

Eksempelsamling med kommentarer

Styringsdokumenta instruks for økonomi-
og verksemdsstyring og tildelingsbrev frå
departement til verksemd



Forord

God statleg styring føreset god styring av underliggjande verksemder. Reglement for økonomi-styring i staten har mellom anna som formål å sikre at statlege midlar blir brukte og inntekter blir oppnådde i samsvar med Stortingets vedtak og føresetnader, og at fastsette mål og resultatkrav blir oppnådde.

Finansdepartementet har det overordna ansvaret for å forvalte reglement og føresegner om økonomistyring i staten. Senter for statleg økonomistyring (SSØ) har fått delegert myndigheit til å forvalte hovuddelen av økonomiregelverket, med unntak av fagområdet etatsstyring, som er behalde i Finansdepartementet (kapittel 1 i føresegnene).

Som eit ledd i arbeidet til Finansdepartementet med å utvikle etatsstyringa i statsforvaltninga har departementet bedd SSØ om å utvikle ein karakteristikk av god praksis i styring og å finne fram til eksempel på dette. SSØ har valt å fokusere på instruks og tildelingsbrev. Instruksen og tildelingsbrevet frå fagdepartementa til underliggjande verksemder legg viktige premissar for at verksemdene skal kunne gjennomføre den vedtekne politikken, og gir rammer for den interne styringa til verksemdene.

Dette dokumentet er meint å fungere som ei kjelde til inspirasjon for departement som ønskjer å vidareutvikle instruksane og/eller tildelingsbreva til dei underliggjande verksemdene sine. Statlege verksemder er svært ulike, og det gjer at departementa har forskjellige behov knytte til desse styringsdokumenta. Departementa kan truleg òg i ulik grad kjenne seg att i eksempla som er tekne med.

Fagdepartementa vil framleis vere ansvarlege for å tilpasse etatsstyringa innanfor økonomiregelverket. Dette dokumentet er ikkje nokon mal eller noka norm for korleis instruks og tildelingsbrev skal utformast. Det enkelte departementet må derfor sjølv vurdere eventuelle behov for endringar i instruks og tildelingsbrev.

SSØ rettar ei takk til departementa og verksemdene som har bidrege til dette dokumentet ved å diskutere styringsdokumenta sine og tankane våre med oss.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1. Innleiing og oppsummering	5
1.1. Bakgrunn og formål med dokumentet	5
1.2. Samandrag	6
Instruks om økonomi- og verksemdsstyring til verksemda	8
2. Formålet med instruksene	8
3. Prosess for å utarbeide og følgje opp instruksene	8
3.1. Prosess for å utarbeide instruksene	8
3.2. Prosess for å vurdere, revidere og følgje opp instruksene	9
4. Oppbygginga av instruksene	10
5. Innhaldet i instruksene	10
Instruksens verkeområde og forhold til økonomiregelverket	11
I Departementet si styring av verksemda	11
i. Det overordna ansvaret til departementet	11
ii. Myndigheita og ansvaret til verksemda	13
iii. Styringsdialogen	18
II Krav til den interne styringa av verksemda	19
i. Myndigheita og ansvaret til verksemdsleiinga	19
ii. Krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging av verksemda	20
iii. Krav til internkontrollen til verksemda	22
Eventuelle utdjupingar i instruksene av punkt 2.5 og kapitla 3 til 8 i føresegnene	24
Tildelingsbrev	25
6. Formålet med tildelingsbrevet	25
7. Prosess for å utarbeide og følgje opp tildelingsbrev	25
7.1. Prosess for å utarbeide tildelingsbrev	25
Samanheng mellom langsiktig planlegging og utarbeiding av tildelingsbrevet	26
Samanheng mellom statsbudsjettprosessen og utarbeiding av tildelingsbrev	26
Prosess for å fastsetje mål, styringsparametrar, resultatmål og eventuelle oppdrag	28
Foreløpig og endeleg tildelingsbrev	28
7.2. Prosessar etter at tildelingsbrevet er sendt ut	29
8. Oppbygginga av tildelingsbrevet	30
9. Innhaldet i tildelingsbrevet	32
I Innleiing	32
II Overordna utfordringar og prioriteringar	32
III Mål, styringsparametrar og oppdrag som skal ha høg merksemd i budsjettåret	34
i. Innleiing under kvart mål eller tenesteområde	36
ii. Styringsparametrar og resultatmål under kvart mål eller tenesteområde	36
iii. Eventuelle oppdrag under kvart mål eller tenesteområde	38
IV Andre føresetnader og krav	40
V Administrative forhold (verksemdas interne mål eller tenesteområde)	41
VI Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat	42
Nærmare om dokumentasjon av resultatata til verksemda knytt til alle sentrale delar av tenesteproduksjonen	43
Nærmare om dokumentasjon av tilstanden på området	45
Nærmare om dokumentasjon i form av annan statistikk	47
VII Rapportering og resultatoppfølging	48
Nærmare om årsrapporten	48
Nærmare om periodiske rapportar (halvårsrapport, tertialrapportar eller tilsvarande)	48
Anna rapportering	49
VIII Budsjettildelingar og fullmakter	49
i. Løyvingsvedtak og tildeling	49
ii. Eventuelle belastingsfullmakter frå departementet	49
iii. Andre fullmakter	50
Vedlegg	50
Vedlegg	51
Økonomiregelverkets føresegner om instruksene	51
Økonomiregelverkets føresegner om tildelingsbrevet	51
Ordliste	53

1 Innleiing og oppsummering

Instruks om økonomi- og verksemdsstyring (heretter kalla instruks) frå departement til verksemd og det årlege tildelingsbrevet er sentrale dokument i etatsstyringa. Etatsstyring handlar om departementa si styring av underliggjande verksemder. Departementa si styring legg premissane for at verksemdene skal kunne gjennomføre vedteken politikk, og gir rammene for den interne styringa til verksemdene. God etatsstyring er dermed ein føresetnad for god statleg styring.

Tildelingsbrev og instruks frå departementet er omtalt i «Reglement for økonomistyring i staten» (reglementet) med tilhøyrande «Bestemmelser om økonomistyring i staten» (føresegnene). Reglementet og føresegnene er heretter samla kalla økonomiregelverket. Krava som blir stilte til styringsdokumenta i økonomiregelverket, er utforma på eit overordna nivå, slik at departementa har høve til å tilpasse dokumenta til departementets styringsbehov med utgangspunkt i eigenarten til verksemda, risiko og relevans.

Departementet skal angi kva myndigheit og ansvar verksemda har, og kva krav departementet stiller til systema, rutine og styringsprosessane til verksemda. Dette bør gjerast i instruks frå departementet til verksemda.

Tildelingsbrevet er det sentrale årlege styringsdokumentet frå departement til underliggjande verksemd, der departementet skal følgje opp Stortingets vedtak og føresetnader overfor verksemda. Prioriteringar og krav som blir stilte, bør vere knytte til langsiktige planar og prioriteringar for sektoren og/eller verksemda, jf. føresegnene punkt 1.3.

1.1. Bakgrunn og formål med dokumentet

Gjennomgang av utvalde instruksar og tildelingsbrev, nærmare analyse av nokre tildelingsbrev¹ og kontakt med ulike verksemder har vist at det er behov for å utdjupe og konkretisere korleis instruks og tildelingsbrev kan utformast slik at dei støttar opp under god praksis for etatsstyring.

Vi har erfart at instruks kan oppfattast som lite sentral i etatsstyringa. Mange instruksar er ikkje oppdaterte og inneheld føresetnader og krav til verksemdene som ikkje lenger er relevante. Instruksane vi har gått igjennom, inneheld i liten grad utdjupande omtale av krav til departementet si styring av underliggjande verksemder og til den interne styringa i verksemdene, jf. kapittel 1 og 2 i føresegnene. Føresegnene i økonomiregelverket på desse områda er av overordna karakter ettersom dette er forhold som må tilpassast eigenarten til den enkelte verksemda. Praksis i dag er at det hovudsakleg er dei delane av økonomiregelverket som knyter seg til økonomiforvaltninga, det vil seie kapittel 3–5 i føresegnene, som blir omtalte i instruksane. Verksemdas myndigheit og ansvar og krav til systema, rutine og styringsprosessane til verksemdene er gjerne omtalt i tildelingsbrev – ofte med den same formuleringa gjenteken over fleire år.

Når det gjeld tildelingsbrev, er vår erfaring at departementa ofte stiller få krav til målbare resultat på verksemdsområdet. Derimot blir det ofte stilt omfattande krav om gjennomføring av mange oppdrag og aktivitetar, til dels på eit detaljert nivå. Dei viktigaste prioriteringane for det aktuelle budsjettåret og langsiktige prioriteringar for verksemda eller sektoren blir gjerne omtalte i svært

|| ¹ Sjå rapport 6/2008 Forprosjekt tildelingsbrev på www.sfsno.no.

generelle vendingar. Tildelingsbrevet inneheld òg mykje informasjon utover dei føresetnadene og krava som departementet stiller til verksemda i det aktuelle budsjettåret. Som ein konsekvens av dette er breva gjerne omfangsrike.

Dette dokumentet handlar om kva departementa bør tenkje igjennom i arbeidet med desse styringsdokumenta, og korleis dei kan utformast. Det er òg vist eksempel frå instruks og tildelingsbrev til ulike verksemder som kan bidra til å illustrere forhold som er aktuelle for dei fleste departement å tenkje igjennom ved utforminga av desse dokumenta. Dette inneber ikkje nødvendigvis at eksempla generelt tilfredsstillar god praksis på området. Fordi statlege verksemder er svært ulike, er det òg viktig at departementa innanfor ramma av økonomiregelverket vurderer korleis instruks og tildelingsbrev til den enkelte underliggjande verksemda bør utformast når ein tek omsyn til eigenarten til verksemda, risiko og relevans.

Når det gjeld tildelingsbrev, er eksempla henta frå 2009-breva. Eksempel knytte til instruks er henta dels frå eksisterande instruksar og dels frå tildelingsbrev og andre dokument. Departementsnamna som blir brukte, er i samsvar med det som er ordlyden i dei dokumenta som eksempla er henta frå. Ettersom desse dokumenta for det meste er skrivne for nokre år sidan, inneber det at departementa kan ha endra namn sidan den gongen.

Dokumentet byggjer på gjeldande omgrepsapparat i økonomiregelverket og rettleiarane til SSØ (sjå mellom anna «Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006). Vi reknar med at mål- og resultatstyring som styringsprinsipp og omgrepsapparatet knytt til dette er kjent, og omtaler ikkje dette nærmare i dette dokumentet. Sjå elles ordlista til slutt i dokumentet.

Vi håper at innhaldet i dette dokumentet blir diskutert og eventuelt prøvd ut i praksis, og at vi får tilbakemeldingar med synspunkt og erfaringar. Kontaktinformasjon til aktuelle personar i SSØ finn de på nettsida vår, www.sfso.no.

1.2. Samandrag

Regelverket inneheld prinsipp og standardar for økonomistyring som er felles for alle statlege verksemder. Men eigenarten til verksemdene inneber at økonomiregelverket ikkje kan stille for detaljerte krav til styring. Derfor bør departementa i instruksen til verksemdene utdjupe og presisere dei generelle krava i økonomiregelverket på dei punkta departementet finn det nødvendig, tilpassa den enkelte verksemda.

Forhold knytte til kapittel 3–8 i føresegnene, er ikkje tema i dette dokumentet. Det er likevel viktig at instruksen òg varetek departementets føresetnader og krav knytte til desse delane av økonomiregelverket.

Tildelingsbrevet skal primært kommunisere budsjettildelingar og føresetnader og krav til resultat i det aktuelle budsjettåret, utleidd av langsiktige prioriteringar for verksemda eller sektoren.

Vanlegvis er det verken mogleg eller ønskjeleg for departementet å ha like stor merksemd på alle sidene av verksemda i det enkelte budsjettåret. Område som skal viast særleg merksemd i budsjettåret, kan for eksempel vere viktige utviklings- eller endringstiltak, eller delar av tenesteproduksjonen til verksemda som det av ulike årsaker er nødvendig å følgje tett opp, mellom anna på bakgrunn av risikovurderingar.

For å kunne vurdere måloppnåing og resultat er det spesielt viktig at tildelingsbrevet angir styringsparametrar og eventuelt resultatmål knytt til mål eller tenesteområde som skal ha særskild merksemd i det aktuelle budsjettåret.

Departementet kan i tillegg ha behov for å vareta løpande kontroll med samla resultatoppnåing innanfor sentrale delar av den løpande tenesteproduksjonen. Det kan derfor vere aktuelt å innarbeide ytterlegare krav til rapportering, slik at departementet kan danne seg eit tilfredsstillande bilete av den samla resultatoppnåinga til verksemda.

Dersom det ikkje er formålstenleg med krav om heilskapleg resultatrapportering i tildelingsbrevet, må departementet forsikre seg om at verksemda kan framskaffe dokumentasjon om dette ved behov, eventuelt òg følgje opp dette gjennom evalueringar.

Omtale av føresetnader og krav til verksemdas eksisterande system, rutinar og styringsprosessar i instruksen bidreg til at slike krav kan utelatast eller berre visast til i tildelingsbrevet. Dermed kan tildelingsbrevet i større grad reindyrkast som eit dokument som primært formidlar departementet sine prioriteringar og krav for det aktuelle budsjettåret (i tillegg til budsjettildelingane).

Ofte medfører krav til system, rutinar og styringsprosessar behov for utvikling. Då kan det vere naturleg at krava i første omgang blir omtalte i tildelingsbrevet. Når system, rutinar og styringsprosessar er ferdig utvikla, kan instruksen oppdaterast slik at han varetek desse krava. Departementet bør derfor vurdere kva som er ei fornuftig arbeidsdeling mellom instruks og tildelingsbrev.

Ei klargjering i instruks av eventuelle føresetnader og krav departementet stiller til systema, rutidane og styringsprosessane i verksemda, kan bidra til betre samsvar mellom kravet i tildelingsbrevet til dokumentasjon og rapportering av oppnådde resultat og dei føresetnadene verksemda har for å framskaffe denne typen styringsinformasjon for departementet.

Å utarbeide instruks og tildelingsbrev som er i samsvar med det som i dette dokumentet blir beskrive som god praksis, krev god dialog mellom departement og verksemd. Ikkje minst krev det å utvikle gode tildelingsbrev prosessar som ofte må gå over fleire år. Ei årsak til det er at føresetnader og krav som departementet ønskjer å stille til verksemda, kan føre til at verksemda må utvikle systema, rutidane og styringsprosessane sine for å kunne møte desse krava.

Instruks om økonomi- og verksemdsstyring til verksemda

2 Formålet med instruksen

Formålet med instruks om økonomi- og verksemdsstyring frå departementet til verksemda er å angi myndigheita og ansvaret til verksemda og departementets eventuelle føresetnader for og krav til verksemda sine system, rutinar og styringsprosessar. Økonomiregelverket kan reknast som ein felles instruks om økonomistyring til staten. Det gir rammene for dei føresetnadene og krava som departementet må stille til underliggjande verksemd. Instruksen bør innehalde utdjupingar og presiseringar av alle delar av økonomiregelverket som er nødvendige, med utgangspunkt i formålet med, rammevilkåra for og eigenarten til verksemda. Omfanget og innhaldet i instruksane til dei ulike verksemdene vil dermed vere forskjellig.

Alle delar av økonomiregelverket gjeld uavhengig av om instruksen angir utdjupingar eller presiseringar på det aktuelle punktet, med mindre det er innvilga unntak.

Ved å angi myndigheita og ansvaret til verksemda og krav til systema, rutinane og styringsprosessane til verksemda bidreg instruksen til å klargjere rammevilkåra til verksemda og dermed til å gi verksemda føreseieleg styring. Han bidreg òg til betre samanheng mellom etatsstyringa og den interne styringa i verksemda og til at etatsstyringa blir meir føreseieleg.

3 Prosess for å utarbeide og følgje opp instruksen

I samsvar med føresegnene punkt 1.3 skal forma på og innhaldet i styringsdialogen avklarast i samråd med verksemda. Dette kapitlet omtaler føresetnader for og tilrådingar knytte til prosessen for å utarbeide og følgje opp instruksen.

3.1. Prosess for å utarbeide instruksen

Instruks for verksemda blir utarbeidd første gongen når verksemda blir etablert. Departementet bør i samband med det vurdere behovet for tilvising eller utdjuping i instruksen av økonomiregelverket og eventuelt andre regelverk og standardar som det er særleg relevant for departementet å vise til / utdjupe.

Dersom departementet har utarbeidd andre dokument som omhandlar etatsstyringa, kan det vere formålstenleg å gå igjennom dei for å sjå om det er forhold som bør omtalast i instruksen. Det er likevel viktig at departementet er seg bevisst formål og status for dei ulike dokumenta. Instruksen kan for eksempel ikkje erstatte retningslinjer for etatsstyring som mange departement har utarbeidd. Sjølv om verksemda bør vere orientert om innhaldet i desse retningslinjene, er hovudformålet med dei å regulere interne forhold i departementet.

Det er viktig å vere bevisst på kor detaljert departementet ønskjer å vere i samband med utarbeiding av instruksen. Instruksen bør utformast slik at departementet og verksemda kan oppfylle

føresetnader og krav som er stilte her, utan at han må endrast ofte, eller at departementet kan komme i ein situasjon der krav i instruksen ikkje stemmer overeins med andre styringsdokument. Det sistnemnde inneber ein fare for at instruksen mister relevans som styringsdokument. Det er for eksempel lite formålstenleg at departementet har gitt ei detaljert beskriving av møte og prosessar knytte til styringsdialogen, dersom det oppstår ein situasjon som gjer at departementet ønskjer ei tettare oppfølging enn normalt.

Ettersom instruksen handlar om verksemdas myndigheit og ansvar og krav til systema, rutinane og styringsprosessane til verksemda, er det viktig å vege behova til verksemda og departementet mot kvarandre når instruksen blir utarbeidd. Det er avgjerande at departementet får vareteke behovet sitt for fleksibilitet i styringa av verksemda, samtidig som verksemda har nok handlefridom. Ein sentral del av denne prosessen er derfor å klargjere og konkretisere kva departementet forventar av verksemda.

Dei krava departementet stiller i instruksen, må ofte følgjast opp gjennom den årlege styringsdialogen. Dersom styringsbehovet til departementet medfører behov for å vidareutvikle eller etablere nye system, rutinar eller styringsprosessar, er det naturleg at departementet stiller krav om dette i tildelingsbrevet.

