's undersøkelse ble øverste leder bedt om å vurdere sin økonomifunksjon innenfor hver av de fire rollene. I figur 8 vises en grafisk fremstilling av den gjennomsnittlige modenheten innenfor de fire rollene. Spissen på pilen viser gjennomsnittlig score innenfor hver av rollene. I figuren fremkommer det at øverste leders vurdering av egen økonomifunksjon er at den er mer moden innen de to grunnleggende rollene (forvalter

og operatør) sammenlignet med de mer strategiske rollene (katalysator og strateg).

I vår statlige virksomhetsstyringsundersøkelse i 2012, spurte vi økonomisjefene i sektoren om deres vurdering av egen økonomifunksjon. Resultatene av den undersøkelsen er gjengitt i figur 9 og gir et noenlunde tilsvarende bilde av modenheten som årets undersøkelse, med unntak av at scorene i årets undersøkelse er jevnt over noe høyere enn økonomisjefenes selvevaluering. Det kan være flere årsaker til at økonomisjefene har en "strengere" bedømming av økonomifunksjonens modenhet. Deloitte mener det er nærliggende å tro at hovedårsaken er at økonomisjefen sitter tettere på

**Figur 9: Økonomifunksjonens modenhet i statlig sektor, basert på økonomisjefenes vurdering i 2012.**

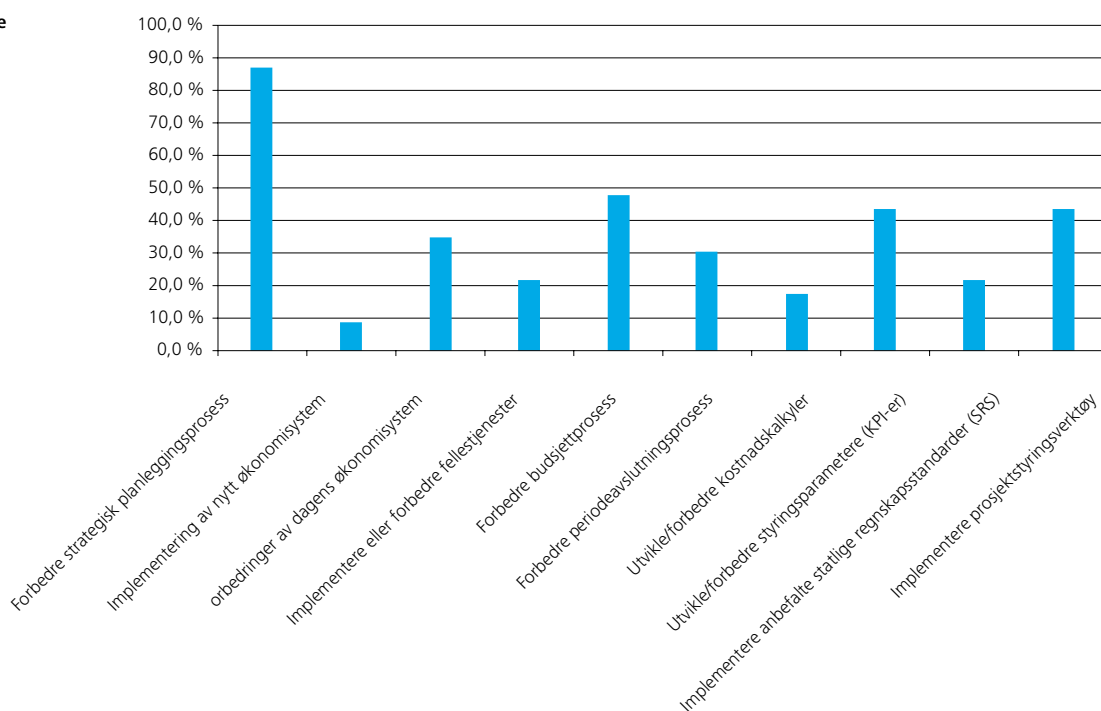


egen funksjon og kjenner kravene til egne leveranser bedre enn øverste leder og at øverste leder har mindre krav til og forståelse for økonomifunksjonens leveranser enn hva økonomisjef har. Dette underbygges av synet på bruk og nytte av ulike styringsverktøy, jf figur 5 og 6, hvor vi kan tolke at øverste leder først og fremst forventer god budsjettstyring av sin økonomifunksjon.

