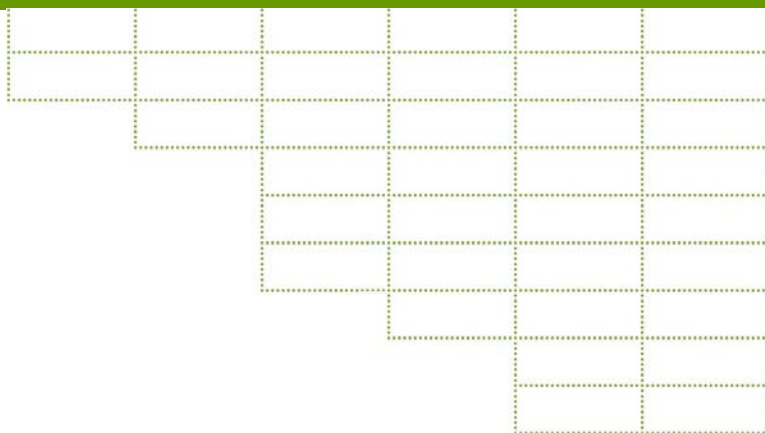




Forprosjekt tildelingsbrev

Senter for statlig økonomistyring, Forvaltnings- og analyseavdelingen
20. mai 2008



Innhold

INNHold	1
OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER	2
<i>Tabeller</i>	2
<i>Figurer</i>	2
SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	3
<i>Sammendrag</i>	3
<i>Metode</i>	3
<i>Struktur og innhold i tildelingsbrev</i>	4
<i>Mål og styringsparametere i tildelingsbrev</i>	4
<i>Rapportering av resultater</i>	5
<i>Styringsdialogen slik den kommer til uttrykk gjennom etatsstyringsmøtene</i>	5
<i>Konklusjoner</i>	6
1 INNLEDNING	7
1.1 <i>Bakgrunn og mandat</i>	7
1.2 <i>Forprosjektets formål og informasjonskilder</i>	8
1.3 <i>Departementer og virksomheter som har vært omfattet av forprosjektet</i>	9
1.4 <i>Høringsrunde</i>	9
1.5 <i>Om rapporten</i>	10
2 METODE	10
2.1 <i>Struktur i dokumentgjennomgangen - oversiktsmodell</i>	10
2.2 <i>Rammer og definisjoner</i>	11
2.3 <i>Informasjonskilder</i>	15
2.4 <i>Forprosjektets begrensninger</i>	15
3 STRUKTUR OG INNHOLD I TILDELINGSBREV	16
3.1 <i>Tildelingsbrev – nøkkelopplysninger</i>	16
3.2 <i>Tildelingsbrevens innhold – oversikt</i>	17
3.3 <i>Tildelingsbrevens struktur og inndeling</i>	18
3.4 <i>Oversiktighet og lesbarhet</i>	19
3.5 <i>Omfang fellesføringer</i>	19
3.6 <i>Henvisning til andre dokumenter</i>	20
3.7 <i>Omfang av vedlegg</i>	20
4 MÅL OG STYRINGSPARAMETERE I TILDELINGSBREV OG INTERNE STYRINGSdokumenter.....	21
4.1 <i>Antall mål og styringsparametere i tildelingsbrevene</i>	21
4.2 <i>Bruk av begreper i tildelingsbrevene</i>	23
4.3 <i>Nærmere omtale av den enkelte virksomhet</i>	24
4.4 <i>Operasjonalisering av styringssignalene i virksomhetenes interne styringsdokumenter</i>	27
5 RAPPORTERING AV RESULTATER	30
5.1 <i>Struktur og innhold i rapporteringen</i>	30
5.2 <i>Nærmere omtale av resultatrapporteringen</i>	31
6 STYRINGSDIALOGEN SLIK DEN KOMMER TIL UTTRYKK GJENNOM ETATSSTYRINGSMØTENE	33
6.1 <i>Innhold i etatsstyringsmøtene</i>	33
6.2 <i>Deltakelse i etatsstyringsmøtene</i>	34
VEDLEGG	36
VEDLEGG 1 MÅL OG RESULTATRAPPORTERING RIKSTEATRET.....	36
VEDLEGG 2 MÅL OG RESULTATRAPPORTERING FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT (FFI).....	40
VEDLEGG 3 MÅL OG RESULTATRAPPORTERING JERNBANEVERKET	43
VEDLEGG 4 MÅL OG RESULTATRAPPORTERING STATENS VEGVESEN	47
<i>Vedlegg 6 Mål og resultatrapportering Norad</i>	68

Oversikt over tabeller og figurer

Tabeller

TABELL 1 VIRKSOMHETER MED DEPARTEMENTSTILHØRIGHET	9
TABELL 2 SJEKKPUNKTER (KRITERIER) INNENFOR DE FIRE HOVEDGRUPPENE.....	14
TABELL 3 NØKKELOPPLYSNINGER OM TILDELINGSBREVENE	17
TABELL 4 TILDELINGSBREVENE OMTALE AV HOVEDOMRÅDER FOR FORPROSJEKTETS DOKUMENTGJENNOMGANG	17
TABELL 5 OMFANG AV FELLESFØRINGER I TILDELINGSBREVENE.....	19
TABELL 6 ANTALL VEDLEGG TIL TILDELINGSBREV	21
TABELL 7 ANTALL MÅL ANGITT I TILDELINGSBREV FOR 2007 (2006).....	21
TABELL 8 MÅL OG STYRINGSPARAMETERE I TILDELINGSBREVENE FOR 2007 – PLASSERING I RESULTATKJEDEN	22
TABELL 9 VIRKSOMHETENES INTERNE PLANVERK (2007)	28
TABELL 10 FORMELLE KRAV TIL RAPPORTERING.....	30
TABELL 11 INNHOLD I RAPPORTERINGEN.....	31
TABELL 12 ETATSSTYRINGSMØTER	34
TABELL 13 DELTAKELSE I ETATSSTYRINGSMØTER	35
TABELL 14 HOVEDMÅL, DELMÅL OG RESULTATINDIKATORER FOR RIKSTEATERET	38
TABELL 15 HOVEDOPPDRAK FOR FFI	40
TABELL 16 HOVEDMÅL OG RESULTATINDIKATORER FOR JERNBANEVERKET.....	44
TABELL 17 HOVEDMÅL OG RESULTATMÅL FOR STATENS VEGVESEN	48
TABELL 18 HOVEDMÅL, RESULTATMÅL OG ANTALL RESULTATKRAV FOR POLITIDIREKTORATET	53
TABELL 19 HOVEDOPPGAVER FOR NORAD	68

Figurer

FIGUR 1 SAMMENHENGEN MELLOM FINANSDEPARTEMENTETS FORSTUDIE OG SSØS FORPROSJEKT	8
FIGUR 2 OVERSIKT OVER FORPROSJEKTETS TILNÆRMING.....	10
FIGUR 3 RESULTATKJEDEN	12

Sammendrag og konklusjoner

Sammendrag

Forvaltnings- og analyseavdelingen i Senter for statlig økonomistyring (SSØ) har på oppdrag fra Finansdepartementet gjennomført en casestudie knyttet til hvordan overordnede styringssignaler innenfor rammene av mål- og resultatstyring formidles gjennom tildelingsbrev og operasjonaliseres internt i noen statlige virksomheter. Dette arbeidet er et forprosjekt før en mer omfattende studie av hvordan mål- og resultatstyring praktiseres eventuelt igangsettes.

Forprosjektet har hatt et todelt formål:

1. Å vurdere mulige innfallsvinkler og prøve ut metoder (faglig tilnærming, undersøkelsesopplegg, datagrunnlag mv) for et prosjekt der operasjonalisering av mål- og resultatstyring fra departement til virksomhet analyseres nærmere, dvs. i større bredde og/eller dybde.
2. Som en del av utvikling og utprøving av et undersøkelsesopplegg, skal forprosjektet dokumentere og vurdere hvordan overordnede styringssignaler er formidlet gjennom tildelingsbrev og operasjonalisert i den interne styringen i et begrenset antall virksomheter.

Forprosjektet har i det vesentlige basert seg på gjennomgang av sentrale styringsdokumenter i etatsstyringen, samt dokumentasjon på virksomhetens interne styring. Resultatene fra Finansdepartementets kartlegging og vurdering av anvendelsen av mål- og resultatstyring i fagproposisjonene har blitt benyttet så langt de to prosjektene har latt seg samkjøre tidsmessig.

De seks virksomhetene som er omfattet av forprosjektet er

- Riksteateret (KKD)
- Forsvarets forskningsinstitutt (FD)
- Jernbaneverket (SD)
- Statens vegvesen (SD)
- Politidirektoratet (JD)
- NORAD (UD)

Metode

Analysen av dokumenter fra alle virksomhetene er foretatt etter en felles sjekklister, omtalt i kapittel 2. På bakgrunn av dokumentanalysen er det vurdert hvordan overordnede styringssignaler formidles og operasjonaliseres i styringen.

Vi vurderer at forprosjektet har fått et rimelig bra bilde av den enkelte virksomhet, innenfor rammen av en dokumentanalyse. Det hadde vært ønskelig med en mer grundig analyse av tildelingsbrev og resultatrapportering opp mot fagproposisjonene, men innenfor den tiden som har stått til rådighet, har dette ikke vært mulig.

Struktur og innhold i tildelingsbrev

Gjennomsnittlig sidetall i tildelingsbrevene, inklusive vedlegg, er på 14 sider for 2006 og 15 sider for 2007. Tildelingsbrev er for det meste signert på høyt nivå i departementene, Og tre av tildelingsbrevene er signert av ansvarlig statsråd. Endelig tildelingsbrev for 2007 ble sendt ut nær årsskiftet (januar for de fleste virksomheters vedkommende).

Resultatrapportering er beskrevet i tildelingsbrevet for alle virksomheter, mens det er angitt hovedmål og delmål i fire av de seks tildelingsbrevene. Der det ikke er angitt hovedmål og delmål, benyttes benevnelsene ”oppdrag” og ”hovedoppgaver”. Styringsparametere er omtalt i tildelingsbrevet for fem av de seks virksomhetene. For den siste virksomheten er det i stedet omtalt evalueringer.

Mål og styringsparametere i tildelingsbrev

Det er stor språklig oppfinnsomhet og variasjon i hvordan mål uttrykkes. Dette kan skape uklarheter i forhold til hva som egentlig er mål og resultatkrav. Det er en utvikling i retning av mer enhetlig begrepsbruk fra 2006 til 2007

Når det gjelder antall mål og styringsparametere i tildelingsbrevene er det stor variasjon mellom de undersøkte virksomhetene. Gjennomgående er det formulert flere mål i tildelingsbrevene for 2007 enn det var for 2006. Utover tilveksten av nye mål for enkelte virksomheter, ligger målene fast i de to årene. I enkelte tildelingsbrev omtales imidlertid ikke alle målformuleringer og resultatmål fra St.prp. nr.1.

Hovedmålene fra tildelingsbrevet er ganske generelt formulerte, og med enkelte unntak lite målbare. Målene er heller ikke tidfestede. Det er en tydelig kobling mellom hovedmål og delmål for alle virksomhetene. Delmålene bidrar til å konkretisere hva virksomheten skal levere i form av tjenester/produkter eller effekter, men i likhet med hovedmålene er mange delmål lite spesifikke og vanskelige å måle. Delmålene er noen ganger overlappende med hovedmålet. Dette er særlig fremtredende der det i stedet for mål er formulert oppgaver/tiltak.

Det er omtalt styringsparametere i alle tildelingsbrevene unntatt ett. Kobling mellom mål og styringsparametere framstår i noen tildelingsbrev som uklar. En stor andel av styringsparametrene departementene har valgt som grunnlag for sin oppfølging av virksomhetene, er knyttet til aktiviteter samt produkter og tjenester. Innslaget av konkrete resultatmål (styringsparametere med ambisjonsnivå) er svært beskjedent, eller helt fraværende. Det er svært få styringsparametere som måler direkte om ressursbruken har vært effektiv. Det er til dels uklart om dette er utvalgte styringsparametere som det aktivt skal styres etter, eller om det er statistikk som benyttes til å følge utviklingen innenfor ulike områder.

Tildelingsbrevene har lite fokus på mål for langsiktig utvikling. Det er dermed vanskelig å ta utgangspunkt i disse i utviklingen av virksomhetenes langtidspaner, og ser ut fra vår

dokumentgjennomgang i liten grad ut til å være tema i styringsdialogen mellom departement og virksomhet.

Det er relativt tydelige målstrukturer internt i de enkelte styringsdokumentene, men det er ikke en like entydig og god sammenheng mellom målstrukturene i de ulike dokumentene, for eksempel mellom målstrukturen i tildelingsbrev og i strategisk plan.

Rapportering av resultater

Antall rapporter pr. år varierer mellom virksomhetene. Vi har kun sett på rapportering som er omtalt i tildelingsbrevet og ikke vurdert mer ad hoc-rapporteringer.

Tildelingsbrevene til alle virksomhetene omtaler rapporteringskrav i tildelingsbrevet. Sammenhengen mellom resultater som skal rapporteres og fastsatte mål og styringsparametere kan fremstå som noe uklar, fordi rapporteringskravene ikke er koblet direkte til målene. Hos fem av de seks virksomhetene er det likevel bra konsistens mellom mål, rapporteringskrav og hva som faktisk rapporteres.

Virksomhetene rapporterer i hovedsak oppnådde resultater, som ikke er relaterte til konkrete resultatmål eller på andre måter vurdert opp mot et fastsatt ambisjonsnivå. Der det er angitt resultatmål er det rapportert iht. til dette.

I to av tildelingsbrevene er det signalisert fra departementet hvordan virksomhetens rapportering skal brukes.

Styringsdialogen slik den kommer til uttrykk gjennom etatsstyringsmøtene

Det er etablert tydelige rammer for etatsstyringsmøtene mellom departement og virksomhet. Det avholdes årlig mellom 1-3 møter for de virksomhetene vi har sett på.

Selv om agendaen for etatsstyringsmøtene varierer på tvers av virksomhetene, er det noen gjennomgående tema:

- Orienteringer og presiseringer fra departementet omkring tildelingsbrev og bevilgninger
- Oppfølging av rapporter
- Orientering omkring oppfølging av budsjett og viktige arbeidsområder
- Økonomisk og faglig planlegging i forhold til neste års budsjett

Hvem som deltar på etatsmøtene varierer både på tvers av virksomhetene og på tvers av møtene for de enkelte. Virksomhetsleder og relevante direktører/ledere fra virksomhetene er stort sett til stede på alle etatsstyringsmøter. Når det gjelder departementene er det større variasjon, med hensyn på antall og stillingsnivå. Det er kun Samferdselsdepartementet som er representert ved politisk ledelse på etatsstyringsmøte med sine underliggende virksomheter.

Konklusjoner

Hovedinntrykket er at tildelingsbrevene gir en god oversikt over budsjettammer, mål og prioriteringer, samt krav til rapportering. Tildelingsbrevene er imidlertid ikke dekkende for alle styringssignaler som skal formidles fra departement til virksomhet, og henviser derfor til andre dokumenter som dels gir de mer langsiktige eller overordnede målene (for eksempel stortingsmeldinger), og dels beskriver noen rammebetingelser (krav) som er felles for statsforvaltningen eller et område.

Formidlingen av overordnede styringssignaler gjennom tildelingsbrev og operasjonaliseringen i virksomhetenes interne styringsdokumenter gjøres innenfor de ytre strukturene for mål- og resultatstyring. Det som omtales innenfor begrepsapparatet er imidlertid ikke tydelig nok.

Den største svakheten ved tildelingsbrevenes omtale av mål- og styringsparametere er at det ofte ikke er mål, men oppgaver og tiltak som beskrives.

Målene er i liten grad tidfestede, og det er heller ikke satt konkrete resultatmål eller på andre måter lagt et ambisjonsnivå for hva som skal oppnås. Mange av styringsparametrene i tildelingsbrevene er rettet mot aktiviteter, i form av tiltak som skal gjennomføres. Kun svært få styringsparametere er knyttet til effektiv ressursbruk.

Det er uklart om styringsparametrene som er fastsatt, er utvalgte styringsparametere som det aktivt skal styres etter, eller om de fungerer som statistikk, som benyttes til å følge utviklingen innenfor ulike områder.

Tildelingsbrevene har lite fokus på mål for langsiktig utvikling. Målstrukturen i virksomhetenes langtidsplaner er ikke alltid konsistente med målstrukturen i tildelingsbrevene.

Det er få innslag av analyse eller vurdering av oppnådde resultater. Generelt er det stilt større krav til kommentarer/vurdering av forbruk i forhold til bevilgning enn til avvik mellom ikke-økonomiske mål og de resultater som er oppnådd.

1 Innledning

Forvaltnings- og analyseavdelingen i Senter for statlig økonomistyring (SSØ) har på oppdrag fra Finansdepartementet gjennomført forprosjekt knyttet til hvordan overordnede styringssignaler innenfor rammene av mål- og resultatstyring formidles gjennom tildelingsbrev og operasjonaliseres internt i noen statlige virksomheter. Dette arbeidet er et forprosjekt før en mer omfattende studie av hvordan mål- og resultatstyring praktiseres eventuelt skal igangsettes.

Forprosjektets leveranser er denne rapporten hvor observasjoner og vurderinger er oppsummert. I tillegg foreligger på grunnlag av forprosjektet SSØs anbefaling om videre arbeid i et eget notat til Finansdepartementet.

I det følgende gis en kort redegjørelse for forprosjektets formål og omfang.

1.1 Bakgrunn og mandat

I tildelingsbrevet for 2007 fra Finansdepartementet til SSØ heter det følgende:

”Mål- og resultatstyring

Det er behov for å få mer systematisk kunnskap om hvordan mål- og resultatstyring faktisk praktiseres, og om rammeverket for styring fungerer som forutsatt. Finansdepartementet vil foreta en forstudie med en gjennomgang av mål- og resultatomtale i fagproposisjonene (St.prp. nr. 1), med formål å dokumentere forskjeller og ulikheter mellom departementene. Parallelt med dette arbeidet bes SSØ gjennomføre et forprosjekt med formål å dokumentere og vurdere hvordan de overordnede styringssignalene formidles i tildelingsbrevene og operasjonaliseres i virksomhetsstyringen. [...]

Forprosjektet skal resultere i et notat som redegjør for alternative innfallsvinkler til problemstillingen, både faglig og med ulikt omfang, for å kunne analysere problemstillingen nærmere. Det bes også om en vurdering av hvilke ressursbehov ulike alternativer vil kreve. [...]”

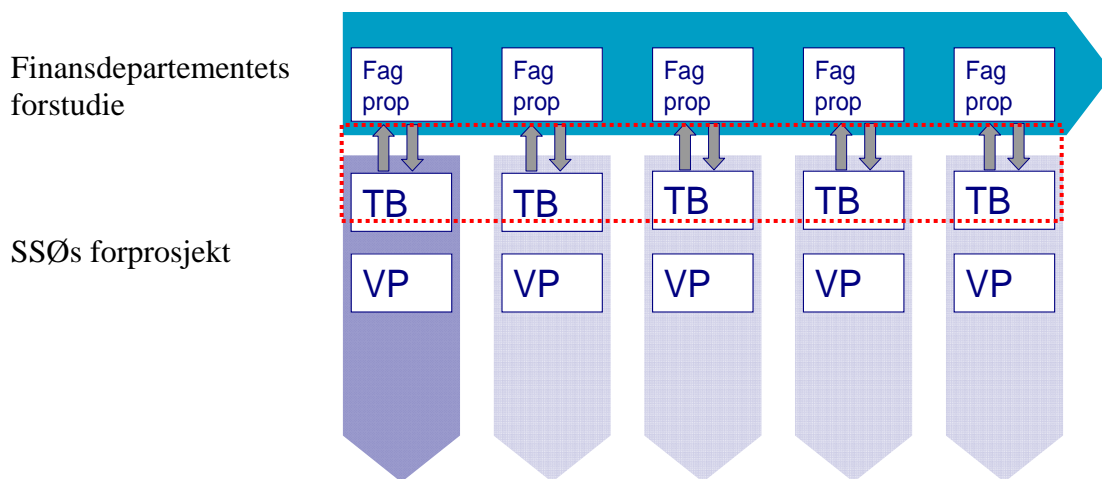
Etter nærmere dialog med Finansdepartementet ble det i planleggingen av forprosjektet lagt opp til at SSØ skal oversende sin rapport (notat) innen 15. november 2007.

