

# Årsrapport 2006



**Mer velferd for skattebetalernes penger**

## Om Senter for statlig økonomistyring

Senter for statlig økonomistyring (SSØ) er en virksomhet underlagt Finansdepartementet med bred kompetanse på virksomhets- og økonomistyring i staten. Vi har to roller, en myndighetsrolle overfor alle statlige virksomheter som er knyttet til forvaltningen av økonomiregelverket og konsernsystemer samt en leverandørrolle innenfor økonomitjenester til statlige virksomheter. Vår visjon er effektiv

ressursbruk i staten. Vi bidrar til dette gjennom kompetansetiltak, rådgivning og utvikling av metoder og verktøy samt økonomitjenester innen lønn, personal, budsjett og regnskap. Vi forvalter også statsregnskapet og statens konsernkontoordning. SSØ har om lag 300 ansatte og er organisert i en sentralenhet (Oslo) og 6 regionkontorer.



## Vi må jobbe mer sammen i staten

Staten har et stort mangfold av mål og aktiviteter – alt fra skatteinnkreving til tiltak for barn som lider under omsorgssvikt. Ut fra virksomhetenes egenart er det viktig at hver statlig virksomhet har store frihetsgrader til å innrette sin virksomhetsstyring, slik det statlige økonomiregelverket legger opp til. Men det er sløsing med skattebetalernes penger å dyrke egenart på områder der det er store muligheter

regnskapsføring? Innenfor styringsinformasjon er det en rekke områder der statlige virksomheter har felles behov, enten når det gjelder verktøy for å hente opp styringsinformasjon, eller rapporter som er felles for alle.

SSØ er etablert for å hente ut synergier og stordriftsfordeler for staten innenfor virksomhets- og økonomistyring. Vi ser en stadig økende etterspørsel etter våre metoder, analyser og kompetansetiltak. Vi ser at staten oppnår store besparelser ved at vi kjøper inn og forvalter systemer som mange statlige virksomheter benytter, istedenfor at de hver for seg må anskaffe dette eller gjøre det selv. Vi utvikler tjenester basert på systemene og innenfor rådgivning som er i tråd med det statlige økonomiregelverket, men samtidig tilpasset statlige virksomheters behov. Det er gjenbruk og læring på tvers som er vår måte å arbeide på, slik at statlige virksomheter skal kunne utnytte beste praksis innenfor statlig økonomistyring.

Selv om SSØ har mange brukere i staten, ser vi samtidig et stort potensiale for langt mer samarbeid på tvers i staten. Staten er organisert som én juridisk person, men det er fortsatt altfor mye "silo"-tenkning mellom statlige virksomheter og departementsområder. I vår videreutvikling vil vi søke å bli enda bedre til å tilrettelegge for gode prosesser på tvers og tilby tjenester på områder der disse kan benyttes av mange. Men dette er også et spørsmål om holdninger i statlige virksomheter – både lysten til å lære av andre og evnen til å tilpasse seg statlige fellesløsninger der det ikke er kritisk for egenarten.

Med økte krav til effektiv ressursbruk i staten ser vi heldigvis at statlige virksomheter er i ferd med å få opp øynene for de store gevinstene som ligger i økt samarbeid og felles tjenester. Vi vil være både pådriver, nav og lim på dette området.



Marianne Andreassen  
Direktør

for besparelser ved samarbeid, felles tiltak og felles tjenester på tvers av virksomhets- og departementsgrensene i staten. Hvorfor skal hver statlig virksomhet selv "finne opp kruttet" på metoder for resultatmålinger og risikostyring? Hvorfor skal statlige virksomheter hver for seg anskaffe verktøy innenfor elektroniske arbeidsprosesser på budsjettering og

## SSØs kundevirksomhet

Vi arbeider med et bredt sett av tiltak for å bidra til å utnytte synergier og stordriftsfordeler, med utgangspunkt i vår visjon om effektiv ressursbruk i staten. Gjennom våre økonomitjenester skal vi oppnå stordriftsfordeler for staten ved å tilby og levere standardiserte systemløsninger med tilhørende tjenester til statlige virksomheter. Gjennom året har aktiviteter og tiltak vært rettet mot

- effektiv produksjon av de tjenestene som vi til enhver tid tilbyr
- etablering av nye tjenester og videreutvikling av de eksisterende med utgangspunkt i både virksomhetenes ønsker og realisering av stordriftsfordeler for staten
- optimal tilpasning av arbeidsdelingen mellom leverandør og kunde

Omfanget av tjenester økte noe gjennom 2006. Dette skyldes blant annet tilbud om elektronisk faktura-behandling, og at flere kunder har gått over til nytt lønns- og personaladministrasjonssystem som har et bredere tjenestespekter. I tillegg er det satt i gang pilotdrift hos utvalgte kunder på verktøybaserte tjenester innen prosjekt- og anleggoppfølging, og det er også gjennomført flere rådgivningsoppdrag innenfor kundevirksomheten.

