

NHH



*HVORDAN SETTE GODE MÅL
OG FØLGE OPP EFFEKTIV DRIFT?
..NÅR MAN IKKE HAR OVERSKUDD SOM MÅL..*

FINN KINSERDAL
ASSOCIATE PROFESSOR
NHH



Finn Kinserdal

- Siv.øk, stats.aut, Ph.D.
- Ass.professor NHH
- Regnskapsanalyse, revisjon, verdsettelse



- Virksomhetsstyring, effektivisering privat/offentlig Statkraft, Tryg, DnB Liv Helseforetakene

- Leder virksomhetsstyring EY Norge
- Leder rev.virksomhet i Norge, ledelse Norden
- Styremedlem EY Norge og Danmark

- Revisor for bl.a. Equinor, Helse Vest, Cermaq, TV2, Umoe; PGS
- Ledet mange prosjekter mht internkontroll, rapportering mm



Eierskapsmeldingen

Kategori 2:

‘mål om bærekraftig og **mest mulig effektiv oppnåelse** av sektorpolitiske mål’



Er effektivitet alltid et mål?

Kan alt måles i effektivitet?



- Beethovens symfoni nr 5
- kreves like mange musikere i dag som for 100 år siden
- tar like lang tid
- ...det er bare mye, mye dyrere



Hvordan kan en eier *stimulere* til effektivitet?

Regjeringens (nåværende/tidligere..) effektivitetsarbeid

ABE-reformen i staten

Avbyråkratisering og effektivisering
gjennom budsjettkutt



SPAR PENGER !!!




Javel; vi sparer penger...



– Ikke mulig å effektivisere mer

Marit Hermansen mener det **ikke så mye å hente** på ytterligere effektivisering av sykehusene: (president i Legeforeningen)



Helse Bergen styrer mot 200 millioner i underskudd i år. Samtidig må helseforetaket kutte 300 millioner for å lande neste års budsjett.

Hjerteavdelingen går fra 30 til 25 senger.

Budsjettdokument Budsjett- krav om effektivisering:
Klinikk for **kreft** og kirurgi:
Klinikken har allerede stengt 16 senger og planlegger en ytterligere reduksjon på 15 til 20 senger i løpet av året.

Høyesterett slår alarm om juristmangel

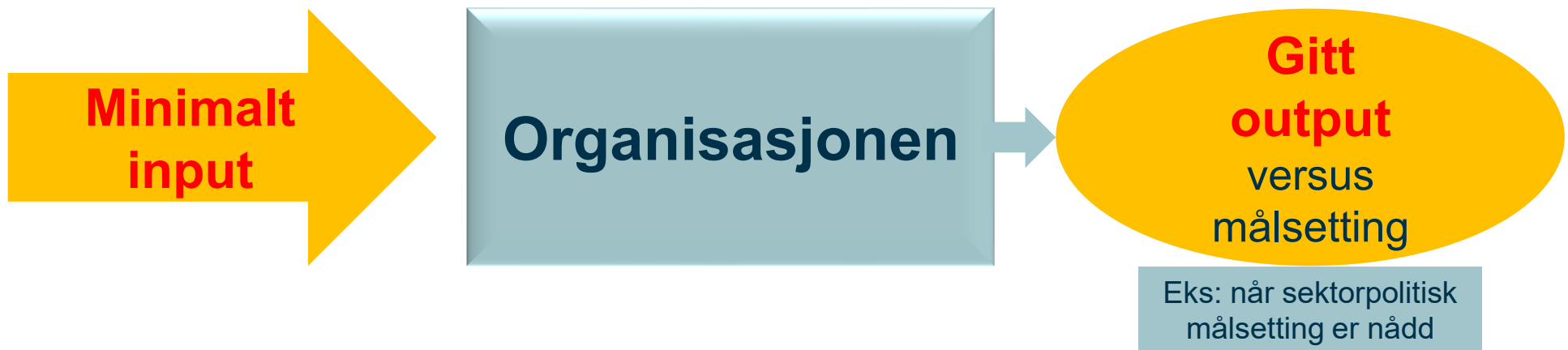
Regjeringen har pålagt norske domstoler å effektivisere. Det kan gå utover folk tillit til Høyesterett, dens anseelse og kvalitet, ifølge domstolen. – Svært alvorlig, mener Dommerforeningens leder.





Hva er effektivitet?

Grunnleggende i **not-for-profit** organisasjoner



Effektivitetsmåling i not-for-profit organisasjoner



**Kunne vi produsere
output (mengde og kvalitet)
med mindre input/ressurser?**

Effektivitetsmåling i not-for-profit organisasjoner

ELLER MOTSATT

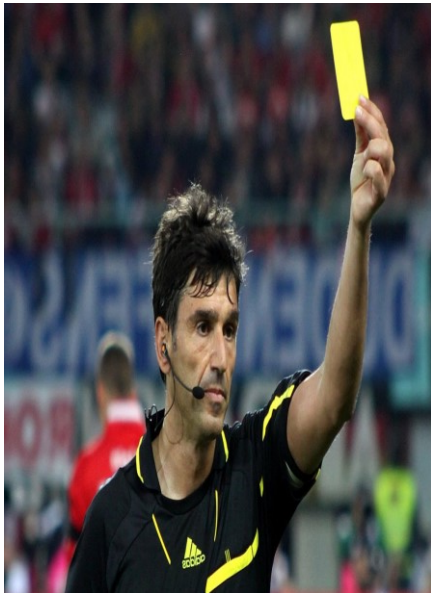


**Kunne vi produsere mer
output (mengde og kvalitet)
gitt input/ressurser (bevilget beløp)**

Grunnleggende i not-for-profit organisasjoner



Maksimere målsettingen ...innenfor rammer



Grunnleggende i not-for-profit organisasjoner



Budsjett (resultat=0)

Innenfor vedtatte regler, forskrifter, politikk

Må minimum utføre visse oppgaver

Kan ikke investere i ... (NBiM)



Som by-the-way er identisk for **profit**-organisasjoner.



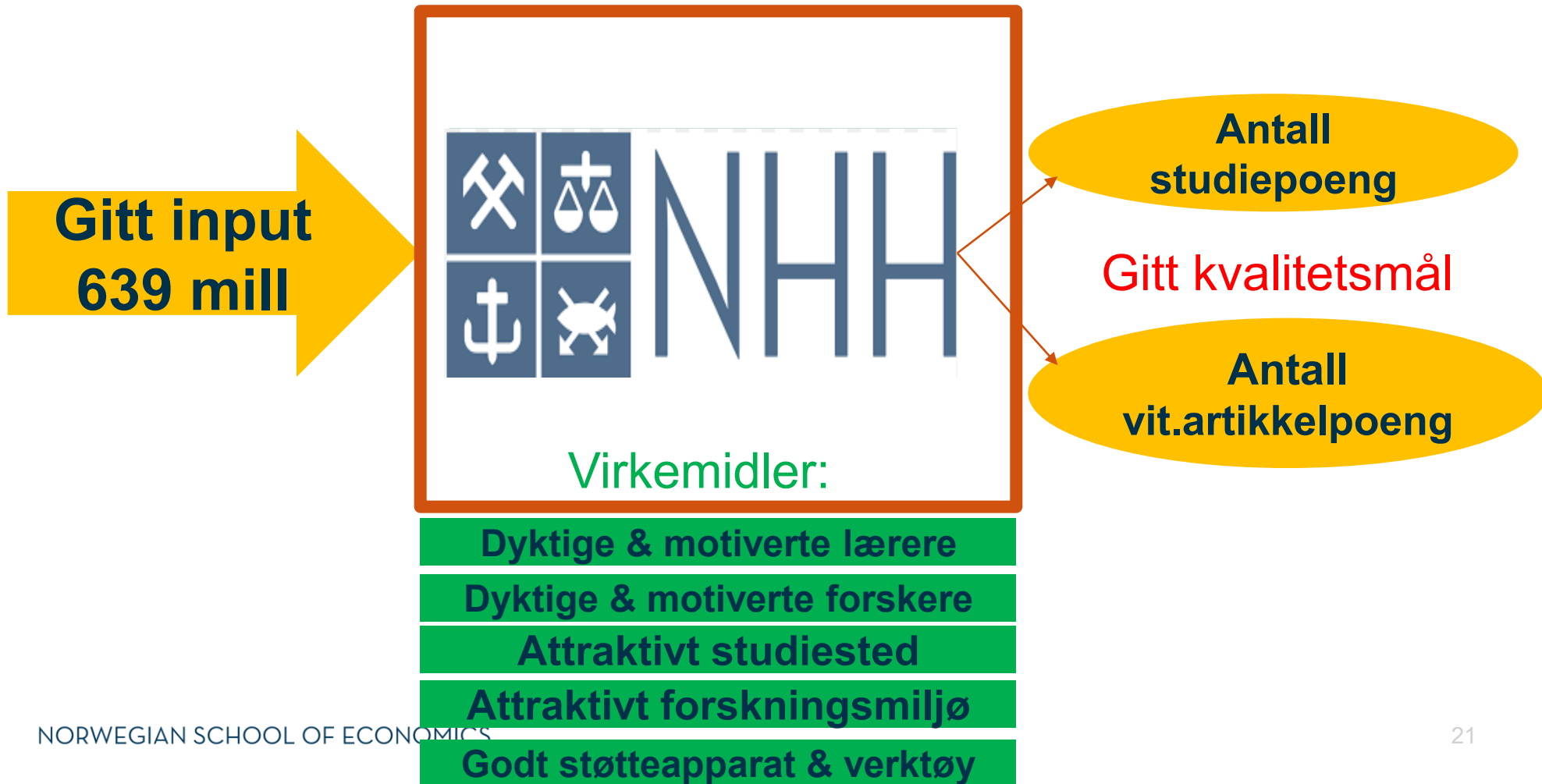


Effektivitetsmåling i not-for-profit organisasjoner





Effektivitetsmåling i not-for-profit organisasjoner





Hvis **målet** er entydig og tydelig..

er det og enkelt å måle om vi har oppnådd
det effektivt



Målet er tydelig; lett å måle effektivitet

Ressursinnsats (sum kostnad/hoder o.l.)

Måloppnåelse



'Enkelt' å måle effektivitet der en har produksjon

Oljeselskap: prod.kost/fat olje (Equinor)

Men vi kan oversette til produksjon (output)

Sykehus: kost/DRG (prisjustert for veiede innsatsfaktorer)

Sykehjem: kost/plass (prisjustert for veiet innsatsfaktor)

Gitt kvalitetskrav
(selvsagt!)