1.1.1 Forholdet til Finansdepartementets forstudie

Finansdepartementet har samtidig med forprosjektet gjennomført en forstudie med gjennomgang av mål- og resultatomtale i fagproposisjonene (St.prp. nr. 1) fra et utvalg departementer. SSØs forprosjekt har omfattet virksomheter under de samme departementene.

Forprosjektets grenseflate mot Finansdepartementets forstudie er illustrert i Figur 1. I vurderingen av hvordan overordnede styringssignaler er formidlet gjennom tildelingsbrevene er målformuleringene i proposisjonen et viktig utgangspunkt. En annen kobling som ikke er viet

noen oppmerksomhet i forprosjektet er hvordan resultatrapporteringen fra virksomhetene er benyttet i forhold til omtale av oppnådde resultater i St.prp. nr. 1.



Figur 1 Sammenhengen mellom Finansdepartementets forstudie og SSØs forprosjekt

1.2 Forprosjektets formål og informasjonskilder

Forprosjektet har hatt et todelt formål:

1. Å vurdere mulige innfallsvinkler og prøve ut metoder (faglig tilnærming, undersøkelsesopplegg, datagrunnlag mv) for et prosjekt der operasjonalisering av mål- og resultatstyring fra departement til virksomhet analyseres nærmere.
2. Som en del av utvikling og utprøving av et undersøkelsesopplegg, skal forprosjektet dokumentere og vurdere hvordan overordnede styringssignaler er formidlet gjennom tildelingsbrev og operasjonalisert i den interne styringen i et begrenset antall virksomheter.

Forprosjektet har i det vesentlige basert seg på gjennomgang av sentrale styringsdokumenter i etatsstyringen, samt dokumentasjon på virksomhetens interne styring. Resultatene fra Finansdepartementets kartlegging og vurdering av anvendelsen av mål- og resultatstyring i fagproposisjonene har blitt benyttet så langt de to prosjektene har latt seg samkjøre tidsmessig.

1.3 Departementer og virksomheter som har vært omfattet av forprosjektet

Forprosjektet har omfattet følgende departementer og virksomheter:

Virksomhet:	Dep.	Antall Ansatte ¹	Type Virksomhet	Etablert År
Riksteatret	KKD	109	Forvaltningsorgan m/eget styre	1949
FFI	FD	561	Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og eget styre	1946
Jernbaneverket	SD	3000	Forvaltningsorgan	1996
Statens vegvesen	SD	4628	Forvaltningsorgan	
Politidirektoratet	JD	144	Forvaltningsorgan	2002
NORAD	UD	236	Forvaltningsorgan	1968

Tabell 1 Virksomheter med departementstilhørighet

For Statens vegvesen er det foretatt bare en delvis gjennomgang av interne styringsdokumenter på grunn av forsinkelser knyttet til oppstart av forprosjektet.

1.4 Høringsrunde

Rapporten har sammen med dokumentasjon av FINs kartlegging av St.prp.nr. 1(2006-2007) vært sendt ut til berørte departementer med forespørsel om tilbakemelding på kartleggingen og vurderinger i rapporten. Alle departementer har gitt svar på denne henvendelsen. Tilbakemeldingen fra departementene er overveiende positive, og fremhever at rapporten gir et godt grunnlag for arbeidet med videre forbedring av egen mål- og resultatstyring.

Kommentarene fra høringsrunden er knyttet til følgende forhold

- FD: Korrigering knyttet til representasjon på etatssstyringsmøter
- SD: Presisering av forholdet mellom målene i tildelingsbrev og mål i NTP og budsjettproposisjonen
- KKD: Korrigering knyttet til omtale av etatssstyringsmøter, samt redegjørelse for innretning av hovedmål, delmål og styringsparametere og hvilke interne plandokumenter som utarbeides i Riksteatret .

Høringskommentarene er innarbeidet i rapporten under den aktuelle virksomhet.

¹ Tjenestemannsregisteret

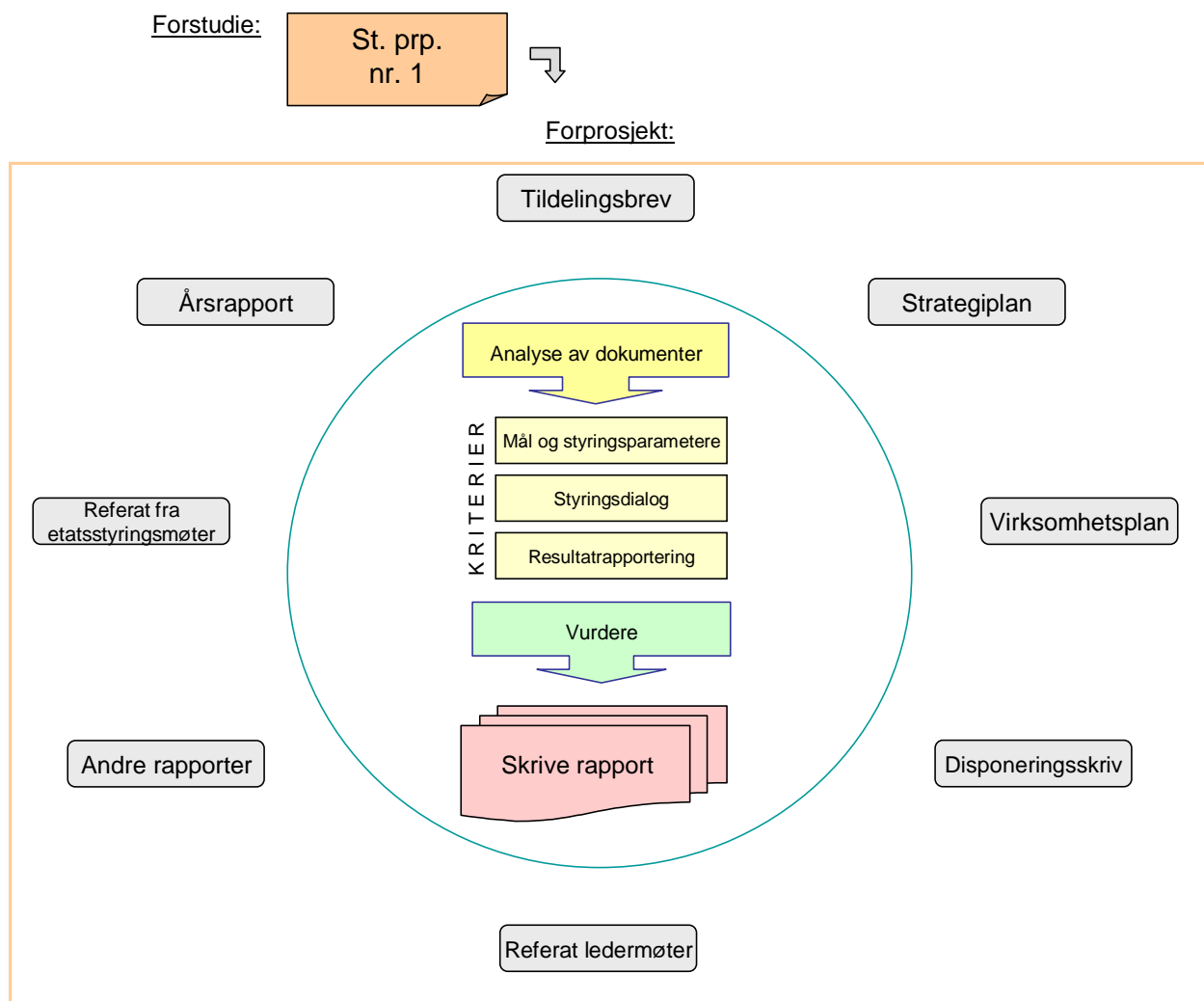
1.5 Om rapporten

I denne rapporten gis en beskrivelse av forprosjektets metodiske tilnærming i kapittel 2. Kapittel 3 gir en overordnet beskrivelse av tildelingsbrevens struktur og innhold. I kapittel 4 gis en oppsummering og vurdering av mål- og styringsparametere i tildelingsbrev og interne styringsdokumenter, mens kapittel 5 beskriver resultatrapporteringen, hovedsakelig fra virksomhet til departement. Kapittel 6 gir en kort beskrivelse av etatsstyringsmøtene.

2 Metode

2.1 Struktur i dokumentgjennomgangen - oversiktsmodell

Figur 2 illustrerer strukturen som ligger til grunn for arbeidet i forprosjektet.



Figur 2 Oversikt over forprosjektets tilnærming

Forprosjektet avgrenses av rektangelet, slik at resultater av Finansdepartementets gjennomgang av St.prp. nr. 1 ikke omtales i denne rapporten.

Innenfor sirkelen vises hvilke elementer i mål- og resultatstyring som har stått i fokus for forprosjektet. Kartlegging og vurdering av dokumenter fra alle virksomhetene er foretatt etter en felles mal, basert på noen sentrale kriterier utledet av rammer og definisjoner som er omtalt under punkt 2.2. Utenfor sirkelen vises de sentrale dokumenter som er brukt i kartlegging og vurdering av hvordan overordnede styringssignaler formidles og operasjonaliseres i styringen.

2.2 Rammer og definisjoner

I dette punktet gis en kort omtale av mål- og resultatstyring som overordnet styringsprinsipp i staten. Dette gir rammene for hvordan forprosjektet har vurdert status for mål- og resultatstyring i tildelingsbrevene og i den interne styringen av virksomhetene. Videre gis det definisjoner av de viktigste begrepene hentet fra Mål- og resultatstyring i staten – en veileder i resultatmåling (SSØ, 2006).

2.2.1 Mål og resultatstyring

Mål- og resultatstyring kan defineres som følger:

Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

Mål- og resultatstyring som overordnet styringsprinsipp er ikke en ensartet metode for hvordan styringen skal gjennomføres, men utformes på ulike måter og skal tilpasses den enkelte virksomhets egenart.

Grunnprinsippet som skal legges til grunn i mål- og resultatstyring, er å styre på mål og delegere myndighet i forhold til valg av virkemidler. På områder som styres gjennom mål- og resultatstyring, bør det normalt ikke drives detaljstyring gjennom instruksjoner og pålegg om valg av virkemidler.

2.2.1.1 Mål

Mål kan formuleres på mange nivå. Mål på overordnet nivå er ofte generelt og abstrakt formulert og dekker gjerne et bredt innhold.

HOVEDMÅL og eventuelt DELMÅL angir mål for hovedområder og delområder i virksomheten. De skal handle om hva virksomheten skal resultere i for brukerne, eierne eller samfunnet (eksterne mål), og eventuelt også for organisasjonen og dens medarbeidere (interne mål).

MÅL er en beskrivelse av en ønsket tilstand eller et ønsket resultat

Mål er følgelig ikke en beskrivelse av tiltak, aktiviteter eller oppgaver. Måloppnåelse må kunne måles ved kvantitative eller kvalitative metoder, slik at ressursbruk og resultater kan vurderes i lys av virksomhetens overordnede mål. Dette innebærer at det på alle nivåer må foretas analyser av hva som har størst betydning for måloppnåelse, og innrette styring og oppfølging, herunder krav om rapportering til overordnet nivå, i forhold til dette.

2.2.1.2 Styringsparametere og resultatmål

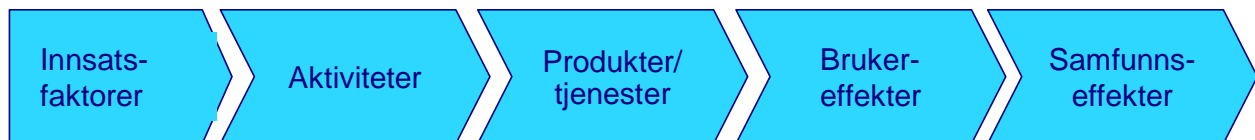
STYRINGSPARAMETER er alle typer målemetoder eller kvalitative vurderinger som brukes i styringen av virksomheten på ulike nivåer. Styringsparametere måler eller beskriver direkte eller indirekte i hvilken grad virksomheten når sine overordnede mål i en gitt periode.

For hver styringsparameter kan det settes et konkret ambisjonsnivå for hvilke resultater som skal nås i den aktuelle perioden. Dette kalles gjerne et RESULTATMÅL.

Styringsparametere bør velges slik at det er mulig å knytte målinger opp mot sentrale drivere i organisasjonen. Med dette menes at de viser utviklingen knyttet til de delene av verdikjeden som har størst betydning for de tjenester/produkter, brukereffekter og samfunnseffekter virksomheten skal gi.

2.2.1.3 Rapportering om resultater

Resultatene må kunne sammenlignes med målene. Relevant styringsinformasjon kan være knyttet til alle leddene i resultatkjeden (se Figur 3). Resultatrapportering kan dermed omfatte innsatsfaktorer, aktiviteter, produkter og tjenester samt effekter i forhold til brukere og samfunn, innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde².



Figur 3 Resultatkjeden

De viktigste resultatene er knyttet til tjenestene som virksomheten produseres for brukerne, effektene de gir og om ressursbruken er effektiv.

Rapporteringen skal i tillegg til å gi informasjon om graden av måloppnåelse ut fra fastsatte styringsparametere, omfatte vurderinger og analyser av de resultatene som er oppnådd, herunder om iverksatte tiltak er hensiktsmessige og om ressursbruken har vært effektiv.

² Bestemmelsene punkt 1.5.1 Rapportering

2.2.1.4 *Etatsstyring*

Mål- og resultatstyring forutsetter en formalisert styringsdialog mellom nivåene i staten.

Viktige elementer i etatsstyringsdialogen er det årlige tildelingsbrevet, årsrapport og eventuelt periodiske rapporter fra virksomhetene samt etatsstyringsmøtene mellom virksomhetens ledelse og departementet.

2.2.2 *Vurderingskriterier*

På bakgrunn av rammene som er gitt under punkt 2.2 er kartleggingen og vurderingene av tildelingsbrevene og interne styringsdokumenter basert på følgende sjekkpunkter innenfor fire hovedområder:

- A. Tildelingsbrevenes struktur og innhold
- B. Hovedmål, delmål og styringsparametere
- C. Rapportering av resultater
- D. Styringsdialog

I gjennomgangen av dokumenter fra de ulike virksomhetene, er det gjort noen tilpasninger i forhold til sjekkpunktene i tabellen over ut fra relevans for det aktuelle dokumentet.

Tildelingsbrevet anses som nøkkeldokumentet i analysen, og har dannet grunnlaget for kartlegging og vurderinger knyttet til andre dokumenter.

A. Tildelingsbrevets struktur og innhold		
1.	Oversiktlighet	
2.	Tydelighet i forhold til hva som er mål- og resultatkrav	
3.	Rapporteringskrav	
4.	Omtale av styringsdialog	
5.	Signatur og dato for utsendelse	
6.	Totalt omfang	
7.	Omfang fellesføringer	
B. Hovedmål, delmål og styringsparametere		
<u>Mål og styringsparametere i tildelingsbrev</u>		
<u>Interne styringsdokumenter</u>		
1.	Beskrivelse av hovedmål (overordnede mål) og delmål	Beskrivelse av virksomhetens interne plandokumenter
2.	Angivelse av andre prioriteringer	Beskrivelse av hovedmål, delmål og styringsparametere i interne plandokumenter
3.	Angivelse av styringsparametere og resultatmål	Vurdering av hovedmål og delmål opp mål gitt i tildelingsbrevet
4.	Vurdering av hovedmål, delmål og styringsparametere opp mot ledd i resultatkjeden	
5.	Struktur og konsistens mellom hovedmål, delmål og styringsparametere	
6.	Sammenligning av hovedmål og delmål opp mot mål i St.prp. nr. 1	
C. Rapportering av resultater		
<u>Rapporteringskrav i tildelingsbrev</u>		
<u>Rapportering av resultater i årsrapport</u>		
1.	Beskrivelse av rapporteringskrav	Vurdering av resultatrapporteringen opp mot krav i tildelingsbrev
2.	Vurdering av rapporteringskravene er dekkende for målstrukturen	Vurdering av resultatrapporteringen i forhold til mål og styringsparametere i tildelingsbrevet
3.	Krav om analyse av resultatene	Analyse av oppnådde resultater - i forhold til fastsatte resultatmål - resultatutvikling i forhold til tidligere år - ressursbruk i forhold til oppnådde resultater
4.	Signaler om hva resultatrapporteringen skal benyttes til	
D. Styringsdialog		
1.	Etatsstyringsdialog beskrevet i tildelingsbrevet	
2.	Etatsstyringsmøter i forbindelse med årsrapport eller periodisk rapportering	
3.	Agenda på etatsstyringsmøtene	

Tabell 2 Sjekkpunkter (kriterier) innenfor de fire hovedgruppene

2.3 Informasjonskilder

Forprosjektet har gjennomgått et bredt utvalg av dokumenter fra den enkelte virksomhet. Listen under baserer seg i hovedsak på hvilke dokumenter som ble etterspurt i de innledende forespørslene til virksomhetene.

- Tildelingsbrev 2006.
- Tildelingsbrev 2007.
- Årsrapport 2005.
- Årsrapport 2006.
- Gjeldende strategiplan.
- Virksomhetsplan 2006.
- Virksomhetsplan 2007.
- Interne disponeringsskriv (ikke alle virksomheter har dette).
- Referat fra etatsstyringsmøter.
- Referat fra diverse ledermøter (ikke tilgjengelig fra alle virksomheter).

For noen virksomheters vedkommende kan det være snakk om også andre dokumenter. Ved behov for konkrete avklaringer (eksempelvis faktaopplysninger og dokumenter som ikke er oversendt) har det vært direkte kontakt med enkelte av virksomhetene.

2.4 Forprosjektets begrensninger

Forprosjektets har undersøkt hvordan overordnede styringssignaler er formidlet gjennom tildelingsbrev og operasjonalisert i den interne styringen i et *begrenset antall virksomheter*. Det er i utvalget av virksomheter ikke lagt avgjørende vekt på representativitet. Utvalget innebærer også en form for skjevhet siden Samferdselsdepartementet er representert med to store virksomheter; Jernbaneverket og Statens vegvesen. Forprosjektet er å betrakte som en studie av noen eksempler, der en skal være svært forsiktig med å generalisere resultatene.

Finansdepartementet har i en egen forstudie, parallelt med dette forprosjektet, gjort en undersøkelse av styringssignalene i fagproposisjonene. For å kunne vurdere hvordan overordnede styringssignaler er formidlet gjennom tildelingsbrev har det vært nødvendig å kjenne godt til innholdet i fagproposisjonene til virksomhetenes respektive departement. Det kan representere en svakhet i forhold til å få frem et helhetsbilde av operasjonaliseringen av styringssignaler fra fagproposisjon, via tildelingsbrev til den interne styringen i virksomhetene, at dette arbeidet har vært splittet opp i to prosjekter.

Punkt 2.3 beskriver hvilke dokumenter vi har arbeidet med i forprosjektet. I noen tilfeller inneholder tildelingsbrevene henvisninger til andre dokumenter enn de vi har studert, eksempelvis stortingsmeldinger og ulike typer strategiplaner. Vi har ikke studert eller aktivt etterspurt disse dokumentene, og det er en usikkerhet knyttet til knyttet til i hvor stor grad denne type dokumenter ville påvirket våre vurderinger.