Som et resultat av at statlige etater i større grad samler administrative funksjoner for sine enheter har kundemassen endret seg i retning av færre, men mer omfattende kundeforhold. Dette bidrar til mer effektive prosesser innenfor økonomiområdet, samtidig som behovet for bedre og mer styringsinformasjon øker. Vi har bistått i flere oppdrag for å etablere felles kontoplaner, økonomihåndbøker og bedre strukturer innen mål- og resultatstyring.

Kundetilfredshetsundersøkelsen som ble gjennomført i mai viste at hele 80 prosent av kundene er fornøyde med våre tjenester. Dette viser at vi har reetablert vår sterke posisjon blant kundene, etter den utfordrende perioden som fulgte etableringen i 2004.

### Lønns- og regnskapstjenester

Kundemassen innen lønns- og regnskapstjenester til statlige virksomheter økte litt i 2006. Vi beholder

vår markedsandel på ca. 70 prosent målt i antall virksomheter, som representerer ca. 55 prosent av lønnsmassen i statsforvaltningen. Til sammen behandler vi lønn til 63 000 fast ansatte i staten, i tillegg til et stort antall honoraravlønnede. Hvert år mottas og behandles mer enn 500 000 fakturaer på vegne av kundene.

### OPAL-programmet

I 2005 startet vi innføringen av nytt og moderne system for lønns- og personaladministrasjon i statlige virksomheter. Løsningen baserer seg på selvbetjening og elektronisk arbeidsflyt. Alle kunder som tidligere har fått lønnstjenester basert på det gamle systemet SLP, skal fases over på det nye systemet som er basert på SAP HR. I 2006 ble det foretatt en omfattende replanlegging av programmet, som innebærer en ny og tilpasset utrullingsstrategi for den avsluttende prosjektfasen. Programmet, som er et stort og viktig bidrag til fornying av staten gjennom bruk av moderne elektroniske arbeidsprosesser, forventes sluttført i 2008.

Overgangen til nytt system innebærer betydelige endringer i tjenestetilbud, kompetanse og driftsform. Mange kunder har tatt i bruk flere selvbetjenings-tjenester, som for eksempel elektronisk lønnsklipp og automatisert behandling av reiseregninger. Ved årsskiftet var nærmere 30 000 ansatte tilknyttet det nye lønns- og personalsystemet. I tillegg lønnes ca. 6 800 ansatte ved Universitetet i Oslo gjennom en tilpasset systemløsning. Ved avslutningen av programmet i 2008 forventes det nye systemet å avløse ca 75 000 fast ansatte i staten. I tillegg kommer et betydelig antall honoraravlønnede.

### Elektronisk fakturabehandling

Vår satsing på elektronisk fakturabehandling (EFB) i statlige virksomheter har gitt store administrative besparelser og bedre kvalitet i økonomistyringen. Antall fakturaer som blir elektronisk behandlet har økt fra 800 pr. måned i 2005 til over 36 000 pr. måned i 2006. Dagens kunder innebærer et årlig fakturavolum på om lag 360 000 fakturaer. En samfunnsøkonomisk analyse gjennomført i 2005, viste at et årlig volum på 400 000 fakturaer representerer en innsparing for staten med en nåverdi på 444 millioner kroner.



## Kompetansetiltak og utvikling

Den sterke statsfinansielle situasjonen gjør at Norge, i motsetning til mange andre land, ikke har det samme ytre presset for effektiv offentlig produksjon. En effektiv offentlig sektor er imidlertid viktig for å sikre at skattebetalernes penger kaster mest mulig av seg i form av offentlig velferdsproduksjon. Det er stor mangel på arbeidskraft i Norge i alle sektorer, og en effektiv offentlig sektor er også viktig for å sikre en god balanse i arbeidskrafttilgang mellom offentlig og privat sektor.