Universitetseksamen : kost/uteksaminert *..karaktervektet*

(Jfr. Produktivitetskommissjonen, NOU 2016:3)

Poenget: Prøv å definere hva en produserer (antall...) og mål kost per enhet

Utgangspunktet godt mål for sykehus



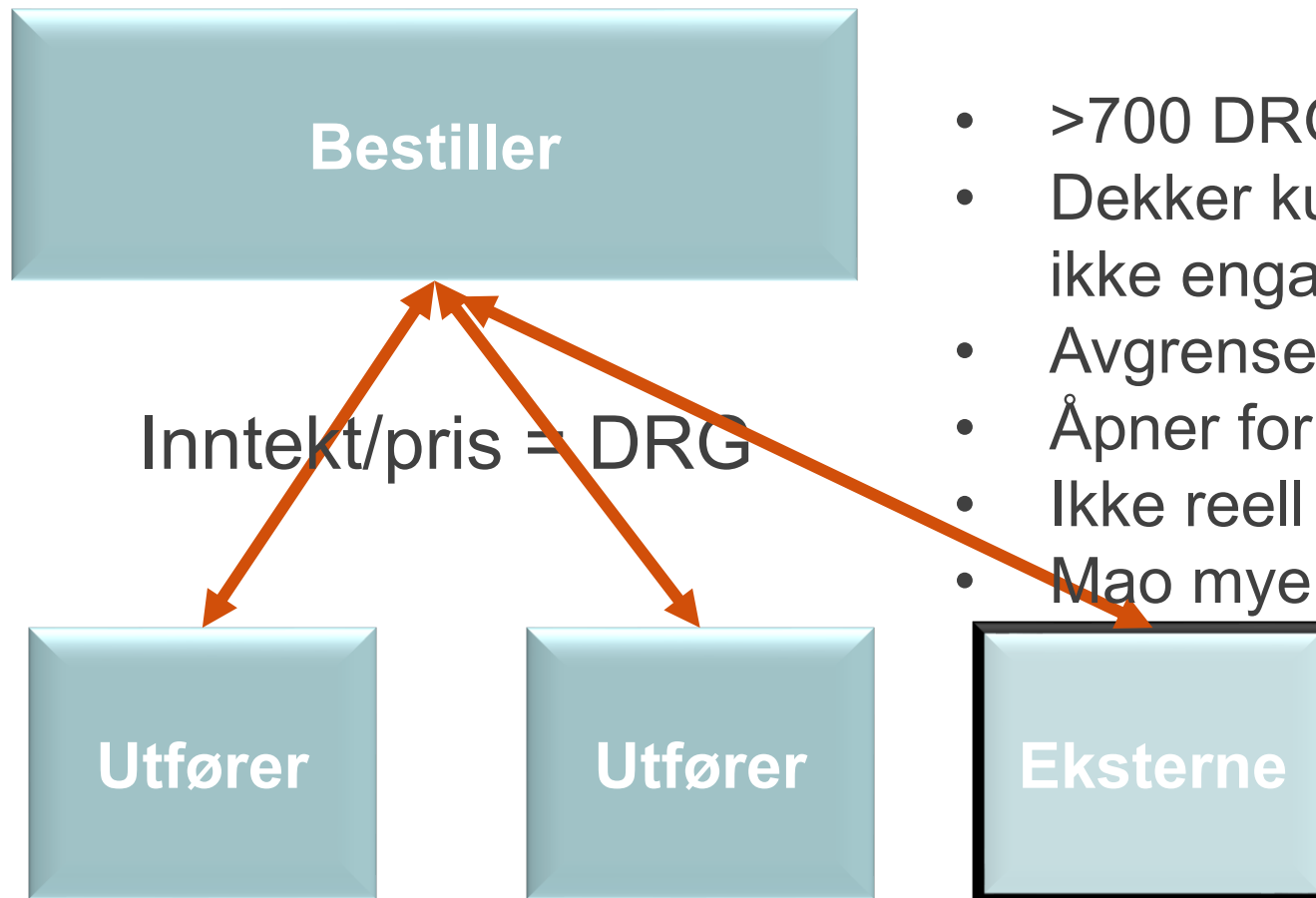
Effektivitetsmål: **kost per DRG** (veid kost-justert)



Var det SÅ enkelt å måle effektivitet?...nei
...Komplisert



Sykehus; men det ble trolig for komplisert..

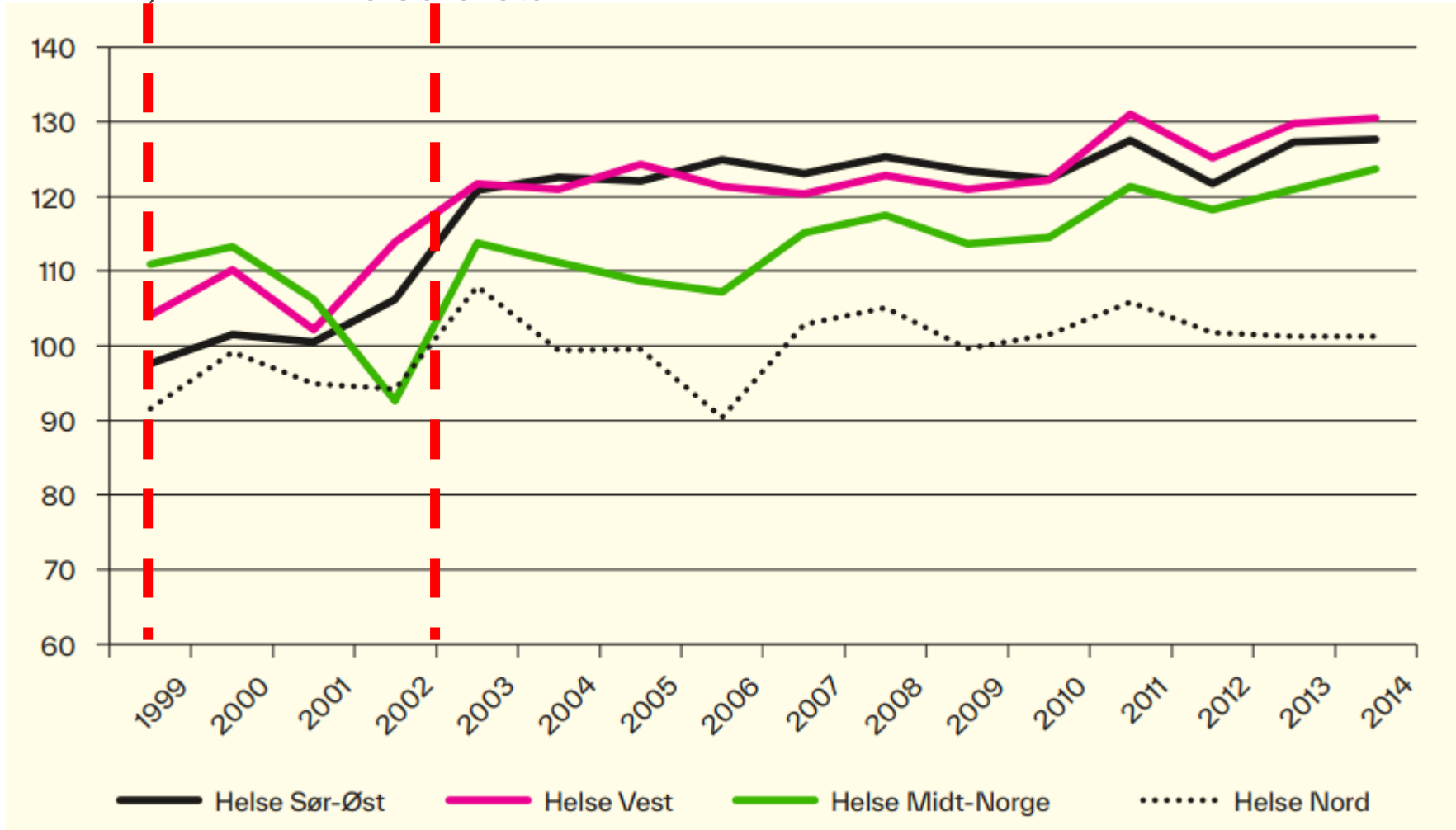


- >700 DRG'er
- Dekker kun 40% ; ikke engang variabel kost
- Avgrenset maks inntekt
- Åpner for manipulasjon
- Ikke reell konkurranse
- Mao mye byråkrati



Og den ga effekt **en stund..**

DRG; 1997 Helseforetak





Var det SÅ enkelt å måle effektivitet?...nei

1. For mange mål
2. Blander mål, rammebetingelser og virkemidler
3. For mye detaljstyring av virkemidler- hindrer innovasjon og omstilling



Var det SÅ enkelt å måle effektivitet?...nei

1. For mange mål

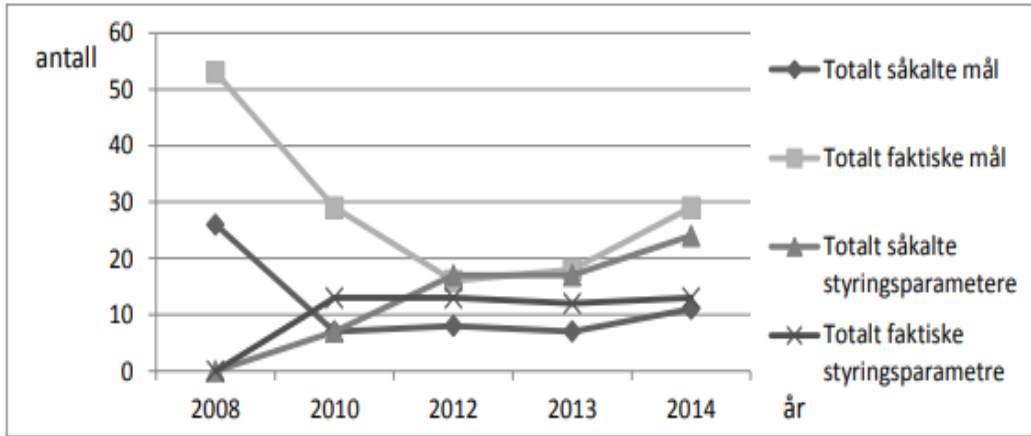
2. Blander mål, rammebetingelser og virkemidler
3. For mye detaljstyring av virkemidler- hindrer innovasjon og omstilling

Fakta om mål departementene legger på sine virksomheter gjennom tildelingsbrev

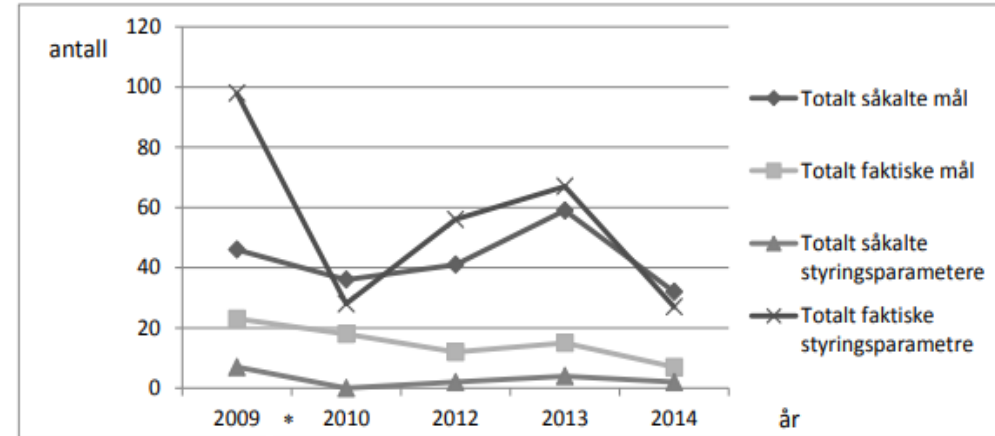
- Gjennomsnittlig 21 mål (2012, n=80) men medianen er lavere; ekstreme tilfeller trekker snittet opp
- Maks mål i utvalget: 550 mål!