Krava som blir stilte i instruksen, må ta utgangspunkt i at det skal vere eit tillitsforhold mellom departementet og verksemda. Avklaringa av verksemdas myndigheit og ansvar og krav til system, rutinar og prosessar i instruksen bidreg til å førebyggje styringsmessige problem og til å leggje grunnlaget for et framleis godt tillitsforhold.

3.2. **Prosess for å vurdere, revidere og følgje opp instruksen**

Sjølv om instruksen regulerer forhold av meir systemmessig og dermed varig karakter, bør behovet for å justere eller endre instruksen vurderast med jamne mellomrom. Endringar i rammevilkåra til verksemda, for eksempel lov- og regelendringar eller større endringar i oppgåvene til eller organiseringa av verksemda, kan føre til behov for å endre den eksisterande instruksen eller eventuelt utarbeide ein ny instruks.

Fordi system, rutinar og styringsprosessar som blir omtalte i instruksen, legg rammer for dei krava som blir stilte i tildelingsbrevet, må instruksen og tildelingsbrevet sjåast i samanheng. For å sikre at det er samsvar mellom føresetnader og krav i dei to dokumenta, kan det vere nyttig å sjå over instruksen når tildelingsbrevet blir utarbeidd.

Kontrollspørsmål ved utarbeiding og oppfølging av instruksen:

- *Inneber eigenarten til verksemda at det er behov for å utdjupe krav i økonomiregelverket knytte til den aktuelle føresegna i regelverket?*
- *Inneber føresetnadene og krava som er gitt i instruksen, at verksemda har dei systema, rutinane og styringsprosessane som er nødvendige for å oppfylle føresetnader og krav i tildelingsbrevet?*
- *Har den same formuleringa om føresetnader og krav til verksemdas system, rutinar og styringsprosessar stått i tildelingsbrevet i fleire år? Dersom ja: Bør dei inkluderast i instruksen?*
- *Vil det vere nødvendig å endre føresetnaden eller kravet som departementet vil stille i instruksen, neste år?*
- *Dersom det ofte er behov for å gjere større endringar i instruksen:*
 - *Er instruksen for detaljert?*
 - *Blir rammevilkåra til verksemda endra for ofte?*

4 Oppbygginga av instruksen

Dette kapitlet handlar om korleis instruksen kan byggjast opp (strukturert).

Når instruksen blir utarbeidd og brukt, bør departementet og verksemda rette seg etter dei aktuelle punkta i økonomiregelverket. For å gjere det tydeleg at instruksen er ei utdjuping av økonomiregelverket, kan kapittelinnendinga i instruksen følgje same strukturen som føresegnene, men ho må ikkje gjere det. Det viktigaste er at instruksen fungerer som ei presisering av aktuelle punkt i økonomiregelverket der dette er relevant ut frå eigenarten til verksemda.

Nedanfor er eit eksempel på innhaldsliste. Lista omfattar dei hovudkapitla som det på bakgrunn av økonomiregelverket kan vere aktuelt å omtale i instruksen.

Instruksens verkeområde og forhold til økonomiregelverket

- I) Departementet si styring av verksemda
Det overordna ansvaret til departementet
Myndigheita og ansvaret til verksemda
Styringsdialogen
- II) Krav til den interne styringa av verksemda
Myndigheita og ansvaret til verksemdsleiinga
Krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging av verksemda
Krav til internkontrollen til verksemda
- III) Krav knytte til føresegnene punkt 2.5 og kapitla 3 til 8

Den vidare omtalen av innhaldet i instruksen knytt til kapittel 1 og 2 i føresegnene følgjer denne oppbygginga.

5 Innhaldet i instruksen

Dette kapitlet beskriv ulike forhold knytte til den enkelte verksemda som kan gjere det relevant å utdjupe eller presisere føresegnene kapittel 1 og 2. Kapitlet følgjer den same oppbygginga som eksemplet på innhaldsliste i kapittel 3.

Omfanget av og detaljeringsgraden til instruksen må tilpassast formålet, rammevilkåra og eigenarten til den enkelte verksemda, jf. føresegnene punkt 1.3 om at styring og oppfølging skal tilpassast eigenarten til verksemda. Det er derfor ikkje alle forhold som er omtalte her, som er relevante å omtale for den enkelte verksemda. På same måten kan det vere andre forhold enn dei som er omtalte her, som bør utdjupast nærmare på grunnlag av eigenarten til verksemda.

Departementet bør normalt unngå å sitere frå økonomiregelverket i instruksen, både fordi sitat bidreg til å auke omfanget på instruksen, og fordi det kan skape tvil om korvidt verksemda òg skal rette seg etter dei delane av økonomiregelverket som ikkje er siterte.

For å avgrense omfanget av instruksen kan det vere formålstenleg å vise til andre dokument,

medrekna regelverk som regulerer oppgåvene og aktivitetane til den spesifikke verksemda. Det er likevel viktig at instruksen kan lesast som eit sjølvstendig dokument. Ved tilvising til andre dokument bør det gå klart fram korleis dei utdjupear eller presiserer instruksen.

På framsida av instruksen er det naturleg at det kjem fram at dokumentet er departementets instruks for verksemda, og kva dato instruksen blei fastsett.

Instruksens verkeområde og forhold til økonomiregelverket

Som ei innleiing til instruksen bør det vere angitt kva som er verkeområdet til instruksen, medrekna formålet med instruksen frå departementet om økonomi- og verksemdsstyring til verksemda.

Verkeområdet til instruksen er økonomi- og verksemdsstyringa i den verksemda instruksen gjeld for. Formålet med instruksen er omtalt i kapittel 1 i dette dokumentet.

Med bakgrunn i den nære samanhengen mellom instruksen og økonomiregelverket kan det vere formålstenleg at forholdet til økonomiregelverket blir omtalt allereie under dette punktet.

Departementet bør opplyse om at økonomiregelverket òg gjeld på dei punkta der det ikkje er gitt utdjupear eller presiseringar gjennom instruksen, og vise til eventuelle unntak frå økonomiregelverket som er innvilga.

Eksempel 1 viser den innleiande omtalen frå Kunnskapsdepartementets instruks til universiteta og høgskulane, som kan vere eigna for mange statlege verksemder.²

Eksempel 1

Innleiing frå Kunnskapsdepartementets instruks til universiteta og høgskulane

«Økonomiforvaltningen ved de statlige universitetene og høyskolene skal følge Reglement for økonomistyring i staten og Finansdepartementets bestemmelser om økonomistyring i staten med de unntak, tilføyelser og presiseringer som fremgår av bestemmelsene i denne instruks.

Instruksen er bygd opp som supplement til Reglementet og Bestemmelsene. De aktuelle bestemmelsene i disse dokumentene er ikke gjengitt i instruksen. Ved bruk av instruksen må man derfor også forholde seg til de punkter i Reglementet og Bestemmelsene det er henvisning til.»

I Departementet si styring av verksemda

Nedanfor følgjer ein omtale av ulike forhold knytte til kapittel 1 i føresegnene som departementet kan ha behov for å utdjupe eller presisere gjennom instruksen.

i. Det overordna ansvaret til departementet

Dei punkta som kan vere aktuelle å utdjupe i instruksen her, er forhold knytte til det overordna ansvaret departementet har for å styre og følgje opp verksemda, jf. føresegnene punkt 1.2.

² Eksempla er for det meste henta frå instruksar og tildelingsbrev som låg føre hausten 2009. I eksempla har vi brukt dei departementsnemningane som var i bruk på dette tidspunktet.

Tittelen på instruksen angir ofte kva departement verksemda er underlagd. I dei tilfella der verksemda får løyvingar frå fleire departement, kan det vere formålstenleg å oppgi kva departement det gjeld, og kva departement som har ansvaret for den administrative styringa, jf. òg føresegnene punkt 1.4.

I eksempel 2 blir det vist ulike formuleringar i tilfelle der verksemda får løyvingar frå fleire departement.

Eksempel 2

Omtale av departementstilknytning når verksemda får løyvingar frå fleire departement

Frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets instruks til fylkesmennene

«Fylkesmannen er administrativt underlagt Arbeids- og administrasjonsdepartementet. De enkelte departementer har direkte faglig instruksjonsmyndighet over fylkesmannen innen vedkommende departements saksområde.»

Tekst frå Prop. 1 S (2009–2010) for Landbruks- og matdepartementet som kunne vore teken inn i ein instruks for Mattilsynet

«Det faglege ansvaret på matområdet er delt mellom Fiskeri- og kystdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet, og er fastsett i kongelege resolusjonar.»

Instruksen kan vidare angi rammer for departementets instruksjonsmyndigheit, mål- og resultatstyring og risikostyring. Det gjeld i dei tilfella der formålet med, rammevilkåra for og eigenarten til verksemda gjer det nødvendig å utdjupe økonomiregelverket på dette punktet.

Eksempel på tilfelle der det kan vere nødvendig med slike utdjupingar eller presiseringar, er når departementet

- har koordineringsansvar for planleggings-, gjennomførings- eller oppfølgingsaktivitetar, for eksempel i samband med langsiktige planar på sektornivå
- angir at det er spesielle forhold knytte til ansvars- og oppgåvedelinga mellom departement og verksemd

I eksempel 3 og 4 blir det vist to eksempel på omtale av rammer for instruksjonsmyndigheita til departementet. Eksempel 3 viser omtale frå tildelingsbrevet til Statistisk sentralbyrå (SSB) for 2008, der Finansdepartementet omtaler dei rammene statistikklova set for korleis dei skal styre SSB. Eksempel 4 viser omtale av ansvars- og oppgåvedelinga mellom Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Sametinget. For mange ordinære forvaltingsorgan vil likevel omtalen under punkt 1.2 i føresegnene vere tilstrekkeleg, slik at det ikkje er nødvendig med noka presisering eller utdjuping på dette punktet.

Eksempel 3

Omtale om fagleg fridom frå Finansdepartementets tildelingsbrev for 2008 for Statistisk sentralbyrå

«Statistikkloven legger de formelle rammene for norsk offisiell statistikk og Statistisk sentralbyrås ansvarsområde, og stadfester Statistisk sentralbyrås faglige uavhengighet»

Eksempel 4

Omtale av ansvars- og oppgåvedelinga mellom departement og verksemd frå Arbeids- og inkluderingsdepartementets instruks til Sametinget

«Sametinget er ikke et underordnet organ i forhold til regjeringen, og regjeringen har som utgangspunkt ikke noe konstitusjonelt ansvar for Sametingets avgjørelser eller virksomhet. Den norske regjering har likevel et overordnet ansvar for samepolitikken i Norge, og kommunal- og regionalministeren³ har det konstitusjonelle ansvar når det gjelder bruk av budsjettmidler. Regjeringen må derfor føre kontroll med at bevilgningen blir brukt i samsvar med målsettingen og forutsetningene i Stortingets vedtak.»

ii. Myndigheita og ansvaret til verksemda

For å sikre ei tydeleg rollefordeling kan instruksen utdjupe myndigheit og ansvar som departementet tillegg den underliggjande verksemda, jf. føresegnene punkt 1.2.

Det kan mellom anna vere aktuelt å utdjupe

- formålet med og tenesteområda til verksemda
- tilknytingsform for verksemda
- regelverk som regulerer aktivitetane eller tenesteområda til verksemda
- ansvarsavklaring og krav til samarbeid med andre verksemdar
- føresetnader og krav til leiinga av verksemda
- eventuelle krav til organisering

Kvart av desse punkta er omtalt nedanfor.

Formålet med og tenesteområda til verksemda

For å klargjere myndigheita og ansvaret til verksemda kan det vere behov for å angi formålet med og tenesteområda til verksemda på overordna nivå.

I eksempel 5 blir det vist eksempel på omtale av formålet med og tenesteområda til verksemda frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets instruks til fylkesmennene og Samferdselsdepartementets instruks til Statens vegvesen. Omtalen av formålet med fylkesmennene er overordna, mens formålet med Statens vegvesen blir angitt gjennom ein omtale av roller og tenesteområde. Omfanget av omtalen på dette området vil variere, mellom anna med utgangspunkt i kor kompleks verksemda er. Det er viktig at omtalen ikkje blir for detaljert.

|| ³ Sametinget rapporterer frå 2009 til Fornyings-, administrasjons- og kyrkjedepartementet.

Eksempel 5

Omtale av formål og tenesteområde

Frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets instruks til fylkesmennene:

«Fylkesmannen er Kongens og Regjeringens representant i fylket og skal arbeide for at Stortingets og Regjeringens vedtak, mål og retningslinjer kan bli fulgt opp.

Fylkesmannen skal med dette som utgangspunkt virke til gagn og beste for fylket og ta de initiativ som finnes påkrevd.»

Frå omtale av ansvaret til Vegdirektoratet i Samferdselsdepartementets instruks til Statens vegvesen: ⁴

«Vegdirektoratet skal innenfor rammene av denne instruks, de bestemmelser Samferdselsdepartementet ellers måtte gi og hvor myndigheten ikke er tillagt Stortinget eller Kongen:

- a. være øverste myndighet for riksveger, herunder riksvegferjer og i vegtrafikksaker i saker der Samferdselsdepartementet ikke er øverste myndighet
- b. ha den øverste faglige og administrative ledelsen av Statens vegvesen, herunder ansvar for at etaten etterlever gjeldende rammebetingelser (lov, forskrift, avtaleverk m.m.)
- c. være faglig rådgiver for Samferdselsdepartementet på veg-, vegtrafikk- og vegtransportområdet, herunder kollektivtrafikk»

Tilknytingsform for verksemda

Tilknytingsforma til verksemda angir rammene for verksemdas myndigheit og fullmakter for fagleg og budsjettmessig styring. Med tilknytingsform meiner vi her om verksemda er eit ordinært forvaltingsorgan, eit forvaltingsorgan med særskilde fullmakter («nettobudsjettert verksemd») eller ei forvaltingsbedrift.

Dei økonomiske rammene for verksemda blir angitt gjennom dei årlege tildelingsbrev, mens faste føresetnader og krav kan vere angitt i instruks. Eit eksempel på dette er knytt til verksemdar med særskilde fullmakter til å bruttoføre inntekter og utgifter utanfor statsrekneskapen. Desse er gitt høve til å ha avsetjingar i rekneskapen til seinare bruk⁵ og har andre krav til rapportering til statsrekneskapen enn ordinære forvaltingsorgan. Departementet kan i slike tilfelle ha behov for å angi særskilde føresetnader og krav til korleis løyvinga skal brukast.

Eksempel 6 viser korleis slik omtale av faste føresetnader og krav til bruk av løyvinga i dag blir omtalt i Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til Norsk utanrikspolitisk institutt for 2009.

Eksempel 6

Omtale av føresetnader og krav til bruk av løyvinga frå Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til Norsk utanrikspolitisk institutt for 2009

«Krav og forutsetningar for instituttet er omtalt i Retningslinjer for statlig finansiering av forskningsinstitutter. Et viktig prinsipp er at basisbevilgningen på ingen måte skal benyttes til å subsidiere instituttets oppdragsforskning eller annen kommersiell virksomhet basert på instituttets salg av tjenester.»

⁴ Eksemplet er henta frå gjeldande instruks for Statens vegvesen. Instruks er i ferd med å bli gjennomgått og kjem til å bli endra ved behov.

⁵ Nærmere omtale av dette er gitt i Finansdepartementets rundskriv R-106.

Regelverk som regulerer aktivitetane eller tenesteområda til verksemda

For ein del verksemdar er aktivitetar eller tenesteområde regulerte gjennom lov eller forskrift. For dei fleste verksemdene er det òg rundskriv eller instruksar om spesifikke problemstillingar som regulerer forhold som departementet kan vurdere å vise til i instruksen.

Der lover, forskrifter, rundskriv eller andre instruksar enn økonomiregelverket regulerer sentrale delar av aktivitetane eller tenesteområda til verksemda, kan instruksen vise til det relevante regelverket. Eit eksempel er at det blir vist til jernbanelova i instruksen for Jernbaneverket og til politilova i instruksen til politi- og lensmannsetaten.

I dei tilfella der lover, forskrift, rundskriv eller instruksar regulerer konkrete forhold som er omtalte i instruksen, bør det visast til det relevante regelverket under det aktuelle punktet.

Ansvarsavklaring og krav til samarbeid med andre verksemdar

For mange statlege verksemdar er det aktuelt at instruksen stiller krav til eller angir føresetnader for samhandling med andre statlege verksemdar. Det kan for eksempel vere nødvendig fordi verksemdene har overlappende eller tilgrensande ansvarsområde, fordi dei er omfatta av eit felles regelverk, eller fordi aktivitetane til verksemda blir regulerte eller følgde opp av tilsynsmyndigheiter.

Ein del verksemdar har behov for å samarbeide med mange verksemdar. Departementet bør vurdere om det er behov for å stille krav til samarbeid i instruksen, utan at instruksen blir for omfattande på dette punktet.

I ein del tilfelle er ansvarsområde og krav til samarbeid regulert gjennom regelverk eller rundskriv. Der dette er tilfelle, kan det visast til det aktuelle regelverket eller rundskrivet i teksten.

Eksempel 7 viser korleis Samferdselsdepartementets instruks til høvesvis Statens jernbanetilsyn og Jernbaneverket avgrensar ansvaret til verksemdene.

Eksempel 7

Ansvarsavklaring

Frå instruks frå Samferdselsdepartementet til Statens jernbanetilsyn

«Statens jernbanetilsyns oppgaver omfatter ikke myndighetsområder som hører inn under andre offentlige kontroll- og tilsynsorganer, som for eksempel Politiet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap og Arbeidstilsynet. For øvrig skal Statens jernbanetilsyn i nødvendig utstrekning samarbeide med andre myndighetsorganer der dette kan gi en gevinst ut fra effektiv ressursbruk og brukervennlighet.»

Frå instruks frå Samferdselsdepartementet til Jernbaneverket

«Jernbaneverket har spesielt grenseflater mot NSB AS når det gjelder leie og forvaltning av fellesarealer på jernbanestasjoner og disponering av spor og lastegater på godsterminaler som i dag eies av NSB AS, men som også er åpnet for andre togselskaper som har tilgang til statens jernbaneinfrastruktur.

For øvrig skal Jernbaneverket i nødvendig utstrekning samarbeide med togselskaper, andre virksomheter, lokale myndigheter og interesseorganisasjoner der dette kan gi en gevinst ut fra effektiv ressursbruk og brukervennlighet.»

Leiinga av verksemda

Instruksen kan angi stillingstittel for verksemdsleiaren og eventuelt korleis og for kor lang tid vedkommande blir tilsett. Dersom departementet stiller særlege føresetnader eller krav til verksemdsleiinga, kan også dei bli angitt.

Eksempel 8 viser omtale av føresetnader og krav til leiinga av verksemda frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets instruks til fylkesmennene.