Det er fortsatt store muligheter for å bedre effektiviteten, og i staten pågår en rekke utviklingsprosesser for å sikre en bedre økonomistyring som kan gi grunnlag for økt effektivitet. Riksrevisjonen gir stadig for mange merknader på økonomistyringen i statlige virksomheter, og vi ønsker å bidra til at disse går ned.

I 2006 økte vi omfanget av leveranser knyttet til overføring av kompetanse innenfor økonomistyring og analyser. Dette gjelder for alle hovedkategorier av tjenester, som for eksempel utarbeidelse av veiledere, metodeutvikling samt rådgivning og bistand til gjennomføring av analyser og evalueringer.

### Mål- og resultatstyring i statlige virksomheter

God informasjon om egne resultater er en forutsetning for at statlige virksomheter skal kunne tilpasse seg endringene i samfunnet, og prestere godt i forhold til målene for virksomheten. Mange virksomheter opplever at kravene fra politiske myndigheter og forventningene fra brukere og samfunnet er store. Samtidig er ressursene begrenset. Klare prioriteringer og god styring er viktig for å oppnå

### Største utfordringer og utviklingsområder i statlig økonomistyring

- Kompetansen innen økonomistyring blant økonomimedarbeidere i staten bør styrkes. Dette er blitt ytterligere aktuelt etter at det reviderte økonomireglementet kom på plass i 2004, der mer frihet og ansvar tillegges virksomhetene.
- Bedre resultatmålinger og kobling mellom resultatmål og budsjettering/økonomioppfølging
- Bedre risikostyring og internkontroll.
- Økt bruk av analyser forut for beslutninger, herunder samfunnsøkonomiske analyser samt evalueringer av prosesser og tiltak.
- Økt oppfølging for å sikre gevinstrealisering av investeringer og tiltak.
- Bedre og lettere tilgang til relevant styringsinformasjon til ledere.
- Effektivisere transaksjonshåndteringen gjennom økt bruk av elektroniske arbeidsprosesser.

Vi er en aktør innenfor disse områdene, både som tilrettelegger for god økonomistyring i staten og som leverandør av økonomitjenester. Våre tiltak og tjenester gir betydelige gevinster både for den enkelte statlige virksomhet, for staten som helhet og for samfunnet ved at flere ressurser i staten frigjøres til velferdstjenester og for å nå de samfunns mål som er satt.

Tilbudene om kurs og andre kompetansetiltak fra SSØ bygger på prinsippene og standardene i regelverket for økonomistyring i staten, og på metoder vi har utviklet og tilpasset for bruk i statlige virksomheter. Vi har som utgangspunkt at våre tjenester skal nå brede grupper av statlige virksomheter, og at våre metoder og veiledere skal kunne benyttes av alle typer virksomheter.

I dag blir statlige virksomheter målt på om de får realisert gevinster som kommer brukerne til gode. Vi bidrar til å heve kompetansen ytterligere, slik at staten kan utnytte sine ressurser mer effektivt. Det gir mer velferd for skattebetalernes penger.

god kvalitet på tjenestene og utnytte ressursene effektivt. På denne måten kan staten gi et bedre tjenestetilbud til flere mennesker og oppnå bedre resultater for samfunnet.

Statlig virksomhet er kompleks, og det er mange utfordringer knyttet til måling av resultater. Resultatene kan ofte ikke måles i økonomiske termer. Nettopp derfor er resultatmåling spesielt viktig i statlige virksomheter.

Vi publiserte i desember 2006 en veileder som gir en grunnleggende innføring i hvordan resultater kan måles, og hvordan informasjon om resultater kan brukes i den interne styringen av statlige virksomheter. Veilederen ble presentert for 200



deltagere på et lanseringsseminar i mars 2007. Det er en økende etterspørsel etter opplæring og rådgivning innenfor dette temaet.

### Samfunnsøkonomiske analyser og evalueringer

Det er vanskelig å spå om utviklingen i samfunnsforhold, priser og befolkningens behov for ulike typer tjenester i fremtiden. Dette er imidlertid forhold som kan være kritiske for om et nytt tiltak er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Vi utga i juni 2006 en veileder som spesielt omhandler behandling av usikkerhet i samfunnsøkonomiske analyser. Videre ble det utarbeidet en operativ veileder i samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter. Veilederen er allerede tatt i bruk i flere virksomheter, blant annet i analyse av Altinn II i Brønnøysundregistrene.