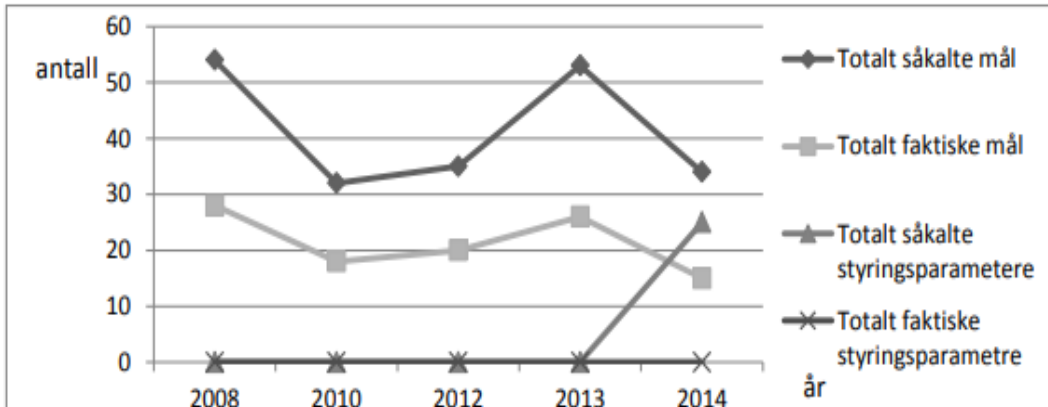
Figur 6, Såkalte og faktiske mål og styringsparametere i Politidirektoratet



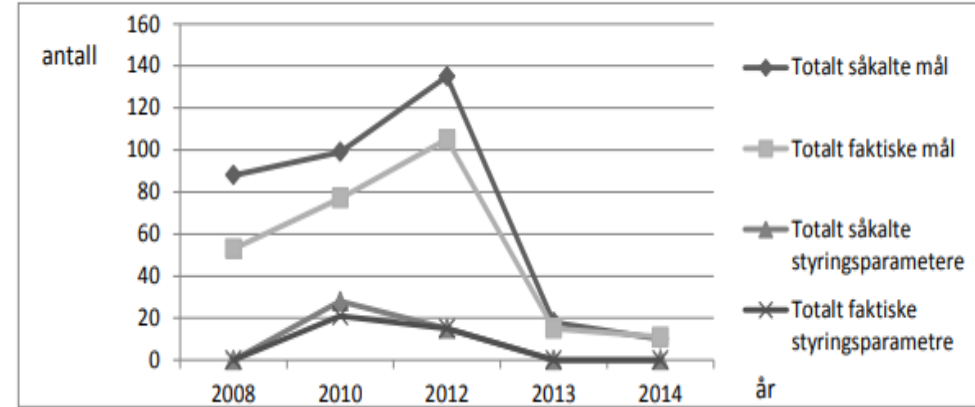
Figur 8, Såkalte og faktiske mål og styringsparametere i Helsedirektoratet



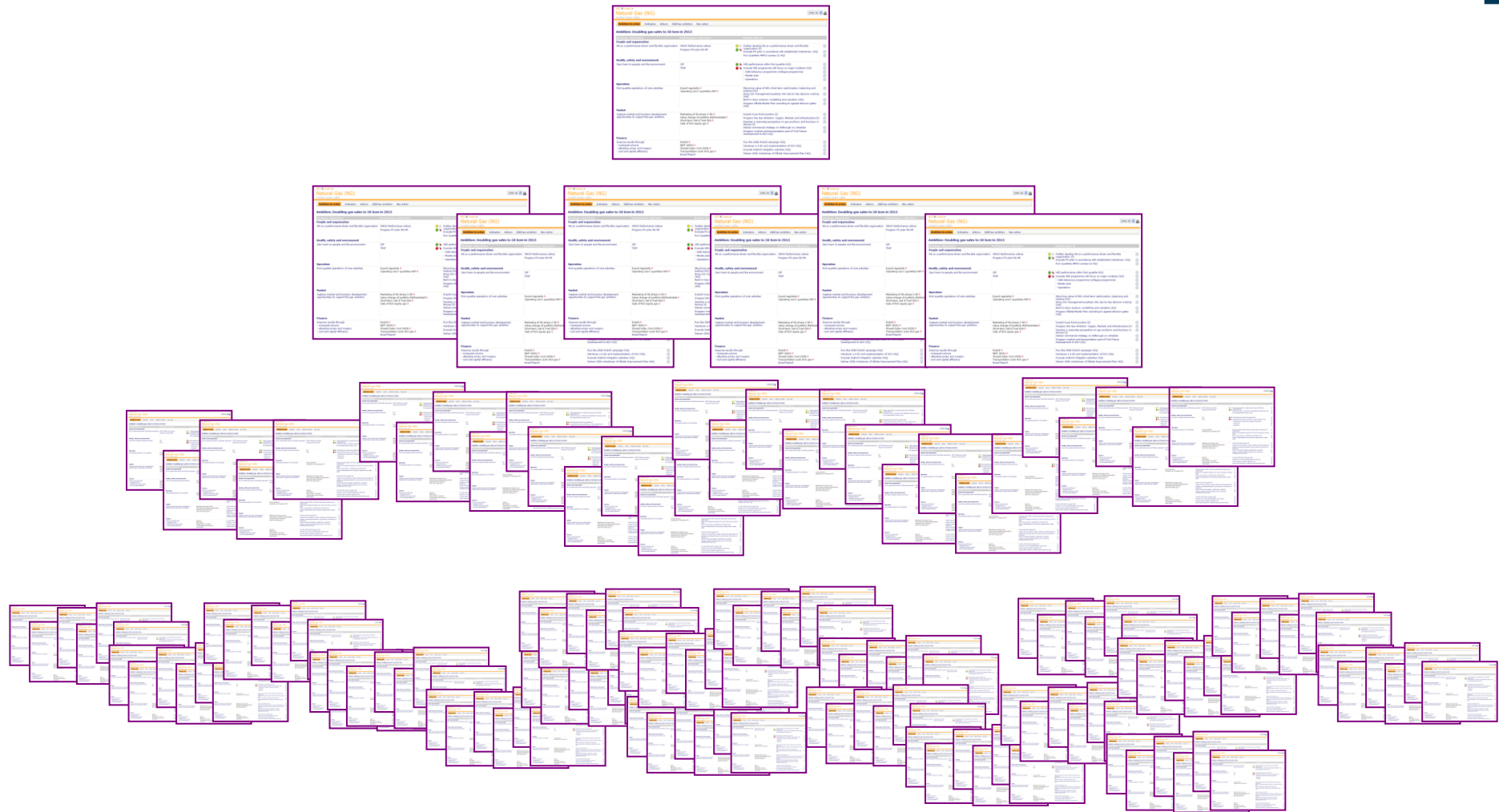
Figur 9 Såkalte og faktiske mål og styringsparametere i Oljedirektoratet



Figur 7, Såkalte og faktiske mål og styringsparametere i Utdanningsdirektoratet



Skjer i det private og.. Mer enn 500 målekort i bedriften...



.....and more

Det er verre med mange mål

Ledende
orkester



Og spille for
flest mulig



Og spille
Prøysen

?



Mest mulig
egeninntekt



Og.. Og...





Var det SÅ enkelt å måle effektivitet?...nei

1. For mange mål
2. **Blander mål, rammebetingelser og virkemidler**
3. For mye detaljstyring av virkemidler- hindrer innovasjon og omstilling

Målsetting er noe en kan ***maksimere***



Mye kalles mål, men er det ikke..



Viktig not-for-profit å skille mellom mål, rammer og virkemidler

Tildelingsbrev: KPIer

- Ledende symfoniorkester
- 100 mill i tilskudd
- Minst 10% egeninntekter
- 100 musikere
- Høy kvalitet
- Minst 10 000 tilhørere
- 10 skolekonserter
- Godt arbeidsmiljø
- God økonomistyring
- ...

? **Mål**
maximeres

Rammebetingelser
'over listen'

Virkemidler
(f.eks. effektivitet)



Viktig not-for-profit å skille mellom mål, rammer og virkemidler

Tildelingsbrev: KPIer

- Beste symfoniorkester
- 100 mill i tilskudd
- Minst 10% egeninntekter
- 100 musikere
- International dirigent
- Minst 10 000 tilhørere
- 10 skolekonserter
- Godt arbeidsmiljø
- God økonomistyring
- ...

Mål			
Sektorpolitisk måloppnåelse	Økt engasjement hos et bredere publikum	Totalt publikumsantall	111 826
		Setebelegg	70 %

Rammebetingelser

Virkemidler



Eksempler Kategori 2 selskaper....

Blander mål, rammebetingelser og virkemidler???



Statens mål som eier er kostnadseffektiv og sikker drift og utvikling av statlige lufthavner og flysikringsvirksomhet.

	Langsiktig mål	Indikator	Mål 2022
Sektorpolitisk måloppnåelse	Høy forutsigbarhet for passasjerer	Regularitet	98 %
		Punktlighet	88 %
	Høyt sikkerhetsnivå	Alvorlige luftfartshendelser	0
		Luftfartsulykker med/uten personskade	0

Rammebetingelse eller mål??

Mål: drifte til lavest kost gitt rammebetingelsene?