Eksempel 8

Føresetnader og krav til leiinga av verksemda er henta frå instruks til fylkesmennene

«Fylkesmannen er den øverste leder og har det samlede faglige og administrative ansvar for fylkesmannsembetet. Fylkesmannen utnevnes av Kongen i statsråd.

Fylkesmannen har plikt til å bosette seg i fylket. Arbeids- og administrasjonsdepartementet⁶ kan i særlige tilfeller dispensere for boplikten.

Assisterende fylkesmann er nestleder ved fylkesmannsembetet og fylkesmannens faste stedfortreder.»

Dersom verksemda har eit styre og det ikkje er nedfelt i anna lov- og regelverk, kan det vere formålstenleg å omtale forhold knytte til dette i instruksen. I dei tilfella der verksemda har eit styre, bør instruksen for eksempel opplyse om korleis og for kor lenge styret blir oppnemnt. I tillegg bør instruksen omtale myndigheits- og ansvarsfordelinga mellom departementet, styret og verksemdsleiaren, jf. føresegnene punkt 1.2. Eksempel på forhold som kan omtalast, er reglar om kva type saker som skal styrebehandlast, og verksemdsleiaren sine arbeidsoppgåver og plikter overfor styret. Dersom dette allereie er nedfelt i anna lov- og regelverk, er det neppe nødvendig å omtale det i instruksen.

Eksempel 9 viser korleis Kunnskapsdepartementets instruks til universiteta og høgskulane omtaler myndigheita og ansvaret til styret.

|| ⁶ Fylkesmennene er no underlagde Fornyings-, administrasjons- og kyrkjedepartementet.

Eksempel 9

Omtale av myndigheita og ansvaret til styret frå Kunnskapsdepartementets instruks til universiteta og høgskulane

«Styret er det øverste organ ved institusjonen og har det overordnede ansvar for at institusjonen drives i samsvar med gjeldende regler og rammeverk, jf. UHL⁷ § 9-1. I tillegg legger loven et særskilt ansvar på rektor og/eller administrerende direktør, jf. UHL kap. 10.

Styret kan innenfor lovens rammer delegere sin myndighet etter UHL § 9-1 (2) og kap. 10. En slik delegering fritar ikke styret for det ansvar det har etter UHL og denne instruks.

Styret er øverste myndighet ved de statlige universitetene og høyskolene og har ansvaret for at institusjonen holder høy kvalitet samtidig som den drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet. Styret har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser disponeres i samsvar med forutsetningene for tildelte bevilgninger og de til enhver tid gjeldende bestemmelser for økonomiforvaltningen i staten.»

Eventuelle krav til organisering

Departementet kan òg stille krav til organiseringa av verksemda i instruksen, mellom anna ved krav til desentralisert organisering, geografisk nærvær eller oppgåvefordeling mellom direktorat og eventuelle regionar i verksemda.

Slike krav kan vere aktuelle dersom politiske eller administrative avgjerder legg føringar for organiseringa. Dersom organisatoriske forhold er omtalte i lov eller forskrift som regulerer korleis verksemda løyser oppgåvene sine, blir det vist til aktuelt regelverk.

Nedanfor er det vist eit eksempel på krav til organisering frå Samferdselsdepartementets instruks til Statens vegvesen. Eksemplet inneheld òg krav til myndigheit og ansvarsfordelinga mellom dei ulike delane av organisasjonen.

Eksempel 10

Krav til organisering frå Samferdselsdepartementets instruks til Statens vegvesen⁸

«Vegdirektoratet er øverste myndighet for Statens vegvesen.

Vegdirektoratet kan treffe beslutning om fordeling av kompetanse, overføre ressurser mellom driftsenheter og beslutte at oppgaver for en driftsenhet skal ivaretas av annen driftsenhet.

Regionene er direkte underordnet Vegdirektoratet i saker som gjelder administrative forhold, riksveger og generelle veg- og vegtrafikkspørsmål, og underordnet fylkeskommunen i saker som gjelder fylkesveger.»

⁷ UHL er brukt som forkorting for universitets- og høgskulelova.

⁸ Eksemplet er henta frå gjeldande instruks for Statens vegvesen. Instruksen er i ferd med å bli gjennomgått og kjem til å bli endra ved behov.

iii. Styringsdialogen

Departementet skal fastsetje rammene for styringsdialogen, jf. omtalen av styringsdialogen i punkt 1.3 i føresegnene. Med rammer er meint omtale av møte, styringsdokument og styringsprosessar som inngår i den formelle styringsdialogen mellom departement og verksemd. Ein kan med fordel gi ein overordna omtale av dette i instruksen.

Det kan òg vere formålstenleg at departementet avklarar kontaktform mellom verksemda, andre departement og Stortinget.

Styringsdokument

Det kan vere ein fordel å angi i instruksen kva styringsdokument verksemda skal rette seg etter. Aktuelle styringsdokument kan variere med eigenarten til verksemdene.

Eksempel på styringsdokument er

- instruks for verksemda
- tildelingsbrev (sjå tildelingsbrevdelen av dokumentet)
- supplerande tildelingsbrev
- årsrapport
- periodisk rapportering
 - halvårsrapport/tertialrapportar/månadsrapportar
 - rapportering til statsrekneskapen
- anna rapportering
- referat frå etatsstyringsmøte og møte om særlege problemstillingar

Instruksen kan vidare opplyse om at styringsdialogen er dokumentert og tilgjengeleg i arkivet til departementet, jf. føresegnene punkt 1.3.

Møte

Etatsstyringsmøte

Det kan vere formålstenleg at instruksen angir nokre rammer for etatsstyringsmøta, for eksempel om verksemda skal få tilbakemelding på årsrapporten som er send departementet, i årsrapportmøte, eller at føresetnader og krav knytte til tildelingsbrevet skal drøftast i etatsstyringsmøte mellom departementet og verksemda. I tillegg vil det ofte vere aktuelt å halde eigne møte om problemstillingar eller oppdrag som krev særskild oppfølging av departementet, for eksempel i samband med større IT-prosjekt.

I eksempel 11 blir det vist korleis etatsstyringsrolla kan omtalast, slik ho er beskriven i eit dokument frå Kunnskapsdepartementet.⁹ Forskningsrådet får løyvingar frå og deltek i ein styringsdialog med fleire departement. Ein omtale som dette kunne ha vore innarbeidd i ein instruks. Men departementet bør vurdere kor detaljert instruksen skal vere på dette punktet, opp mot ønsket om ikkje å endre han for ofte.

⁹ Dokumentet det blir referert til, er «Mål- og resultatstyring av Forskningsrådet. God styringsskikk – en veileder», datert 2010. Dokumentet følgjer som vedlegg til brev av 22.06.2010 frå Kunnskapsdepartementet til alle departementa som stiller løyvingar til disposisjon for Forskningsrådet.

Eksempel 11

Presisering av funksjonen til etatsstyringsmøta med Noregs forskingsråd frå Kunnskapsdepartementet

«Kunnskapsdepartementet har to etatsstyringsmøter med Forskningsrådet i løpet av året, vanligvis i mai og desember. Dagsorden for møtene skal være avtalt på forhånd. Vårmøtet tar opp måloppnåelse og resultatvurderinger av Forskningsrådets virksomhet, budsjettsaker og riksrevisjonssaker. Høstmøtet skal ta opp overordnede problemstillinger av mer strategisk karakter. Kunnskapsdepartementet skal invitere andre departementer til å komme med innspill til saker som bør tas opp. Invitasjonen skal skje i brev form senest 3 uker før møtet. I tillegg kan det gis oppfordringer gjennom departementenes forskningsutvalg (DUF). Det skal skrives referat fra møtene som sendes Forskningsrådet, og etter godkjenning som kopi til øvrige relevante departementer og Riksrevisjonen.

Departementer som tildeler midler til Forskningsrådet bør ha minst ett styringsmøte med Forskningsrådet i løpet av året. Det vil variere fra departement til departement hvor mange møter man har, og når de avvikles.

Dagsorden for styringsmøtene skal være avtalt på forhånd. Referat fra møtene bør sendes i kopi til Kunnskapsdepartementet og andre relevante departementer. Temaet for møtene kan variere avhengig av hva som er ansett å være mest sentralt, men følgende punkter bør behandles på styringsmøtene:

- Tilbakemelding på resultatoppnåelse, jf. nye styringsparametere.
- Presentasjon av budsjettforslag for neste år og departementenes vurderinger av om det bidrar til å oppfylle målsettingene for sektoren.
- Risikovurderinger mht. løpende forskningssatsninger, kunnskapshull mv.»

II Krav til den interne styringa av verksemda

Dersom departementet har behov for å utdjupe eller presisere delar av kapittel 2 i føresegnene, kan dette omtalast i denne delen av instruksen.

Departementet kan angi krav til system, rutinar og styringsprosessar som blir brukte i den interne styringa av verksemda, i den grad det blir vurdert som eigna for å vareta ansvaret for overordna kontroll og oppfølging av verksemda, jf. føresegnene punkt 1.2.

Dette kan for eksempel vere system, rutinar og styringsprosessar som departementet reknar som nødvendige for å sikre at verksemda har tilfredsstillande internkontroll knytt til måloppnåing, effektiv ressursbruk og etterleving av lover og reglar, jf. føresegnene punkt 1.5.2. Kor detaljerte krav som bør stillast gjennom instruksen, er ei avveging mellom behovet til departementet og behovet til verksemda for at system, rutinar og styringsprosessar skal vere fleksible i forhold til eigne styringsbehov. Den konkrete utforminga av system, rutinar og styringsprosessar bør overlatast til verksemda sjølv.

i. Myndigheita og ansvaret til verksemdsleiinga

Departementet kan i instruksen utdjupe føresegnene punkt 2.2 om verksemdsleiinga sitt overordna ansvar for måloppnåing og dei arbeidsoppgåvene som skal planleggjast, gjennomførast og følgjast opp i verksemda.

Eit eksempel på krav som kan stillast under dette punktet, er krav til styringsdialogen i verksemdar med fleire styringsnivå eller utdjupande krav til den interne instruksen i verksemda.

Eksempel 12 viser krav til leiinga av verksemda frå Justis- og politidepartementets instruks til Politidirektoratet.

Eksempel 12

Krav til leiinga av verksemda frå instruksen til Politidirektoratet frå Justis- og politidepartementet

«Politidirektøren er ansvarlig for å etablere en styringsdialog med politimestrene og sjefene for særorganene som, i tillegg til å omhandle lokale forhold, sikrer at de sentrale mål og resultatkrav blir ivarettatt.»

Økonomiregelverket gir ein generell tilgang til å delegera vidare fullmakter frå verksemdsleiaren til andre delar av verksemda. Dette punktet i instruksen kan derfor angi kva som eventuelt ikkje kan delegerast internt frå verksemdsleiaren.

ii. Krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging av verksemda

Dersom departementet ser behov for det, kan det i instruksen stillast krav til verksemda sine system, rutinar og styringsprosessar knytte til planlegginga av verksemda. Eit eksempel er krav om utarbeiding av interne styringsdokument i form av verksemdsplan, årsplan eller tilsvarende, krav om utarbeiding av interne disponeringskriv eller krav om at det skal utarbeidast budsjett og prognosar for å sikre avviksrapportering og høve til å følgje opp rekneskap og resultat.

Krava kan omfatte både kortsiktig og langsiktig planlegging. Dersom det er behov for at verksemda samordnar og koordinerer planlegginga si med andre, bør instruksen omtale dette.

Eksempel 13 viser Kunnskapsdepartementets krav til planlegging i instruks til universiteta og høgskulane. Av krava går det mellom anna fram at departementet ikkje stiller konkrete krav til planperioden si lengd for langtidsplanen, men til at styret skal fastsetje planen og lengda på planperioden. På denne måten unngår ein at instruksen blir for detaljert, og planprosessane kan tilpassast til eigenarten til verksemda. Det er vidare stilt krav til at disponeringsplanen som styret utformar, skal gjere det mogleg å føre løpande kontroll med kostnader og inntekter. Det kan vere eit viktig krav når ei verksemd fører periodisert rekneskap, og kan gjere det enklare for departementet å følgje opp inntekter og kostnader i løpet av året.

Eksempel 13

Krav til planlegginga av verksemda frå Kunnskapsdepartementets instruks til universitet og høgskular

«Styret skal planlegge med både ettårig og flerårig perspektiv tilpasset institusjonens egenart. Styret skal fastsette en langsiktig plan og planperiodens lengde, samt fastsette retningslinjer for planarbeidet ved institusjonen.

Styret skal hvert år fastsette en årsplan for institusjonen. Styret fastsetter nærmere retningslinjer for utformingen av institusjonens årsrapporter.

I tilknytning til årsplanen skal styret utforme en disponeringsplan. Disponeringsplanen bør periodiseres på en hensiktsmessig måte, slik at det kan føres løpende kontroll med kostnader og inntekter.»

Instruksen kan vidare stille krav til systema, rutinane og styringsprosessane til verksemda knytte til resultatrapportering og oppfølging. Hensikta med det er å sikre at verksemda kan oppfylle dei krava departementet stiller i tildelingsbrevet til resultatmåling, rapportering og oppfølging.

Krav i instruksen kan dermed bidra til at verksemda har system som gjør det mogleg å måle, rapportere og følgje opp ulike typar styringsparametrar som blir brukte i styringsdialogen. For eksempel kan slike krav vere knytte til at verksemda skal kunne

- knyte kostnader til aktivitetar eller tenester for å kunne måle produktivitet
- innfri rapporteringskrav om eigedelane. Eventuelle krav som blir stilte, må utdjupe eller presisere dei generelle krava i føresegnene punkt 4.4.5 og 5.3.7

Ein instruks bør ikkje angi konkrete styringsparametrar ettersom dei vil måtte endrast løpande avhengig av kva det til kvar tid skal vere fokus på i styringa.

Eksempel 14 viser kravet frå Finansdepartementet til SSØ om å kunne knyte kostnader til aktivitetar og tenester. Kravet er per i dag stilt i tildelingsbrevet til SSØ fordi systemet er under utvikling, og vil vere eit grunnlag for at Finansdepartementet i tildelingsbrevet kan be SSØ om å analysere og rapportere produktivitet for relevante delar av verksemda.

Eksempel 14

Krav om å kunne knyte kostnader til aktivitetar/tenester frå Finansdepartementet til SSØ¹⁰

«Finansdepartementet forutsetter at SSØ registrerer og dokumenterer ressursbruk på virksomhetens tjenester/aktiviteter på ulike nivåer.»

Eksempel 15 gir eit forslag til tekst i instruksar til verksemder som forvaltar ein stor eigedomsmasse eller har andre eigedelar av vesentleg storleik. Krav til rekneskapsføring i instruksen som omtalt nedanfor kan vere eit grunnlag for eventuelt krav i tildelingsbrevet om at verksemda bevarer bruksverdien til bygningsmassen og rapporterer om korleis han utviklar seg.

Eksempel 15

Tekstforslag i instruksar til verksemder som forvaltar ein stor eigedomsmasse eller har andre vesentlege eigedelar

Verksemda skal føre periodisert rekneskap etter dei statlege rekneskapsstandardane (SRS). Det skal mellom anna sikre oversikt over eigedelane til verksemda som grunnlag for å kunne vurdere avskrivningar, vedlikehald og behov for nye investeringar.

|| ¹⁰ Kravet er formidla i tildelingsbrevet til SSØ for 2009.

Andre krav til verksemda sine interne system, rutinar og styringsprosessar kan vere krav til

- system som gir grunnlag for at
 - departementet kan få tilfredsstillande dokumentasjon av resultatoppnåinga på heile området til verksemda (sjå råd om tildelingsbrev punkt VI)
 - departementet kan samanstille informasjon på tvers av underliggjande verksemdar
 - verksemda kan skaffe godt nok evalueringsgrunnlag og gjennomføre evalueringar
- saksbehandlingssystem og eventuelle system for samanstilling av informasjon om saksbehandling og resultat av dette

Eksempel 16 viser eit utdrag av krav til rutinar for rapportering til databasar som per i dag står i tildelingsbrev for universitet og høgskular. I instruks til verksemdene kunne departementet for eksempel ha innarbeidd følgjande: «Verksemda skal rapportere til DBH¹¹ i samsvar med gjeldande krav og rutinar.»

Eksempel 16

Krav til rutinar for rapportering til databasar som gjer det mogleg å samanstille informasjon frå Kunnskapsdepartementet til universitet og høgskular¹²

Dataspesifikasjonane for DBH er utarbeidde i samarbeid med KD og institusjonane. Dei fleste av spesifikasjonane i DBH er utforma på grunnlag av tabellverket i budsjetttrundskrivet til KD, som blir sendt til institusjonane i desember kvart år. Dermed sikrar ein samsvar mellom DBHs spesifikasjonar og KDs spesifikasjonar i budsjetttrundskrivet, slik at DBH kan representere datakjelda for uthenting av rapportar til bruk i budsjettdokumenta til institusjonane.

Rapportering og overføring av data til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH)

Institusjonane skal rapportere data til DBH i samsvar med gjeldande krav og rutinar.

Samordning av rapportering til DBH, SSB og NIFU:

For å få einsarta data skal verksemda bruke det same datagrunnlaget i rapportering til SSB, NIFU og DBH for felles data.

Uthenting av rapportar frå DBH:

Budsjettreportar skal takast ut frå DBH, skrivast ut og brukast direkte som tabellvedlegg i budsjett-dokumentet til institusjonen som blir sendt over til KD kvart år med frist 1. mars.

Institusjonane skal gjennomføre ei grundig kvalitetssikring av sine data før dei blir sende over til NSD, og gi beskjed dersom det er aktuelt å endre på data eller sende over nye data innan dei aktuelle fristane.

iii. Krav til internkontrollen til verksemda

Dersom departementet har behov for å utdjupe krava i regelverket til verksemda sin internkontroll, kan det omtalast i instruks. Krava som blir stilte, kan ta utgangspunkt i verksemdas eigenart, risiko og relevans. Krava bør utformast slik at det kjem fram at leiinga i verksemda har eit sjølvstendig ansvar for å innrette internkontrollen i verksemda ut frå risiko og relevans.

¹¹ DBH er ei forkorting for Database for statistikk om høgre utdanning. Det er eit datavarehus som samlar informasjon om alle aspekta ved verksemda på universitet og høgskular.

¹² Krava er eit redigert utdrag frå tildelingsbrev til universitet og høgskular for 2009, slik det eventuelt kunne vore formulert i ein instruks.