En annen viktig begrensning gitt valg av metode i forprosjektet er at vi ikke får fanget opp de mer uformelle styringssignalene, dvs. de som ikke formidles gjennom tildelingsbrev, eller blir dokumentert i referater fra etatsstyringsmøter mv. Ved å supplere dokumentstudiene med intervju ville sannsynligheten for å fange opp dette vært mye større. Vi har heller ikke vurdert selve prosessen/dialogen rundt tilblivelse av tildelingsbrevet, eller de andre styringsdokumentene. Kommunikasjonen gjennom disse prosessene kan være vesentlig for tolking og forståelse av innholdet i de dokumentene som prosessene resulterer i.

SSØs veileder i resultatmåling har utgjort en viktig del av vår referanseramme i dette prosjektet. Veilederen utkom i november 2006, men er basert på praksis og teori gjennom mange år. Det kan ikke forventes at tildelingsbrevene eller interne styringsdokumenter fullt ut har tatt opp i seg tankesettet og begrepsapparatet fra veilederen. Det er derfor en risiko for at vi kan ha gjort for ”strenge” vurderinger av kvaliteten på tildelingsbrevene og operasjonaliseringen i virksomhetene, når de vurderes opp mot punkter i veilederen.

Med de begrensninger som er beskrevet over, vurderer vi at forprosjektet har fått et tilfredsstillende bilde av den enkelte virksomhet, som gir et tilstrekkelig grunnlag for forslag om hovedprosjekt.

2.4.1 Kvalitetssikring

En overordnet kvalitetssikring av rapporten mot berørte departementer og virksomheter er ivaretatt gjennom en felles høringsrunde for SSØs forprosjekt tildelingsbrev og FINs forstudie av St.prp.nr. 1 (2006-2007), jf kapittel 1.4. Rapporten fra forprosjektet ble sammen med dokumentasjon av kartlegging og vurderinger fra FINs forstudie sendt til berørte departementer. Det er i høringsbrevet ikke stilt krav om at departementene også skal forelegge rapporten for sine underliggende virksomheter. Ettersom hovedfokus for rapporten er tildelingsbrevene, vurderer vi at departementene vil kunne identifisere eventuelle feil og misforståelser av vesentlig betydning, også uten involvering av mottaker av tildelingsbrevene.

3 Struktur og innhold i tildelingsbrev

3.1 Tildelingsbrev – nøkkelopplysninger

En del nøkkelopplysninger om tildelingsbrevet er gjengitt i Tabell 3. Gjennomsnittlig sidetall inklusive vedlegg for de seks virksomhetene som inngår i forprosjektet er på 14 sider for 2006 og 15 sider for 2007. Tildelingsbrev er for det meste signert på høyt nivå i departementene, med unntak for KKD. Tre av tildelingsbrevene er signert av ansvarlig statsråd. Endelig tildelingsbrev for 2007 ble sendt ut nær årsskiftet (januar for de fleste virksomheters vedkommende). Det er kun Riksteatret som får foreløpig tildelingsbrev. De øvrige virksomhetene har kun mottatt endelig tildelingsbrev fra sitt departement.

Virksomhet:	Dep.	Antall sider * i tildelingsbrev (2006/2007):	Signert av:	Sendt 2006/2007:
Riksteatret	KKD	11/5	Avdelingsdirektør Kulturavdelingen	20.12.2005/ 02.01.2007
FFI	FD	6/7	Ass. departementsråd	27.12.2005/ 19.12.2006
Jernbaneverket	SD	12/13	Samferdselsminister	23.12.2005/ 09.01.2007
Statens vegvesen	SD	10/16	Samferdselsminister	Des. 2005/ 10.01.2007
Politidirektoratet	JPD	34/34	Ekspedisjonssjef	02.01.2006/ 05.01.2007
Norad	UD	13/15	Utviklingsminister	25.01.2006/ 29.01.2007

*gjelder endelig tildelingsbrev inkl vedlegg

Tabell 3 Nøkkelopplysninger om tildelingsbrevene

3.2 Tildelingsbrevenes innhold – oversikt

Tabell 4 viser omtale av mål, styringsparametere, rapporteringskrav og styringsdialog i tildelingsbrevene. Vi ser av tabellen at **resultatrapportering** er beskrevet i tildelingsbrevet for alle virksomheter (i selve tildelingsbrevet og/eller i vedlegg til dette). Også **styringsdialogen** gjennom etatsstyringsmøter mellom departement og virksomhet er beskrevet i alle tildelingsbrevene, med unntak for Riksteatret og FFI. KKD har i sin høringsuttalelse begrunnet i at det er vanskelig å fastsette tidspunkt for møtene lang tid i forveien.

I tildelingsbrevet er det også **angitt hovedmål og delmål** for fire av seks virksomheter. I tildelingsbrevet til Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) benyttes benevnelsen ”oppdrag”, og for Norad ”hovedoppgaver”. Benevnelsen som er benyttet for FFI og Norad kan tolkes som mål, men forprosjektet har likevel valgt å beholde benevningene som de er.

Styringsparametere er omtalt i tildelingsbrevet for fem av de seks virksomhetene. For Norad benyttes ikke begrepet styringsparametere. I stedet er det i tildelingsbrevet omtalt flere evalueringer på ulike områder.

Virksomhet:	Angivelse av hovedmål/ del mål	Angivelse av styringsparametere:	Beskrivelse av resultat- rapportering:	Beskrivelse av etatsstyringsmøter:
Riksteatret	Ja/ja	Ja	Ja	Nei*
FFI	Oppdrag	Ja	Ja	Nei
Jernbaneverket	Ja/ja	Ja	Ja	Ja
Statens vegvesen	Ja	Ja	Ja	Ja
Politidirektoratet	Ja/ja	Ja	Ja	Ja
Norad	Hoved-/del oppgaver	Nei	Ja	Ja

* innkalling til etatsstyringsmøter skjer via egne brev.

Tabell 4 Tildelingsbrevenes omtale av hovedområder for forprosjektets dokumentgjennomgang

3.3 Tildelingsbrevenes struktur og inndeling

For de seks virksomhetene som har vært omfattet av forprosjektet ser vi en del forskjeller med hensyn til hvordan innholdet i tildelingsbrevene er disponert. Det synes å være en tendens til at detaljering i oppsett har sammenheng med størrelse på virksomheten. Vi ser at de tre største virksomhetene, representert ved Jernbaneverket, Statens vegvesen og Politidirektoratet har en mer detaljert inndeling av sine tildelingsbrev. Særlig gjelder dette de to virksomhetene på samferdselssektoren. Tildelingsbrevene for 2007 for samferdselssektoren er så godt som like og vi gjengir her strukturen i tildelingsbrevet for Statens vegvesen som et eksempel på innhold:

Del I:

- i. Overordnede mål hvor felles mål for transportpolitikken er beskrevet
- ii. Hovedmål for Statens vegvesen

Del II:

- iii. Mål og prioriteringer
- iv. Risikovurdering av mål- og resultatstyringen
- v. Rapportering
- vi. Evalueringer
- vii. Budsjett 2007
- viii. Fullmakter
- ix. Andre krav
- x. Avslutning

Politidirektoratets tildelingsbrev har også en tydelig inndeling i kapitler med følgende innholdsfortegnelse:

1. Om tildelingsbrevet
2. Budsjettrammer for 2007
3. Prioriteringer og resultatmål for 2007
4. Resultatoppfølging i 2007
5. Budsjettekniske forutsetninger
6. Økonomiforvaltning
7. Budsjettfullmakter

Omtale av mål, delmål og resultatmål gis i eget kapittel, som er oversiktlig til tross for at det er detaljert.

De mindre virksomhetene som for eksempel FFI, har samlet sett mer komprimerte versjoner i sine tildelingsbrev. Her gjengis strukturen i FFIs tildelingsbrev som et eksempel:

1. Innledning
2. Tildeling og fullmakter
3. Oppdrag og rammebetingelser
4. Oppdrag i 2007
5. Resultatkrav og rapportering

3.4 Oversiktligheit og lesbarhet

Hovedinntrykket av tildelingsbrevene er at de gir en god oversikt over budsjetttrammer, mål og prioriteringer og krav til rapportering. Riksteatret skiller seg ut, da en her er avhengig av å se foreløpig og endelig tildelingsbrev i sammenheng for å få oversikt over styringssignalene. Hovedmål og delmål framgår kun i foreløpig tildelingsbrev, mens fellesføringer utgjør en stor del av det endelige tildelingsbrevet.

POD med totalt 34 sider:

For 2007 er målstrukturen tydeliggjort i og med at alle målformuleringer er samlet i samme kapittel. Videre er det god struktur på omtalen av styringsprosessen og styringsdialogen.

Riksteatret med totalt 5 sider i 2007

Endelig tildelingsbrev omtaler ikke mål- og resultatkrav. For å få en samlet oversikt over styringssignalene og rapporteringskravene fra KKD, er vi avhengig av å se foreløpig og endelig tildelingsbrev i sammenheng.

Andre:

Når det gjelder tildelingsbrevene til Jernbaneverkets og Statens vegvesen, er det en tydelig utvikling fra 2006 til 2007 blant annet med hensyn til å tydeliggjøre hovedmål og resultatmål, samt prioriteringer under de ulike målene. Det er stort sett en oversiktlig og ryddig struktur på tildelingsbrevet for 2007.

3.5 Omfang fellesføringer

Styringssignaler rettet til hele statsforvaltningen utgjør en betydelig del av tildelingsbrevene. Tabell 5 viser omfanget av omtale viet slike fellesføringer i tildelingsbrevene for 2007.

	Antall sider fellesføringer	Ca. andel (i %)
Riksteatret	3,0	60
FFI	1,0	14
Jernbaneverket	1,5	12
Statens vegvesen	3,5	22
Politidirektoratet	4,0	12
NORAD	0,5	4

Tabell 5 Omfang av fellesføringer i tildelingsbrevene

Av tabellen framgår at to av de mindre virksomhetene skiller seg ut i hver sin ende av skalaen med hensyn til prosentvis andel av tildelingsbrevet som angår fellesføringer. Riksteatret med en svært høy andel (60 %) og Norad med en lav andel (4 %). Når det gjelder Riksteatret må dette ses i relasjon til at mange styringssignaler kun gis gjennom foreløpig tildelingsbrev, slik at endelig tildelingsbrev blir mindre omfattende.

De vanligste fellesføringene er:

- Grønn stat
- Føringer på IKT-området
- Integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn
- Likestilling

Disse fordeler seg ganske likt på de ulike virksomhetene, og alle har minst to av disse eventuelt i tillegg til andre slik som:

- Nytt regelverk offentlige anskaffelser
- Læreplasser i offentlig sektor
- Personalpolitikk (mangfold, sykefravær, likestilling, HMS)
- Universell utforming (tilgjengelighet for alle brukergrupper)

3.6 Henvisning til andre dokumenter

Tildelingsbrevene er ikke dekkende for alle styringssignaler som formidles fra departement til virksomhet. Tildelingsbrevene henviser til andre dokumenter, som dels gir de mer langsiktige eller overordnede målene (for eksempel i stortingsmeldinger), og dels beskriver noen rammebetingelser (krav) som er felles for statsforvaltningen eller et område. I enkelte tildelingsbrev henvises det også til komitémerknader i forbindelse med Stortingets behandling av St.prp. nr. 1.

For FFIs vedkommende vises det i tildelingsbrevet for eksempel til langtidsplanleggingen i Forsvaret og dokumentet "Langtidsdokumentet 2004".

For Jernbaneverket og Statens vegvesen vises det i tildelingsbrevet til overordnede mål for samferdselssektoren. For eksempel vises det til:

- Soria Moria-erklæringen
- St.meld. nr.24 (2003-2004) Nasjonal transportplan 2006-2015
- Budsjettinnst. S. nr.13 (2006-2007)
- Sikkerhetstilrådninger fra Statens havarikommisjon for transport

I tildelingsbrevet for Norad 2007 vises det for eksempel til:

- Veilederen for miljøledelse i staten
- Budsjettinnst. S. nr.3 (2006-2007)
- OECD/DAC kriterier og frister for statistikkrapportering

3.7 Omfang av vedlegg

Vedlegg benyttes i halvparten av de undersøkte tildelingsbrevene. Forhold som omtales i vedlegg, er for eksempel:

- Mal for årsrapport (Politidirektoratet)
- Styringskalender

- Budsjettfullmakter
- Retningslinjer for økonomiforvaltning og tilskuddsforvaltning
- Fellesføringer omtalt i egne brev fra andre departementer

I de resterende er samme forhold omtalt i selve tildelingsbrevet.

	2006	2007
Riksteatret	2	1
FFI	Ingen	Ingen
Jernbaneverket	Ingen	Ingen
Statens vegvesen	Ingen	Ingen
Politidirektoratet	4	2
Norad	4	4

Tabell 6 Antall vedlegg til tildelingsbrev

4 Mål og styringsparametere i tildelingsbrev og interne styringsdokumenter

Forprosjektet har kartlagt mål på overordnet nivå (hovedmål/delmål), samt om det er fastsatt resultatmål og/eller styringsparametere som konkretiserer hva som skal oppnås. Vurderingene i dette kapitlet er i all hovedsak gjort med utgangspunkt i tildelingsbrev og interne plandokumenter for 2007.

4.1 Antall mål og styringsparametere i tildelingsbrevene

Tabell 7 gir en oversikt over mål som er angitt i tildelingsbrevene, i form av antall mål på ulike nivåer i målstrukturen. Det gjøres oppmerksom på at tellingen er basert på en viss grad av skjønn, med bakgrunn i at det kan være utydelig formulert hva som er mål, jf. punkt 4.2. I tildelingsbrevene for 2006 til Jernbaneverket og Statens vegvesen var det ikke mulig å fastslå antall hovedmål, fordi det på grunn av uoversiktlig struktur og språklige variasjoner var svært uklart hva som egentlig var mål og hva som var andre føringer og prioriteringer.

Virksomhet	Hovedmål	Delmål	Styringsparametere
Riksteatret	3 (3)	6 (6)	27 (27)
FFI	2 (2) (Oppdrag)		10 (12)
Jernbaneverket	5 (kan ikke fastslås)		13 (12)
Statens vegvesen	5 (kan ikke fastslås)		9 (1)
NORAD	4 (4) (Oppgaver)	13 (12)	
Politidirektoratet	8 (6)	19 (18)	72 (55)

Tabell 7 Antall mål angitt i tildelingsbrev for 2007 (2006)

Tabellen viser at det gjennomgående er formulert flere mål i tildelingsbrevene for 2007 enn for 2006. Utover tilveksten av nye mål for enkelte virksomheter, ligger målene fast i de to årene. Det er stor variasjon i antallet mål på tvers av virksomhetene.

Felles for fire av de virksomhetene vi har sett på er at det er etablert en struktur bestående av hovedmål (noen ganger også overordnet mål), delmål og styringsparametere.

4.1.1 Målenes plassering i resultatkjeden

Mål og styringsparametere er kategorisert i henhold til plassering i resultatkjeden, se Tabell 8. Tabellen må leses som forprosjektets tolkning av målenes plassering i resultatkjeden. Videre viser tabellen for hvor mange mål- og styringsparametere det er fastsatt et ambisjonsnivå (resultatmål).

Virksomhet	Innsatsfaktorer	Aktiviteter	Produkter / tjenester	Bruker-effekter	Samfunns-effekter	Totalt	Resultatmål
Riksteatret							
Hovedmål	1		1	1		3	0
Delmål	2		3	1		6	0
Styringsparametere	3	4	14	6		27	0
FFI							
Hovedmål		1		1		1	0
Delmål							0
Styringsparametere	2	1	8		1	12	0
Jernbaneverket							
Hovedmål	1			2	2	5	1
Delmål							
Styringsparametere	3	3	1	3	3	13	4
Statens vegvesen							
Hovedmål				1	4	5	1
Delmål							
Styringsparametere		1	7		1	9	9
NORAD							
Hovedmål (oppgaver)		2	2			4	0
Delmål		10	3			13	0
Styringsparametere							
Politidirektoratet							
Hovedmål	1			2	5	8	0
Delmål	1	16			2	19	0
Styringsparametere	4	67	1			72	9

Tabell 8 Mål og styringsparametere i tildelingsbrevene for 2007 – plassering i resultatkjeden

Tabellen viser at det er stor variasjon både når det gjelder antall styringsparametere i tildelingsbrevene og hvilket ledd i resultatkjeden disse er knyttet til.

Innslaget av konkrete resultatmål er svært beskjedent, eller helt fraværende. Av totalt 21 hovedmål (FFI og NORAD ikke medregnet) er det kun 2 resultatmål. Dette er ”nullvisjonen” knyttet til et sikkert transportsystem som er et mål for både Statens vegvesen og Jernbaneverket. Under dette overordnede målet er det også etablert resultatmål knyttet til reduksjon i antall drepte og hardt skadde. Statens vegvesen skiller seg ut ved at de under tre av sine hovedmål har fått fastsatt kvantitative resultatmål, for eksempel antall km vei med midtrekkverk, rasutbedrede strekninger og km gang- og sykkelvei.

Når det gjelder styringsparametere finnes det for eksempel i tildelingsbrevet for Riksteatret flere kvantitative styringsparametere, men det er ikke fastsatt ambisjonsnivå eksempelvis for antall forestillinger, antall oppsetninger eller publikumsbesøk.

En stor andel av styringsparametrene departementene har valgt som grunnlag for sin oppfølging av virksomhetene, er knyttet til aktiviteter samt produkter og tjenester. Politidirektoratet har et stort antall styringsparametere (kalt resultatmål) som beskriver tiltak som skal gjennomføres, men som ikke egentlig sier noe om graden av måloppnåelse for hovedmålet den tilhører.

4.2 Bruk av begreper i tildelingsbrevene

I kartleggingen av målformuleringer og styringsparametere i tildelingsbrevene har vi valgt ikke å legge de ”strenge” definisjonene av disse begrepene som er gitt i punkt 2.2 til grunn. I stedet har vi tatt utgangspunkt i hva departementene selv omtaler som mål, styringsparametere og resultatkrav. Bakgrunnen for at forprosjektet har valgt denne operasjonaliseringen, er bl.a. at flere av de formuleringer som er benyttet kan, selv om de er formulert som oppgaver, lett omskrives til mål som en ønsket tilstand. Dette er typisk setninger som innledes med ”bidra til...”, ”sikre at...”, osv. I tillegg vurderer vi det slik at intensjonen bak de ulike formuleringene er at dette skal forstås som mål. Dette underbygges av bruk av overskrifter som forteller at nå følger omtale av mål, og formuleringer i teksten som ”Det er et mål å...”.

I det følgende gis noen eksempler på hvordan begrepene mål, styringsparametere og resultat er benyttet i tildelingsbrevene, hovedsakelig fra 2007.

4.2.1 Mål

Det er i enkelte tildelingsbrev stor språklig oppfinnsomhet og variasjon i hvordan mål uttrykkes. I tillegg til mål, formulert som en ønsket tilstand eller et ønsket resultat, er følgende omtalt som mål:

- Oppdrags-/oppgavebeskrivelser (det virksomheten skal levere til brukere, samfunn eller overordnet myndighet)
- Tiltak og aktiviteter

- Føringer fra departementet, for eksempel utdyping av hvilke oppgaver eller områder som skal prioriteres

I tillegg finner vi i tilknytning til angivelse av ”mål”, som nevnt over, formuleringer som

- ”det er en prioritert oppgave...”
- ”strategiske utfordringer vil være...”
- ”det er et overordnet prinsipp...”
- ”det er fortsatt nødvendig med høy innsats...”

4.2.2 Styringsparametere/resultatmål

Ordet styringsparameter brukes ikke i tildelingsbrevene. I stedet benyttes begrepet ”resultatmål”, men da gjerne i en annen betydning enn den som er gitt i definisjonen under punkt 2.2.1.2.