Selskapets overordnede mål og resultater 2022 (utvalg)

	Langsiktig mål	Indikator	Mål 2022
Sektorpolitisk måloppnåelse	Allmennkringkasting	Medietilsynets allmennkringkastingsrapport	Oppfylle allmennkringkastingsoppdraget

- 91 pst. av befolkningen ett eller flere NRK-tilbud hver dag
- 82 pst. av befolkningen hadde svært stor eller ganske stor tillit til NRK
- 90 pst. mente at NRK oppfyller målene om å sende troverdige nyhets-, informasjons- og dokumentarprogrammer.

Rammebetingelser
eller mål?



Eksempel på del-rammebetingelser ('over listen')



Eks: andel minst nå innen kategorier

	Barn	Ungdom	Voksne menn	Voksne kvinner	Eldre	Samer	Innvandrere	Etc..
	> 60%	> 50%	> 70%	> 80%	Osv.			
TV								
Radio								
SoMe								

For minst mulig penger, gitt kvalitetskrav?



	Langsiktig mål	Indikator	Mål 2022	Resultat 2022 (2021)
Sektorpolitisk måloppnåelse	Økt engasjement hos et bredere publikum	Totalt publikumsantall	111 826	80 911 (46 456)
		Setebelegg	70 %	64 % (84 %)
	Relevant scenekunst og høye kunstneriske ambisjoner	Presseomtaler, anmeldelser og utmerkelser	Oppnå gode kritikker/omtale på samtlige forestillinger	Oppnådd (Oppnådd)
		Samarbeid og internasjonale gjester	Knytte til seg int. anerkjente kunstneriske aktører	Oppnådd (Oppnådd)



Rammebetingelse eller mål??



Var det SÅ enkelt å måle effektivitet?...nei

1. For mange mål
2. Blander mål, rammebetingelser og virkemidler
3. **For mye detaljstyring av virkemidler-
hindrer innovasjon og omstilling**

Ikke fortell **HVORDAN** enheten skal utføre
..om man ikke tror på det (u)opplyste eneveldet



Ikke fortell enheten HVORDAN de skal utføre



MER TRAVELT: Hjemmehjelperne gjør rent hver tredje uke i stedet for hver andre og tiden avsatt til ulike pleieoppgaver ble strammet inn.

ARKIVFOTO: TOR HØVIK

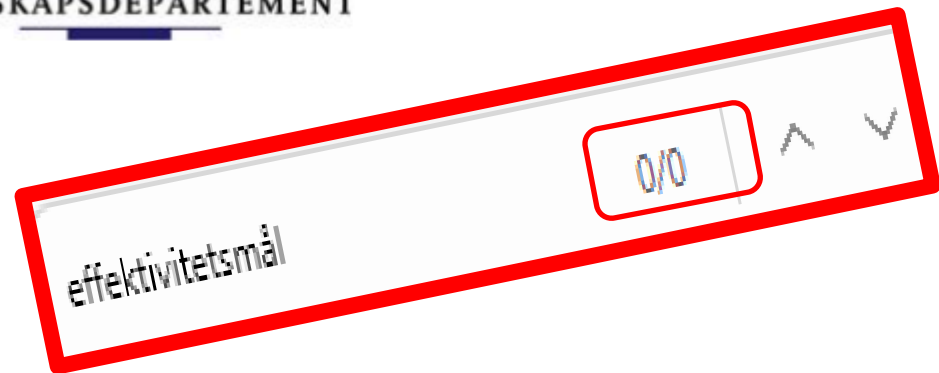
Slutt med stoppeklukke for hjemmetjenesten

kuttet med 10–15 minutter hos hver bruker. Husvasken gjøres hver tredje uke i stedet for hver andre.

I mai kom dommen over de nye normtidene i form av en rapport fra Høgskolen på Vestlandet. Evalueringsrapporter slår fast at innstramningen har flere negative konsekvenser: 86 prosent av de ansatte



Norges Handelshøyskole
5045 Bergen



Deres ref.

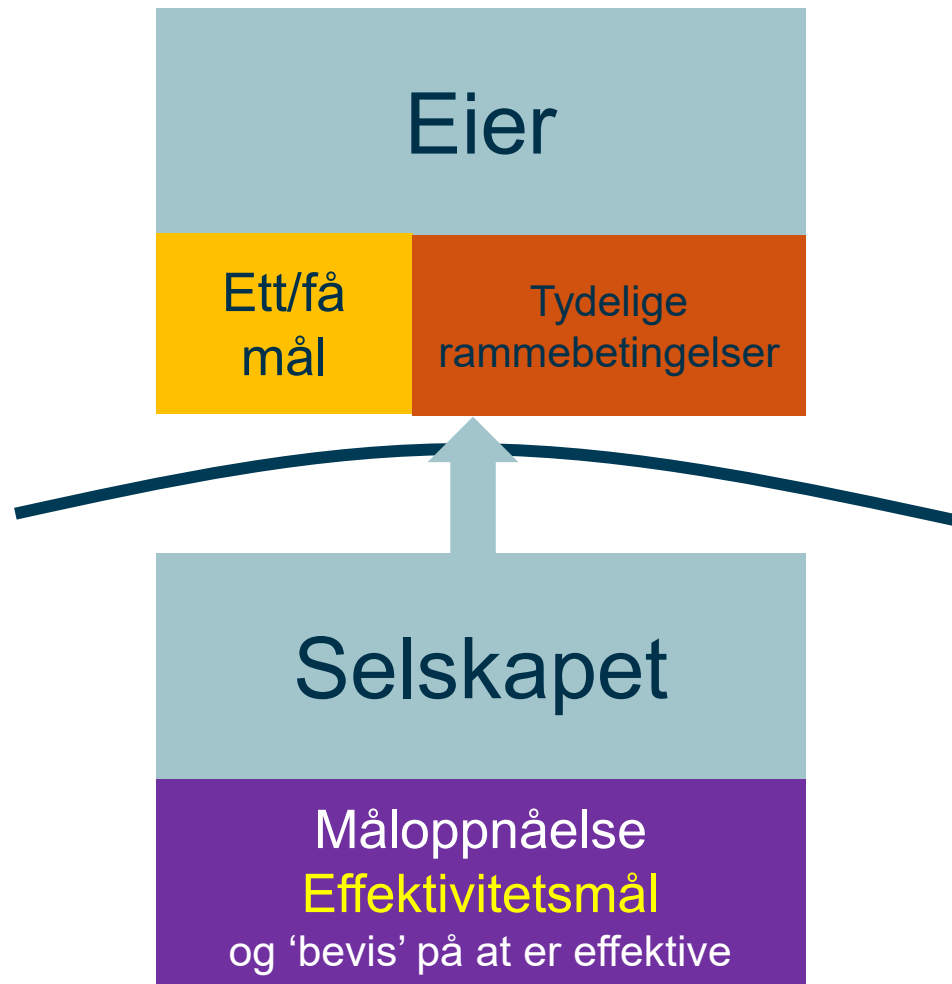
Vår ref
23/4570

Dato
20. desember 2023

Tildelingsbrev 2024 til Norges Handelshøyskole

Eier skal sette mål og rammer

Selskapet rapportere **OM** effektive

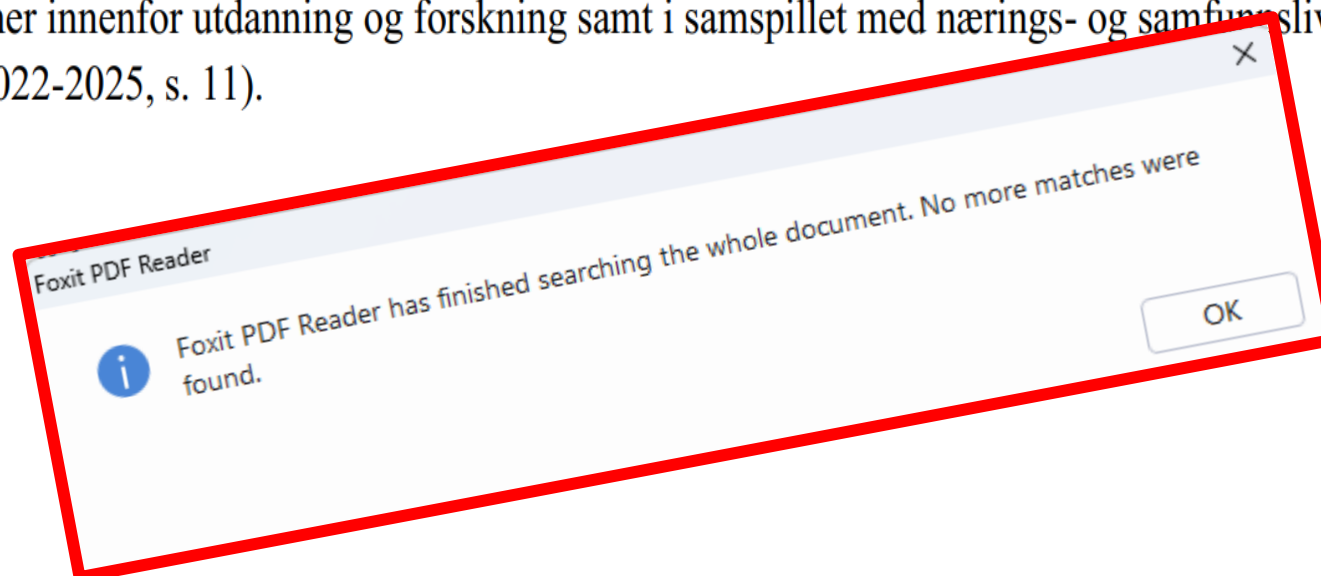


Årsrapport 2023

NHH

Effektiv ressursbruk

NHH har ambisiøse målsettinger for sin virksomhet, og dette betinger en effektiv utnyttelse av både menneskelige ressurser og tilgjengelige bygg og infrastruktur. Effektiv ressursbruk har en tydelig plass i NHHs strategi hvor hovedmålet for avsnittet om organisasjon og ressurser er at «NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for høy kvalitet og fremragende prestasjoner innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med nærings- og samfunnsliv» (NHH strategi 2022-2025, s. 11).





GODE EFFEKTIVITETSMÅL

-KOST PER ...

-ANTALL PER..

- OSS VERSUS TIDLIGERE ELLER ANDRE ELLER 'GULLSTANDARD'



Meld. St. 6

(2022–2023)

Melding til Stortinget

Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap

Statens direkte eierskap i selskaper

effektiv

1/100

Statens eierrapport

– Statens direkte eierskap i selskaper

NHH



2022

effektiv

1/206





**HVA SYNES DERE OM
EFFEKTIVITETSMÅLENE SATT AV
KATEGORI II SELSKAPENE??**



. Statens mål som eier er kostnadseffektiv og sikker drift og utvikling av statlige lufthavner og flysikringsvirksomhet.