Eksempel på system, rutinar eller styringsprosessar for internkontroll som det kan vere aktuelt å stille krav til i instruks, er

- risikostyring
- oppdatering og registrering av systema til verksemda
- etterleving av regelverk om anskaffingar
- etiske retningslinjer
- verksemda si eigarstyring av underliggjande statsaksjeselskap, statsføretak, særlovsselskap eller andre sjølvstendige rettssubjekt som staten eig heilt eller delvis

I eksempel 17 blir det vist kva krav til system for risikostyring Kunnskapsdepartementet stiller til universitet og høgskular. Dette kravet er per i dag stilt i tildelingsbrevet til Universitetet i Bergen. Når systemet for risikostyring er etablert og departementet ikkje forventar at dei må endre teksten året etter, kan dette vere eit krav som departementet kan vurdere å stille i instruks.

Eksempel 17

Krav til system for risikostyring for Universitetet i Bergen¹³

«Universitetet skal gjennomføre risikovurderingar for å kartlegge de viktigste risikoforholdene i arbeidet med å nå de målene som er formulert i tildelingsbrevet.

Risikovurdering og styring på bakgrunn av dette skal skje innenfor et samlet rammeverk for styring og kontroll. Følgende hovedelementer skal gjenfinnes i virksomhetens vurdering:

- Definisjon av risiko, dens sannsynlighet og konsekvens knyttet til virksomhetens måloppnåelse. Dette bestemmer vesentlighet.
- Definisjon av toleranse for risiko ved ikke å nå en bestemt målsetning. Dette skal også si noe om når aktiviteter skal iverksettes for å redusere risiko til et akseptabelt nivå.
- Identifikasjon av tiltak og kontrollaktiviteter for å redusere risiko innenfor en akseptabel ressursramme.
- Valg av tiltak og kontrollaktiviteter etter en vurdering av kostnad i forhold til nytte.

...»

Eksempel 18 viser krav til etiske retningslinjer frå Justis- og politidepartementets instruks til Politidirektoratet. Eit slikt krav, som utdjuar dei etiske retningslinjene for statstenesta, er aktuelt å stille på bakgrunn av eigenarten til politi- og lensmannsetaten, der det er spesielt viktig å førebrygge korrupsjon.

|| ¹³ Krava er henta frå tildelingsbrev til Universitetet i Bergen for 2009.

Eksempel 18

Krav til etiske retningslinjer frå Justis- og politidepartementets instruks til Politidirektoratet

«Politidirektøren har anledning til å motta gaver når følgende forutsetninger er oppfylt:

- At gaven er øremerket utstyr, og ikke lønns- og driftsmidler
- At gaven ikke innebærer nye økte driftsmessige bindinger
- At det ikke under noen omstendighet er søkt gaver om å motta gaven

Det vises i denne forbindelse til vedtak i Stortinget av 13. juni 1991 og Justisdepartementets rundskriv G-120/91.»

Eventuelle utdjupingar i instruksen av punkt 2.5 og kapitla 3 til 8 i føresegnene

Dei påfølgjande kapitla av instruksen bør utdjupe og presisere relevante delar av punkt 2.5 og kapittel 3–8 i føresegnene. Dette dokumentet omtaler ikkje kva forhold det kan vere aktuelt å utdjupe eller presisere for desse kapitla. For rettleiing om aktuelt innhald knytt til punkt 2.5 og kapittel 3–5 i føresegnene viser vi til økonomiregelverket og Finansdepartementets notat om instruksen frå departementet til leiinga i verksemda om økonomistyringa frå 2004.¹⁴

¹⁴ Notatet finst på http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/statlig_ekonomistyring/Statlig_ekonomistyring/instruks-underliggende-virksomhet.html?id=415095

Tildelingsbrev

6 Formålet med tildelingsbrevet

Formålet med tildelingsbrevet er å følgje opp Stortingets budsjettvedtak og føresetnader, og føresetnader og krav som departementet utleier av dette. Tildelingsbrevet er hovudkanalen for formidling av føresetnader og krav til underliggjande verksemd for det aktuelle budsjettåret.

Føresetnader og krav som gjennom Prop. 1 S blir lagde til grunn for Stortingets budsjettbehandling, bør så langt som råd er, vere forankra i overordna utfordringar og langsiktige prioriteringar for sektoren og verksemda.

Mål- og resultatstyring er eit grunnleggjande styringsprinsipp på og mellom alle nivå i statsforvaltninga, jf. reglementet § 4. Tildelingsbrevet skal derfor særleg rette merksemda mot mål og krav til resultat for verksemda i det aktuelle budsjettåret, jf. reglementet § 7.

Tildelingsbrevet skal klargjere kva forhold eller område som ut frå eigenart, risiko og relevans er sentrale i departementet si styring av verksemda i budsjettåret, jf. føresegnene punkt 1.3.

Som omtalt i innleiingskapitlet bør tildelingsbrevet sjåast i samanheng med andre styringsdokument. Verksemdas myndigheit og ansvar og krav til system, rutinar og styringsprosessar kan omtalast i instruksen frå departement til verksemd (sjå råd om instruks). Slik kan instruksen avlaste tildelingsbrevet så brevet kan oppfylle formålet som departementet sitt viktigaste årlege styringsdokument til verksemda.

Departementet bør forsikre seg om at føresetnader og krav som blir stilte i tildelingsbrevet, er innanfor rammene som departementet har gitt verksemda i instruksen.

7 Prosess for å utarbeide og følgje opp tildelingsbrev

I samsvar med føresegnene punkt 1.3 skal forma på og innhaldet i styringsdialogen avklarast i samråd med verksemda. Dette kapitlet omhandlar prosessen med å utarbeide og følgje opp tildelingsbrevet.

7.1. Prosess for å utarbeide tildelingsbrev

Utvikling av tildelingsbrev involverer ofte fleire fagmiljø i departementet. For ein del verksemdar vil fleire departement vere involverte. Det departementet som har hovudansvaret for etatsstyringa av verksemda, må sikre at alle i departementa som skal bidra til tildelingsbrevet, blir godt involverte. Det er òg viktig med dialog mellom departement og verksemd ved utarbeiding av tildelingsbrev.

Det kan vere behov for ei ganske omfattande koordinering av dei ulike prosessane som påverkar innhald og kvalitet i dokumentet. Dette kan vere krevjande å gjennomføre, men eit velorganisert departement vil ha system og rutinar som gjer koordineringa enklare.

Samanheng mellom langsiktig planlegging og utarbeiding av tildelingsbrevet

Departementet skal planleggje styringa si av verksemda med både eittårig og fleirårig perspektiv, jf. føresegnene punkt 1.3. Tildelingsbrevet skal konkretisere dei langsiktige planane og prioriteringane og stille krav til kva ein skal oppnå i løpet av året.

Langsiktige planar for sektoren er ofte nedfelte i dokument av forskjellig karakter, slik som stortingsmeldingar, handlingsplanar og nasjonale strategiar. Dersom tiltaka som er beskrivne, krev endra budsjettmessige rammer og omprioriteringar, må det konkretiserast og omtalast i departementets årlege fagproposisjon til Stortinget. Departementet bør derfor sørge for at nødvendige prioriteringar mellom ulike tiltak og satsingsområde som følgje av desse dokumenta blir varetekne gjennom budsjettprosessen.

I samband med at det blir utarbeidd tildelingsbrev, bør departementet klargjere kva for konkrete føresetnader og krav for det aktuelle budsjettåret som kan utleiast av dei langsiktige planane for den enkelte underliggjande verksemda. Det er naturleg at departementet formidlar slike føresetnader og krav i samband med omtalen i tildelingsbrevet av overordna utfordringar og prioriteringar.

Dei fleste verksemder utviklar eigne langtidsplanar (strategi) i tråd med punkt 2.3.1 i føresegnene. Strategien til verksemda er ikkje noko formelt styringsdokument mellom departement og verksemd, men god dialog mellom verksemda og departementet i den langsiktige planlegginga er viktig for å sikre samsvar mellom prioriteringane til departementet og verksemda.

Verksemda har eit sjølvstendig ansvar for å formidle behov for tilpassingar mellom krav og forventingar for budsjettåret og langsiktige utfordringar til departementet. Departementet kan understreke dette i tildelingsbrevet eller i styringsdialogen elles.

Samanheng mellom statsbudsjettprosessen og utarbeiding av tildelingsbrev

Gjennom statsbudsjettprosessen legg departementet sentrale føresetnader for innhaldet i tildelingsbrevet. Det er derfor viktig med dialog mellom verksemd og departement i samband med utforminga av Prop. 1 S, og at verksemda får høve til å komme med innspel til budsjettproposisjonen.

Prop. 1 S skal primært vareta dialogen mellom storting og departement. Mål og resultatkrav bør derfor vere av meir overordna karakter i proposisjonen enn det som blir formidla gjennom tildelingsbrevet til den enkelte verksemda. Departementet må likevel tenkje gjennom samanhengen mellom dei ulike nivåa i styringa når proposisjonen blir utforma, frå måla og budsjettforslaget i proposisjonen til kva for handlingar og resultat som blir forventa frå verksemda som følgje av budsjettforslaget.

Styringskalenderen mellom departementet og verksemda bør utarbeidast mellom anna med utgangspunkt i statsbudsjettprosessen.

Det er ein fordel å starte arbeidet med tildelingsbrev tidleg, slik at departementet kan få til ei god integrering mellom tildelingsbrevet og budsjettproposisjonen.

På neste side er det vist ei forenkla prosessbeskriving for utarbeiding av Prop. 1 S og tildelingsbrev:

Tidspunkt	Aktivitetar	Dokument	Møte eller annan kontakt
oktober–januar	Arbeid med konsekvensjustering og nye forslag til statsbudsjettet	Budsjettskriv	Dialog mellom departement og verksemdene om langsiktige prioriteringar
	Gjennomgang av langsiktige planar for ulike sektorar og påverka verksemder Aktuelle prioriteringar blir diskuterte mellom påverka avdelingar i departementet og eventuelt mellom aktuelle departement	Langsiktige dokument som stortingsmeldingar, handlingsplanar, nasjonale strategiar på ulike (sektor)område	Dialog mellom påverka avdelingar i departementet og eventuelt mellom departement
		Departementets materiale til konsekvensjustering og forslag til nye tiltak eller opptrapping av tiltak på bakgrunn av innspel frå verksemdene	Dialog mellom departement og verksemd om langsiktige prioriteringar som grunnlag for tildelingsbrevet
februar–mars	Gjennomgang av resultatrapportering	Årsrapportar med evalueringar frå verksemdene	Etatsstyringsmøte med rapportering for førre år som hovudtema
mars	Førebuingar til den første budsjettkonferansen til regjeringa (rammekonferansen)	Eventuelle skriftlege innspel frå verksemdene	Dialog mellom departement og verksemdene om innhaldet i tildelingsbrevet
april–august	Arbeid med rammefordelingsforslaget til regjeringa	April: Foreløpig budsjetttramme August/september: Endeleg forslag	Dialog mellom departement og verksemdene
mars–september	Arbeid med Prop. 1 S	Eventuelle skriftlege innspel frå verksemdene til tekst i fagproposisjonen og/eller tildelingsbrev	Møte og dialog mellom departement og verksemdene om mål- og resultatkrav
september	Budsjettproposisjonane blir behandla i statsråd	Prop. 1 S	
oktober	Statsbudsjettet blir lagt fram for Stortinget	Prop. 1 S og nasjonalbudsjettet	
oktober–desember	Stortinget behandlar statsbudsjettet Eventuell utsending av foreløpig tildelingsbrev Arbeid med tildelingsbrev	Innstillingar og budsjettvedtak Eventuelt foreløpig tildelingsbrev Eventuelt utkast til tildelingsbrev	Etatsstyringsmøte og dialog: Verksemda si tilbakemelding på foreløpig tildelingsbrev eller utkast til tildelingsbrev frå verksemda, skriftleg eller i møte
desember–januar	Utsending av (endeleg) tildelingsbrev	Tildelingsbrev	Etatsstyringsmøte om prioriteringane og planane til verksemda i lys av tildelingsbrevet

Prosess for å fastsetje mål, styringsparametrar, resultatmål og eventuelle oppdrag

For å sikre at verksemda er innforstått med og i stand til å oppfylle føresetnader og krav som blir stilte gjennom tildelingsbrevet, bør det vere dialog mellom departement og verksemd i samband med at det blir fastsett mål, styringsparametrar, resultatmål og eventuelle oppdrag. Det bidreg til at det blir sett realistiske resultatmål ut frå dei ressursmessige føresetnadene til verksemda.

Dialogen er òg viktig for å sikre at det blir identifisert styringsparametrar som på ein formålstenleg måte viser kva resultat ein oppnår. Her har verksemda ofte meir kunnskap om dei ulike tenestemåra enn departementet har, og vil kunne gi nyttige innspel til kva for styringsparametrar som gir det beste biletet av oppnådde resultat. Dette vil òg kunne sikre samsvar mellom departementets val av styringsparametrar og høvet verksemda har til å måle og rapportere resultat gjennom systema og styringsprosessane sine, slik at ein unngår unødig stor ressursbruk til resultatoppfølging.

Eksempel 19 viser korleis departementet kan involvere verksemda når det skal veljast styringsparametrar.

Eksempel 19

Krav i tildelingsbrevet frå Finansdepartementet til Skattedirektoratet om at direktoratet sjølv skal vurdere og foreslå styringsparametrar¹⁵

I Finansdepartementets tildelingsbrev til Skattedirektoratet angir departementet delmål (knytte til den løpande tenesteproduksjonen til etaten) som dei ønskjer å følgje opp. Dei ber Skattedirektoratet om å komme med forslag til styringsparametrar og resultatmål som er avleidde av desse måla. Ei oversikt som viser Skattedirektoratets forslag til styringsparametrar og resultatmål for verksemda i 2009, skal sendast til departementet seinast innan utgangen av januar 2009.

Skattedirektoratet har som svar på dette kravet utvikla matrisa som er vist i eksempel 32.

Foreløpig og endeleg tildelingsbrev

Departementet skal i samråd med verksemda vurdere behovet for eit foreløpig tildelingsbrev, jf. føresegnene punkt 1.4.

Særleg for store og komplekse verksemder kan det vere formålstenleg å sende eit foreløpig tildelingsbrev, slik at dei kan starte planleggingsprosessen sin ut frå budsjettforslaget som er lagt fram for Stortinget.

Dersom det blir laga eit foreløpig tildelingsbrev, bør det sendast til verksemda rett etter at statsbudsjettet er lagt fram. Departementet bør føre ein dialog med verksemda om korleis det foreløpige tildelingsbrevet skal utformast. Dersom det skjer større endringar frå det foreløpige til det endelege tildelingsbrevet, bør det òg vere dialog om det endelege tildelingsbrevet.

God dialog mellom verksemd og departement i samband med utarbeiding av Prop. 1 S kan bidra til at verksemda får nødvendig grunnlag for å starte eigen planprosess også utan at det

¹⁵ I tildelingsbrevet til Skattedirektoratet har Finansdepartementet brukt ein annan terminologi enn den SSØ bruker. Det SSØ kallar delmål, er omtalt som styringsparametrar, mens det SSØ kallar styringsparametrar, er omtalt som indikatorar.

ligg føre noko foreløpig tildelingsbrev. Enkelte departement sender for eksempel eit foreløpig plan- og rammeskriv etter regjeringas første behandling av forslag til statsbudsjett – «rammekonferansen» – som vanlegvis blir halden i mars. Eit slikt skriv kan gi verksemda tilstrekkeleg grunnlag for den interne planprosessen.

Departementet kan òg drøfte utkast til tildelingsbrev med verksemda. Det kan anten gjerast i samband med at budsjettproposisjonen blir utarbeidd, eller straks etter at forslag til statsbudsjett er lagt fram for Stortinget.

Tildelingsbrevet skal sendast over til verksemda så snart budsjettvedtaket til Stortinget ligg føre i desember, jf. føresegnene punkt 1.4. Dersom departementet har lagt til rette arbeidet med tildelingsbrevet slik at det er god samanheng mellom statsbudsjettprosessen og utviklinga av tildelingsbrevet, bør tildelingsbrevet helst sendast ut innan årsskiftet og seinast primo januar.

Kontrollspørsmål i samband med utarbeiding av tildelingsbrev:

- *Har departementet sørgt for at alle prioriteringar, mål, styringsparametrar, oppdrag osv. som er sentrale for departementet si styring av verksemda – spesielt nye eller endra prioriteringar – er tekne inn i tildelingsbrevet?*
- *Kva for nokre prioriteringar og handlingar er det rimeleg å forvente av verksemda som følgje av føresetnader og krav som blir omtalte i tildelingsbrevet?*
- *Vil desse prioriteringane og handlingane vere i tråd med forventingane og behova til departementet, eller bør formuleringane klargjerast for å unngå tvil om kva som blir forventa av verksemda i det aktuelle budsjettåret?*
- *Kjem verksemda på bakgrunn av føresetnader og krav i tildelingsbrevet til å levere ei resultatrapportering som er i tråd med det behovet departementet har for styringsinformasjon?*
- *Kva for konsekvensar har føresetnadene og krava som blir stilte i tildelingsbrevet, på lang sikt for verksemda?*

7.2. Prosessar etter at tildelingsbrevet er sendt ut

Ein del av planlegginga av styringsdialogen er å fastsetje prosessar for å følgje opp føresetnader og krav som er gitt i tildelingsbrevet, jf. føresegnene punkt 1.3. Konkrete tidspunkt for dokument og møte som følgjer av desse prosessane, tilrår ein å innarbeide i ein styringskalender som følgjer som vedlegg til tildelingsbrevet.

Nye budsjettvedtak i Stortinget og andre tilleggstilldelingar i løpet av året inneber behov for supplerande tildelingsbrev, jf. føresegnene punkt 1.4. Økonomiregelverket gir òg departementet tilgang til å halde tilbake delar av løyvinga som reserve for seinare disponering gjennom året.

Ved utsending av supplerande tildelingsbrev er det viktig at det kjem klart fram at det dreier seg om supplerande tildelingsbrev og ikkje ordinært brev til verksemda.

Så langt som mogleg bør ein unngå endra krav til resultat eller pålegg om å setje i verk oppdrag osv. til verksemda som ikkje har utspring i tilleggstilldelingar, og som ikkje er meddelte i tildelingsbrevet. Tilleggskrav som blir aktualiserte i løpet av budsjettåret, kan føre til behov for omprioriteringar og endringar i planane til verksemda og gjer styringa mindre føreseieleg.

Dersom departementet har kjennskap til spesifikke oppdrag som kan aktualiserast i løpet av det kommande budsjettåret, men som ikkje er godt nok avklarte når tildelingsbrevet blir sendt, kan det vere formålstenleg å omtale desse og den vidare prosessen for å avklare dei i tildelingsbrevet.