Gjennom året har vi økt satsingen på rådgivning, gjennomføring og bidrag i analyser og prosjekter mot enkeltvirksomheter. Vi har bidratt i gjennomføringen av flere samfunnsøkonomiske analyser i staten, blant annet av tjenesten Altinn II, e-handel, elektronisk identifikasjon og innføring av skolemat i grunnskolen.

Vi arbeider for at alle statlige virksomheter gjennomfører evalueringer i tråd med økonomiregelverket for staten. Evalueringer bidrar til bedre styrings- og beslutningsprosesser og synliggjør bruken av offentlige ressurser. I 2006 gjennomførte vi blant annet en evaluering av økonomistyringen og

administreringen av Skattefunnordningen. En ny veileder i evaluering av tilskudd vil bli publisert i 2007.

### Kursvirksomhet

Vårt omfattende kurstilbud er videreutviklet i 2006. Vi har tilbudt 35 ulike kurs, der hele seks er nyutviklede. Dette gjelder kurs i mål- og resultatstyring, risikostyring, rapportering, samfunnsøkonomisk analyse samt oppfølging og kontroll av tilskudd. Det har i alt vært nærmere 800 deltagere på kursene. I tillegg har det deltatt om lag 700 personer på våre lanseringsseminarer, frokostseminarer og virksomhetstilpassede seminarer i økonomistyring og analyser.

### Høyskolestudier

Stadige omstillinger og økt konkurranse i statlig sektor stiller sterkere krav til økt kompetanse og faglig oppdatering. Vi har derfor som første statlige virksomhet inngått et utdanningssamarbeid for å heve kompetansen innenfor fagområdet økonomistyring. Etter en anbudskonkurranse ble Handelshøyskolen BI valgt som samarbeidspartner.

Målgruppen for studietilbudet er statlig ansatte innenfor fagområdet økonomi- og virksomhetsstyring. Studiekonseptet er unikt ved at det kombinerer vår praktiske og omfattende kompetanse i statlig økonomistyring, med teoretisk faglig kompetanse fra en av Norges største høyskoler. Dette er det første studietilbud av sitt slag i Norge.



## Forvaltning av økonomiregelverket

Vi har forvaltningsansvaret for regelverket om økonomistyring i staten. Dette gjelder med unntak av bestemmelsene om departementenes styring av underliggende virksomheter (statsstyringen), som Finansdepartementet selv ivaretar. I 2006 ble 12 søknader om unntak fra regelverket innvilget, de fleste for valutakonto utenfor statens konsernkontosystem. Ved utgangen av 2006 var

det totalt 49 gyldige unntak fra økonomiregelverket. Det internettbaserte oppslagsverket Ordsøk er utvidet og oppdatert med ord og uttrykk fra økonomiregelverket på en rekke områder. Fra SSØ overtok tjenesten i august 2005, har trafikken bortimot tredoblet seg til nærmere 30 000 treff i slutten av 2006.

### Forvaltning av regelverket innebærer at vi

- behandler søknader fra departementene om unntak fra regelverket for økonomistyring
- besvarer henvendelser om innholdet i og fortolkning av regelverket
- utvikler og forvalter veiledere innenfor fagfeltet økonomistyring, herunder det internettbaserte veiledningsmateriellet Ordsøk
- tilbyr kompetansetiltak innenfor økonomistyring, herunder grunnopplæring i staten i regelverket, budsjettering og regnskapsføring
- gir råd og veiledning om god tilpasning til regelverket for økonomistyring i staten

## Statsregnskap og statlig betalingsformidling

Vi har ansvaret for forvaltning og drift av statsregnskapet. Statlige virksomheter har plikt til å sende regnskapsrapporter til statsregnskapet etter bestemmelser og standarder for budsjettering og regnskapsføring i staten, som er fastsatt av Finansdepartementet. Ansvaret omfatter blant annet mottak, behandling og kontroll av regnskapsrapportene som sendes fra statlige virksomheter hver måned.