Effektiv drift	Høyest mulig avkastning innenfor de sektorpolitiske rammene	Avkastning investert kapital	5,1 %
----------------	---	------------------------------	-------



Effektiv drift	Produktivitetsøkning på 15 % sammenlignet med 2018	Produktivitet drift og vedlikehold, kostnader/tonnkm) (øre)	< 34,5
	Redusere utbyggingskostnader	Kostnadsavvik investeringer (mrd. kr)	1



Effektiv drift	God kostnads-kontroll	Produksjonsrelaterte kostnader	44,3 mill. kr
	Optimal res-sursutnyttelse	Sikre fremdrift i utviklingen av teaterhus	Prosjektere/planlegge etablering av nytt lokale i Simonsviken
		Økte egeninntekter	





ELECTRONIC CHART CENTRE

Effektiv drift	Et bærekraftig, verdibasert og verdiskapende selskap	Resultat \geq budsjett	3,8 mill. kr.
----------------	--	--------------------------	---------------



Effektiv drift	Mest mulig kostnadseffektiv drift av Enova og Klima- og energifondet	Andel kostnader adm. og øvrige aktiviteter av totalt disponerte midler i Klima- og energifondet	
		Antall tiltak behandlet i Enovatilskuddet pr. saksbehandlerårsverk	



Effektiv drift	Kostnadseffektiv leveranse av tjenester til kollektivsektoren	Kostnad belastet tog- og kollektivoperatører som andel av billettomsetning	
----------------	---	--	--



Effektiv drift	Effektiv drift	Utnyttelse av studiokapasitet	50 %
		Økonomiske resultater (driftsresultat)	Overskudd

Effektiv drift	God balanse mellom formåls- og kostnadseffektivitet i løpende drift	Varig kostnadsbesparelse på 100 mill. kroner innen utgangen av 2024
----------------	---	---

NRK

Effektiv drift	Mest mulig allmennkringkastings-innhold for ressursene	Rapport om NRKs driftsøkonomi utarbeides årlig og viser bl.a. utvikling av ressurser som går til innhold og publisering for de fem siste år.
----------------	--	--

Finner dere noe effektivitetsmål her??

Nøkkeltall for NRK AS		2018	2019	2020	2021	2022	
Publikum							Tabellverdiene
¹¹	Daglig dekning NRK totalt	87 %	89 %	89 %	92 %	91 %	% av befolkningen
¹²	Markedsandel på kringkastet TV	38 %	40 %	43 %	43 %	42 %	% av befolkningen
¹³	Markedsandel Radio totalt	66 %	65 %	64 %	66 %	65 %	% av befolkningen
¹⁴	Daglig dekning NRK på nett	33 %	37 %	40 %	48 %	48 %	% av befolkningen
¹⁵	Daglig dekning NRK TV (nett-tv)	14 %	17 %	22 %	24 %	25 %	% av befolkningen
Lisens							
²⁴	Valuta for skatten	63 %	67 %	72 %	72 %	71 %	% av befolkningen (15+)
Omdømme							
³¹	Tillit i befolkningen	85 %	85 %	86 %	85 %	86 %	% av befolkningen (15+)
³²	NRK viktig for samfunnet	78 %	78 %	82 %	83 %	82 %	% av befolkningen (15+)
³³	NRK viktig for deg	66 %	66 %	69 %	68 %	69 %	% av befolkningen (15+)
Innhold							
⁴¹	Antall kanaler TV / Radio	3 / 13	3 / 13	3 / 13	3 / 13	3 / 13	Antall 24/7
⁴²	Distriktsendinger NRK1 / P1	11 / 15	10 / 15	10 / 15	10 / 15	10 / 15	Antall
⁴³	Tilgjengelig innhold i NRK TV	133 000	153 350	155 000	176 000	202 000	Antall titler
⁴⁴	Tilgjengelig innhold i NRK Radio	273 000	333 000	387 000	432 000	509 000	Antall titler (u/ podkast)
⁴⁵	Nyheter/ Aktualitet / Fakta	42 %	43 %	40 %	41 %	42 %	Andel ressursbruk
⁴⁶	Kultur / Musikk / Underh / Drama	46 %	44 %	52 %	49 %	49 %	Andel ressursbruk
⁴⁷	Sport	12 %	14 %	7 %	10 %	9 %	Andel ressursbruk
⁴⁸	Eksterne produsenter	360 600	381 600	463 400	423 000	432 400	Kroner x 1000
Bemanning							
⁵¹	Stillinger fast ansatte	3 416	3 334	3 236	3 208	3 227	Antall årsverk (FTE)
⁵²	Lønnsutvikling	2,8 %	3,2 %	1,7 %	2,7 %	3,7 %	% for oppgjørene
⁵³	Ansatte utenfor Oslo	30 %	30 %	29 %	28 %	29 %	% for oppgjørene
⁵⁴	Kvinneandel alle / ledere	46 / 52	46 / 52	46 / 52	47 / 55	46 / 55	% for oppgjørene
⁵⁵	Turn-over (ekstern)	4,7 %	4,7 %	7,4 %	5,8 %	5,4 %	% sluttet
Økonomi							
⁶¹	Resultat	15 907	-206 128	-12 900	5 453	-54 542	Kroner x 1000
⁶²	Sum driftsinntekter	5 966 712	5 990 817	5 876 942	6 006 939	6 210 510	Kroner x 1000
⁶³	Statstilskudd/k-avgift (%andel)	94,6 %	96,5 %	97,5 %	97,9 %	96,6 %	% av sum driftsinntekt
⁶⁴	Lønnskostnadene	2 736 216	2 819 860	2 732 203	2 907 337	3 094 388	Kroner x 1000
⁶⁵	Sum eiendeler	3 702 048	3 333 808	3 904 004	3 794 323	4 158 995	Kroner x 1000
⁶⁶	Egenkapitalandel	52 %	51 %	43 %	45 %	39 %	



Norsk Tipping

Effektiv drift	Kostnadsandel	Kostnader som andel av netto spillinntekter	27,0 %
	Driftskostnader	Totale driftskostnader	2,43 mrd. kr.



Effektiv drift	Slank og effektiv byggherre	Administrasjonskostnader i prosent av totale inntekter	2,5 %
----------------	-----------------------------	--	-------



Effektiv drift	Ha en mest mulig kostnadseffektiv drift uten at dette kommer i konflikt med samfunnsoppdraget.	Avkastning på sysselsatt kapital	10 %
----------------	--	----------------------------------	------



SMART JOBBING

De siste 10 årene har vi økt produktiviteten med over 27 prosent. I fjor nådde vi målet i Bjørnenak-modellen. Likevel defineres nå nye høyder for produktivitet.

Hvor skal dette ende? Hvor fort kan vi løpe?

TEKST KRISTINE SANNE, REDAKTØR FOTO HANS FREDRIK ASBJØRNSEN ILLUSTRASJONER ISTOCK

MANNEN BAK MODELLEN

Trond Bjørnenak er mannen bak vår produktivetsmodell.

Hva er ditt syn på Vinmonopolets utvikling innenfor produktivitet?

– Vinmonopolet har en samfunnsoppgave og denne innebærer leveranser av kostnadseffektive tjenester av høy kvalitet. Arbeidet med produktivetsmodellen, kombinert med sterkt fokus på kvalitetsmål og kvalitetsprosesser, viser at man tar oppgaven svært alvorlig. Vinmonopolet har hatt en imponerende utvikling når det gjelder produktivitet. Mye av veksten skyldes økt salgsvolum, men likevel står det respekt av det arbeidet som er gjort og gjort. Jeg tror en annen aktør ville ha fått en stor utfordring i konkurranse med Vinmonopolet når det gjelder effektiv drift.



Trond Bjørnenak, professor ved Norges Handelshøyskole

Jeg tror en annen aktør ville ha fått en stor utfordring i konkurranse med Vinmonopolet når det gjelder effektiv drift.

Hvordan er Vinmonopolets produktivitet sammenlignet med produktiviteten i

Norsk Kundebarometer: Vinmonopolet har landets mest fornøyde kunder

Vinmonopolet er det mest populære bedriften i Norge foran Flytoget, viser Norsk Kundebarometer. I andre enden av skalaen finner man Vy, Telia og DNB Kapitalforvaltning.

Publisert 3. mai 2023 kl. 12.10

🕒 Lesetid: 4 minutter





HVORDAN SKAL VI MÅLE **OM** VI ER EFFEKTIVE??



HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

‘as is’

Mindre ressursbruk
for samme output?

‘hvis vi fikk tenke nytt’

Kapitaleffektivt



HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

Mindre ressursbruk
for samme output?

Kapitaleffektivt

Potensielt resultat?

- Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter
- Kostnader ved effektiv produksjon
 - = *Potensielt resultat (det vi kunne skapt)*
 - Disponeringer:
 - Disponering til for høye inn-priser
 - Disponering til slakk i aktiviteter
 - Disponering til ulønnsomme produkter
 - Disponering til ulønnsomme aktiviteter
 - = *Realisert resultat (det vi fikk)*



ER NRK EFFEKTIVE??

KAN NRK PRODUSERE DET SAMME SOM I DAG MER EFFEKTIVT?