Resultatmål brukes bl.a. om:

- kvantitative styringsparametere med et fastsatt ambisjonsnivå (i henhold til definisjonen)
- delmål (under et hovedmål)
- utdyping av mål (”bidra til...”, ”styrke”)
- tiltak og aktiviteter som skal gjennomføres (og rapporteres om)

I flere av tildelingsbrevene er begrepet ”resultatindikator” benyttet. Under denne betegnelsen finnes

- kvantitative styringsparametere (i henhold til definisjonen)
- kvantitative målinger av aktiviteter (ofte angitt som volum, men i noen tilfeller angivelse av ulike tjenestekategorier eller kvalitet på produkter/tjenester)
- omtale av ulike forhold ved virksomheten (med krav om rapportering)
- tiltak

Et tredje beslektet begrep er ”resultatkrav”, som er tett koblet til rapportering. Begrepet benyttes hovedsakelig i tilknytning til tildelingsbrevenes omtale av rapportering, men er også benyttet sammen med resultatmål. Ettersom det i liten grad brukes i forbindelse med angivelse av mål, er det vanskelig å tolke hva det egentlig henspiller på.

4.3 Nærmere omtale av den enkelte virksomhet

Nedenfor omtales målstrukturene for hver enkelt virksomhet i korte trekk (se også vedlegg punkt 1 hvor målformuleringene er gjengitt slik de står i tildelingsbrevene).

4.3.1.1 Riksteatret

Tildelingsbrevet angir tre hovedmål, som er utformet spesifikt for Riksteatrets virksomhet, med utgangspunkt i omtalen av scenekunstformål i St.prp. nr. 1. To av hovedmålene i tildelingsbrevet til Riksteatret er eksternt rettet, mens det tredje er rettet mot interne forhold i virksomheten. De to

førstnevnte hovedmålene operasjonaliserer det overordnede målet for kultursektoren om ”å legge til rette for at alle kan få tilgang til et stabilt mangfold av ulike kunst- og kulturtilbud av kunstnerisk og faglig kvalitet”. Det interne målet reflekterer Bestemmelser om økonomistyring i staten (hovedsakelig punkt 2.2 b og 2.3.2 c).

Den ytre målstrukturen fremstår som tydelig, ved at den er bygget opp av hovedmål med to delmål under hvert hovedmål og styringsparametere knyttet til hvert delmål. Delmålene er formulert som oppgaver/tiltak, og er til dels overlappende med hovedmålet ved at de signaliserer samme innhold.

Det er knyttet totalt 27 styringsparametere og resultatindikatorer til hvert av de seks delmålene i tildelingsbrevet. Det er ikke fastsatt ambisjonsnivå/krav for noen av resultatindikatorerne. Ca halvparten av styringsparametrene er rettet mot produkt/tjenester, mens den andre halvparten fordeles mellom innsatsfaktorer og brukere. To tredeler av styringsparametrene er kvantitative og måler volum i form av antall publikum, forestillinger og oppsettinger av ulike typer. En tredel av styringsparametrene er krav om kvalitative omtaler av ulike forhold ved virksomheten og tjenester/produkter.

4.3.1.2 FFI

Tildelingsbrevet til FFI fastsetter ikke mål, men beskriver i stedet ”oppdrag og rammebetingelser”. Beskrivelsen av oppdragene er en omformulering av oppgaven som er omtalt (som hovedmål) i St.prp. nr. 1.

Resultatindikatorerne som FFI blir bedt om å rapportere for i årsrapporten, er av generell karakter og inkluderer informasjon om forskningsinstitusjonens aktivitetsnivå, volum av produkter/tjenester, kvalitet målt gjennom brukertilfredshet og ulike innsatsfaktorer, for eksempel antall forskere med doktorgrad og antall studenter som mottar veiledning. Resultatindikatorerne er ikke knyttet opp mot ”hovedmålet” (oppdraget), men det kan utledes en sammenheng mellom indikatorerne og forutsetninger som må være tilstede for at virksomheten skal fylle sitt formål.

Oppdragene som defineres i tildelingsbrevet er lite detaljerte, slik at forskningsinstituttet har høy grad av fleksibilitet. Fleksibiliteten understrekes av at driften av FFI er prosjektbasert.

4.3.1.3 Jernbaneverket

Hovedmålene for Jernbaneverket som angis i tildelingsbrevet er en virksomhetstilpassing av de fem hovedmålene for transportsektoren gitt i St.meld. nr. 24 (2003-2004) Nasjonal Transportplan 2006-2015 (NTP). Det vises også til St.prp. nr. 1 (2006-2007) og tilhørende budsjettinnstilling under omtale av prioriteringer knyttet til de fem hovedmålene.

Hvert hovedmål er utdypet gjennom prioriteringer og utdyping av hva som forventes av innsats og effekter. Det er knyttet resultatmål til målet om et sikkert transportsystem (”nullvisjonen”).

I tillegg er det under et eget punkt "andre prioriteringer" flere resultatmål, mange av dem angitt som kvantitative størrelser. Disse resultatmålene retter seg mot både brukere/samfunn, aktiviteter og innsatsfaktorer. Videre er styringsparametere knyttet til oppfølgingen av store investeringsprosjekter (aktiviteter) og oppfyllelse av sikkerhetskrav (kvalitativ omtale av aktiviteter).

I St.prp. nr. 1 (2006-2007) gis det innledningsvis under programkategori 21.50 Jernbaneformål en overordnet omtale av hvilke målsettinger bevilgningen skal bidra til, hvor ikke alle kan knyttes direkte opp mot hovedmålene i tildelingsbrevet. Dette gjelder spesielt økt satsing på godstransport, som i tildelingsbrevet omtales i et eget punkt "godsstrategi" under "øvrige prioriteringer". Det er ikke knyttet resultatmål til dette punktet. Utover dette vurderer vi at det er bra samsvar mellom målene i tildelingsbrev og St.prp. nr 1.

Det framgår også av tildelingsbrevet at Jernbaneverket er inne i en utviklingsfase når det gjelder mål- og resultatstyring. Som en del av dette arbeidet stilles det krav om å utvikle styringsparametere som gjør det mulig å dokumentere produktivitet og effektiv ressursbruk. I denne sammenheng er det foreslått styringsparametere som skal måle bl.a.

- enhetskostnader
- resultater knyttet til sikkerhet, opptid, brukertilfredshet og kapitalforvaltning/utnyttelse (måling i henhold til periodisert regnskap)
- kapasitetsutnyttelse av jernbanenettet (under utvikling)

4.3.1.4 Statens vegvesen

Hovedmålene for Statens vegvesen er utledet av hovedmålene i St.meld. nr. 24 (2003-2004) Nasjonal Transportplan 2006-2015 og St.prp. nr. 1 (2006-2007). Det er enkelte resultatmål i St.prp. nr. 1 (2006-2007) som ikke er omtalt i tildelingsbrevet. Det er imidlertid henvist til forannevnte dokumenter i tildelingsbrevet, og de utelatte resultatmålene er synliggjort både i resultatrapporteringen og i virksomhetens interne styringsdokumenter.

Hvert hovedmål er utdypet gjennom prioriteringer og utdyping av hva som forventes av innsats og effekter. Det er også noen av målene som er omformulert

Det er fastsatt resultatmål knyttet til tre av hovedmålene, i form av kvantitative mål for produkter/tjenester. I tillegg til målene er det gitt føringer for hvordan bevilgningen skal benyttes, herunder valg av virkemidler og områder/oppgaver som skal prioriteres

Det er også fastsatt noen resultatmål som ikke er knyttet til omtalen av prioriteringer under hovedmålene (finnes under andre krav), selv om det virker å være en tydelig kobling til et hovedmål. Dette gjelder for eksempel mål om økt hastighet på kollektivnettet og mål for miljø. Resultatmålene spesifiserer hva som skal oppnås gjennom investeringer.

Videre er styringsparametere knyttet til oppfølgingen av store investeringsprosjekter, dvs. aktiviteter.

4.3.1.5 NORAD

Det er i tildelingsbrevet til NORAD ikke omtalt mål eller styringsparametere. I stedet omtales virksomhetens hovedoppgaver, som støtter opp under målene under Programkategori 03.00 Administrasjon av utviklingshjelpen i St.prp. nr. 1 (2006-2007).

To av de fire hovedoppgavene er rettet mot aktiviteter og to er rettet mot produkter/tjenester som NORAD skal levere. Under hver hovedoppgave er det gitt føringer som skal legges til grunn i gjennomføringen, samt omtalt noen delaktiviteter. Selv om virksomheten er oppgavestyrte synes styringssignalene i tildelingsbrevet å gi frihetsgrader i forhold til utførelse og innbyrdes prioritering av oppgavene.

I tillegg til oppgavene som er omtalt i tildelingsbrevet mottar NORAD konkrete bestillinger eller oppdrag i form av faglig rådgiving, kvalitetssikring og utredninger.

4.3.1.6 Politidirektoratet

Tildelingsbrevet til POD inneholder 8 hovedmål, som er de samme som målene for justissektoren i St.prp. nr. 1 (2006-2007). To av hovedmålene er ikke operasjonalisert, og heller ikke omtalt noen steder i tildelingsbrevet utover at de står listet opp i innledningen som referer til St.prp. nr. 1 (2006-2007). De øvrige seks er operasjonalisert gjennom et stort antall delmål og resultatmål.

Det er en klar og tydelig målstruktur ved at 6 av de 8 hovedmålene er operasjonalisert gjennom delmål og resultatkrav knyttet til hvert av delmålene. Delmålene under ulike hovedmål er til dels overlappende. Det er også delmål som er en gjentakelse eller omformulering av hovedmålet.

Flere delmål og hovedtyngden av resultatkrav er tiltak eller oppgaver, rettet mot innsatsfaktorer og aktiviteter. Et mindre antall resultatkrav er rettet mot tjenester/produkter. Noen av delmålene kan enkelt omformuleres til mål, mens det som er angitt som resultatkrav er tiltak/aktiviteter som skal gjennomføres og rapporteres på.

Det er noen få kvantitative resultatmål, hovedsakelig knyttet til gjennomføring av kontroller og saksbehandlingstider.

4.4 Operasjonalisering av styringssignalene i virksomhetenes interne styringsdokumenter

Når det gjelder virksomhetenes operasjonalisering av styringssignalene, er det naturlig at det vil være forskjeller som kan tilskrives at de seks virksomhetene forprosjektet har sett på er til dels svært ulike. Tre av virksomhetene er store og komplekse, med et regionalt og, i noen tilfeller, også lokalt nivå, mens de tre øvrige består kun av én organisasjonsenhet.

Felles for flere av virksomhetene er at de interne styringsdokumentene bygger på prinsippene fra balansert målstyring. Dette reflekterer seg imidlertid ikke i tildelingsbrevene til disse

virksomhetene. Målstrukturen blir dermed ”bygget om” i operasjonaliseringen av styringssignaler gitt i tildelingsbrevene.

4.4.1 Interne styringsdokumenter

Tabell 9 viser en oversikt over planer og disponeringsskriv som oversendt fra virksomhetene:

Virksomhet	Virksomhetsplan	Langtidsplan	Interne disponeringsskriv
Riksteatret		Strategiplan 2006-2010	
FFI		Rullerende forskningsplan (2007-2010)	
Jernbaneverket	Overordnet plan for virksomheten 2007-2010	Mer på skinner fram mot 2040 Handlingsprogram for Jernbaneverket Strategiplan 2005-2009	
Statens vegvesen	Handlingsprogram for hver region (investeringsprosjekter)	Handlingsprogram 2006-2009	Resultatavtale mellom vegdirektør og regionvegsjefene
Politidirektoratet	Virksomhetsplaner i den enkelte enhet (har ingen formell status i styringen)	Strategisk plan 2006-2009	Disponeringsskriv til alle enheter underlagt POD Internt disponeringsskriv i POD
NORAD	Virksomhetsplan	Strategiplan NORAD (mot 2010)	

Tabell 9 Virksomhetenes interne planverk (2007)

4.4.2 Langtidsplaner og strategier

De fleste virksomhetene har utarbeidet flerårige planer (strategier), men disse ser i liten grad ut til å være tema i styringsdialogen med overordnet departement.

Jernbaneverket og Statens vegvesen har begge forankret sine langtidsplaner i St.meld. nr. 24 (2003-2004) Nasjonal Transportplan 2006-2015.

Handlingsprogram er gjennomføringsplanen for tiltak som fastsettes i NTP for perioden 2006-2009 for Statens vegvesen. I tillegg omfatter Handlingsprogrammet planlegging og forberedelser for perioden 2010-2015. Regionale handlingsprogram er også styrende for investeringsprosjekter som gjennomføres i det aktuelle budsjettåret. Det utarbeides ikke egne virksomhetsplaner eller strategiske planer utover dette.

Jernbaneverket har i tillegg til NTP og tilhørende Handlingsprogram en strategisk plan for 2006-2009, samt en plan for langsiktig utvikling fram mot 2040. Den strategiske planen omhandler fire fokusområder:

- Konkurranseskraft og samfunnsnytte
- Sikkerhet, punktlighet og informasjon
- Produktivitet og prosesskvalitet
- Mennesker og organisasjon

Under disse fokusområdene er det fastsatt til sammen 15 mål, som operasjonaliserer hva som skal oppnås innenfor hvert område. Disse gjenspeiler i stor grad opp styringssignalene fra tildelingsbrev og St.prp. nr. 1.

I Politidirektoratets strategiplan gjenfinnes enkelte mål fra tildelingsbrevet. I tillegg definerer planen noen andre mål, som bygger opp under hovedmålene for justissektoren. Planen beskriver ulike tiltak under hvert mål, men ingen styringsparametere.

Riksteatrets strategiplan for 2006-2010 har definert ett hovedmål, som understøtter virksomhetens formål, men ikke er direkte samsvarende med hovedmålene i tildelingsbrevet. Hovedmålet er delt inn i seks områder, som operasjonaliserer ulike aspekter ved Riksteatrets virksomhet, som kunstnerisk virksomhet, turnevirksomheten, publikum og marked, samarbeid med andre teaterinstanser, samfunnskontakt, samt organisasjon og ledelse. Disse seks områdene er ytterligere operasjonalisert gjennom ulike tiltak og aktiviteter. Det er ikke fastsatt styringsparametere i strategiplanen.

NORADs strategiplan tar utgangspunkt i virksomhetsideen og de samme oppgaver som er omtalt i tildelingsbrevet. Det er pekt på en del forutsetninger, hovedsakelig interne forhold ved virksomheten, for at målene (oppgavene) skal nås.

4.4.3 Interne disponeringsskriv og virksomhetsplaner

Jernbaneverkets virksomhetsplan har et treårsperspektiv, og bygger på de samme fokusområdene som strategisk plan. Styringsparametere er hentet fra Jernbaneverkets målmatrise. Under disse er det overveiende kvantitative resultatmål, i tillegg omtales noen styringsparametere der ambisjonsnivå er under utarbeidelse.

Interne disponeringsskriv i Statens vegvesen er bygget på et felles gjennomgående målekort med fem fokusområder: Samfunn, brukere, økonomi, utvikling og medarbeider. Resultatmål fra tildelingsbrevene gjenfinnes som måleindikatorer under samfunn. Det er også fastsatt ambisjonsnivå, ved at det nasjonale resultatmålet er brutt ned til den aktuelle regionen.

Politidirektoratets disponeringsskriv til underliggende enheter omfatter fire av de åtte målene i tildelingsbrevene. Antallet styringsparametere er vesentlig redusert i forhold til tildelingsbrevet. Antall resultatmål er imidlertid økt, fra ni til 22. Reduksjonen av mål og styringsparametere er delvis begrunnet i at noen mål ikke er naturlig å videreføre fordi tiltakene gjennomføres i POD, men dette forklarer ikke hele "frafallet".

NORADs virksomhetsplan tar utgangspunkt i virksomhetens ulike ”roller” knyttet til de oppgaver som gis i tildelingsbrevet. Virksomhetsplanen inneholder ikke styringsparametere (ut over de som ligger i tildelingsbrev), og det er heller ikke gitt noen prioriteringer mellom oppgavene, føringer eller ambisjonsnivå i planen.

Riksteatrets interne styringsdokumenter omfatter budsjett disponeringsplan, repertoarplan og produksjonsplan. Strategiplanens tiltaksdel fyller også funksjonen som virksomhetsplan.

4.4.4 Omtale av fellesføringer i interne styringsdokumenter

Målekortet for Statens vegvesen omfatter bl.a. miljø og likestilling.

Jernbaneverket har tilgjengelighet (universell utforming) som en resultatindikator i sin målmatrise.

Bortsett fra disse to eksemplene, ser virksomhetenes operasjonalisering og oppfølging av fellesføringer ut til å skje i form av en samlet gjennomgang i forbindelse med rapportering.

5 Rapportering av resultater

5.1 Struktur og innhold i rapporteringen

Det er her sett på rapporteringen fra virksomhet til departementet på bakgrunn av kravene i tildelingsbrevet. Rapporteringen internt i virksomhetene er ikke vurdert selv om vi for enkelte virksomheter også hadde tilgang til disse dokumentene.

For lettere å kunne sammenligne virksomhetene er funnene fremstilt i to tabeller, en som angir formelle rammer av rapporteringen og en som inneholder funnene i selve rapporteringen.

	<i>Riksteatret</i>	<i>FFI</i>	<i>Jernbaneverket</i>	<i>Statens vegvesen</i>	<i>NORAD</i>	<i>Politiinspektoratet</i>
Rapporteringskrav omtalt i tildelingsbrev	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
Antall rapporter pr. år	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>

Tabell 10 Formelle krav til rapportering

Tildelingsbrevene til alle virksomhetene omtaler rapporteringskrav i tildelingsbrevet. Antall rapporter pr. år varierer mellom virksomhetene. Vi har videre kun sett på rapportering som er

omtalt i tildelingsbrevet og ikke vurdert mer ad hoc-rapporteringer. Det er ikke gjort noen vurdering av rapporteringens tilstrekkelighet verken i form eller hyppighet.

Tabell 11 viser en oversikt over innhold i rapporteringen:

	<i>Vurdering</i>	<i>Riksretret</i>	<i>FPI</i>	<i>Jernbaneverket</i>	<i>Statens vegvesen</i>	<i>NORAD</i>	<i>Politiidretkoratet</i>
1	Konsistens mål, rapporteringskrav og rapport	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
2	Kobling styringsparametere og rapporteringskrav	<i>Delvis</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
3	Rapportering om oppnådde resultater Hvordan resultater fremstilles:	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
	-Resultater ift gitt ambisjonsnivå	<i>Delvis</i>	<i>Nei*</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
	-Sammenligning med tidligere år	<i>Delvis</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
	-Krav om analyse	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
	-Gjennomført analyse av resultater	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
	-Kobling ressursbruk/ oppnådde resultater	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
4	Signaler om hva resultatrapporteringen skal benyttes til gitt i tildelingsbrevet	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>

* Ikke stilt krav om dette

Tabell 11 Innhold i rapporteringen

Alle virksomhetene har krav om rapportering, innhold er beskrevet i tildelingsbrevet og krav om hyppighet i rapporteringen er angitt.

I forhold til hva som rapporteres er det til dels stor variasjon mellom virksomhetene. Dette omtales nærmere i punkt 5.2.

5.2 Nærmere omtale av resultatrapporteringen

5.2.1 Resultater i forhold til fastsatte mål/styringsparametere

Gjennomgående er rapporteringen dekkende i forhold til rapporteringskravene i tildelingsbrevet. Hos fem av seks virksomheter er det god konsistens mellom mål, rapporteringskrav og hva som faktisk rapporteres.

Krav om rapportering er i stor grad angitt som en statusrapportering, og at eventuelle avvik skal kommenteres.

Virksomhetene rapporterer om faktisk oppnådde resultater. Der det er angitt ambisjonsnivå er det rapportert iht. til dette.