I 2006 var det 286 virksomheter som avleverte regnskapsrapporter til statsregnskapet. Vi ivaretar ansvaret for rammeavtaler med private banker som sikrer statlige virksomheter god tilgang til betalingstjenester, og operative funksjoner innen statlig betalingsformidling. Betalingsformidling gjennom statens konsernkontoordning sikrer at alle statlige midler daglig samles i Norges Bank, og gjelder for departementene og underliggende virksomheter. På vegne av staten har vi i 2006 inngått rammeavtaler med private banker som halverer utgiftene til betalings- og kontoholdstjenester. Samlet utgjør dette en besparelse i størrelsesorden 20 millioner kroner sammenlignet med tidligere avtaler.

Antallet statlige betalinger endte totalt på ca. 47,9 millioner i 2006, en nedgang på ca. 6 millioner i

forhold til året før. De statlige betalingene vris i økende grad fra manuelle og blankettbaserte løsninger og over til de elektroniske løsningene. Fra 2005 til 2006 ble antallet innenlands blankettbaserte betalinger redusert fra ca. 395 000 til ca. 88 000.

### Utprøving av periodiseringsprinsippet i staten

Siden 2004 har statsforvaltningen prøvd ut nye regnskapsprinsipper etter mønster fra privat sektor, men tilpasset statlige behov. Økt fokus på kostnader gir bedre beslutningsgrunnlag i virksomhetenes ressursstyring og effektivitetsvurderinger. 10 statlige pilotvirksomheter har siden 2005 ført sine interne virksomhetsregnskap etter prosjektets regnskapsmal. En erfaringsoppsummering våren 2006 viste tilfredsstillende resultater i prosjektet. Høsten 2006 ble prosjektet overført fra Finansdepartementet til SSØ. Prosjektet har økt ressursinnsatsen på å utprøve og vurdere hvordan regnskapsinformasjon kan brukes til bedre styring i virksomhetene og i departementenes statsstyring. En ny evaluering er planlagt gjennomført i 2009.

## SSØ-dagen

Vi gjennomførte vårt største enkeltprofileringstiltak for første gang i 2006. SSØ-dagen er en konferanse for beslutningstagere og fagpersoner fra departementer og statlige virksomheter, og arrangeres hvert år i januar i Oslo. Dagen har som målsetting å inspirere og motivere statlige virksomheter til

effektiv ressursbruk. Det ble i 2006 besluttet å utvide den faglige bredden i arrangementet. Vår andre SSØ-dag i januar 2007 inneholdt derfor hele 6 valgfrie temaer i tillegg til hovedtemaet. Det vises stor interesse for konferansen både blant deltagere og foredragsholdere.



450 personer deltok på SSØ-dagen i 2006.



Konferansen ble åpnet av finansminister Kristin Halvorsen.



Direktør Are Høidal mottok SSØ-prisen på vegne av Oslo fengsel.



Full aktivitet på SSØs informasjonsstands.

## SSØ-prisen

For å bidra til å realisere vår visjon om effektiv ressursbruk i staten, har vi etablert SSØ-prisen for beste virksomhetstiltak. Gjennom prisen håper vi å skape større fokus på elementene som inngår i statlig økonomistyring, og å anerkjenne suksessfulle aktiviteter og initiativ som er gjennomført i statlige virksomheter.

Den første SSØ-prisen for beste virksomhetstiltak gikk til Oslo fengsel, for deres arbeid med balansert målstyring. Prisen ble overrakt av finansminister Kristin Halvorsen på SSØ-dagen 18. januar 2007.

