



Evalueringer i offentlig sektor – erfaringer

Gun Bente Johansen

Evalueringskonferansen 24.10.17. Oppsummering



Bakgrunn fra privat og offentlig virksomhet som leder og konsulent

- Miljødirektoratet
 - Avdelingsdirektør, organisasjonsavdelingen
- Telenor: Fra statsforvaltning til AS
 - HR-direktør, konserndirektør
- Statnett:
 - Konserndirektør, konsernstaber
- Konsulentoppdrag
 - NAV: (Ny arbeids- og velferdsforvaltning). Programleder for etablering av den statlige delen av arbeids- og velferdsetaten
 - Prosjektleder: DFØ's kontorstruktur, organisering av Lånekassen mv.
- Utdanning:
 - Cand psykol, Universitet i Oslo
 - MBA, Norges Handelshøyskole, økonomisk styring og ledelse



Gun Bente Johansen

Evalueringers plass i offentlig sektor

Økonomiregelverket

§ 16 Evalueringer

Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter. Evalueringene skal belyse hensiktsmessighet av eksempelvis eierskap, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Frekvens og omfang av evalueringene skal bestemmes ut fra virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet.

- Ledd i mål- og resultatstyring
 - Styring
 - Kontroll (gjøre ting riktig)
 - Måling av effekt (gjøre riktige ting)
- Videreutvikling av virksomheten
 - Endring og omstrukturering
 - Læring og kontinuerlig forbedring
 - Innovasjon og tjenesteutvikling
- Uformelle agendaer
 - Ryggdekning
 - Trenering – kjøpe tid
 - «Bestillingsverk»

Hva slags plass har evalueringer i utvikling av offentlig sektor? Erfaringer fra ulike offentlige virksomheter.

- I. To cases – omstrukturering
gode grep
- II. Dilemmaer, og refleksjoner
ulike typer evalueringer i utviklingsarbeid

Bred definisjon av evaluering

«**Evaluering** er en systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en *planlagt, pågående eller avsluttet* aktivitet, virksomhet, et virkemiddel eller en sektor. ... Evalueringer kan utføres av interne eller eksterne fagmiljøer».

Direktorat for økonomistyring

I. Eksempler fra to statlige virksomheter



Utredning av kontorstruktur i DFØ 2013

5. september 2013



Dato: 01.02.2016 Versjon: 1.0
Arkivnr: 20100142



Styrking av Lånekassen

Velen til en aktiv og kunnskapsrik s

Delrapport til organisasjonsgjennom



Dato: 01.06.2016 Versjon: 1.0
Arkivnr: 20100142



Organisering av Lån

Del 1

Forslag fra prosjektgruppen



Dato: 01.06.2016 Versjon: 1.0 Forfatter: Prosjektgruppen
Arkivnr: 20100142



Gjennomgang av Lånekassens organisering

Er organiseringen av den manuelle saksbehandlingen på 6 lokasjoner optimalt for effektiv og robust oppgaveløsning i framtiden?

Gode grep

- Ledelsens initiativ
- Bygget på visjon og strategi
- Tydelig kommunikasjon
- Kombinasjon av eksterne og interne ressurser
- Involvering og medvirkning tilpasset evalueringens art
- Forpliktende planer for gevinstrealisering

Evalueringer erstatter ikke *ledelse* – vellykket gjennomføring krever tydelige ledere som kan «stå i stormen»

En grundig evaluering kan bidra til rett fokus

- Metode og omfang tilpasset formål og utfordringsbilde
- Fakta sjekket ut
- Vurderingene gjøres transparente

Hva slags plass har evalueringer i utvikling av offentlig sektor? Erfaringer fra ulike offentlige virksomheter.

- I. To cases – omstrukturering
gode grep
- II. Dilemmaer, og refleksjoner
ulike typer evalueringer i utviklingsarbeid

Ledere i offentlig sektor må forholde seg til en kompleks virkelighet

- Ikke klart definert bunnlinje:
 - Samfunns- og velferds mål
 - Ofte mange og til dels motstridende mål
- Mange interessenter
- Skattefinansierte tjenester, den som forbruker er ikke den som betaler tjenesten
 - Ulike aktører og grupper med forskjellige behov og interesser
 - Ofte både tjenesteyter og portvokter

Evalueringer redskap for å vise beslutningstakere og allmennheten hva virksomheten leverer til samfunnet

Dilemmaer og vanskelige avveininger

- Internt styrt eller pålegg fra andre?
- Administrasjon vs politikk – i hvilken grad skal man foregripe mulige politiske vurderinger?
- Involvering og åpenhet tveegget sverd når det handler om arbeidsplasser eller andre kontroversielle saker
 - Hva er en god balanse mellom transparens og unngå uro over lang tid?
- Offentlighet – en mulig feilkilde?
 - Gjør respondentene mer forsiktige?
 - Hvor åpent og når?