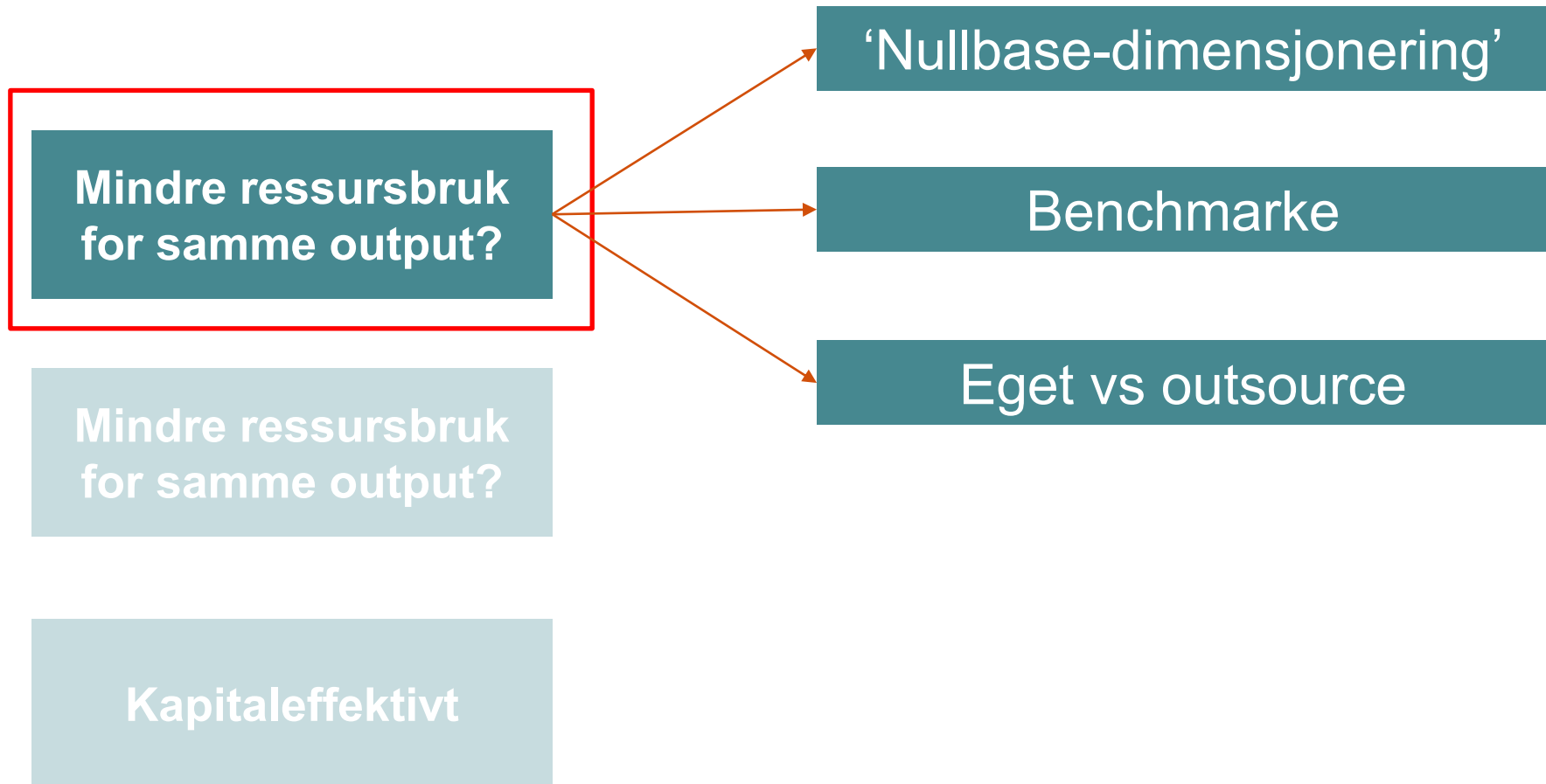
- med mindre penger NRK 6,443 milliarder kroner

- færre ansatte 3200

...men like gode programmer, nå like mange



HVA måle ad. effektivitet??





HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

Mindre ressursbruk
for samme output?

Kapitaleffektivt

'Nullbase-dimensjonering'

- Hvor mange hadde man egentlig trengt i økonomiavdelingen/regnskap hvis bemannet opp på nytt?
- Hvor mange m2 trenger vi egentlig?
- Hvor mange lokasjoner trenger vi?

Glem politikk, glem..

Må typisk gjøres av eksterne



HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

Mindre ressursbruk
for samme output?

Kapitaleffektivt

Benchmark;

- Over tid
- Sml. med andre

2 Riksrevisjonens merknader

2.1 Det har vært en bedring i sykehusenes effektivitet

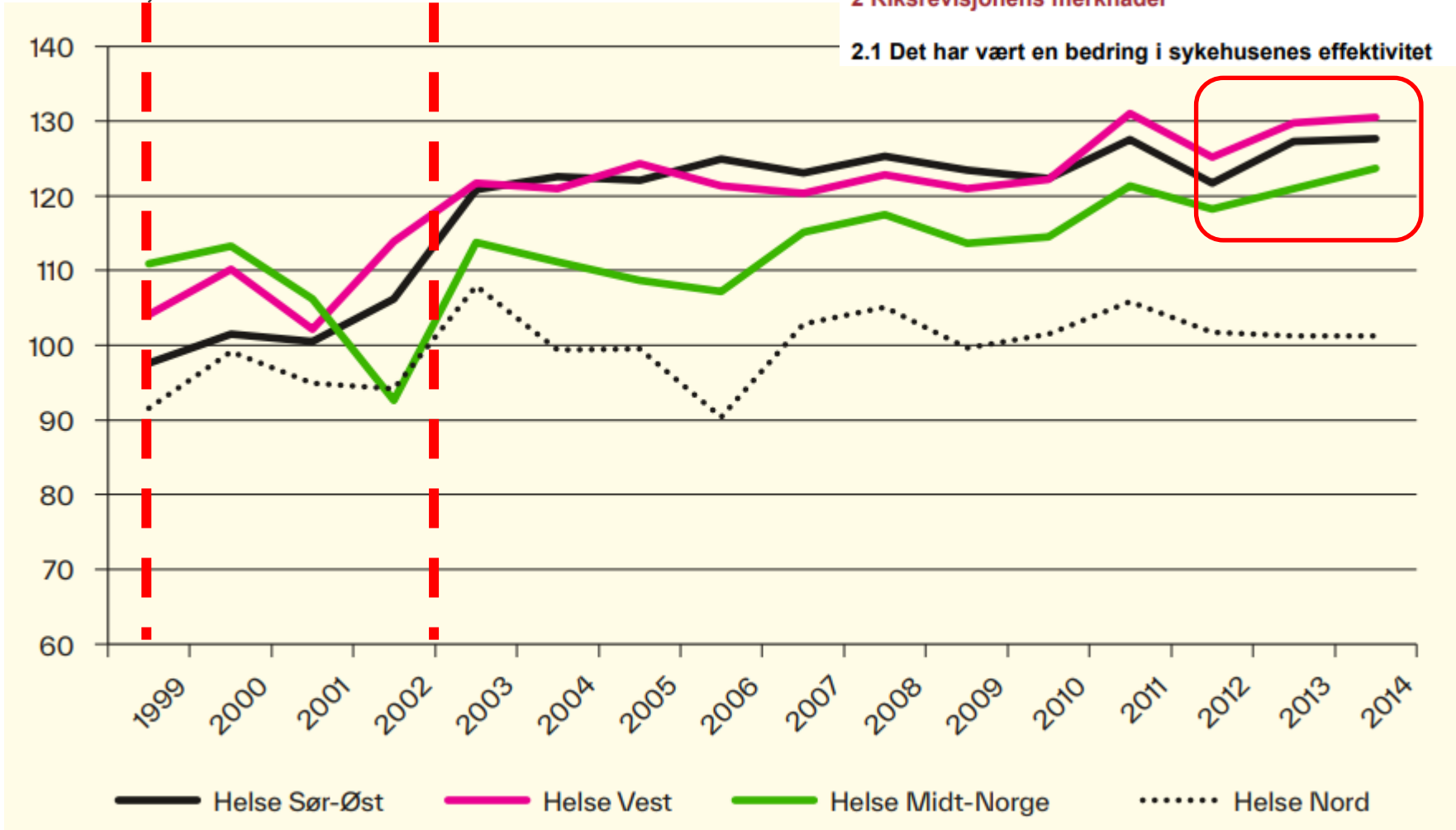


Og den ga effekt **en stund..**

DRG; 1997 Helseforetak

2 Riksrevisjonens merknader

2.1 Det har vært en bedring i sykehusenes effektivitet





HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

Benchmark;

- Over tid
- Sml. med andre

UMULIG

Mindre ressursbruk
for samme output?

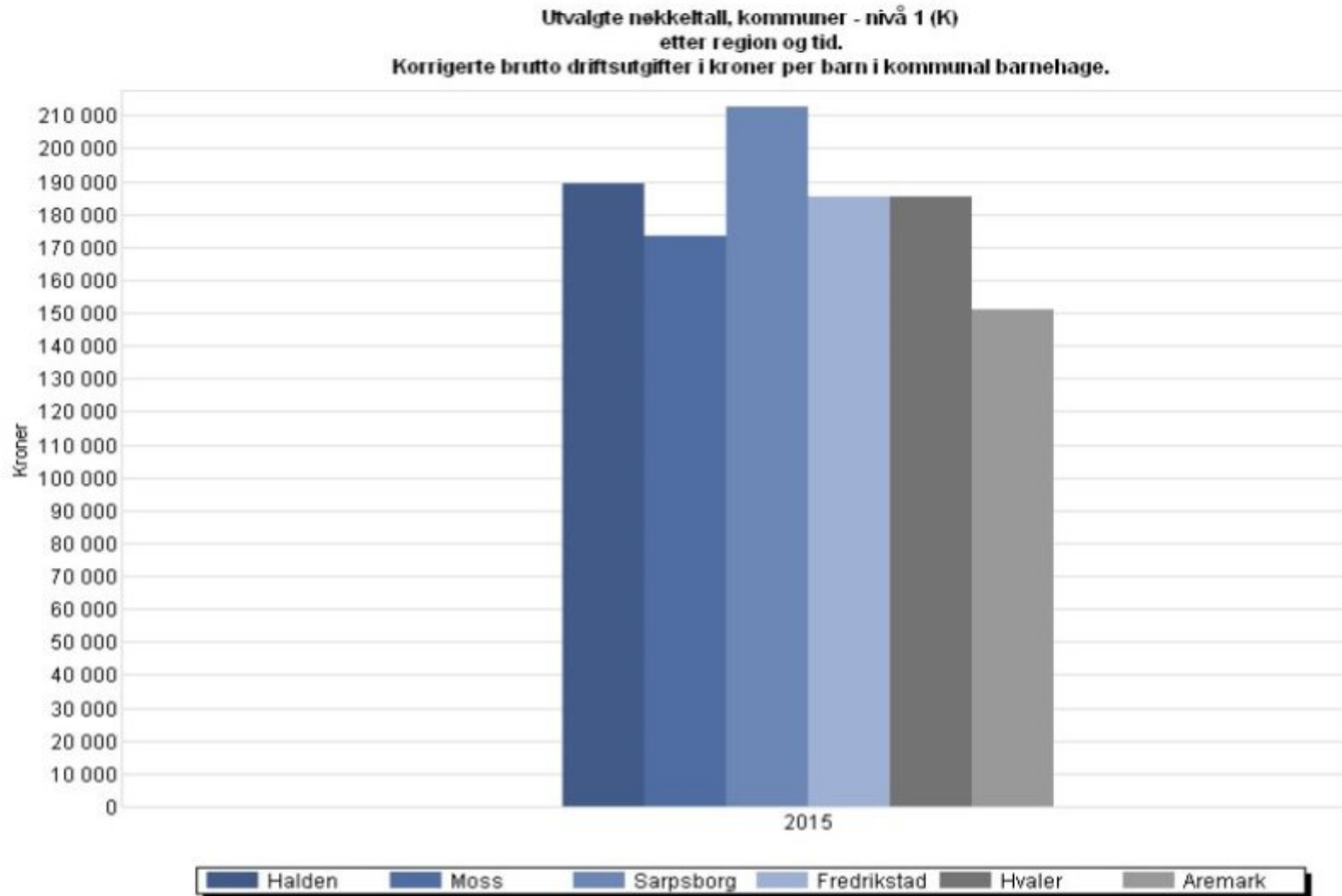
Kostra

Kapitaleffektivt

	Beregnet utgifts- behov 2016	Netto driftsutgifter 2016		
		Måselv kommune	Lands- gjennom- snitt	Måselv "normert nivå"
		kr pr innb	kr pr innb	kr pr innb
Barnehage	0,8745	6 355	8 112	7 094
Administrasjon	1,1554	4 731	4 138	4 782
Grunnskole	1,0485	12 551	12 632	13 245
Pleie og omsorg	1,1529	22 891	16 564	19 097
Kommunehelse	1,2322	4 133	2 507	3 089
Barnevern	0,9004	2 093	1 913	1 723
Sosialtjeneste	0,5996	1 009	2 400	1 439