Departementet bør i tildelingsbrevet unngå å gi uttrykk for at verksemda på generell basis skal ha fleksibilitet til å ta på seg nye oppdrag som departementet ikkje har kjennskap til på det tidspunktet tildelingsbrevet blir sendt over. Ei slik «heilgardering» frå departementets side betyr i praksis at verksemda anten må leggje inn slakk i planlegginga si, eller at ho må ha ein plan for omprioritering som skal følgjast dersom det kjem til nye bestillingar i løpet av året. Dersom ei slik formulering inngår, kan det vere aktuelt å klargjere kor stor ressursmessig fleksibilitet verksemda bør leggje opp til.

Kontrollspørsmål:

- *I samband med nye prioriteringar eller initiativ som blir aktualiserte i løpet av budsjettåret: Har departementet vurdert om det er mogleg å avvente krav til verksemda som følgje av dette til utforming av neste års tildelingsbrev?*
- *Dersom det ikkje er mogleg å unngå endringar i prioriteringar eller krav til verksemda i løpet av året: Har departementet vurdert om dette skal få konsekvensar for justering av føresetnader og krav som er omtalte i tildelingsbrevet, for eksempel i form av nedprioritering av nokre av desse til fordel for dei nye krava?*
- *Kan verksemda oppfylle nye føresetnader og krav innanfor den ramma verksemda har til å gjere eigne omdisponeringar i budsjettet?*

8 Oppbygginga av tildelingsbrevet

Dette kapitlet handlar om oppbygginga av tildelingsbrevet, jf. eksemplet på innhaldsliste som er vist på neste side. I kapittel 9 går vi nærmare igjennom innhaldet i dei ulike punkta som er viste i eksemplet på innhaldsliste.

Tildelingsbrevet blir lese av ei rekkje mottakarar. Desse mottakarane har ulik innsikt i andre dokument med styringsmessig relevans, for eksempel proposisjonar og innstillingar knytte til Stortingets behandling av statsbudsjettet (i dette dokumentet omtalt som Prop. 1 S eller budsjettproposisjonen), meldingar til Stortinget, handlingsplanar osv., og kva som er dei gjeldande prioriteringane for verksemda. Det er derfor ein fordel om tildelingsbrevet blir utforma slik at det i størst mogleg grad kan lesast som eit sjølvstendig dokument. For å avgrense omfanget av tildelingsbrevet kan det likevel vere behov for å vise til andre dokument med relevans for styringa i budsjettåret. Når slike tilvisingar er brukte, må det vere klart for verksemda korleis ein skal forstå det, og korleis det skal følgjast opp i styringa gjennom budsjettåret.

Tildelingsbrevet bør vere så kort som råd er. Likevel er slike brev ofte relativt lange, særleg dersom det dreier seg om store og komplekse verksemdar. Ei innhaldsliste gir oversikt over struktur og innhald i tildelingsbrevet. På neste side er det vist eit eksempel på ei innhaldsliste som omfattar dei hovudpunkta som eit tildelingsbrev vanlegvis bør ha med ifølgje økonomiregelverket.¹⁶

¹⁶ Dette dokumentet behandlar ikkje særskilt korleis tilskotsordningar skal omtalast i tildelingsbrev. For enkelte verksemdar kan omtale av føresetnader og krav knytte til tilskotsforvaltninga vere ein viktig del av tildelingsbrevet. Elles vil struktur og innhald som blir foreslått her, kunne brukast.

I	Innleiing.....	32
II	Overordna utfordringar og prioriteringar.....	32
III	Mål, styringsparametrar og oppdrag som skal ha høg merksemd i budsjettåret	34
i.	Innleiing under kvart mål eller tenesteområde.....	36
ii.	Styringsparametrar og resultatmål under kvart mål eller tenesteområde.....	36
iii.	Eventuelle oppdrag under kvart mål eller tenesteområde.....	38
IV	Andre føresetnader og krav.....	40
V	Administrative forhold (verksemdas interne mål eller tenesteområde).....	41
VI	Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat.....	42
VII	Rapportering og resultatoppfølging.....	48
VIII	Budsjettildelingar og fullmakter.....	49
	Vedlegg.....	50

Tildelingsbrevet bør gi ei oversiktleg framstilling av dei føresetnadene og krava som blir stilte til verksemda. Det same forholdet bør så langt som mogleg berre omtalast éin stad i brevet.

Verksemdas overordna mål eller tenesteområde kan gi hovudstrukturen for omtalen av føresetnader og krav i tildelingsbrevet.

Overordna mål eller tenesteområde omfattar som regel alle vesentlege delar av ansvarsområdet til verksemda og er av relativt stabil karakter. I praksis er det som oftast liten forskjell på overordna mål og angitte tenesteområde. Både overordna mål og tenesteområde blir normalt utleidd av formålet med verksemda. Det er likevel viktig at føresetnader og krav som departementet vel å stille til verksemda under kvart enkelt overordna mål eller tenesteområde, blir spissa i forhold til det som skal ha merksemd i det aktuelle budsjettåret. Det er verken mogleg eller ønskeleg at departementet rettar like høg merksemd mot alle områda av verksemda i kvart enkelt budsjettår. Dette er nærmare utdjupa nedanfor.

I eksempel 20 er det illustrert kva som er meint med høvesvis overordna mål og tenesteområde. For eksempel er fornying og vedlikehald av banen eit sentralt tenesteområde i Jernbaneanverket. Eit tenkt overordna mål kan formulerast som «Driftssikker infrastruktur». Det same gjeld utbygging av infrastruktur, der eit tenkt overordna mål kan vere «Ein infrastruktur tilpassa trafikkgrunnlaget».

Eksempel 20 Overordna mål og tenesteområde

Overordna mål	Tenesteområde
Driftssikker infrastruktur	Fornyning og vedlikehald av banen
Ein infrastruktur tilpassa trafikkgrunnlaget	Utbygging av infrastruktur

Under det enkelte målet (på overordna nivå) eller tenesteområdet, som vist i eksempel 20, kan mål, styringsparametrar og oppdrag som skal ha høg merksemd i styringsdialogen (punkt III i eksemplet på innholdsliste som er presentert ovanfor), omtalast. Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat (punkt VI) kan òg strukturast etter mål eller tenesteområde.

Dersom det viser seg å vere mange føresetnader og krav som ikkje lèt seg innpasse under eit mål eller eit tenesteområde, slik at dei må omtalast under «Andre føresetnader og krav» (punkt IV), kan det vere eit teikn på at målstrukturen eller inndelinga i tenesteområde ikkje er god nok.

9 Innhaldet i tildelingsbrevet

Dette kapitlet beskriv kva som normalt vil vere hovudinnhaldet i tildelingsbrevet. Kapitlet følgjer den same oppbygginga som eksemplet på innhaldsliste i kapittel 8. Det er sjølvsagt òg råd å byggje opp tildelingsbrevet på ein annan måte, så lenge dei innhaldsmessige krava til tildelingsbrevet som er utleide av krava i økonomiregelverket, blir dekte.

I Innleiing

I innleiinga kan det vere behov for å klargjere den formelle rolla til tildelingsbrevet, som er å følgje opp vedtaka og føresetnadene til Stortinget og stille løyvingar til disposisjon for underliggjande verksemd.

I eksempel 21 er det vist to ulike måtar å formulere innleiinga på.

Eksempel 21

Innleiing som klargjer den formelle rolla til tildelingsbrevet

Departementet viser til Prop. 1 S (20xx–20yy) og opplyser med dette om Stortingets budsjettvedtak og departementets føresetnader og krav til X (verksemda) i 20yy.

Frå Arbeids- og inkluderingsdepartementets tildelingsbrev til Arbeidstilsynet

«Det vises til St.prp. nr. 1 (2008–2009) fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet samt Budsjettinnst. S nr. 15 (2008–2009). Med bakgrunn i dette har Arbeids- og inkluderingsdepartementet utarbeidet tildelingsbrev som gir de økonomiske rammene for Arbeidstilsynet i 2009 og en nærmere beskrivelse av prioriteringer, resultatmål og rapporteringskrav.»

II Overordna utfordringar og prioriteringar

Under dette punktet blir det gitt ein kortfatta omtale av overordna forhold og utfordringar som er særleg relevante for verksemda i det kommande budsjettåret. Formålet med omtalen er å klargjere samanhengen mellom dei overordna langsiktige prioriteringane og departementets krav til verksemda for budsjettåret, jf. føresegnene punkt 1.3, der det blir stilt krav om at departementet skal planleggje styringa si av verksemda med både eittårig og fleirårig perspektiv.

Departementet sine langsiktige prioriteringar for verksemda og sektoren bør komme tydeleg fram. Eksempel kan vere prioriteringar som departementet utleier av aktuelle stortingsmeldingar, fleirårige handlingsplanar eller tilsvarande dokument.

Eksempel 22 viser ulike måtar å omtale overordna forhold, utfordringar og prioriteringar på i tildelingsbrevet.

Eksempel 22

Innleiing om overordna utfordringar og prioriteringar

Frå tildelingsbrev frå Arbeids- og inkluderingsdepartementet til Integrerings- og mangfaldsdirektoratet (IMDi):

«Utfordringene på bosettingsområdet vil være store i 2009. Samarbeidet med kommunesektoren blir avgjørende for at dette arbeidet skal lykkes.

Oppfølgingen av St.meld. nr. 18 (2007–2008) vil kreve økt kontakt og samarbeid mellom Arbeids- og velferdsetaten, Arbeidstilsynet, UDI, IMDi, samt andre berørte parter i forbindelse med koordinering av informasjon til arbeidsinnvandrere fra tredje land ...

IMDi skal, i samarbeid med andre relevante etater og samarbeidspartnere, bidra til økt sysselsetting og redusert ledighet blant innvandrerbefolkningen. Den forventede svekkelsen av arbeidsmarkedet tilsier at dette vil bli særlig utfordrende i 2009 ...»

Prioriteringane er følgde opp vidare i tildelingsbrevet ved at det er angitt styringsparametrar og resultatmål under dei aktuelle hovud- og delmåla.

Frå tildelingsbrev frå Landbruks- og matdepartementet til Mattilsynet:

«... I St.prp. nr. 1 (2008–2009) er det lagt til grunn at styrking av bevilgningen til tilsyn vil medvirke til en økning av den samlede tilsynsproduksjonen i Mattilsynet. Mattilsynet skal også videreføre arbeidet med å redusere bruken av tid til styring og intern administrasjon for å frigjøre ressurser til utøvende tilsyns- og veiledningsarbeid.»

Dei ovannemnde prioriteringane er følgde opp vidare i tildelingsbrevet i kapitlet «Styringssignaler for de enkelte aktivitetsområdene», der tilsynsområdet blir omtalt meir detaljert.

Frå tildelingsbrev frå Kommunal- og regionaldepartementet til Husbanken:

«Husbanken skal arbeida for å nå dei bustadpolitiske måla. Husbanken har eit særleg ansvar for å hjelpe kommunane med busetjing av vanskelegstilte på bustadmarknaden. Den bustadsosiale politikken skal ha fyrsteprioritet i verksemda i 2009, jf. hovudmål 2.»

I brevet er det angitt fem hovudmål med tilhøyrande arbeidsmål (delmål). Under hovudmål 2, Auka busetjing av vanskelegstilte på bustadmarknaden, står det vidare: «Hovudmål 2 skal ha høgast prioritet i Husbanken i 2009. Primæroppgåva til Husbanken er å leggja til rette for at kommunane, som er den sentrale gjennomføraren av bustadpolitikken, kan utføra jobben på ein heilskapleg og effektiv måte ...»

Ein måte å handtere formidlinga av eventuelt langsiktig planverk som måtte ligge føre for ulike område, er vist i eksempel 23. I tildelingsbrevet frå Landbruks- og matdepartementet til Mattilsynet blir det vist til matdepartementa sin plan for internasjonalt arbeid på matområdet med tilhøyrande vedlegg.

Eksempel 23

Tilvising til langsiktig planverk i tildelingsbrevet frå Landbruks- og matdepartementet til Mattilsynet

«Matdepartementenes plan for internasjonalt arbeid på matområdet og den felles europastrategien for matområdet, som er et dynamisk vedlegg til denne planen, omtaler målsetninger og prinsipper for norsk arbeid i aktuelle internasjonale organer samt de løpende prioriteringene i EØS-arbeidet. Viktige prioriteringer for Mattilsynets internasjonale arbeid og regelverksutvikling følger av dette planverket og gjentas ikke her. Mattilsynet skal medvirke i utviklingen av planverket.»

Forhold som kan være aktuelle å omtale på overordna nivå under dette punktet, er for eksempel særskilde utviklings- og endringstiltak som skal setjast i verk, eller område av den løpende tenesteproduksjonen som departementet har eit særleg behov for å rette merksemda mot. Det siste kan vere ein konsekvens av risikovurderingar, ikkje minst dersom det er identifisert vesentleg risiko for at det kan oppstå svikt i resultatata innanfor eitt eller fleire mål eller tenesteområde. I omtale frå tildelingsbrevet til Skattedirektoratet som er vist i eksempel 26, går det fram at svak resultatutvikling er ei av årsakene til at departementet valde å rette merksemda mot dette området.

Omtalen bør vere så konkret som mogleg og underbyggje den vidare omtalen av mål, styringsparametrar og oppdrag som skal få særleg merksemd i budsjettåret.

Generell omtale av verksemdas formål eller stabile mål og aktivitetar som skal vidareførast som før, bør ein unngå under dette punktet.

III Mål, styringsparametrar og oppdrag som skal ha høg merksemd i budsjettåret

Ved sida av å stille løyvingane til disposisjon er omtale av mål, styringsparametrar og eventuelle oppdrag for det aktuelle budsjettåret den viktigaste delen av tildelingsbrevet.

Krava som blir stilte under dette punktet, bør vise kva departementet vil at verksemda skal prioritere, ut frå dei overordna utfordringane og prioriteringane som er omtalte i punkt II. Omtalen under dette punktet bør angi konkrete føresetnader og krav til resultat og gjennomføring av oppdrag i det aktuelle budsjettåret.

Når departementet gjer ei slik prioritering, inneber det at ikkje alle overordna mål eller tenesteområde nødvendigvis får like stor merksemd.

I eksempel 24 er det vist ei formulering i tildelingsbrevet frå Kommunal- og regionaldepartementet til Statens bygningstekniske etat som understrekar at departementet har gjort ei prioritering av kva merksemda blir retta mot i brevet.

Eksempel 24

Formulering frå tildelingsbrev frå Kommunal- og regionaldepartementet til Statens bygningstekniske etat som viser at tildelingsbrevet ikkje omfattar alt som skal prioriterast

«... Departementet vil streka under at dei hovudområda og styringsparametrane som kjem fram i dette brevet, ikkje er uttømmende for kva etaten skal arbeida med.»

Krav til dokumentasjon av verksemdas resultat elles for å dekkje behovet departementet har for innsyn i og kontroll med den samla tenesteproduksjonen til verksemda, kan omtalast i punkt VI eller i eige vedlegg. Dersom det er identifisert høg risiko eller det av andre årsaker er knytt særskilde utfordringar til éin eller fleire delar av den løpande tenesteproduksjonen, bør likevel føresetnader og krav som er knytte til denne delen av tenesteproduksjonen, omtalast. Omtalen bør utformast slik at det går tydeleg fram at dette er forhold som skal ha høg merksemd i budsjettåret, det vil seie at omtalen blir teken med under punkt III, eventuelt punkt IV–V, dersom den foreslåtte strukturen for tildelingsbrevet blir nytta fullt ut.

Styringsparametrar og oppdrag kan knytast direkte til overordna mål eller tenesteområde, eller til delmål som utdjupear og spissar det overordna målet. Forskjellen på eit generelt formulert versus eit meir spissa mål kan illustrerast gjennom følgjande tenkte eksempel basert på inspirasjon frå Jernbaneverket, jf. eksempel 25:

Eksempel 25

Eit spissa mål utleidd av eit meir generelt formulert mål

Målformuleringa Driftssikker infrastruktur som gir høg oppetid kan for eksempel spissast gjennom formuleringa Btre driftsstabilitet i rushtida i Oslo-området i 2010 enn i 2009 (eksemplet er konstruert).

Under kvart enkelt mål eller tenesteområde kan departementet sine føresetnader og krav til resultat i budsjettåret klargjerast gjennom ei kort innleiing og gjennom å angi styringsparametrar, resultatmål og eventuelle oppdrag.

Følgjande forslag til struktur for omtalen under det enkelte målet eller tenesteområdet kan gi ei oversiktleg framstilling av føresetnader og krav frå departementet, samtidig som økonomiregelverkets krav til omtale av mål og styringsparametrar blir vareteke, jf. føresegnene punkt 1.4:

- i. Innleiing
- ii. Styringsparametrar og resultatmål
- iii. Eventuelle oppdrag

På neste side blir kvart av desse punkta omtalt nærmare.

i. Innleiing under kvart mål eller tenesteområde

Departementet bør gi ein kortfatta omtale som klargjer konkrete utfordringar, føresetnader og prioriteringar for budsjettåret knytte til det aktuelle målet eller tenesteområdet, jf. punkt 1.4 i føresegnene. Dette kan ein med fordel gjere i innleiinga under kvart mål eller tenesteområde. Prioriteringane som blir uttrykte for budsjettåret, bør vere forankra i dei langsiktige prioriteringane for verksemda, eller i overordna risikovurderingar, og dermed samsvare med omtalen under punkt II. Generell omtale som ikkje gir uttrykk for klare prioriteringar, bør unngåast.

Eksempel 26 viser ein omtale i tildelingsbrevet frå Finansdepartementet til Skattedirektoratet som uttrykkjer ei klar prioritering knytt til eit nærmare avgrensa område i skatteetaten. Under hovudmålet Skatter skal fastsettes riktig og til rett tid er det teke inn ein mellomtittel som heiter Kontroll av næringsdrivende, det vil seie at departementet rettar merksemda mot eit nærmare avgrensa område innanfor det breitt formulerte hovudmålet. I den vidare teksten under denne overskrifta omtaler departementet nokre klare føresetnader og krav til etaten. Som det går fram av eksemplet er ein del av grunngivinga for at departementet rettar merksemda mot dette spesi-
fikke området, at resultatata frå tidlegare år ikkje blir rekna som gode nok.

I dei tre siste strekpunkta i eksemplet har departementet vidare angitt styringsparametrar og resultatmål som er tett knytte til dei konkrete utfordringane og prioriteringane som er omtalte, og som skal kaste lys over resultatoppnåinga på området, jf. punkt ii nedanfor om styringsparametrar og resultatmål.

Eksempel 26

Innleiing som uttrykkjer prioritering av eit bestemt område frå Finansdepartementets tildelingsbrev til Skattedirektoratet

«Den samlede kontrollen av næringslivet skal økes, jf. omtale under 'Svart økonomi og skatteunndragelser' nedenfor.