# Organisasjon

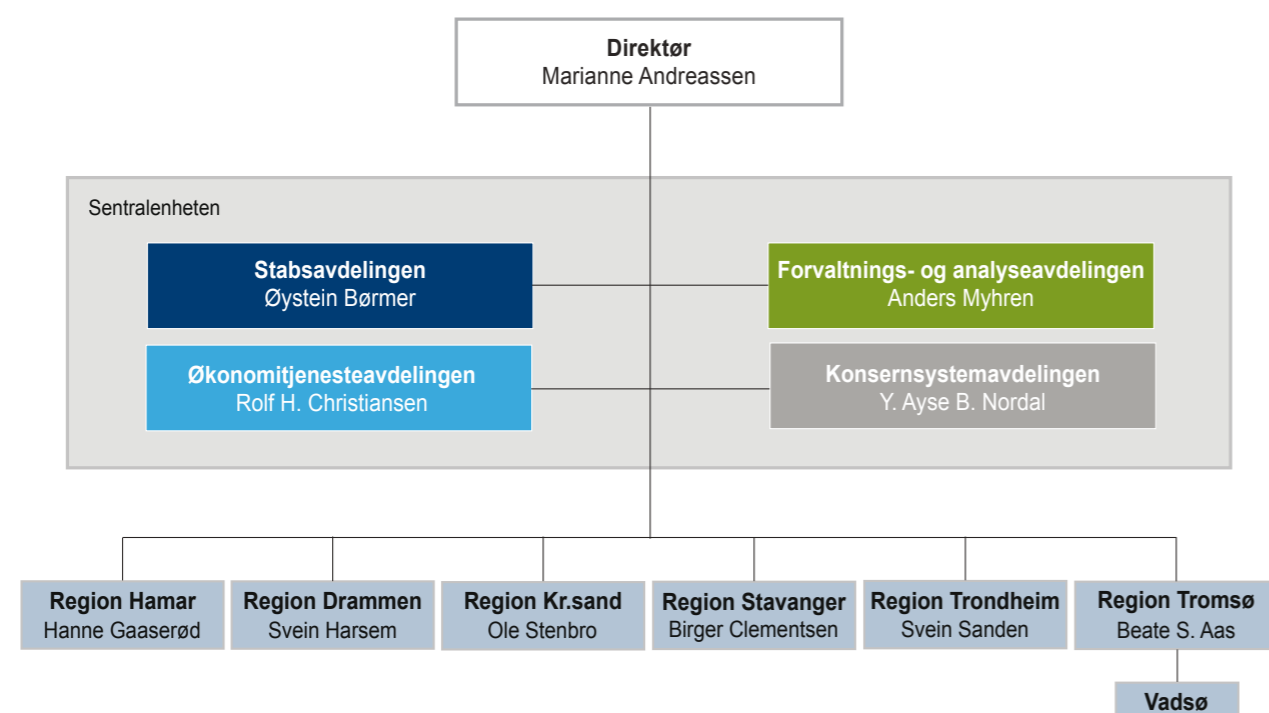
SSØ ble etablert 1. januar 2004, og er en etat underlagt Finansdepartementet.

Virksomheten består av en sentralenhet og seks regionkontorer. Regionkontorene er lokalisert i Hamar, Drammen, Kristiansand, Stavanger, Trondheim og Tromsø. I tillegg er det en avdeling i Vadsø underlagt regionkontoret i Tromsø.

Regionkontorene leverer økonomitjenester til våre kunder, mens sentralenheten ivaretar forvaltningsoppgaver og konsernsystemer, systemtjenester og

produktutvikling for kundevirksomheten samt administrative oppgaver.

Direktør Marianne Andreassen har ledet SSØ siden etableringen i 2004. Ledergruppen består av direktør, fire avdelingsdirektører og seks regiondirektører. Sentralenheten i Oslo er inndelt i fire avdelinger: Økonomitjenesteavdelingen, Forvaltnings- og analyseavdelingen, Konsernsystemavdelingen og Stabsavdelingen.



## Personal

Ved utgangen av 2006 var antall stillinger i virksomheten 292, hvorav 40 var midlertidige. Totalt utgjorde dette 283,5 årsverk. Kjønnfordelingen blant de ansatte var 170 kvinner (58,2 prosent) og 122 menn (41,8 prosent). Samlet hadde vi i 2006 en kvinneandel i lederstillinger på 42,1 prosent, som er godt over statens mål på 40 prosent. Høsten 2006 opprettet vi et likestillingsutvalg, som arbeider aktivt med å utvikle og foreslå tiltak som fremmer likestillingen i virksomheten.

## Rammebetingelser

Vi er i hovedsak en bevilgningsfinansiert virksomhet. I 2006 hadde vi et utgiftsbudsjett på 233,859 millioner kroner og et inntektsbudsjett på 35,3

millioner kroner, som i hovedsak er relatert til viderefakturering av tredjepartskostnader til kundene. Regnskapsførte inntekter inklusive refusjoner var på 46,523 millioner kroner. 4,31 millioner kroner ble etter godkjenning fra Finansdepartementet overført til budsjettet for 2007.

## Grønn stat

Vi har fokus på å arbeide systematisk med miljøforbedringer i virksomheten. Det er iverksatt flere miljøtiltak som blant annet kildesortering, gjenbruk og energibesparing i flere av våre lokaler. Ved gjennomføring av anbudsprosesser stilles det klare miljøkrav til leverandørene. I tillegg har vi økt bruken av telefonkonferanser for å redusere reisevirksomheten.