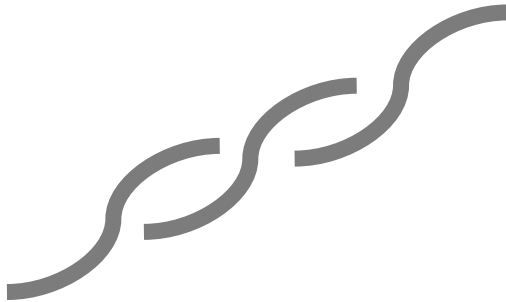
Ulike formål kan ha ulik logikk – er det motstrid mellom læring og evaluering?

- Tidsaspekt – umiddelbar tilbakemelding eller grundig analyse i ettertid?
- Objektivt vs oppmuntrende
- Omfang
- Forståelse av endringsbegrepet

- Vekt på **funn** eller **prosess**?

Utvikling av organisasjoner: Ulike endringsprosesser

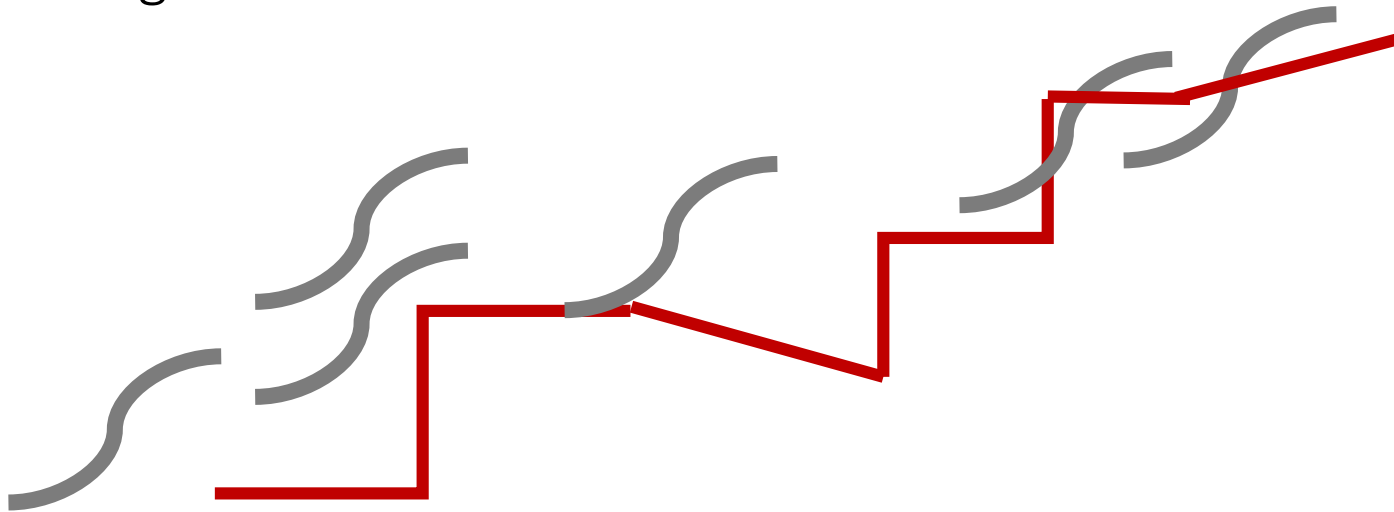
Inkrementell endring;
«kontinuerlig forbedring»



Sprangvis endring
«tine opp – endre – frys»



Virkeligheten – flere endringsprosesser på en gang - og endring tar aldri slutt



Evalueringer: Kan man i større grad hente erfaringer fra den digitale verdenen: smidig utvikling /fail fast?

Miljødirektoratet – en mangfoldig virksomhet under Klima-og miljødept



klima

naturmangfold

forurensning

friluftsliv

skaffer og formidler
miljøinformasjon

utøver og iverksetter
forvaltningsmyndighet

styrer og veileder
regionalt og kommunalt
nivå

gir faglige råd

deltar i internasjonalt
miljøarbeid



Bruk av droner i overvåking

Overvåking: Etaten skal sørge for nødvendig overvåking av utviklingen i miljøtilstanden i samarbeid med andre kunnskapsmiljøer.

For alle overvåkingsprogram skal muligheten for bruk av ny teknologi vurderes...

- Pilotprosjektet er gjenstand for løpende evaluering
 - Vurderer effektiviseringspotensial og sikre hensiktsmessig gjennomføring av tilsyn i vanskelige eller større kontrollområder
 - Oppdrag til konsulenter: konkurrerende prosjekter - gjøre selv eller outsource - hva er mest hensiktsmessig
 - Etablere stopp-punkter - hva skal til for å terminere arbeidet?



Vi jobber for å bli en lærende organisasjon

- Strategi for evaluering
 - Bruke vår egen kompetanse
 - Revisjonsmetodikk
 - Samfunnsøkonomisk tilnærming
 - Læringsløyper - kontinuerlig forbedring

A photograph showing a person's hands cupping water from a lake. The water is clear and glistening, with a single drop falling from the fingers. The background features a calm lake reflecting the warm, golden light of a sunset or sunrise, with dark silhouettes of hills in the distance. The overall mood is serene and emphasizes the purity of nature.

Rent og rikt miljø

Foto: Thor Nielsen