De to virksomhetene under Samferdselsdepartementet skiller seg ut ved at det i større grad er fastsatt ambisjonsnivå (resultatmål) som det rapporteres i forhold til, og også ved at det gjennomføres analyser av resultatene.

5.2.2 Analyse av resultatoppnåelse

Det er kun to virksomheter som har krav om analyse av sine resultater i tildelingsbrevet. Statens vegvesen har gjennomført analyse av resultater selv om det ikke er stilt krav om dette i tildelingsbrevet. Det er lite sammenligning med tidligere år.

Generelt er det stilt større krav til kommentarer/vurdering av forbruk i forhold til bevilgning enn til avvik mellom ikke økonomiske mål og de resultater som er oppnådd.

5.2.3 Kobling ressursbruk/oppnådde resultater

Rapporteringen er gjennomgående mer detaljert for økonomiske forhold, men det er i liten grad rapportert på sammenheng mellom ressursinnsats, mål og resultater.

Alle virksomhetene har en gjennomgang av regnskapstall og omtaler evt. avvik i henhold til tildelt bevilgning.

Hos Jernbaneverket og Statens vegvesen, hvor en stor del av bevilgningene er knyttet opp mot prosjekter, er det stilt krav om kobling ressursbruk/oppnådde resultater. Hos de andre virksomhetene, som i større grad mottar bevilgninger knyttet opp mot løpende drift, er det ingen krav om at ressursbruk skal knyttes opp mot oppnådde resultater i forhold til styringsparametere.

5.2.4 Framgår det hva resultatrapportering skal brukes til?

I to av tildelingsbrevene er det signalisert fra departementet hvordan virksomhetens rapportering skal brukes.

I tildelingsbrevet til Statens vegvesen framgår det hva resultatrapporteringen skal brukes til, men dette er kun knyttet til økonomisk rapportering (avvik i forhold til tildelt bevilgning). For Politidirektoratet er det angitt at resultatrapporteringen vil danne grunnlag for rapport til Stortinget gjennom budsjettproposisjonen for 2008.

6 Styringsdialogen slik den kommer til uttrykk gjennom etatsstyringsmøtene

Forprosjektet har kun tatt for seg den formelle styringsdialogen. Dette avsnittet omtaler etatsstyringsmøtene, slik de kommer til uttrykk gjennom referater fra møtene og de dokumenter som behandles i møtene.

Det ser ut til å være etablert tydelige rammer for etatsmøtene mellom departement og virksomhet. Det avholdes mellom to eller tre møter for de virksomhetene vi har sett på.

Vi ser at det kun er Riksteatret og FFI som ikke har omtale av etatsstyringsmøtene i tildelingsbrevene. Når det gjelder FFI, omtales møtene som eierstyringsmøter i referatene, noe som trolig skyldes at FFI har et styre.

6.1 Innhold i etatsstyringsmøtene

Selv om agendaen for etatsstyringsmøtene varierer på tvers av virksomhetene, er det noen gjennomgående tema:

- Orienteringer og presiseringer fra departementet omkring tildelingsbrev og bevilgninger
- Oppfølging av rapporter
- Orientering omkring oppfølging av budsjett og viktige arbeidsområder
- Økonomisk og faglig planlegging neste års budsjett

Avklaringer ift tildelingsbrevet og bevilgningen, samt dialog før neste års tildelingsbrev/budsjett er sentrale saker på de fleste etatsstyringsmøtene. Virksomhetens rolle i relevante langtidsplaner behandles eksplisitt kun på FFI og Jernbaneverkets møter med overordnet departement.

På de fleste etatsstyringsmøtene behandles det en forhåndsinnsendt rapport. Referatene gir på dette punktet ikke nok informasjon til at vi kan trekke noen entydige konklusjoner om hvordan disse følges opp. Avkrysningene i tabell 1 viser dermed bare det inntrykket vi har av hvordan resultatoppnåelse er blitt omtalt på etatsstyringsmøtene.

Tabell 12 oppsummerer rammen rundt og innholdet i etatsmøtene:

<i>Vurdering</i>	<i>Riksteatret</i>	<i>FFI</i>	<i>Jernbaneverket</i>	<i>Statens vegvesen</i>	<i>NORAD</i>	<i>Politidirektoratet</i>
Generell informasjon om møtene						
Antall etatsmøter per år	2	3	3	3	3	3
Styringsdialog omtalt i tildelingsbrev?	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
Innhold på møtene						
Gjennomgang/godkjennelse av referat fra forrige møte	X	X	X			X
Avklaringer tildelingsbrev/bevilgningen	X	X	X	X	X	X
Dialog for neste års budsjett/tildelingsbrev?	X	X	X	X	X	X
Er langsiktige planer (eget) tema på møtet?		X	X			
Andel møter der forhåndsinnsendt rapport behandles	1 av 1	3 av 3	2 av 3	3 av 3	2 av 3	2 av 3
Resultatoppnåelse tema?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Årsaker til avvik	X		X			X
- Tiltak		X		X	X	X
- Forutsetninger (gjennomførbarhet)			X	X		

Tabell 12 Etatsstyringsmøter

I tillegg til de temaene som er behandlet overfor, blir det også tatt opp andre saker på en del av etatsstyringsmøtene. Særlig gjelder dette FFI, der det blant annet orienteres om bygging av et nytt bygg ved FFI og status for Forsvarets forskningspolitiske råd (FFR). På samme måte er ”Den kulturelle spaserstokken” tema på Riksteatrets møte.

6.2 Deltakelse i etatsstyringsmøtene

Hvem som deltar på etatsmøtene varierer både i virksomhetene og mellom møtene for de enkelte. Fra departementets side er det aktuelle avdelingsdirektører og underdirektører, samt eventuelle (senior)rådgivere som deltar. På etatsmøtet for Jernbaneverket, Statens vegvesen, Politidirektoratet og NORAD deltar også ekspedisjonssjefen for fagavdelingen i det aktuelle departementet. På etatsmøter med FFI deltar også militær avdelingssjef i FD. Politisk ledelse i departementet deltar kun på etatsmøtene for virksomhetene i forprosjektet som er underlagt Samferdselsdepartementet. Både når det gjelder Statens vegvesen og Jernbaneverket innebærer dette at statsråden og én statssekretær deltar på etatsmøtet i januar.

Virksomheten stiller med direktøren og i tilfellene der virksomheten har et styre (Riksteatret og FFI) er også styreleder til stede på møtene. Inntrykket for øvrig er at sjefer/direktører for alle store avdelinger i virksomhetene deltar på etatsmøtene.

<i>Hvem er til stede på møtene?</i>	<i>Riksteatret</i>	<i>FFI</i>	<i>Jernbaneverket</i>	<i>Statens vegvesen</i>	<i>NORAD</i>	<i>Politiinspektoratet</i>
Fra departementet						
Politisk ledelse (kun aktuelt for januarmøtet)			X	X		
Departementsråd			X			
Assisterende departementsråd		X				
Ekspedisjonssjef (fagavdeling)			X	X	X	X
Avdelingsdirektør(er)	X	X	X	X	X	X
Underdirektør(er)	X		X	X	X	
Øvrige stillingsgrupper	X	X	X	X	X	
Fra virksomheten						
Styreleder (kun aktuelt for Riksteatret og FFI)	X	X				
Direktør for virksomheten	X	X	X	X	X	X
Assisterende direktør for virksomheten		X		X		X
Avdelingsdirektør(er)	X	X	X	X	X	X
Informasjonssjef			X	X	X	
Seksjonssjef				X		
Variasjon i deltakelse på tvers av møtene?	Ikke akt.	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei

Tabell 13 Deltakelse i etatsstyringsmøter

Vedlegg

Vedlegg 1 Mål og resultatrapportering Riksteatret

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Riksteatret mottok både foreløpig og endelig tildelingsbrev for 2007. Foreløpig tildelingsbrev er på til sammen 7 sider, mens endelig tildelingsbrev er på til sammen 4 sider (eksklusive vedlegg)

Foreløpig tildelingsbrev inneholder tre hoveddeler, i tillegg til en generell innledning:

Innledning (1 side)

Del I: Foreløpig tildeling av budsjетtrammer (2 sider)
med følgende underpunkter:

- Riksteatrets budsjетtrammer for 2007
- Stillinger/årsverk
- Spesielle forutsetninger for disponering av den tildelte budsjетtrammen
- Plan for disponering av tildelt bevilgning i 2007

Del II: Mål, utfordringer og satsingsområder (2 sider)
med følgende underpunkter:

- Hovedmål
- Resultatmål
- Mangfoldsåret 2008

Del III: Økonomiforvaltning og rapportering (2 sider)
med følgende underpunkter:

- Økonomiforvaltning
- Årsrapport for 2007

Endelig tildelingsbrev inneholder følgende 7 kapitler:

1. Budsjетtramme for 2007
2. Budsjетtfullmakter
3. Intern kontroll
4. Integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn
5. Nytt regelverk for offentlige anskaffelser
6. Føringer på IKT-området
7. Grønn stat

For å få samlet oversikt over styringssignalene fra Kultur- og kirke departementet til Riksteatret er man avhengig av å se foreløpig og endelig tildelingsbrev i sammenheng. For eksempel

fremkommer mål- og resultatkrav ev foreløpig tildelingsbrev, mens flere av fellesføringene er beskrevet i endelig tildelingsbrev.

Mål

I Riksteatrets foreløpige tildelingsbrev er de angitt 3 hovedmål, 6 resultatmål (kan betraktes som delmål) og 27 resultatindikatorer:

Hovedmål/delmål	Resultatindikatorer
<p>Hovedmål 1: Gjøre scenekunst av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig.</p> <p>Resultatmål: 1.1 Formidle scenekunst av høy kvalitet til et bredt publikum 1.2 Utvikle forestillingsformer og formidlingsformer, særlig overfor barn og unge</p>	<p>1.1.1 Totalt antall publikum 1.1.2 Antall publikum på forestillinger rettet mot barn/unge 1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement, og spesifisert for antall publikum med fribilletter og sponsorbilletter 1.1.4 Antall publikum på egen scene/fast arena 1.1.5 Antall publikum på turnéforestillinger i Norge 1.1.6 Antall publikum på egenproduserte oppsetninger 1.2.1 Totalt antall forestillinger 1.2.2 Antall forestillinger rettet mot barn og unge 1.2.3 Antall forestillinger på egen scene/fast arena 1.2.4 Antall forestillinger på turné i Norge 1.2.5 Antall samarbeidsproduksjoner. Navngi samarbeidspartner(e) og beskriv samarbeidets art 1.2.6 Antall transmisjoner 1.2.7 Omtale av tiltak rettet mot særskilte grupper</p>
<p>Hovedmål 2: Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse</p> <p>Resultatmål: 2.1 Videreutvikle kunstnerisk egenart 2.2 Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk</p>	<p>2.1.1 Omtale av de kvaliteter ved institusjonen som best uttrykker kunstnerisk egenart og strategier for å videreutvikle disse 2.2.1 Totalt antall oppsetninger 2.2.2 Antall oppsetninger for barn og unge 2.2.3 Antall egenproduserte oppsetninger 2.2.4 Antall uroppføringer 2.2.5 Antall oppsetninger av norsk samtidsdramatikk de siste 15 år 2.2.6 Antall oppsetninger av utenlandsk samtidsdramatikk fra de siste 15 år 2.2.7 Antall oppsetninger av ny norsk koreografi 2.2.8 Antall oppsetninger med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge 2.2.9 Omtal på hvilken måte institusjonen har arbeidet for å fornye og utvikle alle typer dramatiske verk innenfor de ulike disipliner</p>

Hovedmål/delmål	Resultatindikatorer
<p>Hovedmål 3: Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig</p> <p>Resultatmål: 3.1 Fastsette mål og utarbeide strategiske planer for kunstnerisk virksomhet og formidling 3.2 Sikre god ressursutnyttelse</p>	<p>3.1.1 Strategiplan rullert for kommende 4 år 3.1.2 Redegjøre for de tiltak som er iverksatt for å nå målene i strategiplanen 3.2.1 Omtale av tiltak for å sikre god ressursutnyttelse 3.2.2 Resultat av effektiviseringstiltak i drift og produksjon, herunder kvalitetsforbedringer og kostnadsbesparelser</p>

Tabell 14 Hovedmål, delmål og resultatindikatorer for Riksteateret

Rapporteringskrav

Periodisk rapportering

I det foreløpige tildelingsbrevet bes Riksteatret om å sende inn en særskilt regnskapsrapport per 31. august 2007, der det i tillegg til forbruket per 31. august også skal angis planlagt forbruk for resten av året. Det fremkommer at retningslinjene for utarbeiding av denne rapporten vil bli sendt ut på et senere tidspunkt.

Årsrapport

Av foreløpig tildelingsbrev fremgår det at Riksteatrets årsrapport til departementet skal inneholde:

- Regnskap for 2007
- Forklaring av avvik i regnskapstallene i forhold til tildelt budsjetttramme for 2007
- Redegjørelse for måloppnåelse og for utviklingen i forhold til de strategier, hovedprioriteringer og eventuelle satsingsområder som er omtalt i det foreløpige/endelige tildelingsbrevet
- Redegjørelse for oppnådde resultater i forhold til de resultatmål som er omtalt i det foreløpige/endelige tildelingsbrevet
- Redegjørelse for forvaltningen av midler til tilskudd som ikke inngår i tilskuddsordninger (enkelttilskudd) dersom virksomheten forvalter slike midler
- Oversikt over uerholdelige fordringer og avskrivninger av krav
- Redegjørelse for virksomhetens miljøarbeid
- Redegjørelse om likestilling

Det presiseres videre at regnskapstallene som tidligere skal presenteres i henhold til gjeldende kontoplan for statsregnskapet og omfatte virksomhetens samtlige utgifter og inntekter. Videre fremgår det at forklaringene til avvik mellom regnskap og budsjett må presenteres med tanke på at departementet skal benytte materialet i sine forklaringer til statsregnskapet overfor Riksrevisjonen.

Om resultatrapporten bemerkes det i foreløpig tildelingsbrev at Kultur- og kirke departementet skal rapportere til Stortinget på oppnådde resultater i 2007 gjennom budsjettproposisjonen for

2009 og at virksomhetenes resultatrapportering for 2006 vil danne grunnlag for denne rapporteringen.

Videre fremgår det tre typer krav til innhold i resultatrapporten (a-c). Det bemerkes at de statlige virksomhetene varierer etter størrelse, formål, funksjon og egenart. Punkt a-c vil derfor i ulik grad komme til anvendelse, avhengig av den aktuelle virksomheten.

Innholdet i disse punktene er beskrevet slik:

”

- a) *Kortfattet omtale av virksomhetens samlede aktivitet i 2007 med vekt på omtale av oppnådde resultater i forhold til de strategier, hovedprioriteringer og satsingsområder som er trukket opp i det foreløpige/endelige tildelingsbrevet for 2007.*
- b) *Omtale av virksomhetens oppnådde resultater i 2007 i forhold til de resultatmål som er trukket opp i det foreløpige/endelige tildelingsbrevet for 2007. Omtalen må utarbeides med utgangspunkt i de tilhørende resultatindikatorer. Det må også gis en kortfattet omtale av de konkrete tiltak som virksomheten har iverksatt i 2007 for å nå de fastsatte resultatmålene for 2007. Omtalen begrenses til tiltak som er sentrale for mål- og resultatoppnåelsen.*
- c) *Omtale av aktiviteter i 2007 som det er knyttet spesielle forutsetninger til når det gjelder disponeringen av budsjetttrammen, jf. budsjettproposisjonen og det foreløpige/endelige tildelingsbrevet for 2007.”*

Andre rapporteringskrav

I endelig tildelingsbrev for 2007 i kapittel fire om integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn fremgår det at Riksteatret skal rapportere på følgende forhold i årsrapporten for 2007:

- antall og andel (i pst) ansatte (faste og midlertidige stillinger) med innvandrerbakgrunn i virksomheten pr. 01.01.2007
- virksomhetens mål i 2007 for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn
- antall og andel ansatte med innvandrerbakgrunn pr. 01.01.2008

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

Riksteatrets resultatrapportering i årsrapporten inneholder:

- Beskrivelse av måloppnåelse i forhold til de tre hovedmålene
- Beskrivelse av status innen hhv likestilling og miljøledelse
- Et eget vedlegg med rapportering på de 27 resultatindikatorer som fremgår av foreløpig tildelingsbrev for 2006 (de samme som for 2007).

Vedlegg 2 Mål og resultatrapportering Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Tildelingsbrevet for 2007 er på til sammen 6,5 sider og er inndelt i fem kapitler:

1. Innledning
2. Tildeling og fullmakter
3. Oppdrag og rammebetingelser
4. Oppdrag i 2007
5. Resultatkrav og rapportering

Felles føringer til statlige etater og virksomheter (miljøvern og iverksetting av plan for holdninger, etikk og ledelse) er samlet i kapittel fire.

Mål

Det er ikke gitt noen eksplisitte mål for FFI i tildelingsbrevet. Det nærmeste man kommer formulering av mål for forskningsinstituttet er følgende hovedoppdrag som er oppgitt under kapittel tre:

Hovedoppdrag
• Sikre at Forsvaret over tid har best mulige kapabiliteter innenfor de budsjettammer som blir stilt til rådighet
• Samarbeid med utenlandske eller andre eksterne fagmiljøer skal videreutvikles og styrkes på områder der dette er formålstjenelig
• Forsvarets egne miljøer skal drive sin virksomhet på en effektiv måte
• FFIs rolle som rådgiver for Forsvarets politiske og militære ledelse vil fortsatt være fremtredende (hva rollen innebærer er utdypet)

Tabell 15 Hovedoppdrag for FFI

Rapporteringskrav

Periodisk rapportering

FFI skal levere tertialvis resultat- og kontrollrapport som skal foreligge innen 15. mai 2007, 15. september 2007 og 15. januar 2008. Denne skal inneholde følgende punkter:

- Vurdering av eventuell svikt i kontrollrutiner og oppfølging av krav fra overordnet myndighet
- Vurdering av instituttets vesentlige resultater ift krav sammenholdt med ressursbruk.
- Totalregnskap og sluttregnskap pr kapittel, ledsaget av kommentarer og prognoser.
- Beskrivelse av posteringer i kapitalregnskap og tilsvarende føringer i balanse.

Årsrapport

I tildelingsbrevet for 2007 omhandler kravet om årsrapporten 2006. Innen 15. mars 2007 skal årsrapport for 2006 som inneholder fastlagte resultatindikatorer og regnskap avleveres.

Resultatindikatorerne det skal rapporteres på er de følgende:

- Oppdragsomsetning
 - Som prosentandel av omsetning
 - Prosentandel innen Forsvaret
- Antall publikasjoner
- Antall foredrag
- Antall forskere med doktorgrad
- Veiledning av masterstudenter/doktorgradsstudenter i forhold til antall forskere
- Antall forskere som har gått til næringsliv/offentlige organisasjoner
- Kundetilfredshet

Andre rapporteringskrav

Under kapittel fire ber forsvarsdepartementet om at rapporteringen av antall publikasjoner i tidsskrifter og foredrag på konferanser deles opp i instituttets grunnlagsstudier og programområder, slik at det synliggjøres hvor instituttets vitenskapelige tyngdepunkt ligger.

I tillegg til resultatindikatorerne som oppgives i kapittelet for resultatkrav og rapporteringer, skal det også gi en miljøredegjørelse og en dokumentasjon av oppfølgingen som er gjort av handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse.

Omtale av evalueringer

I tildelingsbrevet for FFI er det ingen omtale av evalueringer.