Det forutsettes at kontrollutvelgelse og gjennomføring av stedlige kontroller foretas i samsvar med Skattedirektoratets strategiske prioriteringer. Dette innebærer en økt satsing på 'tyngre' bokettersyn, samtidig som antallet stedlige kontroller totalt ikke reduseres. Resultater av kontrollene må synliggjøres gjennom aktiv bruk av informasjon ...

Antall utvidede likningskontroller gikk betydelig ned i 2007 sammenliknet med 2006. Kontrolldekningen av merverdiavgiftsoppgaver gikk også ned. Det har vært en økning i saksbehandlingstiden både for negative oppgaver tatt ut til kontroll, og for skjønnsfastsettelse på grunn av manglende oppgaver. Departementet forventer bedringer på disse områdene i 2009, jf. nedenfor om satsingen mot svart økonomi og skattekriminalitet.

- Det stedlige kontrollarbeidet skal ligge på et høyere 'nivå' enn i 2007.
- Antall utvidede likningskontroller skal være høyere enn i 2007.
- Andelen kontrollerte merverdiavgiftsoppgaver skal være høyere enn i 2007.»

ii. Styringsparametrar og resultatmål under kvart mål eller tenesteområde

Tildelingsbrevet skal innehalde styringsparametrar slik at departementet og verksemda sjølv skal kunne vurdere måloppnåing og resultat, jf. føresegnene punkt 1.4.

Styringsparametrar bør vise måloppnåing i forhold til prioriteringar knytte til det aktuelle målet eller tenesteområdet og eventuelt av forhold som er vurderte som vesentlege for måloppnåinga. Risikovurderingar bør inngå som ein del av grunnlaget for departementet si fastsetjing av styringsparametrar. Det inneber at styringsparametrane reflekterer kva forhold departementet særleg vil rette merksemda mot i det aktuelle året.

Departementet må vurdere når det er formålstenleg å fastsetje ambisjonsnivå, altså setje resultatmål, for dei ulike styringsparametrane som er omtalte i tildelingsbrevet.

I eksempel 27 er det vist ein tabell i tildelingsbrevet frå Fornyings- og administrasjonsdepartementet til Statsbygg. I tabellen er det teke inn styringsparametrar (i tabellen omtalt som resultatindikatorar) i éin kolonne og korresponderande resultatmål (i tabellen omtalt som resultatkrav) i ein annan kolonne (rekkefølga på dei to kolonnane er bytt om her i forhold til tabellen i tildelingsbrevet):

Eksempel 27

Tabell med styringsparametrar og resultatmål frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets tildelingsbrev til Statsbygg

Resultatindikatorar	Resultatkrav 2009
Sluttkostnad i prosent av styringsramma på byggjeprojekta under kap. 1580, 1581 og 2445	1. Sluttkostnaden på projekta skal samla sett ikkje overskride styringsramma med meir enn 1 pst.
Overføring av unytta løyvingar til neste budsjettermin i prosent av løyvingane under kap. 1580, 1581, 1582 og 2445	2. Maksimum 7,5 pst.
Resultat før finanskostnader i prosent av gjennomsnittleg investert kapital for året	3. Minimum 5 pst.
Klimakorrigert energiforbruk målt i kwh/kvm pr. år i bygningar som Statsbygg forvaltar	4. Maksimum 210 kwh/kvm pr. år
Prosentdel utleigde areal i forhold til totalarealet	5. Minimum 98 pst.
Nøgde leigetakarar og brukarar	6. Rapport frå ny undersøking
Rapport om ivaretaking av kvalitative føringar innan miljø, arkitektur, kulturminne, universell utforming, inkluderande arbeidsliv m.m.	7. Rapport som viser om Statsbygg oppfyller kvalitative føringar

Det kan nokre gonger vere behov for å få informasjon om kva slags nivå resultatata ligg på, sjølv om det ikkje alltid er mogleg eller ønskjeleg å fastsetje eit bestemt ambisjonsnivå. Det kan òg vere aktuelt å stille krav om retning knytt til resultatutviklinga (for eksempel auke, føre vidare, redusere) utan at det blir fastsett noko konkret ambisjonsnivå. I eksempel 29, som viser ein omtale frå tildelingsbrevet til Folkehelseinstituttet, er det angitt styringsparametrar, men ikkje krav om nivået på dei resultatata ein skal oppnå.

Departementet kan òg som ein del av resultatoppfølginga si angi krav til evalueringar som supplerer løpande resultatmålingar, jf. føresegnene punkt 2.6. Det kan for eksempel stillast krav om at det skal gjennomførast ei evaluering av om eit tiltak har hatt ønskt effekt. Eksempel 27 og 28 illustrerer at resultat òg kan klargjerast gjennom krav til evalueringar eller til kvalitative vurderingar av resultat.

I eksempel 28 er det gitt att eit utdrag frå tildelingsbrevet frå Fornyings- og administrasjonsdepartementet til Konkurransetilsynet, som viser overordna mål med tilhøyrande resultatkrav og krav til evalueringar/vurderingar. Styringsparametrane kjem fram indirekte gjennom resultatkrava.

Eksempel 28

Mål med tilhøyrande resultatkrav og krav til evalueringar/vurderingar frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets tildelingsbrev til Konkurransetilsynet

«

- Forbods- og inngrepsføresegnene i konkurranselova og EØS-konkurranselova skal handhevast effektivt

Konkurransetilsynet skal avdekkje minst to tilfelle og bringe til opphøyr minst to tilfelle av alvorleg, forbode konkurranseregulerande samarbeid eller misbruk av dominerande stilling.

...

- Forsterke dei allmennpreventive effektane av tilsynets handheving

Tilsynet skal dokumentere auka kjennskap til konkurranselova og handhevinga til Konkurransetilsynet. (Kommentar: Dette måler ein gjennom ei ekstern omdømmeundersøking.)

...

- Synleggjere resultatata av Konkurransetilsynet sitt arbeid

Konkurransetilsynet skal nytte pris eller ein annan passende indikator for å synleggjere verknadene av konkurransepolitikken. Tilsynet skal velje tiltak og marknader som er representative for si verksemd.

- Tilsynet skal evaluere verknadene av minst eitt vedtak om opphør av eit grovt brot på forboda.
- Tilsynet skal evaluere verknadene av minst eitt vedtak om inngrep mot ei føretakssamanslutning.
- Tilsynet skal vurdere verknadene av minst éi påpeiking etter konkurranselova § 9e.

...»

Styringsparametrar og resultatmål er utgangspunkt for rapportering av resultat. I tilknytning til styringsparametrane bør det gå fram kor ofte det skal målast og rapporterast på den aktuelle styringsparameteren.

iii. Eventuelle oppdrag under kvart mål eller tenesteområde

Ifølgje økonomiregelverket skal tildelingsbrevet omtale overordna mål, strategiske utfordringar og satsingsområde, styringsparametrar og tildelte beløp. Angiving av oppdrag er ikkje nemnt i økonomiregelverkets omtale av tildelingsbrev.

Departementet kan likevel ha behov for å angi oppdrag til verksemda. Slike oppdrag bør knytast til dei prioriteringane som er angitt under målet eller tenesteområdet. Tiltak som er spesielt ressurskrevjande, komplekse eller har stor politisk merksemd, kan ofte vere omtalte i løyvingforslaget i

budsjettproposisjonen og i budsjettvedtaket til Stortinget. Dermed kan dei òg vere nødvendige å angi som oppdrag i tildelingsbrevet. Eksempel på dette kan vere større prosjekt og utgreiingar osv.

Dersom departementet vel å styre verksemda gjennom å angi bestemte oppdrag som skal gjennomførast, er det viktig å vere merksam på at dette avgrensar høvet verksemda har til sjølv å velje dei tiltaka som ho meiner vil vere best for å sikre måloppnåing. Departementet bør derfor nøye vurdere det samla omfanget av oppdrag dei krev å få gjennomført, kor ressurskrevjande dei aktuelle oppdraga er, og kva konsekvensar det kan få for andre delar av verksemda.

Departementet bør òg vurdere detaljeringsgraden i krava om gjennomføring av konkrete oppdrag. Vurderinga av både omfang og detaljeringsgrad bør helst gjerast allereie i samband med Prop. 1 S ettersom beskrivinga av ulike oppdrag her legg føringar for omtalen i tildelingsbrevet, jf. nærmare omtale av dette i kapittel 4.1.

Når det er angitt oppdrag, bør det gå fram korleis det skal rapporterast om gjennomføring av oppdraget. I tilknytning til oppdrag kan departementet be om at verksemda vurderer korleis gjennomføringa av oppdraget har bidrege til betre måloppnåing, i staden for eller i tillegg til at ho rapporterer om sjølve gjennomføringa.

Eksempel på krav til gjennomføring av oppdrag er vist fleire stader i dette dokumentet, mellom anna i eksempel 29, som viser omtale i tildelingsbrevet frå Helse- og omsorgsdepartementet til Nasjonalt folkehelseinstitutt (FHI). Tildelingsbrevet følgjer den strukturen som er beskriven i punkt i–iii, og viser omtalen under eit av delmåla i tildelingsbrevet. I tillegg til å angi styringsparametrar og oppdrag stiller departementet krav om rapportering i form av statistikk som kastar lys over ulike sider ved verksemda. Sjå òg nærmare omtale i VI Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat.

Eksempel 29

Strukturering av omtale av mål, styringsparametrar og oppdrag som beskrive frå Helse- og omsorgsdepartementets tildelingsbrev til Nasjonalt folkehelseinstitutt

«Hovedmål: God oversikt over befolkningens helse

Delmål: Helseregistre, helseundersøkelser og biobanker av god kvalitet

Instituttets viktigste utviklingsprosjekt de kommende tre årene er å bidra til at helseregistrene får en operativ funksjon i det daglige helsearbeidet. Målet er at registrene skal oppdateres vesentlig raskere enn i dag. Det skal bli enklere å koble informasjon fra de ulike registrene, kvaliteten skal bedres og analysekapasiteten økes.

Styringsparameter:

- Brukertilfredshet målt gjennom brukerundersøkelser (Reseptregisteret i 2009)
- Nyhetsgrad helsedata for de 5 viktigste diagnosegruppene (hvor oppdatert data fra helseundersøkelsene er) ...

Statistikk:

- Andel deltakere i NOIS¹⁷, andel elektroniske meldinger i MFR¹⁸, antall meldinger i matallergiregisteret, antall meldinger i kosmetikkbivirkningsregisteret
- Antall måneder etterslep fra hendelser til registrering i dødsårsaksregisteret, MFR og abortregisteret

Spesielle oppdrag (SSØs utdrag)

- FHI skal opprette og føre et elektronisk register ... Innen 15. mars i 2009 komme med forslag ... må være på plass innen 1. juli 2009.
- FHI skal i løpet av 2009 utvikle systemer for å måle ressursbruk i helseregistrene.
- Prøvedrift av utvidet MSIS¹⁹ med anonyme meldinger fra primærhelsetjenesten (Diss) skal iverksettes.
- Kartlegge og vurdere evt. sosiale ulikheter i tilgangen til legemidler på blå resept ...»

IV Andre føresetnader og krav

Føresetnader og krav som ikkje høyrer inn under noko overordna mål eller tenesteområde, kan samlast under dette punktet dersom eksemplet vårt på struktur blir brukt. Eksempel på slike krav kan vere innføring av ny teknologi, førebuingar til utvikling av nye tenester eller kontakflater mot brukarar og samarbeidspartnarar osv. Også fellesføringar som departementa skal innarbeide i tildelingsbrev, kan omtalast her eller saman med administrative forhold, som i dette forslaget til struktur er gitt eit eige punkt i tildelingsbrevet. Dersom det er mange føresetnader og krav som går på tvers av målstrukturen, kan det vere eit teikn på at det er behov for å revidere målstrukturen. Der målstrukturen fangar opp det som er nødvendig å omtale, går dette punktet i tildelingsbrevet ut.

I eksempel 30 frå tildelingsbrevet frå Fornyings- og administrasjonsdepartementet til Statsbygg er det i innleiinga gitt ein omtale av føresetnader, prioriteringar og oppgåver knytte til miljøom-syn, som vi går ut frå må gå på tvers av tenesteområda til verksemda, og som òg kunne vore omtalte i punkt V Administrative forhold (sjå neste side).

¹⁷ Norsk overvakingssystem for infeksjonar i sjukehustenesta

¹⁸ Medisinsk fødselsregister

¹⁹ Meldingssystem for smittsame sjukdommar

Eksempel 30

Omtale av andre føresetnader og krav frå Fornyings- og administrasjonsdepartementets tildelingsbrev til Statsbygg

«Som miljøsertifisert verksemd skal omsynet til miljøet stå sentralt i alt Statsbygg gjer, både innanfor byggjeprosjekta, forvaltning av eigedomane og andre gjeremål. Departementet ber om at Statsbygg gjennomfører ein analyse av sin påverknad på miljøet, og kjem med framlegg om ytterlegare tiltak som kan gje positive miljøeffektar. Statsbygg står fritt i vurdering av tiltaka, men skal prioritere forslag som verkar å ha størst miljøeffekt i høve til ressursinnsatsen. I tillegg til framlegg på eigne område er FAD òg interessert i eventuelle tiltak som rettar seg mot staten si byggje- og eigedomsverksemd meir generelt. Tiltaka må vere kostnadsberekna (anslag), og det må vere mogleg å samanlikne miljøeffektane mellom dei ulike tiltaka. FAD ber om at slik evaluering med forslag til tiltak vert sendt departementet innan 1. juni 2009.»

V Administrative forhold (verksemdas interne mål eller tenesteområde)

I dette punktet kan ein angi føresetnader og krav knytte til interne forhold i verksemda for det aktuelle budsjettåret.

Generelt bør departementet vere tilbakehalde med å setje mål og stille krav innanfor område av meir administrativ karakter, slik at departementet ikkje "overtek" ansvaret for den operative styringa av verksemda.

Det kan i visse tilfelle vere ei skjønsmessig vurdering kva det er mest formålstenleg å omtale under IV Andre føresetnader og krav, og kva som skal omtalast under punkt V Administrative forhold. Dei administrative tenestene til verksemda støttar verksemda sine eksterne tenester og mål. Det kan derfor òg vere aktuelt å omtale interne føresetnader og krav saman med det aktuelle målet eller tenesteområdet under punkt III eller IV. Dette kan for eksempel vere utviklingsaktivitetar innanfor kompetanse, organisering og IKT som er nødvendige for å vareta føresetnader og krav knytte til eitt eller fleire av dei eksterne måla eller tenesteområda.

Eksempel 31 viser omtale i tildelingsbrevet frå Landbruks- og matdepartementet til Mattilsynet av krav til å kunne dokumentere samanhengen mellom aktivitetar og ressursbruk i tilsynet:

Eksempel 31

Omtale av administrative forhold frå Landbruks- og matdepartementets tildelingsbrev til Mattilsynet

«Mattilsynet skal arbeide vidare med å fremskaffe bedre dokumentasjon på status, tilsynsaktivitet og bruk av ressurser på ulike område. Det må legges vekt på at dokumentasjonen kan vise utvikling over tid. Departementene ²⁰ forutsetter at Mattilsynets tilsynssystem (MATS) legger til rette for dette ...»

|| ²⁰ Tildelingsbrevet til Mattilsynet er utarbeidd i samarbeid mellom fleire departement.

Eksempel på administrative forhold som ofte blir omtalte i tildelingsbrev, er fellesføringer²¹ som departementa skal innarbeide i desse breva, ulike føresetnader og krav knytte til personalforvaltning, anskaffingar, IKT, kommunikasjon og informasjon, organisatoriske endringar, sikkerheit og beredskap osv. Dette er vist i eksempel 29 frå tildelingsbrevet til Statsbygg med omtale av miljøomsyn.

For omtale av føresetnader og krav knytte til administrative forhold kan ein bruke den same strukturen som er foreslått under omtalen av dei eksterne måla eller tenesteområda (sjå punkt III), med omtale av eventuelle delmål, styringsparametrar og resultatmål, oppdrag og rapporteringskrav.

Praksis for omtale av saker som er tekne opp av Riksrevisjonen, er gjerne å samle desse under ei eiga overskrift i tildelingsbrevet. Ofte inneber desse sakene behov for styrkt oppfølging av eit område. I eksemplet vårt på struktur kan departementet derfor òg velje å omtale føresetnader og krav som følgje av Riksrevisjonens merknader i punkt III under det aktuelle målet eller tenesteområdet. Dersom forholda ikkje er knytte til eitt enkelt mål eller det handlar om administrative forhold i verksemda, kan saka (sakene) omtalast under høvesvis IV eller V.

Føresetnader og krav til verksemda sine system, rutinar og styringsprosessar blir i hovudsak stilte gjennom departementets instruks om økonomistyring til verksemda (sjå første delen av dokumentet). Dersom departementet ønskjer at det blir sett i gang utvikling av system, rutinar og styringsprosessar, kan det vere aktuelt å omtale dette i tildelingsbrevet under dette punktet.

VI Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat

I dette punktet blir tre område omtalte som det kan vere aktuelt for departementet å stille krav til dokumentasjon av i tildelingsbrevet. Denne dokumentasjonen kjem i tillegg til dei forholda som skal ha særleg merksemd i budsjettåret, og som er omtalte i punkt III–V. Kravet om dokumentasjon gjeld desse tre områda:

- Resultat som er utdjupa ved styringsparametrar knytte til alle sentrale delar av tenesteproduksjonen til verksemda
- Tilstanden på område som er dekte av tenesteproduksjonen til verksemda, utdjupa gjennom statistikk som gir indikasjonar på endringar i tilstanden for brukarane eller samfunnet
- Annan statistikk som kan kaste lys over utfordringane til verksemda, tilfanget av oppgåver og resultat mv.

Bakgrunnen for dei krava som er omtalte her, er at sjølv om departementet innrettar styringa si mot forhold som er sentrale i det aktuelle budsjettåret, skal departementet kunne utøve ein overordna kontroll med resultatoppnåinga på heile området til verksemda, jf. føresegnene punkt 1.5.2.

Krav til dokumentasjon av resultat knytte til sentrale tenesteområde, tilstand og annan statistikk mv. kan varetakast på ulike måtar, for eksempel ved å stille krav til verksemda om at slik informasjon skal vere tilgjengeleg i databasar eller liknande, eller ved å omtale konkrete krav til slik dokumentasjon i samband med tildelingsbrevet, eventuelt i eige vedlegg til brevet. Dersom departementet ønskjer å stille konkrete resultatkrav til ulike sentrale tenesteområde i verksemda, kan det vere naturleg å stille krav om å dokumentere resultatata i tildelingsbrevet. På neste side er det gitt ein nærmare omtale av korleis krav til slik dokumentasjon eventuelt kan varetakast i tildelingsbrevet.