### Økonomifunksjonen bør utvikle seg som en tydeligere strategisk støttefunksjon

I årets undersøkelse utfordret Deloitte den øverste leder om hvilke initiativ det er ønskelig at blir iverksatt av virksomhetens økonomifunksjon de kommende to årene. Undersøkelsen viser at øverste leder ønsker å forbedre de strategiske og framoverskuende verktøyene.

**Figur 10: Oversikt over hvilke forbedringsinitiativ øverste leder ønsker å iverksette de kommende to årene.**



Deloitte sin undersøkelse viser at to av de mest prioriterte områdene øverste leder ønsker å forbedre er; forbedring av strategisk planprosess og forbedring av styringsparametere. Dette er ikke overaskende da denne undersøkelsen viser et bilde av en sektor som må utvikle seg og hvor øverste leder ønsker en økt oppmerksomhet på de strategiske styringsverktøyene, slik at man får bedre informasjon om hvorvidt virksomheten gjør "de riktige tingene på rett måte".

Deloitte mener det er av avgjørende betydning for forbedringen av virksomhetsstyringen i statlig sektor at økonomifunksjonen får en mer sentral rolle i virksomhetsstyringen. For at dette skal lykkes må statlig sektor utnytte potensialet som ligger i å utvikle økonomifunksjonens rolle som pådriver og katalysator i gjennomføringen av virksomhetens planleggings- og strategiprosesser. Både årets undersøkelse og undersøkelsen i 2012 bekrefter at denne rolle ikke ivaretas godt nok i dag.

I alle tre undersøkelsene Deloitte har gjennomført innenfor virksomhetsstyring i statlig sektor de tre siste årene viser resultatene at det er et gap mellom øverste leders behov for styringsdata og leveransene fra økonomifunksjonen. For å imøtekomme dette gapet har Deloitte følgende generelle anbefalinger:

Det bør lages en plan for hvilken retning økonomifunksjonen skal utvikle seg. Deloitte mener at dette er en jobb leder av økonomifunksjonen bør starte opp i samarbeid med øverste leder, slik at man etablerer felles forståelse for hvilke styringsprinsipper, -verktøy og -informasjon man skal styre etter. Deretter må man lage en plan for hvordan man kommer dit, hvilken kompetanse man trenger og hvilke systemer man trenger for å gi god og riktig informasjon, samt en beskrivelse av fremtidige styringsprosesser. Deloitte's undersøkelse fra 2012 viser at det dessverre er få økonomifunksjoner som nettopp har en strategi for hvilken retning økonomifunksjonen skal utvikles.

I privat sektor har CFO-en<sup>8</sup> en mer sentral rolle enn økonomisjefen i statlige virksomheter og er ofte ansett som virksomhetens "nr. 2". Dette kan i stor grad forklare med at finansielle resultater er et av hovedmålene i privat sektor. I Deloitte's undersøkelse som ble gjennomført i 2011 fremkommer det at den statlige økonomifunksjonens ansvarsområde er på vei til å bli mer og mer lik privat sektor, men at den statlige økonomisjefen i mye mindre grad er medlem av toppledergruppen. Deloitte mener at økonomisjefen<sup>9</sup> bør få en mer sentral rolle i virksomhetsstyringen, spesielt gjennom å legge frem analyser som støtter planprosessen og strategivalg, samt være en tydeligere katalysator for gjennomføring av strategiske målsettinger. På den måten sikrer man at strategiske initiativ som går på å effektivisere og optimalisere driften blir gjennomført og ikke nedprioritert i kampen med å gjennomføre samfunnsoppdraget.



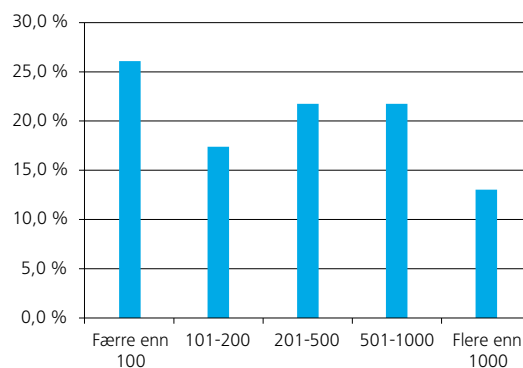
8 Chief Financial Officer/ Økonomidirektør.