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

FFIs årsrapport er oppdelt på følgende måte:

- Presentasjon av FFI (formål, visjon, verdier, løfter, lokalisering og organisasjonsoppbygging)
- Nøkkeltall (operasjonelle, finansielle, utvikling oppdragsforskning og basistilskudd siste fem år, utvikling i leverte forskningsårsverk siste fem år og prosentandel forskere med doktorgrad)

Del I:

- Administrerende direktør presenterer sammenhengen mellom FFIs hovedprinsipper og verdier
- Styrets beretning
 - Noen prosjekter
 - Antall prosjekter fordelt på satsningsområder
 - Ansatte i FFI fordelt på arbeidsoppgaver (forskere og støttefunksjoner)
 - Kvinneandel aldersfordelt blant de vitenskapelig ansatte
 - Likestilling

- Forskningskapasiteten (oppbemanning)
- Forskningsaktiviteten (antall oppstartede/avsluttede prosjekter)
- Nybygg
- Internasjonalt samarbeid
- EUs 7. rammeprogram
- Nasjonalt samarbeid
- Etikkarbeidet
- Forskningsformidling
- Kommunikasjon
- Statistikk ansatte
- Rekrutteringstiltak
- Sykefravær
- Miljøarbeidet
- Samarbeid i lokalmiljøet
- Status og utsiktene framover
- Resultatregnskap
 - Finansieringsprofil
 - Omsetning fordelt på satsningsområde og avdeling
 - Andel av totalomsetning fordelt på satsningsområder

Del II FFIs verdier: Fire historier

Del III Avdelingene – noen forskningsaktiviteter

Avslutningsvis redegjøres det for noen aktiviteter/resultatindikatorer innenfor

- Forvaltningsoppdrag
 - Representasjon internasjonale fora
 - Støtte til langtidsplanlegging
 - Geofysisk kartlegging i de nordlige havområder
 - Mareano (etablering av marin arealdatabase) (samarbeid)
 - Havbunnskartlegging (samarbeid)
 - Teknisk støtte til tilsyn av satellittstasjoner på Svalbard
- Forskningsformidling
 - Publisering
 - Antall eksterne publiseringer (internasjonale fagtidsskrifter med refereeordning, proceedings fra konferanser, nasjonale fagtidsskrifter, bøker/bidrag i bøker). Her oppgis det andelen som stammer fra grunnlagsstudier.
 - FFI-publikasjoner (antall, oppdelt i typer)
 - FFIs Publiseringspriser
 - Foredragsvirksomhet fordelt på satsningsområder
 - Seminarer og konferanser i FFI-regi
 - FFI-forum
 - FFI-seminar
 - Antall som har vært engasjert i undervisning
 - Antall som innehar professor/amanuensisstillinger

Rapporteringen knyttes ikke eksplisitt opp mot kravene i tildelingsbrevet.

Vedlegg 3 Mål og resultatrapportering Jernbaneverket

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Tildelingsbrevet for 2007 er på til sammen 12,5 sider og er inndelt i to hoveddeler.

Del I utgjør 1,5 sider og er igjen delt inn i to kapitler:

1. Overordnet mål hvor det felles overordnede målet for transportpolitikken er beskrevet
2. Hovedmål, hvor 5 hovedmål for Jernbaneverket er beskrevet og utdypet.

Del II er resten av tildelingsbrevet og utgjør dermed 10,5 sider totalt. Del II er inndelt i følgende kapitler:

3. Mål- og prioriteringer (4 sider)
4. Risikovurdering av mål- og resultatstyringen (½ side)
5. Rapportering (2 sider)
6. Budsjett 2007 (½ side)
8. Fullmakter (2 sider)
9. Andre krav (1 ½ sider)
10. Avslutning (½ side)

Felles føringer til statlige etater og virksomheter (Grønn stat, føringer på IKT-området, integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn, samt likestilling) er samlet under kapittel åtte.

Mål

Overordnet mål:

Tilby et effektivt, tilgjengelig, sikkert og miljøvennlig transportsystem som dekker samfunnets behov og fremmer regional utvikling

Hovedmål	Prioriteringer
1. Et sikkert transportsystem	<ul style="list-style-type: none">• En reduksjon i antall drepte eller hardt skadde på om lag 4 personer• Redusere uønskede hendelser knyttet til Jernbaneverkets forvaltning av infrastrukturen og trafikkstyring med minimum 3,5 pst. p.a.• Oppnå sikkerhetsgodkjenning fra Statens jernbanetilsyn
2. Mer miljøvennlig bytransport	Felles prioriteringer hovedmål 2 og 3:
3. Bedre fremkommelighet i og mellom regioner for å fremme utvikling av levedyktige distrikter, vekstkraftige bo- og arbeidsmarked og dekke næringslivets	<ul style="list-style-type: none">• Viser til omtale av spesifiserte investeringsprosjekter og programområdene i St.prp. nr.1 (2006-2007)• Prioritere drift, vedlikehold og investeringer (...) slik at jernbanens betydning for bl.a. pendlertrafikken kan

Hovedmål	Prioriteringer
transportbehov	<p>oppretholdes og utvikles (...) vekt på rasjonell anleggsdrift (...) viktig å se lengre strekninger i sammenheng.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legge rapport om kvalitetssikring til grunn i arbeidet • Samordne bruk av tunnelmasse med utviding av sikkerhetssoner på flyplass
4. Et effektivt transportsystem hvor de samlede ressursene til transportformål utnyttes best mulig.	<ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikling av mål- og resultatstyring for jernbaneverket med særlig vekt på at ressursene skal utnyttes på en kostnadseffektiv måte, enten oppgavene utføres i egenregi eller settes ut i konkurranse
5. Transportsystemet skal være tilgjengelig for alle og gjøre det mulig å leve et aktivt liv.	<ul style="list-style-type: none"> • Viser til prinsippet om universell utforming så langt det er praktisk og hensiktsmessig
Øvrige prioriteringer	<ul style="list-style-type: none"> • Opprettholde og videreutvikle verdiene av eksisterende realkapital i infrastrukturen. • Synliggjøre resultatene/gevinstene av den økte satsingen på vedlikehold av eksisterende infrastruktur • Resultatmål for punktlighet, regularitet og oppetid • Utarbeide forslag til måltall for informasjon/kundetilfredshet/omdømme • Utvikle en overordnet strategi for samfunnssikkerhet og beredskap • Legge til rette for økt godstrafikk med jernbanen

Tabell 16 Hovedmål og resultatindikatorer for Jernbaneverket

Rapporteringskrav

Periodisk rapportering

Jernbaneverket skal levere tertiale rapporter med opplysninger om bruk av bevilgningen med forklaring på avvik og prognoser for resten av året. Den økonomiske rapporteringen skal både gies iht. kontant- og periodiseringsprinsippet. De tertiale rapportene skal også inneholde en situasjonsbeskrivelse, samt angi resultatoppnåelse i forhold til de mål og forutsetninger som er satt for virksomheten i tildelingsbrevet. Spesielt ønsker departementet at det skal gjennomføres produktivitetsanalyser innenfor omtalte aktivitetsområder/prosjekter, basert på utviklingen i enhetskostnader. Videre skal det gies opplysninger om sikkerheten og punktlighetsforstyrrelser, samt hvilke kompensatoriske tiltak som planlegges. Det skal også redegjøres for status i arbeidet med sikkerhetsgodkjenningen.

Årsrapport

Jernbaneverket skal i løpet av første del av 2008 sende en årsrapport til departementet. Rapporten skal inneholde:

- Regnskapstall i samsvar med godkjent rapportering til det sentrale statsregnskapet
- Forklaring til avvik i forhold til tildelt bevilgning
- Rapportering om resultat i samsvar med krav fastsatt i tildelingsbrevet
- Framstilling av måloppnåelse og utvikling på strategiske utfordringer som er omtalt i tildelingsbrevet

- Likestillingsmessig redegjørelse i henhold til likestillingsloven § 1a
- Periodisert regnskap for 2007 basert på standarder og veiledninger som er utviklet i periodiseringsprosjektet
- Forklaringene til statsregnskapet skal også redegjøre for vesentlige endringer i framdrift for investeringsprosjekt og vesentlige endringer i iverksettingstidspunkt for nye tiltak

Andre rapporteringskrav

Under rapporteringskrav gis følgende omtale av departementets informasjonsbehov:

”Jernbaneverket skal informere om vesentlige avvik i forhold til vedtatte planer eller i tildelingsbrevet straks etaten får kjennskap til slike avvik. Jernbaneverket skal videre fremme forslag om mulig korrigerende tiltak.”

Under kapitlet om risikovurdering ber departementet om at Jernbaneverket utarbeider en oversikt over risikoelementer i mål- og resultatstyringen og *melde tilbake om dette til departementet*.

Omtale av evalueringer

I tildelingsbrevet for Jernbaneverket er det ikke gjort noen omtale av evalueringer.

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

Gjennom målmatriksen rapporteres det om oppnådde resultater innenfor følgende områder

Økonomi

- Periodisert resultat (iht. budsjett)

Sikkerhet

- Gjennomsnitt antall drepte siste 20 år (mål om årlig nedgang på 3,5 %)
- Antall personskader gjennomsnitt siste 3 år (mål om årlig nedgang på 3,5 %)
- Antall skader gjennomsnitt siste 3 år (mål om årlig nedgang på 3,5 %)

Punktlighet

- Oppetid i prosent (mål om 99,4 % i 2009)

Kundetilfredshet

- Antall klager år ift Serviceerklæring (mål om 800 klager i 2009)
- Kundeundersøkelser (måltall under utvikling)

Kapitalforvaltning

- Utnyttelse av hastighetspotensialet
- Utnyttelse av frekvenspotensialet

Enhetskostnader

- Linjen (kr/hovedsporkm)
- KL-anlegg (kr/hovedsporkm)
- Signal og sikring (kr/hovedsporkm)

- Telekommunikasjon (kr/hovedsporkm)
- Sum drift og vedlikehold infrastruktur (kr/hovedsporkm)
- Trafikkstyring (kr/hovedsporkm)

Kvalitetsutvikling

- Sporkvalitet
- KL: Antall feil med driftforstyrrelser pr. mil
- Signal: Antall feil med driftforstyrrelser pr. mil

I løpet av årsrapporten utdypes rapporteringen som er gjort overfor.

Annen rapportering

Rapportering om ulike (interne) forhold i Jernbaneverket: antall ansatte, antall ansatte og kostnadsutvikling for administrative og faglige støttefunksjoner, sykefravær og likestilling. I tillegg rapporteres det om status for større investeringsprosjekter, statsregnskap med kommentarer, kostnadsoverslag (oppfølging), oppfølgingspunkter iht. tildelingsbrev og kapasitetsutnyttelse.

Vedlegg 4 Mål og resultatrapportering Statens Vegvesen

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Tildelingsbrevet for 2007 er på til sammen 16 sider og er inndelt i to hoveddeler.

Del I utgjør to sider og er igjen delt inn i to kapitler:

1. Overordnet mål hvor det felles overordnede målet for transportpolitikken er beskrevet
2. Hovedmål, hvor 5 hovedmål for Statens Vegvesen er beskrevet og utdypet.

Del II er resten av tildelingsbrevet og utgjør dermed 14 sider totalt. Del II er inndelt i følgende kapitler:

3. Mål- og prioriteringer (4 sider)
4. Risikovurdering av mål- og resultatstyringen (½ side)
5. Rapportering (1 ½ side)
6. Evalueringer (¼ side)
7. Budsjett 2007 (1 ½ side)
8. Fullmakter (2 sider)
9. Andre krav (3 ½ sider)
10. Avslutning (¼ side)

Felles føringer til statlige etater og virksomheter (Grønn stat, IKT knyttet til brukertilgjengelighet vha elektroniske kanaler og bruk felles standarder/åpen kildekode, integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn, samt likestilling er samlet under kapittel 9, sammen med omtale av noen spesielle oppdrag til virksomheten).

Mål

Overordnet mål:

Tilby et effektivt, tilgjengelig, sikkert og miljøvennlig transportsystem som dekker samfunnets behov og fremmer regional utvikling

Hovedmål	Resultatmål
1. Færre drepte og alvorlig skadde i vegtrafikken, og fortsatt høy sikkerhet i andre transportformer.	<ul style="list-style-type: none">• En nedgang i antall drepte eller hardt skadde på om lag 20 personer• Det er forutsatt utbygd midtrekkverk på 9 km to- og trefeltsveg i 2007• Det planlegges utført ulykkesreducerende tiltak på om lag 450 km ulykkesbelastet riksveg
2. Mer miljøvennlig bytransport med redusert bilavhengighet og økt kollektivtrafikk	<ul style="list-style-type: none">• Det skal tilrettelegges 41 km veg for gående og syklende i 2007, hvorav 9 km skal inngå i sammenhengende nett i storbyene.

Hovedmål	Resultatmål
<p>3. Bedre fremkommelighet i og mellom regioner for å fremme utvikling av levedyktige distrikter, vekstkraftige bo- og arbeidsmarked og dekke næringslivets transportbehov</p> <p>... det er også et mål å bedre tilstanden på bruer og tunneler og å holde et driftsnivå på vegnettet som er rettidig og utføres med riktig kvalitet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal åpnes 35 km firefeltsveger for trafikk i 2007 • Det skal i 2007 utbedres 11 rasutsatte punkt slik at tre rasutsatte strekninger blir eliminert. • Regjeringen legger til grunn at rutetilbudet for riksvegferjene i 2007 skal opprettholdes på samme nivå som i 2006 • I 2007 skal to riksvegferjesamband avløses av fast vegsamband
<p>4. Et effektivt transportsystem hvor de samlede ressursene til transportformål utnyttes best mulig.</p>	<p>... Hovedmålsettingen med omorganiseringen av Statens Vegvesen har vært å utføre Vegvesenets oppgaver med riktig kvalitet og med mindre ressurser i en desentralisert organisasjon</p>
<p>5. Transportsystemet skal være tilgjengelig for alle og gjøre det mulig å leve et aktivt liv.</p>	<p>... Viser til prinsipp om universell utforming</p> <p>... Det er et stort behov for å bedre tilgjengeligheten til transport for mennesker med nedsatt funksjonsevne</p>

Tabell 17 Hovedmål og resultatmål for Statens vegvesen

I tillegg til målformuleringene i tabellen over, er det til hvert hovedmål omtalt prioritering av områder, tiltak og forventet innsats (bruk av bevilgingen på enkelte områder)

Rapporteringskrav

Periodisk rapportering

Vegdirektoratet skal senest 25. juni oversende en perioderapport pr. 31. mai. Rapporten skal bl.a. inneholde bruk av bevilgningen i henhold til prioriteringene under pkt. 3, herunder oppfølging på prosjektnivå av de største prosjektene med hensyn på kostnadsoverslag, byggetid og trafikkåpning. Det skal videre rapporteres om status i arbeidet med effektivisering og omstilling av Statens Vegvesen, herunder bemanningsutvikling, jf møte med statsråden. Rapporten skal også inneholde utvikling i priser, trafikk og bilsalg. [...]

I tillegg skal Vegdirektoratet innen 26. oktober 2007 oversende til departementet en økonomisk rapport pr. 30. september som viser budsjettstatus på postnivå og hvor det etter etatens vurdering angis behov for bevilgningsendringer.

Årsrapport

Vegdirektoratet skal i løpet av første del av 2008 sende en årsrapport til departementet. Rapporten skal inneholde:

- Regnskapstall i samsvar med godkjent rapportering til det sentrale statsregnskapet
- Forklaring til avvik i forhold til tildelt bevilgning
- Rapportering om resultater i samsvar med krav fastsatt i tildelingsbrevet

- Framstilling av måloppnåelse og utvikling på strategiske utfordringer som er omtalt i tildelingsbrevet
- Likestillingsmessig redegjørelse i henhold til likestillingsloven § 1a

Andre rapporteringskrav

Under rapporteringskrav gis følgende omtale av departementets informasjonsbehov: "Når departementet i forbindelse med de årlige statsbudsjettene skal ta stilling til fordeling på hovedområdene av de totale midlene på post 23, er det nødvendig å vite hvilke frihetsgrader som foreligger, jf. eksempelvis kontraktsmessige bindinger og grad av måloppnåelse ved alternative prioriteringer. Det er også aktuelt å vurdere større grad av helhetlig strekningsvise prioriteringer i disponering av vedlikeholdsmidlene, også sett i sammenheng med prioritering av mindre investeringstiltak. [...] Departementet vil i eget brev komme tilbake til et mer konkret rapporteringsopplegg innenfor drift av vegnettet og spesielt for vegvedlikehold.

Det er også formulert rapporteringskrav i form av at Samferdselsdepartementet ønsker en nærmere beskrivelse av hvordan oppfølgingen av arbeidet med "Fram-prosjektet" er tenkt organisert og evaluert. Departementet ønsker også en orientering om arbeidet med bedret framkommelighet for kollektivtransporten i Bergen.

Under kapitlet om risikovurdering ber departementet om at Statens Vegvesen utarbeider en oversikt over risikoelementer i mål- og resultatstyringen og *melde tilbake om dette til departementet*

Omtale av evalueringer

Det er i St.meld.nr.24 (2003-2004) varslet at departementet vil komme tilbake til Stortinget med en samlet vurdering av erfaringene med OPS når anskaffelsesprosessen er avsluttet for alle tre prøveprosjektene. Det vises også til pågående arbeid med et opplegg for evaluering i departementet og Vegdirektoratet. Det vises til Budsjett-innst. S. nr. 13 (2006-2007) hvor flertallet i komiteen ber om at Regjeringen kommer tilbake i budsjettproposisjonen for 2008 med en evaluering av de tre prøveprosjektene.

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

Det rapporteres oppnådde resultater innenfor følgende områder

Trafikksikkerhet:

- Antall drepte eller hardt skadde (beregnet virkning av gjennomførte tiltak)
- Antall gjennomførte kjøretøykontroller samt % -andel innenfor hver kjøretøygruppe som har vært inne til periodisk kontroll
- Trafikksikkerhetstilstand basert på resultater av tilstandsundersøkelser knyttet til bilbeltebruk, overholdelse av krav til kjøre- og hviletid, sikkerhetstilstand for tunge kjøretøyer og mengde øvelseskjøring.
- antall km ulykkesbelastet veg med ulykkesreducerende tiltak
- antall km midtrekkverk som er bygd på to- og trefeltsveger.

Framkommelighet

- Kvalitativ redegjørelse for situasjonen
- Innsats (kr) i 2006
- %-andel og antall km av veinettet som er klassifisert som dårlig eller svært dårlig
- Trafikanttilfredshet
- Antall km veg åpnet for trafikk
- Antall rasutsatte strekninger/punkter som er utbedret
- Antall km veg tilrettelagt for gående og syklende
- Gang- og sykkelveger som er inspisert/forbedret
- Antall tettsteder med plan for hovednett for sykkel
- Utbedrede tunnelpunkter
- Innsats (kr) brukt på tiltak innen kollektivtrafikk
- Tilstand for fremkommelighet (gjennomsnittlig hastighet) på utvalgte kollektivlinjer

Miljø

- Antall inngrep og/eller nærføring i verdifulle natur- og kulturmiljøer
- Endring i antall personer som er utsatt for høye konsentrasjoner av forurensing
- Tiltak for å innfri Forurensingslovens krav til luftkvalitet, med angivelse av oppnådd effekt
- Endring i støyplageindeks
- Grønn stat er operasjonalisert gjennom flere styringsparametere hvor det rapporteres om oppnådde resultater (ikke angitt resultatmål) knyttet til kontordrift og byggherrevirksomheten

Oppfølging av investeringsprosjekter

Oppsummering av endringer i kostnadsoverslag for prosjekter som ble åpnet for trafikk i 2006 og for igangsatte større prosjekter. Status for prosjekter som følges opp spesielt (45) følger som vedlegg til årsrapporten.

Annen rapportering

Rapportering om ulike (interne) forhold i Statens Vegvesen: HMS, likestilling, forskning og utvikling, effektivisering, salg og bortfeste av eiendom samt sikkerhet og beredskap. I tillegg rapporteres det om gjennomføring av oppgaver gitt i tildelingsbrev

Vedlegg 5 Mål og resultatrapportering Politidirektoratet

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Tildelingsbrevet for 2007 er på til sammen 30 sider.