²¹ Retningslinjer for omtale av fellesføringer i tildelingsbrev og årsrapport er gitt i rundskriv R-113/2009 av 24.08.09 frå Finansdepartementet og i rundskriv P 3/2009 av 11.09.09 frå Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Nærmare om dokumentasjon av resultata til verksemda knytt til alle sentrale delar av tenesteproduksjonen

Resultatinformasjonen som kjem fram som følgje av styringsparametrane som er omtalte under punkt III–V i eksemplet vårt på struktur for tildelingsbrev, er knytt til forhold som skal prioriterast i det aktuelle budsjettåret innanfor enkelte mål eller tenesteområde. Denne informasjonen viser som oftast ein viktig, men avgrensa del av dei resultata verksemda har oppnådd. Departementet kan derfor i tillegg ha behov for at tenesteproduksjonen til verksemda blir dokumentert gjennom eit sett av styringsparametrar som dekkjer dei viktigaste delane av målstrukturen eller tenesteområda.

Krav om styringsparametrar som på overordna nivå kan kaste lys over heile tenesteproduksjonen til verksemda, kan som nemnt omtalast i tildelingsbrevet. Slike styringsparametrar bør vere mest mogleg stabile over tid, slik at det er råd å samanlikne utviklinga frå år til år. Stabile styringsparametrar føreset at tenesteområda til verksemda ikkje endrar seg. Dersom tenesteområda eller innretninga på tenestene blir endra, kjem det òg til å vere behov for å vurdere nye styringsparametrar.

I eksempel 32 er det vist korleis Skattedirektoratet operasjonaliserer måla gjennom styringsparametrar knytte til alle sentrale sider av verksemda på bestilling frå Finansdepartementet, jf. omtale i eksempel 19. I tildelingsbrevet oppmodar departementet om at Skattedirektoratet sender inn ei oversikt over resultatindikatorar (styringsparametrar) for verksemda. Oversikta blir kalla «Matrise over Skatteetatens driftsresultat». I eksemplet er det vist krav til rapportering for eitt av hovudmåla til Skatteetaten.

Eksempel 32

Skattedirektoratets matrise over driftsresultat, jf. krav i Finansdepartementets tildelingsbrev til Skattedirektoratet

« Hovedmål 2: Skattene skal betales til rett tid

Styringsparametere og indikatorer	Krav 2009	Resultat				
		2009	2008	2007	2006	2005
Skatteetaten						
Innkrevingen skal være effektiv						
- Innbetalt merverdiavgift av sum krav siste år – pr. 30.06	99,3%					
- Innfordret merverdiavgift av sum krav til innfordring – pr. 30.06.	63,5%					
- Innbetalt arveavgift av forfalt siste år	98,7%					
Restanseutviklingen for merverdiavgiften skal være tilfredsstillende Aktiv restanse mva pr. 31.12.	Statistikk					
Restanseutviklingen for skatt og arbeidsgiveravgift – kommune 2312 skal være tilfredsstillende Jf. tabell 13 i årsrapport	Statistikk					
Skattekontorenes faglige styringsdialog med skatteoppkreverne skal holde et godt faglig nivå Kvalitativ vurdering – se tekst i årsrapporten s. X						
Skatteoppkreverne						
Restanseutviklingen for skatt og arbeidsgiveravgift skal være tilfredsstillende Innbetalt skatt/avgift sum krav siste år fordelt på skatt- og avgiftsart – pr. 30.06						
- restskatt for personlige skattytere	87,8%					
- forskuddstrekk	99,9%					
- forskuddsskatt for personlige skattytere	96,9%					
- etterskuddsskatt						
- arbeidsgiveravgift	99,7%					
Innfordret restskatt for personlige skattytere av sum krav til innfordring siste år	49,6%					
Skatteoppkreverne skal levere korrekt og oppdatert skatteregnskap Andel skatteoppkrevere som har hatt stedlig kontroll av Skatteetaten	75%					

I eksempel 33 er det vist eit utdrag frå ein tabell i vedlegget til Kommunal- og regionaldepartementets tildelingsbrev til Statens bygningstekniske etat. Tabellen gir ei oversikt over alle styringsparametrar som utdjuar resultat knytte til delmål (omtalte som arbeidsmål), og som dekkjer alle dei sentrale områda i verksemda. Tabellen gir òg ei oversikt over oppdraga (omtalte som rapporteringskrav) som er knytte til dei aktuelle måla, og når det skal rapporterast.

Eksempel 33

Krav til dokumentasjon av resultat og oppdrag i Kommunal- og regionaldepartementets tildelingsbrev til Statens bygningstekniske etat

Mål og resultat i 2009	Hyppighet/tidspunkt
Hovudmål 3: Byggjeprosessen skal vera god og effektiv	
Arbeidsmål 3.1 Meir brukarvennleg og målretta byggesaksbehandling	
Styringsparametrar	
Grad av tilfredsheit blant brukarane.	3. tertial
Søknader laget på ByggSøk Bygg. Måлтаlet i 2009 er 50 000.	Tertialvis
Søknader laget på ByggSøk Bygg som er sendt inn elektronisk. Måлтаlet for 2009 er 40 000.	Tertialvis
Delen av byggesakar totalt. Måлтаlet for 2009 er 45-55 pst.	Tertialvis
Talet på kommunar som tar imot byggesøknader elektronisk. Måлтаlet for 2009 er 300.	Tertialvis
Talet på kommunar som tar imot planforslag elektronisk. Måлтаlet for 2009 er 40.	Tertialvis
Talet på gjennomførde kurs i ByggSøk Bygg.	Tertialvis
Rapporteringskrav	
Tilpassing av ByggSøk til ny lov og forskrift. Det er krav om tertialvis rapportering for arbeidet i 2009.	Tertialvis
Plan for organisering av informasjonsarbeidet med ny lov og forskrifter. Frist for rapporteringa er 2. tertial 2009.	2. tertial
Arbeidsmål 3.2 Auka seriøsitet og færre byggjefeil i byggenæringa	
Styringsparametrar	
Talet på sentralt godkjende føretak.	Tertialvis
Talet på godkjende føretak som blir følgt opp. Kravet i 2009 er at 1/3 av de godkjente føretaka blir følgt opp.	Tertialvis
Talet på tilsyn med bedrifter som har sentral godkjenning.	Tertialvis
Talet på føretak som har mista den sentrale godkjenninga.	Tertialvis
Talet på tiltak som har fått tilskot frå KoBE.	Tertialvis
Rapporteringskrav	
Plan for arbeidet som tilsynsstyremakt for byggjeveremarknaden. Frist er 2. tertialrapporteringa.	2. tertial

Nærmare om dokumentasjon av tilstanden på området

I tillegg til styringsparametrar som viser resultatata til verksemda, kan det vere aktuelt å angi krav til styringsinformasjon som kastar lys over tilstanden på området. Eksempel på dette kan vere talet på drepne og hardt skadde i trafikken, talet på smittetilfelle av salmonella, prosentdelen tidlegare domfelte som får ein ny dom, osv. Denne tilstandsinformasjonen gir indikasjonar på brukar- og samfunnseffektane av tenesteproduksjonen til verksemda og bidreg til å halde fokus på det som er formålet med verksemda. Slik informasjon kan vere basert på både interne kjelder i verksemda og på eksterne kjelder.

Eksempel 34 viser to tabellar frå Landbruks- og matdepartementets tildelingsbrev til Mattilsynet, med indikatorar som skal klargjere resultat knytte til høvesvis fem effektmål og seks tenesteområde (i tabellen omtalte som produksjonsprosessar) som verksemda skal rapportere på (tabellane er forkorta):

Eksempel 34

Krav til dokumentasjon av tilstand og produksjonsresultat frå Landbruks- og matdepartementets tildelingsbrev til Mattilsynet

« Rapportering på effektmål

Mattilsynet skal for 2009 rapportere på følgende effektmål og indikatorer:

Effektmål	Indikatorer
Trygg mat	<ul style="list-style-type: none"> • Antall og andel undersøkte prøver med for høyt innhold av fremmedstoffer (som f.eks. plantevernmidlerrester, dioksiner, PCB og legemiddelrester) • Antall meldte partier som har vært årsak til matvareallergi/-intoleranse på grunn av reaksjoner på udeklarte allergener • Antall registrerte sykdomstilfeller etter smitte av Salmonella, Campylobacter, Yersinia, Shigella, Listeria, EHEC (MSIS) • Antall sendte meldinger om påvist helsefare i matvarer i det norske markedet (RASFF)
Friske planter, fisk og dyr	<ul style="list-style-type: none"> • Antall utbrudd og påvisninger av farlige planteskadegjørere • Antall og andel påvisninger av Salmonella i ferdigfôr til landdyr og fisk • Antall utbrudd og påvisning av alvorlige smittsomme sykdommer på domestiserte og viltlevende landdyr og fisk
Etisk forsvarlig hold av fisk og dyr	<ul style="list-style-type: none"> • Antall og andel dyr som dør under transport og oppstalling på slakteri, spesielt fjørfe • Endring/utvikling i tap av dyr på beite • Endring/utvikling i bruk av dyr i forsøk • Endring/utvikling i dødelighet av fisk i oppdrett
God kvalitet samt redelig produksjon og omsetning	<ul style="list-style-type: none"> • Andel forbrukere som leser merkingen på matvarene før de kjøper dem • Antall og andel vedtak med hjemmel i merkeforskriften i forhold til totalt antall vedtak vedrørende næringsmidler
Miljøvennlig produksjon	<ul style="list-style-type: none"> • Beregnet risiko ved bruk av plantevernmidler

« Rapportering knytt til Mattilsynet sin produksjon

Mattilsynet skal for 2009 rapportere på følgende produksjonsprosesser og indikatorer:

Produksjonsprosess	Indikatorer
Regelverksutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Antall implementeringer av EØS-regelverk innen frist sett opp mot totalt antall implementeringer som skulle ha vært gjennomført (også iht. forenklet prosedyre) • Regelverksutvikling på nett – antall besøk
Informasjon og veiledning	<ul style="list-style-type: none"> • Matportalen – Antall besøk • Mattilsynet.no – Antall besøk • Regelhjelp.no (utvalgte kategorier) – Antall besøk
Tilsyn	<ul style="list-style-type: none"> • Tilsynsproduksjon – totalt antall tilsyn • Antall tilsyn og tidsbruk fordelt på følgende tilsynsområder <ul style="list-style-type: none"> - Biprodukter - Innsatsvarer - Primærproduksjon med landdyr • ...

Godkjenninger, attester og sertifikater	<ul style="list-style-type: none"> • Antall produkter godkjent under ordningen Beskyttede betegnelser • Antall attester for eksport av fisk og sjømat
Beredskap	<ul style="list-style-type: none"> • Antall gjennomførte øvelser
Virksomhetsstyring og organisatoriske forhold	<ul style="list-style-type: none"> • Ressursbruk: <ul style="list-style-type: none"> - Samlet tidsbruk pr. produktkategori, inkludert tidsbruk på produktkategorien tilsyn ved de tre forvaltningsnivåene - Samlet utgift pr. produktkategori • Antall årsverk/ansatte, totalt og pr. forvaltningsnivå • Prosent sykefravær • Gjennomsnittlig alder ved alderspensjon • Antall søkere/ansatte med innvandrerbakgrunn • Antall ansatte med redusert funksjonsevne • Oppetid for MATS

Nærmere om dokumentasjon i form av annan statistikk

Vidare kan det vere aktuelt å stille krav til dokumentasjon i form av statistikk som kan kaste lys over utfordringane til verksemda, tilfanget av oppgåver og resultatet. Eksempel på dette kan vere talet på innkomne søknader/saker, talet på asylsøkjjarar, talet på arbeidsledige osv. I eksempel 35 er det vist eit utdrag av ein tabell som er teken inn som eige vedlegg til tildelingsbrevet frå Arbeids- og inkluderingsdepartementet til Integrerings- og mangfaldsdirektoratet. Vedlegget angir krav om statistikkrapportering og når det skal rapporterast på dette.

Eksempel 35

Krav til rapportering av statistikk frå Arbeids- og inkluderingsdepartementets tildelingsbrev til Integrerings- og mangfaldsdirektoratet

Det skal rapporteres på: Hyppighet	Mnd	Halvårsrapport	Helårsrapport
Bosettingsstatistikk på følgende, fordelt på nasjonalitet, kjønn, alder, EMA (også direktebosatte), familiesammensetning: <ul style="list-style-type: none"> • Antall akseptert av kommunene • Bosatte fylkesvis (fra mottak/selvbosatte, overføringsflyktninger, familiegjennforente) • Bosatte, gjennomsnittlig ventetid • Andel bosatte innen 6 mnd • EMA over 15 år – andel bosatte innen 3 mnd • Andel som ikke er bosatt innen 6 (3) mnd 	x	x	
Andel asylsøkere som deltar i norskopplæring per 1. august 2009 og 1. desember 2009 fordelt etter kjønn og fylker		x	x
Antall utstedte bevillinger som statsautoriserte tolker i 2009 fordelt på språk og kjønn			x

VII Rapportering og resultatoppfølging

Under dette punktet blir dei overordna, generelle krava knytte til når og korleis verksemda skal rapportere til departementet, omtalte. Det er viktig at det er god samanheng mellom omtalen under dette punktet og omtalen av dei konkrete rapporteringskrava knytte til styringsparametrar/resultatmål og oppdrag under dei enkelte måla eller tenesteområda i punkt III–VI i eksemplet vårt på struktur.

Rapporteringa til verksemda omfattar gjerne desse rapportane:

- Årsrapport
- Periodiske rapportar
- Eventuell anna rapportering

I tillegg kjem den pliktige rekneskapsrapporteringa frå verksemdene, medrekna innrapporteringa til statsrekneskapskapen, som ikkje er behandla i dette dokumentet. Vi viser til årlege rundskriv frå Finansdepartementet om statsrekneskapskapen for krav til fristar og innhald osv.

Nærmare om årsrapporten

Det må gå fram av tildelingsbrevet at resultatrapporteringa skal ta utgangspunkt i styringsparametrar og resultatmål og eventuelt oppdrag som er omtalt under punkt III–V. Det bør òg komme fram at rapporteringa skal omfatte vurdering av oppnådde resultat og av korleis gjennomførte oppdrag har bidrege til måloppnåinga.

Dokumentasjon av oppnådde resultat innanfor heile ansvarsområdet til verksemda, jf. punkt VI, kan ein gi i eit eige vedlegg til tildelingsbrevet.

Departementet kan stille krav om at verksemda saman med resultatvurderinga i årsrapporten gir ei kort tilråding om prioriteringar for framtidige budsjettår i lys av resultatata som er omtalte i årsrapporten. Ein slik omtale kan bidra til å styrkje langtidsperspektivet i styringsdialogen.

I tillegg må tildelingsbrevet innehalde dei nødvendige krava til rekneskapsrapportering til departementet.

Nærmare om periodiske rapportar (halvårsrapport, tertialrapportar eller tilsvarande)

Krav til hyppigheit og omfang på den periodiske rapporteringa må tilpassast eigenarten og risikoen til verksemda. For eksempel må departementet ta stilling til om den periodiske rapporteringa berre skal omfatte styringsparametrane/resultatmåla knytte til enkelte mål eller tenesteområde (punkt III–V i eksemplet vårt på struktur), eller om det skal rapporterast på styringsparametrar og resultatmål for alle måla og tenesteområda (punkt VI).

Når det gjeld kravet i tildelingsbrevet om periodiske resultatrapportar, kan det vere aktuelt å avgrense dette til primært å omfatte vesentlege avvik frå departementets føresetnader og krav. Det gjeld spesielt avvik frå måloppnåing utdjupe gjennom rapportering i samsvar med styringsparametrar og oppgitte resultatmål. Det kan òg gjelde forseinkingar eller andre avvik i oppdrag som er føresett gjennomførte. Vidare bør det stillast krav om at budsjettmessige avvik og eventuelle prognosar skal omtalast.

Dersom det blir rapportert om avvik, bør det stillast krav om at det blir forklart om ein vil kunne nå fastsette krav til resultat innan utgangen av året, kva for nokre tiltak som eventuelt må setjast i verk, eller om ein ikkje kan nå målet.

Avhengig av departementets opplegg for risikovurdering i etatsstyringa kan det vere aktuelt å krevje at verksemda gir ei oppdatert risikovurdering for eksempel i halvårsrapport, tertialrapport eller tilsvarande. Det er særleg aktuelt dersom departementet ønskjer å bruke den oppdaterte risikovurderinga til verksemda i arbeidet med tildelingsbrevet for neste år. Departementet kan eventuelt be om at verksemda rapporterer om dette i årsrapporten.

Anna rapportering

Departementet bør vurdere om det skal angi krav til periodiske rekneskapsrapporteringar, nøkkeltal knytte til rekneskap og prognosar av forbruk og inntekter osv.

Departementet kan fastsetje særskilde rapporteringskrav utover det som er omtalt ovanfor. Slike rapporteringskrav kan for eksempel vere knytte opp mot større omstillingar, viktige prosjekt eller økonomirapportering dersom den budsjettmessige situasjonen til verksemda tilseier at det er nødvendig.

VIII Budsjettildelingar og fullmakter

I dette punktet i eksemplet vårt på struktur blir det informert om Stortingets løyvingssvedtak for aktuelle kapittel og postar og fullmakter til verksemda. I eksempel 36 er det vist eit forslag til korleis løyvingssvedtaket og budsjettildelinga til departementet kan omtalast.

i. Løyvingssvedtak og tildeling

Stortingets løyvingssvedtak kan omtalast som i eksempel 36.

Eksempel 36

Statsbudsjettet for 20yy på Y-departementets område blei vedteke av Stortinget xx. desember 20xx, jf. Innst. 1 S (20xx–20yy). For X-verksemd er det fatta løyvingssvedtak for kap. xxxx, ... og yyyy.

For kap. xxxx er følgjande utgiftsramme vedteken:

Deretter følgjer tabell med post, nemning og beløp (i 1000 kr).

Dersom løyvingssvedtaket til Stortinget inneheld stikkord som «overslagsløyving», «kan nyttast under» eller «kan overførast», blir det gitt att i tabellen.

Det kan visast til omtale av kapitlet i Prop. 1 S (fagproposisjonen) og eventuelle føresetnader frå Stortingets eller departementets side knytte til disponering av løyvinga.