9 I Deloitte's undersøkelse i 2012 fremkom det at 78 % av økonomisjefene i staten har 4 år økonomisk utdannelse eller mer, noe som indikerer at økonomisjefene har forutsetninger til å ta et større ansvar for styringen av virksomhetene enn man har i dag.

# Om undersøkelsen

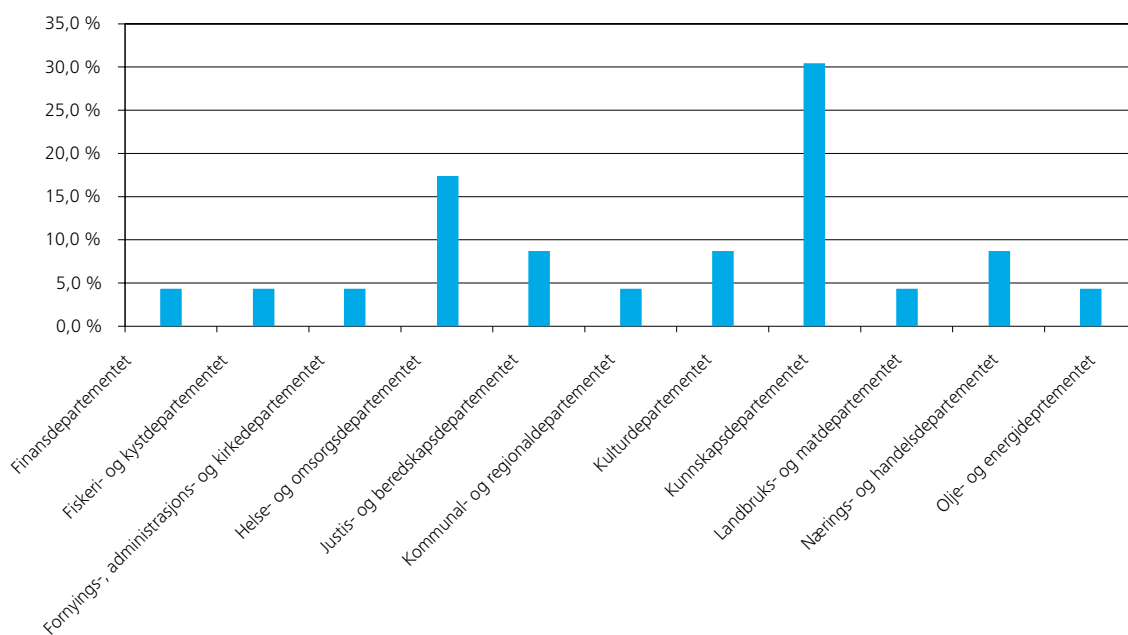
Undersøkelsens utvalgte består av øverste ledere i de 135 største statlige virksomhetene. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge øverste leders syn på virksomhetsstyring og vurdere økonomifunksjonens modenhet.

Undersøkelsen ble gjennomført i juni 2013. Totalt 23 statlige virksomheter svarte på undersøkelsen, hvilket gir en svarprosent på 17 %. Svarene er gitt på anonymt grunnlag. Virksomhetene i undersøkelsen ble delt inn følgende i følgende to grupperinger; departementsområder og antall ansatte:



Figur 11: Respondentene fordelt på antall ansatte.

Figur 12: Respondentene fordelt på departementer.



## Kontaktpersoner

### Lennart Sjøgren

#### Partner, Consulting

Deloitte AS

Mobil: 952 68 769

E-post: [lsjogren@deloitte.no](mailto:lsjogren@deloitte.no)

[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)

### Oddvar Snipsøyr

#### Statsautorisert revisor, Partner, Audit & Advisory

Deloitte AS

Mobil: 905 60 020

E-post: [osnipsoyr@deloitte.no](mailto:osnipsoyr@deloitte.no)

[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/no/omoss](http://www.deloitte.com/no/omoss) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

This communication contains general information only, and neither Deloitte AS nor Deloitte Advokatfirma AS is, by means of this publication, rendering professional advice or services and shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.