Tildelingsbrevet har følgende innhold:

1. Om tildelingsbrevet (roller og oppgaver, hovedmål og hovedutfordringer og satsninger, til sammen 2,5 sider)
2. Budsjettrammer for 2007 (3 sider)
3. Prioriteringer og resultatmål for 2007 (17 sider)
4. Resultatoppfølging i 2007 (1,5 sider)
5. Budsjettekniske forutsetninger (1 side)
6. Økonomiforvaltning (2 sider)
7. Budsjettfullmakter (4 sider)

Vedlegg

- Budsjett og styringskalender for 2007
- Mal for årsrapport 2007

Felles føringer til statlige etater og virksomheter (Grønn stat, føringer på IKT-området, integrering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn, samt likestilling) er samlet under kapittel 3.

Fellesføringer utgjør for 2007 fire sider.

I fellesføringer er det tatt med:

- Personalpolitikk herunder mangfold, likestilling, sykefravær og HMS
- Læreplasser i statlig sektor
- Grønn stat
- Universell utforming

Mål

Hovedmålene i 2007 er:

- Redusert kriminalitet
- God og effektiv konfliktforebygging og – løsning
- Ivareta rettsikkerheten for individ og grupper
- Gode og tilgjengelige rettslige rammevilkår for innbyggere, næringslivet og det offentlige
- Økt samfunnsikkerhet
- Helhetlig forvaltning av norsk politikk for polarområdene
- Ivareta Norges forpliktelser og interesser internasjonalt innenfor JD ansvarsområde
- En åpen, effektiv og kvalitetsbevisst justisforvaltning

Hovedmål	Resultatmål	Ant resultatkrav
----------	-------------	------------------

Hovedmål	Resultatmål	Ant resultatkrav
Redusert kriminalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke det kriminalitetsforebyggende og trygghetsskapende arbeidet • Forsvarlig og effektiv straffeforfølgning • Styrke arbeidet mot vold og seksuelle overgrep • Bekjempe alvorlig, organisert og grenseoverskridende kriminalitet • Styrke innsatsen mot økonomisk kriminalitet 	29
God og effektiv konfliktforebygging og -løsning	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke og utvikle konfliktløsningsordninger • Styrke kriminalitetsofrenes stilling 	2
Ivareta rettsikkerheten for individ og grupper	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke kriminalitetsofrenes stilling • Styrke rettsikkerheten ved straffeforfølgning • Bekjempe rasisme og etnisk diskriminering 	4
Gode og tilgjengelige rettslige rammevilkår for innbyggere, næringslivet og det offentlige	<ul style="list-style-type: none"> • Økt samfunnssikkerhet • Øke samfunnets evne til å forebygge kriser og ulykker samt alvorlig svikt i samfunnskritiske funksjoner • Øke samfunnets evne til å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner som medfører fare for liv, helse, miljø og materielle verdier • Ivareta rikets sikkerhet og selvstendighet og verne om betydelige samfunnsinteresser 	3
Økt samfunnssikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> • Øke samfunnets evne til å forebygge kriser og ulykker samt alvorlig svikt i samfunnskritiske funksjoner • Øke samfunnets evne til å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner som medfører fare for liv, helse, miljø og materielle verdier • Ivareta rikets sikkerhet og selvstendighet og verne om betydelige samfunnsinteresser 	3
Helhetlig forvaltning av norsk politikk for polarområdene		

Hovedmål	Resultatmål	Ant resultatkrav
Ivareta Norges forpliktelser og interesser internasjonalt innenfor JD ansvarsområde	<ul style="list-style-type: none"> • Bidra til egnet internasjonalt regelverk og en effektiv gjennomføring av internasjonale forpliktelser i norsk rett • Bidra til demokratiutvikling og institusjonsbygging 	6
En åpen, effektiv og kvalitetsbevisst justisforvaltning	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge for en serviceorientert justissektor • Ivareta en god utnyttelse av justissektorens ressurser • Forsvarlig, kvalitetsbevisst og effektiv saksbehandling • En helhetlig, koordinert og godt samarbeidende justissektor 	28

Tabell 18 Hovedmål, resultatmål og antall resultatkrav for Politidirektoratet

Rapporteringskrav

Følgende omtale av rapporteringen er gitt i tildelingsbrevet:

Styringsdialogen mellom Justisdepartementet og Politidirektoratet består av styringsdokumenter og etatsstyringsmøter. Den formelle rapporteringen gis i etatsstyringsmøtene og gjennom ordinære rapporteringer. Etatsstyringsmøtene gir anledning til å utdype resultatkrav, resultatindikatorer og rapporteringer. På enkelte områder vil det være hensiktsmessig å behandle saker/faglige spørsmål i andre fora, hvor man kan avklare spørsmål og utveksle informasjon og styringspunkter. Slike møter vil være et supplement til formelle styringsdokumenter og etatsstyringsmøter.

Periodisk rapportering

Politidirektoratet har følgende krav i tildelingsbrevet:

Halvårsrapporten forutsettes å være mer kortfattet enn årsrapporten og konsentreres om tildeling/regnskap, kriminalitetsutvikling og måloppnåelse. Halvårsrapporten skal ferdigstilles innen medio august.

Årsrapport

Politidirektoratet skal i løpet av februar 2008 sende en årsrapport til departementet. Rapporten skal inneholde:

- Generell vurdering av resultater for året, hovedutfordringer, organisering og organisasjonsplaner
- Oversikt over personell, årsverk fordelt på stillingsgrupper, utvikling over tid, likestilling, flerkulturell utvikling, sykefravær og forhandlingsfullmakter

- Tildeling/regnskap 2007 inkl. kommentarer til regnskapet. Samlet årsregnskap, jf Bestemmelser om statlig økonomistyring.
- Kriminalitetsutvikling med tall og kommentarer
- Forvaltning og sivile gjøremål (pass, våpen, gjeldsordningssaker, tvangssaker med mer)
- Måloppnåelse, det rapporteres på de fagrettede og administrative resultatmål som fremgår av tildelingsbrevet
- Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen
- Andre forhold/prosjekter (HMS; IKT, materiellsituasjonen i etaten, politiberedskap, grønn stat, samarbeidsordninger som er utviklet mellom de ulike leddene i straffesakskjeden i forhold til andre relevante etater/aktører).
- Redegjørelse for Politidirektoratets kontrollvirksomhet overfor politidistriktene
- Redegjørelse for Politidirektoratets arbeid med risikostyring og intern kontroll

Andre rapporteringskrav

Under rapporteringskrav gis følgende omtale av departementets informasjonsbehov:

”Rapporteringen fra Politidirektoratet skal som hovedregel skje i forbindelse med de fastsatte halvårs- og årsrapportene. Ved behov kan direktoratet likevel bli bedt om informasjon og vurderinger utenom de fastsatte rapporteringstidspunktene.”

Omtale av evalueringer

Følgende evalueringer er omtalt i tildelingsbrevet:

- Vi ber om at Politidirektoratet gjennomfører en prosessevaluering av innføring av den sivile rettspleie på grunnplanet inkluder SIAN innen 15.12.2007
- Vi ber om at Politidirektoratet vurderer ytterligere behov for evalueringer og at dette diskuteres på 1. styringsdialogmøte i 2007, jf Hovedinstruks til politidirektøren for økonomiforvaltningen pkt 7.1.

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

Gjennom målmatriksen rapporteres det om oppnådde resultater innenfor følgende områder

Personal

- Årsverk, utvikling de siste 5 år
- Likestilling
- Tiltak for å øke rekrutteringen av kvinnelige ledere
- Lønnsforskjeller
- Ande som slutter
- Videreutdanning
- Etniske minoriteter
- Sykefravær

Tildeling og regnskap for 2006

- Kommentar på postnivå

Kriminalitetsutvikling

- Tendenser i kriminalitetsutviklingen er omtalt i den generelle del først i rapporten
- Er henvist til STRASAK-tall (statistikkvedlegg)

Forvaltning og sivile gjøremål

- Pass
- Våpen
- Tvangs og gjeldsordningssaker

Måloppnåelse

- Er et eget vedlegg hvor alle oppdrag er kommentert. Her brukes ikke begrepet resultatmål

Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen

- Kommentert pågående saker

Andre forhold

- Politireformen
- HMS
- Politiberedskap
- Oppfølging av publikumsundersøkelsen
- Den sivile rettspleien på grunnplanet
- Materiell og utstyr
- Beredskap
- Offentlig sikkerhet
- Redningstjeneste
- Operasjon Libanon
- Øvelse Oslo
- Samarbeidsordninger
- Redegjørelse for Politidirektoratets kontrollvirksomhet overfor politidistriktene og særorganene
- Redegjørelse for Politidirektoratets arbeid med risikostyring og internkontroll
- Transportprosjektet
- Nettprosjektet – ”Nett på nytt”
- IKT
- Orientering og bygg og leieprosjekter
- Grønn stat – miljø.

Rapporten er på 27 sider + 9 sider tillegg på måloppnåelse.

Oversikt over hovedmål, delmål og resultatmål fra tildelingsbrev 2007

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
Redusert kriminalitet	Styrke det kriminalitetsforebyggende og trygghetsskapende arbeidet	Barn og unge som begår kriminalitet skal møtes med rask og adekvat reaksjon, og det må legges til rette for samordnet bruk av virkemidler innen strafferetten og samfunnet for øvrig.
		Innsats mot kriminelle gjenger skal prioriteres og forankres i gode kriminalitetsanalyser, effektiv metodebruk og adekvate straffesanksjoner. Den styrkede koordinerte innsatsen som politidistriktene i Østlandsområdet og særorgan etter initiativ fra Politidirektoratet har iverksatt, videreføres i 2007. Arbeid med langsiktig strategi for å bekjempe kriminelle gjenger på landsbasis er viktig.
		Innsatsen for å bekjempe hatkriminalitet skal prioriteres. Arbeidet med å bedre registreringen av denne volden skal videreføres.
		Innsats mot barne- og ungdomskriminalitet prioriteres, herunder oppfølging av Handlingsplanen "Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet" (2005-2008).
		Politiets trafiksikkerhetsarbeid må primært rettes mot aggressiv trafikkatferd, ruspåvirket kjøring, bruk av verneutstyr og fartskontroll. De mest ulykkesbelastede vegstrekningene vises særlig oppmerksomhet.
		Kontrollvolumet skal være minst 1 800 000 kontrollerte førere.
		Ot.prp. nr. 19 (2006 - 2007) med forslag om å utvide adgangen til å registrere DNA-profiler i DNA-registeret er nylig fremmet for Stortinget. Dersom forslaget vedtas, blir det en betydelig utvidelse av DNA-registeret. Politidirektoratet bes å legge forholdene innen politi- og lensmannsetaten til rette for at nye lovbestemmelser om utvidet adgang til å foreta DNA-registrering kan settes i kraft. Videre bes Politidirektoratet legge forholdene tilrette for at analysekapasiteten på kort sikt kan tilfredstilles innenfor nåværende organisasjonsordning. Regjeringen vil, parallelt med at Stortinget behandler lovforslaget om utvidelse av DNA-registrering, finne frem til fremtidige løsninger på hvem som skal stå for DNA-analysene og andre organisatoriske spørsmål.

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
	Forsvarlig og effektiv straffeforfølgning	<p>Gjennomsnittlig saksbehandlingstid for oppklarte forbrytelsessaker i politi- og lensmannsetaten skal, der det ikke er fastsatt særskilte frister, ikke overstige 120 dager. Målet er et landsgjennomsnitt. De lokale mål må tilpasses det enkelte politidistrikt. Det langsiktige mål er en gjennomsnittlig saksbehandlingstid på 100 dager.</p> <p>I saker som gjelder legemsfornærmelse med skadefølge og legemsbeskadigelse (straffeloven §§ 228 annet ledd og 229), skal saksbehandlingstiden i oppklarte saker ikke overstige 90 dager fra anmeldelse til påtalevedtak i politiet, med mindre hensynet til etterforskningen eller andre omstendigheter gir grunn til det.</p> <p>I saker mot personer som var under 18 år på handlingstiden, skal spørsmålet om tiltale avgjøres innen seks uker etter at vedkommende er å anse som mistenkt i saken, med mindre hensynet til etterforskningen eller andre særlige grunner gjør dette nødvendig, jf straffeprosessloven § 249 annet ledd.</p> <p>Gjennomsnittlig oppklaringsprosent for forbrytelsessaker skal være minst 38 %. Målet er et landsgjennomsnitt. De lokale mål må tilpasses det enkelte politidistrikt.</p> <p>I løpet av første halvår 2007 skal alle politidistrikter og særorganer med etterforskningsoppgaver ha tatt i bruk lydopptak. En ber om at Politidirektoratet gir en statusrapport over utplassering og bruk av lydopptaksutstyr i halvårsrapporten.</p> <p>Alle ledd i politiet skal gjøres kjent med Fritz Moen-saken og det skal legges til rette for systematisk og lederforankret bevisstgjøring om de forhold ved den som ledet til to uriktige domfellelser.</p>
	Styrke arbeidet mot vold og seksuelle overgrep	<p>Arbeidet for å redusere voldskriminalitet prioriteres. Det må rettes særlig oppmerksomhet mot vold i nære relasjoner (familievold) og vold blant barn og unge. Politidirektoratets strategi for å videreutvikle ordningen med familievoldskoordinatorer følges opp.</p> <p>Arbeidet for å redusere voldskriminalitet prioriteres. Det må rettes særlig oppmerksomhet mot vold i nære relasjoner (familievold) og vold blant barn og unge. Politidirektoratets strategi for å videreutvikle ordningen med familievoldskoordinatorer følges opp.</p> <p>Ordningen med mobile voldsalarmer opprettholdes som et landsdekkende tilbud.</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		<p>I tråd med regjeringens tiltredelseserklæring skal det skal gjennomføres et pilotprosjekt med bruk av omvendt voldsalarm (elektronisk merking) i Asker og Bærum politidistrikt i 2007. Det er i budsjettrammen forutsatt at POD dekker kostnadene til utvikling og prosjektgjennomføring. Foreløpig er utviklingskostnader anslått av PDMT til ca 12 mill kr. Støtten til "Vestfoldprosjektet" med 2 mill. kr., under ledelse av Vestfold politidistrikt, skal videreføres i 2007. Departementet vil i løpet av 2007 legge frem en tiltaksplan om vold i nære relasjoner. Implementeringen av tiltakene i planen innebærer et nært samarbeid mellom departementet og direktoratet. Det skal etableres et regionalt pilotprosjekt for Barnas hus. Det er satt av midler på sentrale avsetninger under kap. 440, til dekning av etablerings-, personal- og driftsutgifter for den tid pilotprosjektet vil være i drift i 2007. Politidirektoratet får ansvaret for gjennomføringen av pilotprosjektet i henhold til vedtatte budsjettrammer og øvrige føringer for pilotprosjektet. Dette kommer i egen ekspedisjon. Oppstart skal skje så tidlig som mulig i 2007. Det planlegges også etablering av ytterligere pilotprosjektet i løpet av 2007. Departementet vil komme tilbake til dette.</p>
	<p>Bekjempe alvorlig, organisert og grenseoverskridende kriminalitet</p> <p>Styrke innsatsen mot økonomisk kriminalitet</p>	<p>Kampen mot organisert kriminalitet skal prioriteres. Høy kompetanse, samordnende tiltak nasjonalt og internasjonalt samarbeid er nødvendig. Politiets må effektivt ta i bruk alle tilgjengelige lovhjemlede metoder i bekjempelsen av organisert kriminalitet. Arbeidet med å etablere Kripos som nasjonal enhet for kommunikasjonskontroll og sikring av bevis i elektronisk kommunikasjon videreføres. I samarbeid med PST bes det om at det legges fram en egen plan for utstyrsbehov for å kunne dekke kommunikasjonskontroll i aktuelle teknologier samt ressursbehovet for å etablere en døgnberedskap for å håndtere anmodninger om bistand for å sikre beviser i elektronisk kommunikasjon. Dette gjelder for internasjonalt samarbeid i forbindelse med datakriminalitet. Det legges opp til nødvendige tiltak for implementering av EUs Datalagringsdirektiv Oppfølging av tiltak i handlingsplanen "Stopp menneskehandelen (2006-2009)" For å hindre at kriminalitet lønner seg skal det rettes økt fokus mot inndragning av utbytte fra kriminelle handlinger og om</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		nødvendig iverksette konkrete tiltak for å sikre mer effektiv inndragning. Antall inndragningskrav i 2007 må økes i forhold til 2006. Datasystemet ELMO skal være operativt og i drift senest 31.12.2007. Følge opp politiets ansvarsområder i regjeringens handlingsplan mot økonomisk kriminalitet
		Politidirektoratet skal legge til rette for å sikre utvikling av økoteamene i samtlige politidistrikt for å sikre stabile og kompetente fagmiljøer.
God og effektiv konfliktforebygging og løsning	Styrke og utvikle konfliktløsningsordninger	Økt bruk av megling i konfliktråd skal prioriteres også i 2007. Politiet, påtalemyndigheten og konfliktrådene skalsamarbeide om å tilby megling i alle straffesaker som er egnet for det. En mest mulig likeartet bruk av konfliktråd som reaksjon i landets politidistrikt skal tilstrebes. Det er et mål å utvikle gode tiltak og konfliktløsningsmetoder som i større grad ivaretar ofrene for kriminelle handlinger, synliggjør konsekvenser av lovbruddet, ansvarliggjør gjerningspersonen og som bidrar til mobilisering av støttepersoner og nettverk i tråd med prinsippene for "Restorative Justice".
	Styrke kriminalitetsofrenes stilling	Politidirektoratet skal, i dialog med Sekretariatet for konfliktrådene, utvikle et prosjekt der "Restorative Justice" og problemorientert politiarbeid kombineres og utprøves i et utvalgt politidistrikt
Ivareta rettsikkerhet for individer og grupper	Styrke kriminalitetsofferets stilling	
	Styrke rettssikkerheten ved straffeforfølgning Bekjempe rasisme og etnisk diskriminering	Kriminalitetsofrenes stilling og sikkerheten til aktørene i straffesakskjeden må styrkes. Det er viktig at politidistriktene utvikler gode rutiner for å ivareta kriminalitetsofrenes og pårørendes behov for informasjon og oppfølging i alvorlige volds- og overgrepssaker. Politiet skal møte ofre for hatkriminalitet med nødvendig forståelse og innsikt Klager som rettes mot politiet må gis en grundig behandling. Det bør etableres rutiner for tilbakemelding til den som fremsetter klage, om utkomme av saken.
Økt samfunnssikkerhet	Øke samfunnets evne til å forebygge kriser og ulykker samt alvorlig svikt i samfunnets funksjoner	Politiet skal være den sentrale aktøren i det sivile samfunnets beredskap mot terroranslag, store ulykker og naturkatastrofer mv. Beredskapen mot terror skal videreføres på dagens nivå.
	Øke samfunnets evne til å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner som medfører fare for liv, hels, miljø og	Det operative beredskapsplanverket for krisesituasjoner i utlandet og oppfølgingstiltak i Norge skal slutføres.