Det må takast inn tilsvarande formuleringar om inntektskapitla med tabell som viser post, nemning og beløp. Også for inntektskapitla kan det på same måten som for utgiftskapitla visast til omtale av kapitlet i Prop. 1 S mv.

ii. Eventuelle belastingsfullmakter frå departementet

Eventuelle belastingsfullmakter til verksemda på kapittel som overordna departement disponerer, kan takast inn i tildelingsbrevet eller i eige brev frå departementet. For omtale av krav til bruk, utforming og innhald av belastingsfullmakter, sjå Finansdepartementets rundskriv R-111 Bruk av belastningsfullmakter og betalinger mellom statlige virksomheter.

iii. Andre fullmakter

Departementet må òg omtale andre økonomiske fullmakter frå Stortinget enn dei som følgjer av sjølve løyvingsvedtaka, jf. føresegnene punkt 1.4. Det gjeld for eksempel fullmakter på grunnlag av vedtak om meirinntektsfullmakter, bestillingsfullmakter, tilsegnfullmakter og garantifullmakter. Slike fullmakter blir gitt ved såkalla romartalsvedtak. Slike fullmakter er nærmare omtalte i Finansdepartementets rettleiar i statleg budsjettarbeid.

Vidare må departementet vurdere om det skal delegere vidare til underliggjande verksemder fullmakter som etter Stortingets løyvingsreglement og Finansdepartementets rundskriv R-110 Fullmakter i henhold til bevilgningsreglementet er delegerte til departementa. Det gjeld mellom anna fullmakt til nettobudsjettering ved utskifting av utstyr, fullmakt til å inngå leigeavtalar og avtalar om kjøp av tenester utover budsjettåret og fullmakt til å overskride driftsløyvingar mot tilsvarende meirinntekt. Alternativt må departementet omtale at verksemda kan søkje departementet om samtykke til å utføre dei aktuelle disposisjonane. Eventuell delegering frå departementet av desse fullmaktene kan berre skje for eitt budsjettår om gongen og skal helst omtalast i tildelingsbrevet (jf. rundskriv frå Finansdepartementet).

Endeleg skal tildelingsbrevet innehalde administrative fullmakter til verksemda, eventuelt ved tilvisingar til andre dokument, jf. føresegnene punkt 1.4. Det gjeld mellom anna fullmakter innanfor lønns- og personalområdet.

Departementet bør vurdere å omtale slike fullmakter i eit eige vedlegg til tildelingsbrevet.

Vedlegg

Aktuelle faste vedlegg til tildelingsbrev i samsvar med vårt forslag til struktur er:

1 Oversikt over fullmakter

Det bør vurderast å utarbeide eit vedlegg som angir andre økonomiske fullmakter til verksemda enn dei som følgjer av løyvingsvedtaka, vidaredelegerte fullmakter i samsvar med løyvingsreglementet og oversikt over administrative fullmakter.

2 Krav til dokumentasjon av verksemdas andre resultat osv.

Det kan utarbeidast eit vedlegg til tildelingsbrevet som angir styringsparametrar knytte til resultat til verksemda for alle sentrale tenesteområde og eventuelle styringsparametrar som kastar lys over tilstanden på området til verksemda, jf. omtalen i punkt VI. Eventuelle krav til rapportering av statistikk o.a. kan òg takast inn i dette vedlegget, eller danne eit eige vedlegg. Slik dokumentasjon kan òg varetakast gjennom krav til verksemda om databasar eller tilsvarende som viser dette.

3 Styringskalender for det aktuelle budsjettåret

Det bør utarbeidast eit vedlegg som viser den faste styringskalenderen påført fristar/datoar for dokument og møte osv. i det aktuelle budsjettåret.

Vedlegg

Økonomiregelverkets føresegner om instruksen

Nedanfor er det vist til føresegner i økonomiregelverket som eksplisitt omhandlar instruksen. I tillegg er det andre føresegner i økonomiregelverket som betyr noko for utforminga av instruksen, som det blir vist til i teksten der det er relevant.

Reglement for økonomistyring i staten (reglementet) § 3 Fastsettelse av utfyllende regler og adgang til å gjøre unntak fastslår:

«Departementene skal fastsette instruksjer innanfor rammen av reglementet både for departementet og underliggende virksomhet. Gjenpart av instruksene skal sendes Riksrevisjonen.»

Underliggende virksomhet skal fastsette instruksjer for egne aktiviteter innanfor rammen av instruksen fra overordnet departement.»

Instruksen er òg omtalt i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» (føresegnene), kapittel 1: Departementets styring av virksomheter, kapittel 1.2 Myndighet og ansvar:

«Departementet skal sørge for at det foreligger instruksjer som beskriver myndighet og ansvar mellom departementet og virksomheten, herunder de innbyrdes forhold mellom departementet, eventuelt styre og virksomhetslederen.»

Økonomiregelverkets føresegner om tildelingsbrevet

Nedanfor er det vist til føresegner i økonomiregelverket som eksplisitt omhandlar tildelingsbrevet. I tillegg er det andre føresegner i økonomiregelverket som betyr noko for utforminga av tildelingsbrevet, som det blir vist til i teksten der det er relevant.

Reglement for økonomistyring i staten (reglementet), romartal III Iverksettelse av Stortingets vedtak, § 7 Tildeling av gitte bevilgninger til underliggende virksomhet:

«Departementene skal stille bevilgningene til disposisjon for underliggende virksomheter ved tildelingsbrev. [...]

Tildelingsbrevene skal blant annet inneholde overordnede mål, styringsparametere, tildelte beløp og krav til rapportering, samt hvilken myndighet vedkommende virksomhet har fått delegert i henhold til bevilgningsreglementet.»

I reglementet § 8 Tilskudd og garantier heiter det at mål, kriterium for måloppnåing, tildelingskriterium og føresegner om oppfølging og kontroll skal inngå i tildelingsbrev, i oppdragsbrev til tilskotsforvaltarar eller i regelverk for ordninga.²²

|| ²² Dei spesifikke føresegnene knytte til tilskot i Regelverket er ikkje gitt særskild omtale i dette dokumentet.

Tildelingsbrevet er òg omtalt i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» (føresegnene), kapittel 1 Departementets styring av virksomheter, punkt 1.4 Tildelingsbrevet, der følgjande er fastslått:

«Departementet skal følge opp Stortingets vedtak og forutsetninger i det årlige tildelingsbrevet til virksomheten.

Tildelingsbrevet skal blant annet inneholde:

- a)** *overordnede mål med angivelse av strategiske utfordringer og satsingsområder*
- b)** *styringsparametere for å kunne vurdere måloppnåelse og resultater, som skal være mest mulig stabile over tid*
- c)** *tildelt beløp fordelt på kapitler og poster og beløp som forutsettes inntjent*
- d)** *administrative fullmakter og budsjettmessige fullmakter i henhold til Stortingets vedtak og forutsetninger*
- e)** *krav til rapportering*
- f)** *omtale av eventuelle evalueringer som skal igangsettes*

Departementet kan holde deler av bevilgningen tilbake som reserve for senere disponering gjennom året.

Departementet skal sende tildelingsbrevet til underliggende virksomheter så snart Stortinget har fattet sitt bevilgningsvedtak. Eventuelle tilleggstildelinger i løpende termin skal utformes som supplerende tildelingsbrev. Gjenpart av tildelingsbrev skal sendes Riksrevisjonen.

Departementet skal i samråd med virksomheten vurdere behovet for et foreløpig tildelingsbrev.

Mottar virksomheten bevilgninger fra flere departementer, skal det departementet som har det overordnede administrative ansvaret for virksomheten, samordne styringssignalene. De øvrige departementene skal oversende nødvendig informasjon om bevilgningene til dette departementet.»

Ordliste

Definisjonen av omgrepet slik det blir brukt i dette dokumentet, er skriven i kursiv.

Omgrep	Forklaring
Etatsstyring	<p><i>Departementas styring av underliggjande verksemder.</i></p> <p>Etatsstyring inneber å setje mål, gi rammer, rettleie og følgje opp resultat i underliggjande verksemder i samsvar med gjeldande lover og reglar og politiske retningslinjer.</p> <p>Kapittel 1 i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» omhandlar departementets styring av verksemder.</p>
Formålet med verksemda	<p>Ei kortfatta beskriving av kvifor verksemda er til. («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</p>
Intern styring	<p>Den interne styringa i verksemdene, både når det skjer internt i ei (underliggjande) verksemd og internt i eit departement.</p> <p>Kapittel 2 i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» omhandlar den interne styringa i verksemda.</p>
Hovudmål og delmål	<p><i>Mål som (ofte) uttrykkjer kva som skal produserast, eller kva ein skal oppnå overfor brukarane/samfunnet på eitt eller fleire område, generelt (hovudmål) og meir spesifikt (delmål). Kan òg omfatte mål for organisasjonen (utvikling, ressursar osv.). («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</i></p> <p>(Sjå definisjonen av mål.)</p>
Instruksar fastsette av forvaltingsorgan	<p><i>Instruks frå forvaltingsorgan til underliggjande organ om korleis dei skal utføre gjeremåla sine.</i></p> <p>Omgrepet omfattar mellom anna departementets instruks om økonomi- og verksemdsstyring.</p> <p>Myndigheit til å instruere gjeld i forhold til organisering av verksemda, saksbehandling og lovbruk. I tillegg kan det bli gitt rettleiingar om skjønnsutøving. Slike instruksar er berre bindande for underliggjande organ. I visse tilfelle kan instruksjonsmyndigheita vere avskoren eller avgrensa ved lov.</p> <p>(«Regelverkshåndbok», Statskonsult 2007)</p>
Instruksar fastsette av Kongen i statsråd	<p>Kongen kan fastsetje organisatoriske reglar for den interne verksemda i forvaltinga, og han kan instruere forvaltingsorgana om korleis dei skal utføre gjeremåla sine. Av praktiske grunnar er det likevel behov for å delegere sjølvstendig vedtaksmyndigheit til departementa.</p> <p>Instruksar fastsette av regjeringa (Kongen i statsråd som kongeleg resolusjon – kgl.res.) er berre bindande for regjeringas underliggjande organ.</p> <p>For nokre verksemder er instruks om økonomi- og verksemdsstyring fastsett ved kongeleg resolusjon, og ikkje direkte av departementet.</p> <p>(«Regelverkshåndbok», Statskonsult 2007)</p>

Internkontroll	<p><i>Dei tiltaka som leiinga i verksemda set i verk for å følgje opp og kontrollere at prosessane til verksemda gir ønskt resultat.</i></p> <p>Det er utarbeidd ulike rammeverk for intern kontroll, for eksempel «Internal Control – An integrated Framework», COSO 1992, sjå definisjonen nedanfor:</p> <p><i>Intern kontroll er ein prosess som dei styrande organa i verksemda, leiinga og dei tilsette har stelt til og gjennomført. Han blir utforma for å gi rimeleg sikkerheit når det gjeld måloppnåing innanfor desse områda:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Målretta og effektiv drift • Påliteleg rekneskapsrapportering internt og eksternt • Etterleving av gjeldande lover og reglar
Mål	<p><i>Ei beskriving av ein ønskt tilstand, ein ønskt verdi eller eit ønskt resultat.</i> («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</p>
Mål- og resultatstyring	<p><i>Å setje mål for kva verksemda skal oppnå, å måle resultat og samanlikne dei med måla, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbetre verksemda.</i> («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</p> <p>Mål- og resultatstyring er det overordna styringsprinsippet på og mellom alle nivå i staten, det vil seie mellom Stortinget og departementa, mellom departement og verksemd og internt i verksemdene.</p>
Oppdrag	<p>Konkrete oppgåver, aktivitetar og prosessar som departementet pålegg underliggjande verksemd å gjennomføre i løpet av budsjettåret.</p>
Prop. 1 S	<p>Proposisjon til Stortinget om statsbudsjettet.</p> <p>Departementet beskriv budsjettforslaga, grunnir dei nærmare og rapporterer om oppnådde resultat i Prop. 1 S.</p> <p>Prop. 1 S er formelt sett vedlegg til Gul bok (Finansdepartementets samla formelle budsjettforslag for kommande budsjettår, som Stortinget blir oppmoda til å vedta).</p> <p>Prop. 1 S blir gjerne omtalt som departementets fagproposisjon eller budsjettproposisjon.</p>
Rapportering	<p><i>Formidling av styringsinformasjon.</i></p> <p>Den formelle rapporteringa frå verksemd til departement skjer mellom anna gjennom årsrapport, kvartalsrapport, etatsstyringsmøte og andre møte.</p>
Resultat	<p><i>Verknad som følgjer av innsatsen til verksemda innanfor heile eller delar av ansvarsområdet til ei verksemd i ein gitt periode.</i></p> <p>Resultatkjeda beskriv korleis ei verksemd via ulike aktivitetar og prosessar formar om innsatsfaktorar til produkt eller tenester som er retta mot brukarar og samfunnet:</p> <div data-bbox="667 1787 1485 1899" style="text-align: center;"> <pre> graph LR A[Innsatsfaktorar] --> B[Aktivitetar og prosessar] B --> C[Produkt/tenester] C --> D[Brukar-effektar] D --> E[Samfunns-effektar] </pre> </div> <p>Resultat kan knytast til alle ledd i resultatkjeda gjennom fastsetjing av ulike typar styringsparametrar som klargjer status og utvikling, for eksempel i form av kroner/ volum, kvalitet, produktivitet, effektar og effektivitet. («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</p>

Resultatoppfølging	<p><i>Måle, vurdere, presentere og bruke informasjon som betyr noko for styring.</i></p> <p>Informasjon som kjem fram gjennom resultatoppfølging, gir viktig vedtaksgrunnlag og blir brukt til læring og forbedring.</p>
Resultatmål/resultatkrav	<p><i>Styringsparameter (sjå definisjon) med eit fastsett ambisjonsnivå. («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</i></p>
Risikostyring	<p><i>Ein prosess integrert i mål- og resultatstyringa som</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - er utforma for å kunne identifisere, vurdere, handtere og følge opp risiko, slik at risikoen er innanfor akseptert nivå - blir gjennomført av leiinga i verksemda og medarbeidarar elles - blir brukt i fastsetjing av strategi og planar for å gi rimeleg sikkerheit for at verksemda skal nå dei måla ho har sett seg («Risikostyring i staten», SSØ 2005) <p>Prinsippet om risikostyring integrert i mål- og resultatstyringa gjeld på og mellom alle nivå i staten. Det inneber at det er dei same krava til risikostyring i departementa som det er for underliggjande verksemdar. Resultatet av departementa si eiga risikostyring vil derfor gi føringar for risikostyringa i underliggjande verksemdar.</p>
Styring	<p><i>Styring vil i dette dokumentet seie økonomi- og verksemdsstyring (sjå definisjonen av dette).</i></p>
Styringsdialogen	<p><i>Dialogen mellom leiinga i departementet og leiinga i verksemda der formålet er å styre og følge opp underliggjande verksemd.</i></p> <p>Den formelle styringsdialogen skjer gjennom etatsstyringsmøte og styringsdokument. Det vil òg vere annan dialog mellom leiinga i departement og verksemda som supplerer den formelle styringsdialogen.</p>
Styringsdokument	<p><i>Dokument som inngår i styringsdialogen mellom verksemd og departement.</i></p>
Styringsinformasjon	<p><i>All informasjon som er relevant for planlegging, gjennomføring og oppfølging av verksemda.</i></p> <p>Eksempel på styringsinformasjon kan vere informasjon om oppnådde resultat og gjennomførte oppdrag, informasjon om kva rammer verksemda har for – og korleis ho disponerer – ressursar, og statistikk som mellom anna opplyser om oppgåvemengd, saksmengd og produksjon.</p>
Styringsparameter	<p><i>Styringsparametrar måler eller beskriv direkte eller indirekte i kva grad verksemda når måla sine i ein gitt periode (for eksempel i eit budsjettår). («Mål- og resultatstyring – en veileder i resultatmåling», SSØ 2006)</i></p> <p>Beskriv kva for resultat det skal innhentast informasjon om til bruk i styringa.</p> <p>Styringsparametrar kan delast inn i følgjande fem hovudgrupper: kroner/volum, produktivitet, kvalitet, effekt og effektivitet.</p>
Statistikk	<p>Gjennomgatte data som for eksempel kan kaste lys over verksemdas utfordringar, tilfang av oppgåver og resultat.</p>
System, rutinar og styringsprosessar	<p>System og rutinar er prosessar og strukturar i verksemda, medrekna etablerte arbeidsprosessar.</p> <p>Styringsprosessar er prosessar som er knytte til planlegging, gjennomføring og oppfølging.</p>

Tilstandsparameter	<p><i>Set fokus på tilstanden som verksemda skal påverke på eit område.</i></p> <p>Tilstandsparameter gir indikasjonar på effektane av tenesteproduksjonen til verksemda for brukarane og samfunnet.</p>
Tenesteområde	<p><i>Gruppe av tenester (eventuelt produkt) som verksemda er ansvarleg for å levere.</i></p> <p>Det er ofte naturleg å dele inn tenestene og produkta til verksemda i fleire tenesteområde. Tenesteområda blir utleide av formålet med verksemda.</p>
Økonomi- og verksemdsstyring	<p>Statskonsult definerer styring slik:</p> <p><i>Systematiske aktiviteter for å sette mål, prioritere oppgaver, fordele ressurser og kompetanse, overvåke produksjonen og følge opp resultater, slik at virksomheten oppfyller sine mål og resultatkrav innenfor fastsatte rammer. (Temaheftet «Styring til besvær?», Statskonsult 2001)</i></p> <p>Definisjonen er samanfallande med omgrepet <i>økonomi- og verksemdsstyring</i> slik det blir brukt i dette dokumentet.</p> <p>Økonomi- og verksemdsstyring kan kategoriserast på ulike måtar. I dette dokumentet blir økonomi- og verksemdsstyring kategorisert i intern styring og etatsstyring (sjå definisjon). Når vi i teksten bruker omgrepet <i>styring</i> utan å spesifisere nærmare, refererer det til styring generelt, uavhengig av om det skjer internt eller som ledd i etatsstyringa.</p> <p>Økonomi- og verksemdsstyring er alle prosessar, tiltak, rutinar og system som verksemda har etablert for å sikre at statlege midlar blir brukte og inntekter blir oppnådde i samsvar med Stortingets vedtak og føresetnader, at fastsette mål og resultatkrav blir oppnådde, at statlege midlar blir brukte effektivt, og at dei materielle verdiane til staten blir forvalta på ein forsvarleg måte.</p>

www.sfsso.no

Offentlege institusjonar kan bestille fleire
eksemplar av denne publikasjonen frå:
Senter for statleg økonomistyring
Internett: www.sfsso.no/publikasjoner
E-post: postmottak@sfsso.no
Telefon: 400 07 997