KOSTRA tall pr kommune barnehagekostnader



Kilde: Statistisk sentralbyrå

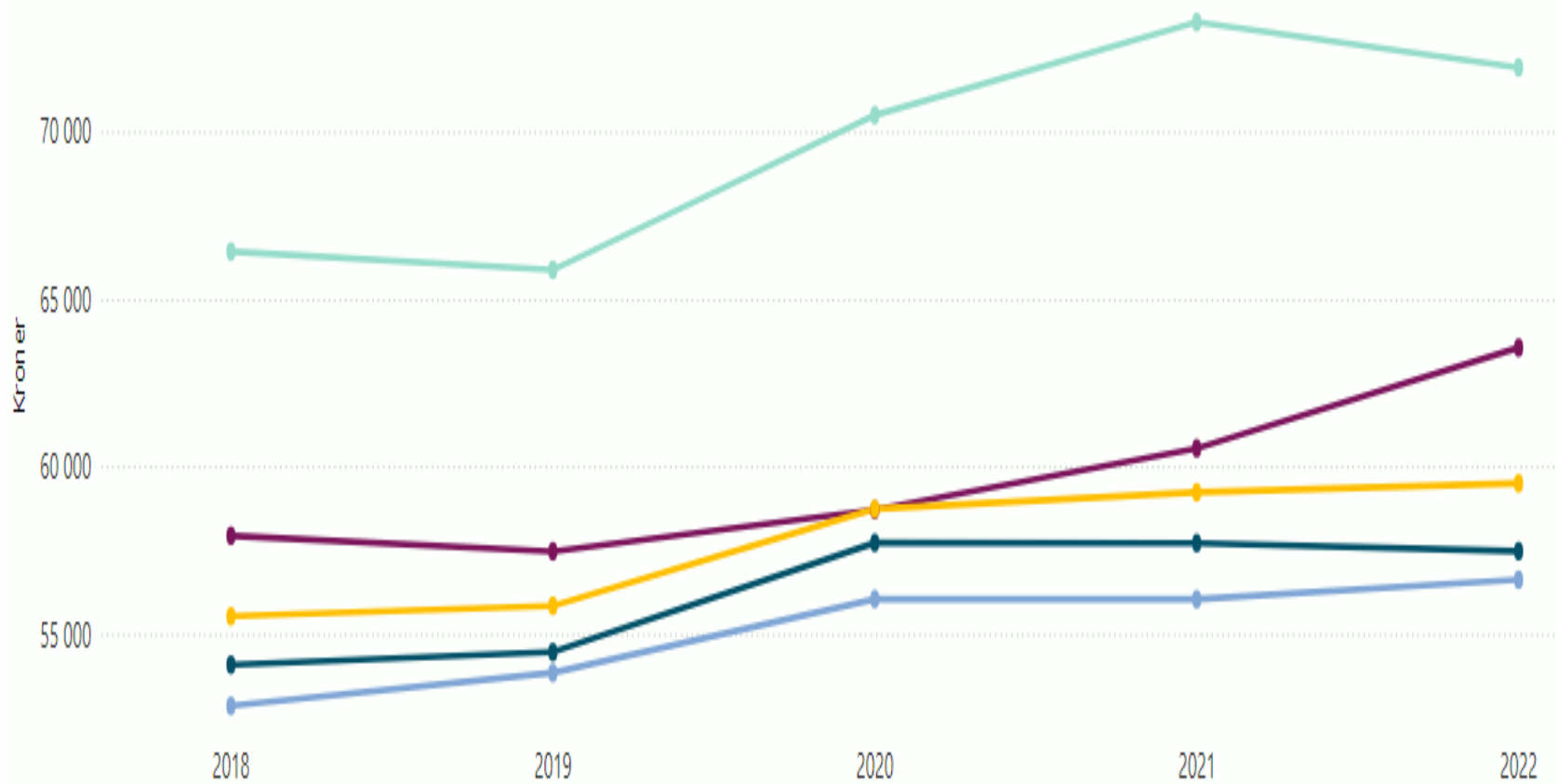


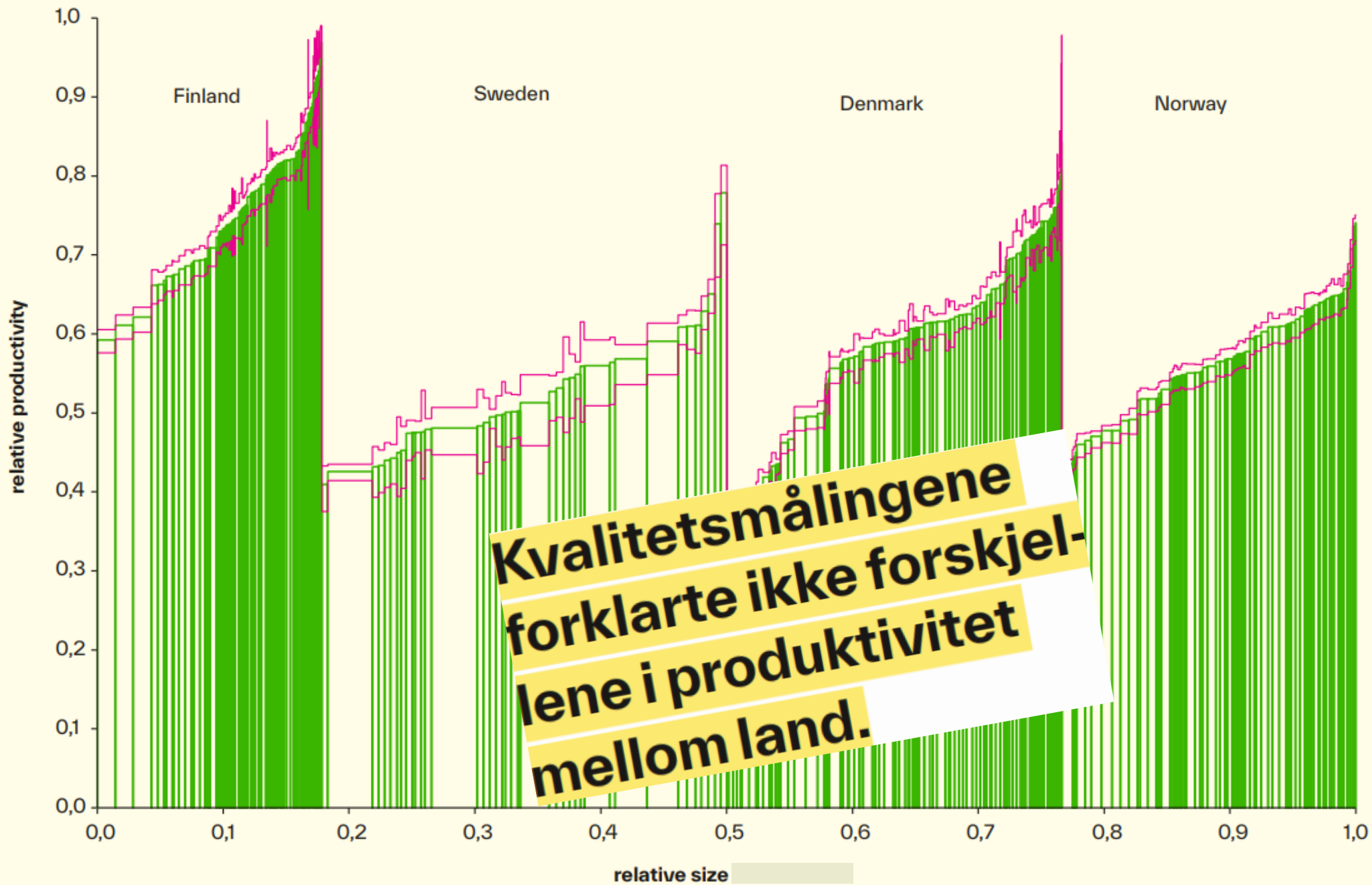
Benchmark mellom Helseforetakene



Utvikling i nivå for kostnad per DRG-poeng korrigert

● Region Sør-Øst ● Region Vest ● Region Midt-Norge ● Region Nord ● Norge

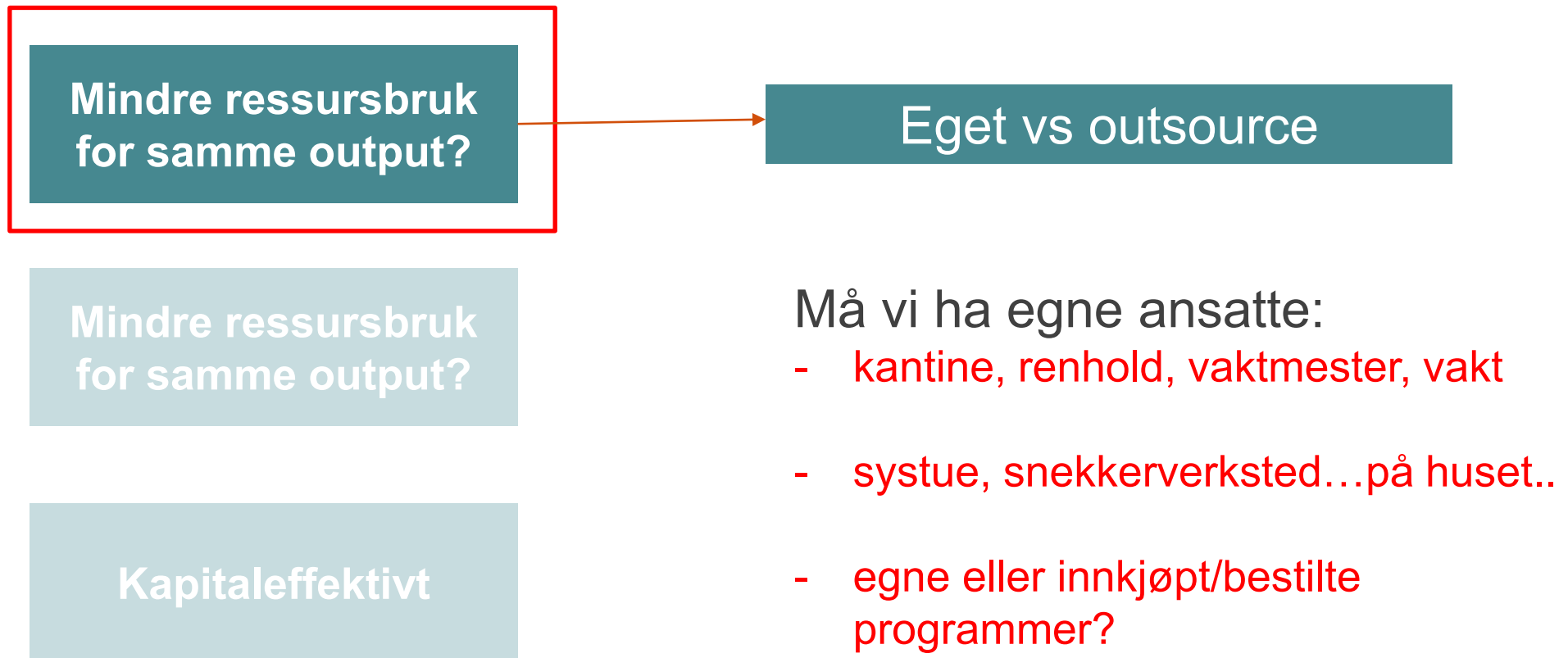




Teknisk produktivitet for nordiske sykehus 2005–2007. Kilde: Kittelsen et al. (2015)



HVA måle ad. effektivitet??





Eksempel på del-rammebetingelser ('over listen')



Eks: andel minst må ha egenprodusert innen kategorier

Nyheter	Barne-TV	Drama	Film	Film	Osv.
KUN egenprodusert	>50% eget	>25% eget	<10% eget	Ingen restriksjon	...

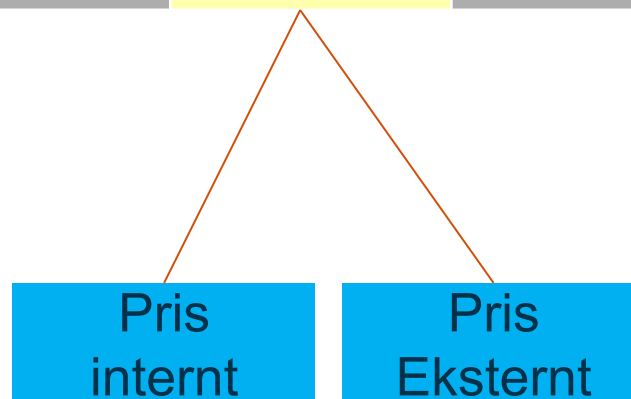


Eksempel på del-rammebetingelser ('over listen')



Eks: andel minst må ha egenprodusert innen kategorier

Nyheter	Barne-TV	Drama	Film	Film	Osv.
KUN egenprodusert	>50% eget	>25% eget	<10% eget	Ingen restriksjon	...





HVA måle ad. effektivitet??

What if..

Mindre ressursbruk
for samme output?

Mindre ressursbruk
for samme output?

Kapitaleffektivt

Avinor i pengeknipe: Har foreslått å leggje ned flyplassar

Større avgifter og færre flypassasjerar skaper debatt om den norske lufthamnstrukturen.



HVA måle ad. effektivitet??

Mindre ressursbruk
for samme output?

Mindre ressursbruk
for samme output?

Kapitaleffektivt

Penger må koste

- Avskrivninger
- Renter



HVA skal AVINOR med egenkapital??

Sum balanse 48



E24: Avinor var bare dager unna finansiell kollaps

Det statlig eide Avinor skal ha vært bare dager unna konkurs da regjeringen for helgen varslet en økning i selskapets inntekter.

...av til egenkapitalandel **40%!!**

...avtalene skal konsernet ha en egenkapitalandel som ikke underskrider 30 prosent



HVA skal Avinor med egenkapital??

Flyplasser mv 38	EK 13
Andre eiendeler 10	Eksternlån! 23
	Annet 12

0 rente!! Kapitalkrav; javel..

Rentekost

Resultat 304 mill
 -Renter statlig lån istedenfor EK -700 mill
Resultat ca - 400 mil



Skal Avinor ha null egenkapital?? **NEI!** men..

Flyplasser mv 38	EK 13 EK 2 ?
Andre eiendeler 10	Eksternlån! 23
	Annet 12

EK > 0; disiplin – ikke løpe til eier
dvs. nok til å takle noen dårlige år

MILLIONER KRONER	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Resultat etter skatt	304	427	208	-724	702	1170



Hva skal NRK med egenkapital Redaksjonell frihet osv

Totalt 4,9

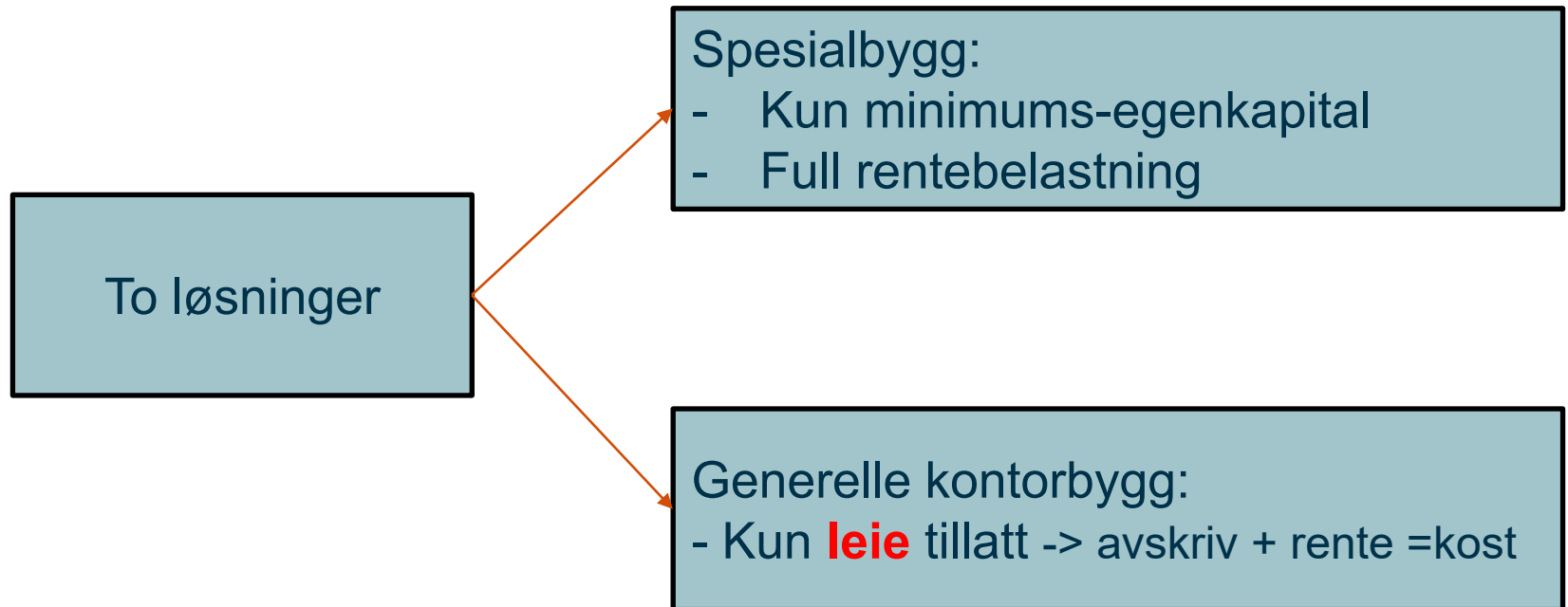
Gevinst
Marientlyst >
3 mrd



Nøkkeltall for NRK AS	2018	2019	2020	2021	2022
⁶¹ Resultat	15 907	-206 128	-12 900	5 453	-54 542



Effektiv kapitalbruk -> kapital må koste





Forsøk på oppsummering



Oppsummering

- Effektivitet lett å måle om vi har ETT outputmål som skal MAKSIMERES

Samlet ressursinnsats

Måloppnåelse

- Eller Effektivitet: Kan vi produsere samme output (målsettingen) med mindre ressurser?

Gitt rammebetingelsene

Skal vi få til det, må vi:

1. Ha kun *ett* eller få mål som skal maksimeres
2. Ikke lage for kompliserte systemer





Oppsummering

- Effektivitet lett å måle om vi har ETT outputmål som skal MAKSIMERES

Samlet ressursinnsats

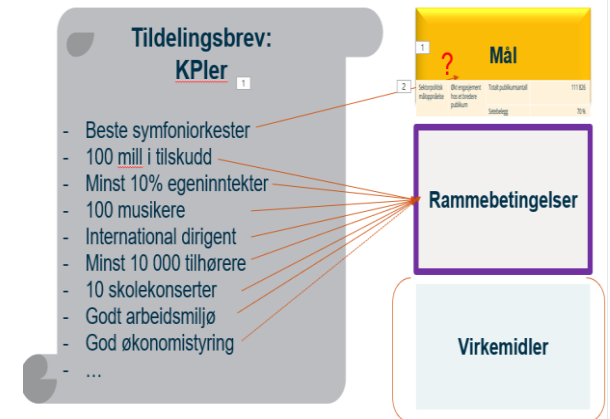
Måloppnåelse

- Eller Effektivitet: Kan vi produsere samme output med mindre ressurser?

Gitt rammebetingelsene

Skal vi få til det, må vi:

1. Ha kun *ett* mål som skal maksimeres
2. Ikke lage for kompliserte systemer
3. Ikke blande mål, rammebetingelser og virkemidler





Oppsummering

- Effektivitet lett å måle om vi har ETT outputmål som skal MAKSIMERES

Samlet ressursinnsats

Måloppnåelse

- Effektivitet: Kan vi produsere samme output med mindre ressurser?

Gitt rammebetingelsene

Skal vi få til det, må vi:

1. Ha kun *ett* mål som skal maksimeres
2. Ikke lage for kompliserte systemer
3. Ikke blande mål, rammebetingelser og virkemidler
4. La virksomheten/styret (ikke eier) definere virkemidler OG **effektivitetsmål**
Styret må rapportere måloppnåelse og **'bevise' effektivitet**

- KOST pr... ANTALL pr... OSS versus FØR versus ANDRE versus 'GULLSTANDARD'