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
	materielle verdier Ivareta rikets sikkerhet og selvstendighet og verne om betydelige samfunnsinteresser Samfunnsikkerhet og beredskap	<p>God lokal beredskap skal sikres gjennom utarbeidelse av relevante beredskapsplaner og rutiner, samt øvelser med fokus på samvirkerelasjoner med andre offentlige og private virksomheter, herunder Forsvaret.</p> <p>Tilsyn ved Lokale redningssentraler har avdekket behov for flere øvelser med kollektive redningsledelse, bedre rutiner ift oppdatering av planverket, opplæring om skadestedsledelse og samvirkeprinsippet i redningstjenesten. Politidirektoratet har ansvar for den videre oppfølgingen. For politietaten er det nødvendig å gjennomføre tiltak som setter den i stand til å kunne håndtere prioriterte funksjoner og oppgaver under kriser og katastrofer i fred, under sikkerhetspolitiske kriser og i krig. Politidirektoratet må sikre at etaten identifiserer sitt beredskapsansvar og oppgaver, målsettinger for arbeidet, og utarbeide planer og styringssystemer beredskapsarbeidet. Ajourføring av krisehåndteringsverktøy (for eksempel kriseplaner, informasjonsplaner, og planverk) må prioriteres. Det er viktig at etaten har den kompetansen som kreves for å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner på dens ansvarsområde.</p>
Ivareta Norges forpliktelser og interesser internasjonalt innenfor justissektorens ansvarsområder	Bidra til egnet internasjonalt regelverk og en effektiv gjennomføring av internasjonale forpliktelser i norsk rett Bidra til demokratisering og institusjonsbygging	<p>Politidirektoratet må sørge for at Norge gjennomfører prosjektsamarbeid med utvalgte nye EU land innenfor EØS finansieringsordningene med særlig vekt på Schengenimplementering og samarbeid mot organisert kriminalitet.</p> <p>Politidirektoratet ivaretar Norges forpliktelser under politiprojektet i Afghanistan. Forutsatt finansiering fra Utenriksdepartementet er det ønskelig at antallet norske polititjenestemenn økes utover dagens ramme. Mandat og funksjoner må drøftes med departementet.</p> <p>Politidirektoratet sørger for at norsk politi deltar i de CIVPOL operasjoner som departementet beslutter at Norge skal gå inn i.</p> <p>Direktoratet oppretter en stilling som prosjektleder til å lede prosjektet som skal være ansvarlig for forvaltning og gjennomføring av EUs Yttergrensefond. Stillingen som politirådgiver ved den norske FN-delegasjonen i New York etableres. Politiråden skal også bistå norske nasjonale myndigheter i overordnede politifaglige vurderinger knyttet til FNs fredsbevarende operasjoner og eventuell norsk deltakelse.</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		Med utgangspunkt i at Justisdepartementet arbeider med å få en oversikt over justissektorens internasjonale engasjementer i første rekke i utlandet bed det om at det redegjøres for hvilke engasjement (etaten) har i utlandet både av ad hoc aktiviteter og mer permanente aktiviteter, hvilke mål som er fastsatt for engasjementer, hvorvidt målene er oppfylt og ressursbruken knyttet til aktivitetene
En åpen, effektiv og kvalitetsbevist justissektor	<p>Tilrettelegge for en serviseorientert justisforvaltning</p> <p>Ivareta god utnyttelse av Justissektorens ressurser</p> <p>Forsvarlig, kvalitetsbevist og effektiv saksbehandling</p> <p>En helhetlig koordinert og godt samarbeidende justissektor</p>	<p>Migreringsplanene, som er koordinert på tvers av virksomhetsområdene, revideres tidlig i 2007 og gjøres gjeldende for alle berørte virksomheter til 2009. Virksomhetene er ansvarlige for å avklare om tiltak som igangsettes i eget virksomhetsområde er i overensstemmelse med sektorens arkitektur. Berørte virksomheter må også i 2007 prioritere og avsette ressurser til fellestiltakene i migreringsplanen. For å understøtte en satsing basert på tjenesteorientert arkitektur forventes det at delsektorene bidrar aktivt til utviklingen av felles rammeverk for IKT-styring. Det forventes også deltakelse i arbeidet med å etablere policy, organisasjon og kultur som ivaretar sikkerhetsfaglige utfordringer. Delsektorene må videre prioritere kvalitetssikringen (KS1) av den samlede IKT-satsingen i straffesaksvirksomhetene som Justisdepartementet har igangsatt. IKT-utviklingen i justissektoren skal gjennomføres i tråd med IKT-strategien for sektor. Delsektorene må vurdere hvordan elektroniske tjenester kan gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og mer effektivt. I e-Norge planen er målsettingen at befolkningen skal kunne velge om kommunikasjon med det offentlige skal skje elektronisk. Relevante elektroniske tjenester bør gjøres tilgjengelig i næringslivsportalen Altinn og i innbyggerportalen MinSide. IKT utviklingen bør så langt som mulig følge de standarder som vedtas for forvaltningen generelt og for justissektoren.</p> <p>Delsektorene bør ta i bruk de muligheter som ligger i e-handel.</p> <p>Ved behov for elektroniske signaturer skal</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		<p>kravspesifikasjonen for PKI i offentlig sektor vurderes lagt til grunn. Eventuelle avvik skal godkjennes av departementet.</p> <p>IKT-forvaltning: Vi viser til vårt oppfølgingsbrev av 05.10.2006 til Politidirektoratet der vi i pkt.1 ber om at Politidirektoratet og Riksadvokaten i samarbeid gjennomgår politiets registre/informasjonsystemer med sikte på å fordele det overordnede ansvaret for registrene/informasjonsystemene. Vi ber om å få tilsendt forslag til fordeling av overordnet ansvar og forslag til instruks for behandling av opplysninger. Instruksen skal fastsette hvem som er behandlingsansvarlig/databehandler og hvilke plikter disse og brukerne har. Den instruksen som nylig er utarbeidet for SSP kan brukes som mal for arbeidet. Frist settes til 01.12.2007. Likelydende oppdrag er gitt i tildelingsbrevet til Riksadvokatembetet.</p> <p>Gjennomføre tiltak i IKT-handlingsplan (2006 - 2008), bl.a.:(IKT har ansvar for koordinering og seksjonene ansvar for oppfølging av tiltakene)</p> <ul style="list-style-type: none"> · innføre nytt lønns- og personalsystem (LØP) · nettbaserte polititjenester skal gjøres tilgjengelig for publikum · ferdigstille SIS II innen den frist som EU har satt · første trinn i overgang til ny systemportefølje innenfor straffesaksområde · forberede fornyelse av IKT-tjenester som effektivt skal støtte politiets operative virksomhet.
	Utlendingsforvaltningen	<p>Politiet skal videreføre samarbeidet med IOM, og skal i samarbeid med Utlendingsdirektoratet styrke informasjonen om det frivillige returtilbudet for asylsøkere og andre med negative vedtak.</p> <p>Mål for uttransportering i 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2600 personer som har fått avslag på sin asylsøknad skal uttransporteres. - 1000 personer som kommer inn under Dublin-regelverket skal uttransporteres. - 1000 personer skal uttransporteres etter bort- eller utvisningsvedtak. - Praktiske tiltak som følger av endring i utlendingsloven § 37 d og ny forskrift for Politiets utlendingsinternat skal være implementert innen 1. september 2007 med rapportering i årsrapporten. <p>Utvisningssaker til straffedømte utlendinger skal gis særskilt prioritet.</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		<p>Politidirektoratet skal ha tilgjengelig statistikk for kostnader på utlendingssektoren. Det skal kvartalsvis rapporteres på totale kostnader og gjennomsnittlige kostnader pr uttransporteringer fordelt på postene 01 og 21. Videre skal det rapporteres på totale kostnader og gjennomsnittlige kostnader pr ankomstregistrering.</p> <p>Politidirektoratet skal nøye følge utviklingen på utlendingsfeltet og ha tilgjengelig statistikk over ankomstregistreringer, uttransporteringer og hvilke land det uttransporteres til. Rapportering skjer kvartalsvis.</p>
	Grensekontroll	<p>Som ledd i det videre arbeid med gjøre bruken av pass og andre reisedokumenter sikrere og enklere for brukere, bes Politidirektoratet om å forberede utplassering, av utstyr for biometrifangst på politistasjoner som behandler passøknader, herunder utlendingspass og reisebevis, innen utgangen av 2007, samt delta i et pilotprosjekt på utvalgte politistasjoner våren/sommeren 2007. I den forbindelse må det kjøpes et begrenset antall "kiosker" samt foretas opplæring i bruk av disse på utvalgte politistasjoner.</p> <p>Det forutsettes at Utenriksdepartementet gis bistand og teknisk støtte til utplassering av tilsvarende utstyr på utenriksstasjonene.</p> <p>Politidirektoratet bes videre om å forberede utrulling av nødvendig utstyr på grensekontrollstedene for lesing av pass og visa med elektronisk lagret biometrisk informasjon I forbindelse med oppstart av "Yttergrense" prosjektet skal rapportering skje i halvårs- og årsrapport.</p>
	Våpenamnesti	<p>Politidirektoratet bes om å legge fram en plan, inkludert eventuelle forslag til nødvendige regelendringer og økonomiske konsekvenser, for gjennomføring av et nytt våpenamnesti innen 01.07. 2007. I forbindelse med et slik våpenamnesti skal det også tas sikte på å gjennomføre en etterregistrering av hagler som i dag ikke er registreringspliktige (dvs. ervervet før 01.10.1990).</p>
	Oppfølging av politirollemeldingen, jf. eget oppdragsbrev	<p>Samlokalisering med offentlige servicekontorer følges opp. Prøveordningen i Agder politidistrikt avsluttes i 2006 og evalueringsrapport oversendes sammen med halvårsrapporten</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
	<p>Materiell og utstyr</p> <p>Nødnett</p> <p>Den sivile rettspleien på grunnplanet</p>	<p>for 2007. Prøveordningen i Hedmark politidistrikt evalueres med rapport til departementet i årsrapporten for 2008. Krav til politiets responstid utredes med endelig rapport til departementet innen 01.04.2008.</p> <p>Prøveordning med grensereguleringer, offentlige servicekontorer og politiråd evalueres med rapport til departementet innen 01.07.2009.</p> <p>Enkelt saker hvor det er lokal enighet om behovet for grensereguleringer oversendes departementet fortløpende. Virkemiddelordninger og stipendordninger for rekruttering utredes og rapporten oversendes departementet innen 01.07.2007. Poli- og lensmannsetatens utdannings- og bemanningsbehov utredes og rapporten oversendes departementet innen 01.06.2008. En redegjørelse for arbeidet oversendes innen 01.07.2007. vurderer hensiktsmessigheten og effekten av Politimesterens styringsverktøy (PSV). Det er viktig at politidistriktene foretar en planmessig utskifting av materiell og utstyr og at det er fokus på tjenestemennenes sikkerhet. Det vises til St.prp. nr 1 hvor det er sagt at politidistriktene bl.a. skal foreta nødvendig utskifting av tunge verneveste innen utgangen av 2007 og at nye pistoler skal anskaffes innen utgangen av 2008. Med de omprioriteringer som Politidirektoratet har foretatt, vil imidlertid anskaffelse av pistoler i all hovedsak være gjort i 2007. Justisdepartementet ønsker rapportering både halvårlig og årlig på status og kostnader vedrørende utrulling av første fase(fase 0) av det nye nødnettet. Vi ber om at det blir lagt frem en helhetlig gevinstrealiseringsplan innen 01.07.2007 for gjennomføring i 2008/2009 Restansene skal være nedarbeidet i løpet av 2007 Frist for avholdelse av utleggsforretninger er 60 dager Frist for gjeldsordningssaker fra søknad til avslag eller åpning av sak er 90 dager Justisdepartementet ber Politidirektoratet utarbeide en samlet rapporteringsplan for den sivile rettspleie på grunnplanet der saksmengde, saksbehandlingstid og restanse er sentrale element. I tillegg ønsker JD en oversikt over hvilke sakstyper som genererer rettsgebyr og i hvilken størrelse. Sakstyper en ønsker rapportering på er</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		forliksklager, alle sakstyper innenfor tvangsfullbyrdelsen, gjeldsordningssaker, stevnevitneforkynnelser, dødsfallsmeldinger, skjønn/takster og notarialforretninger
	Justissektorens kurs- og øvingscenter (JKØ)	<p>Vi viser til Politidirektoratet brev av 15.02.2006, Justisdepartementets brev av 30.05.2006 og St.prp. nr 1 for 2007 angående organisering av namsfogdene i de 4 største bykommunene. Vi ber om at spørsmålet utredes nærmere og at de berørte blir trukket med i arbeidet, jf Hovedavtalen. Forslag sendes Justisdepartementet innen 01.07.2007.</p> <p>Justisdepartementet ønsker rapportering i halvårsrapport og årsrapport på beleggspresent ved Justissektorens kurs og øvingscenter i Stavern. Videre ønsker en rapportering på status vedrørende anleggsvirksomheten på området, jfr. avtale inngått i 2006, samt status for forhandlinger og resultater vedrørende tilleggsarealer.</p>
	Personalpolitikk	<p>Regjeringen har bestemt at alle statlige virksomheter i 2007 skal sette mål og utarbeide planer for å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn, jf " Handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen og mål for inkludering (http://odin.dep.no/filarkiv/291811/A-0010_B_Handlingsplan_f-or_integrering_.pdf). Slike mål og planer kan f.eks. inngå i virksomhets- og/eller personalplaner. Det skal rapporteres på måloppnåelse i årsrapporten. I årsrapporten for 2007 skal det på denne bakgrunn rapporteres på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antall og andel (i prosent) ansatte (faste og midlertidige stillinger) med innvandrerbakgrunn i virksomheten den 1.1.2007. - Hvilket mål virksomheten satte for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn i 2007. - Antall og andel ansatte med innvandrerbakgrunn den 1.1.2008 <p>Likestilling: For staten samlet er målsettingen å oppnå en kvinneandel i lederstillinger på 40 %. Vi ber om at Politidirektoratet i årsrapporten for 2007 redegjør for status og for hvilke tiltak som er iverksatt for å øke andelen av kvinnelige ledere. Politidirektoratet skal gjøre rede for den faktiske tilstanden, inkludert igangsatte og planlagte tiltak, mht likestilling mellom kjønnene i politi- og</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		<p>lensmannsetaten.</p> <p>I forbindelse med konstitusjoner og utnevnelser skal Politidirektoratet omtale likestillingsaspektet i alle forslag som sendes departementet. Dersom en eller flere kvinner har søkt og ikke blir foreslått, skal dette begrunnes spesielt. Hvis det ikke er kvinnelige søkere til embetet, skal det i forslaget omtales hvilke konkrete tiltak som har vært gjort for å få kvinnelige søkere. Det skal også fremgå av forslaget om ny utlysning har vært vurdert for å få kvinnelige søkere, og det må begrunnes særskilt dersom ny utlysning ikke er gjennomført.</p> <p>Krav til virksomhetene for 2007:Regjeringen har besluttet, jf Veileder for likestillingsvurdering og omtale i departementenes budsjettproposisjoner http://odin.dep.no/bld/norsk/dok/andre_dok/v_eiledninger/0690-11-120002/dok-bn.html, at på sikt skal samtlige av virksomhetenes budsjettområder (kapittel og post) vurderes i lys av følgende spørsmål om kjønnsrelevans (og hvis det svares ja på et av spørsmålene, så er kjønnspektivet relevant)</p> <p>- Er området personrettet? (eksempel: voldsoffererstatning) - Påvirker det hverdagen for deler av befolkningen? (eksempel: rettsikkerhet sett i forhold til etnisitet, kjønnsrepresentasjonen i domstolene og eventuelle forskjeller i straffeutmålingene m.v.) - Er det forskjeller mellom kvinner og menn på området? (mht rettigheter, ressurser, deltakelse / representasjon, verdier og normer som påvirker kjønnets atferd?)For å undersøke kjønnsrelevansen ytterligere må det legges til rette for innhenting av kjønnsoppdelt statistikk for det aktuelle området.</p> <p>Justisdepartementet ber om at Politidirektoratet pr 30.06.2007 kort angir områder innenfor eget virksomhetsområder som det kan være naturlig å vurdere nærmere mht spørsmålene om kjønnsrelevans. I den forbindelse skal det redegjøres for testing av kjønnsrelevans kan gjennomføres i praksis og en plan for arbeidet. Videre skal virksomheten i årsrapporten gjøre rede for igangsatte tiltak og planlagte tiltak mht likestilling mellom kjønnene for virksomhetens budsjettområder iht. St.prp. nr. 1 (2006-2007) er rekrutterings-/tilsettingspolitikken i politiet ett av tre områder som Justisdepartementet vil se nærmere på i 2007 når det gjelder kjønns- og likestillingsperspektivet. Det bes om at det rapporteres på disse faktorene pr 30.06.2007</p>

Hovedmål	Delmål	Resultatmål
		<p>og 31.12.2007.</p> <p>status sykefravær</p> <p>forslag til tiltak for å redusere sykefraværet</p> <p>utarbeide realistiske mål for sykefraværet i 2007</p> <p>Departementet ber om å få tilsendt årsrapport for</p> <p>hovedarbeidsmiljøutvalget for politi- og lensmannsetaten</p> <p>når dette foreligger, inklusivt status på sykefravær, samt en vurdering av utviklingen i forhold til tidligere år.</p>
	<p>Flere lærlingeplasser i statlig sektor</p>	<p>Det vises til revidert "Særavtale for lærlinger og lærekandidater" hvor de lokale parter bes drøfte behovet for inntak av lærlinger ut fra virksomhetens og samfunnets behov, jf. Personalmelding (PM) nr. 16/2006. Justisdepartementet ber virksomheten om å vurdere hvilke lærefag som kan være aktuelle innen eget ansvarsområde, og vurdere å sette resultatkrav for eventuelle læreplasser. Departementet vil følge opp dette arbeidet i styringsdialogen med tilknyttede virksomheter. For øvrig vil Fagopplæringsenheten/-kontoret i det enkelte fylke kunne gi veiledning og støtte mht læreplasser.</p>
	<p>Grønn stat - Innføring av miljøledelse som en integrert del av virksomhetens styringssystem</p> <p>Universell utforming</p>	<p>Justisdepartementet ber i denne forbindelse om en kort beskrivelse av følgende pr. 30.06.07:</p> <p>Politiets viktigste miljømål og miljøindikatorer, hvilke tiltak som er iverksatt for å oppfylle disse målene og ev. grad av måloppnåelse</p> <p>Hvilke tiltak som ev. er iverksatt for å forankre, integrere og utvikle miljøledelsessystemet.</p> <p>Det følger av Soria Moria-erklæringen at regjeringen vil legge prinsippet om samfunnsmessig likestilling og universell utforming til grunn for sitt arbeid. Dette må sikres nasjonal lovgivning og tjenester, en lov mot diskriminering av funksjonshemmede og forpliktende tidsplan for tilgjengelighet.</p> <p>Regjeringen vil utarbeide handlingsplan for tilgjengelighet til transport, bygg, informasjon og andre viktige samfunnsområder og legge til rette for gjennomføring av universell utforming ved offentlige anskaffelser og utbyggingskontrakter. Nåværende handlingsplanen avsluttes ved utgangen av 2007 Plan for universell utforming</p> <p>Ca. 100 tiltak omtales særskilt for gjennomføring i planperioden. Virksomhetene bes om å rapportere inn eventuelle nye tiltak innen 30.06.07. Disse vil bli vurdert tatt med i den nye handlingsplanen for 2008.</p>

Vedlegg 6 Mål og resultatrapportering Norad

Tildelingsbrev for 2007

Struktur

Tildelingsbrevet for 2007 er på totalt 15 sider.

Tildelingsbrevet er inndelt slik:

- i. Overordnede rammer og føringer for Norads virksomhet.
- ii. Prinsipper for samhandling mellom Utenriksdepartementet og Norad.
- iii. Hovedoppgaver.
- iv. Tversgående oppgaver.
- v. Vedlegg 1: Tildelinger for 2007.
- vi. Vedlegg 2: Nærmere omtale av enkelte bevilgninger.
- vii. Vedlegg 3: Etatsstyringsmøter 2007.
- viii. Vedlegg 4: Rapporterings- og medvirkningskalender 2007.

Felles føringer til statlige etater og virksomheter er inkludert med likestilling og miljøledelse i 2007.

Mål

Norad har valgt å benytte betegnelsen hovedoppgaver.

Hovedoppgaver	Beskrivelse (utdrag)
1. Faglig rådgivning.	Norad skal yte faglig rådgivning overfor departementet og utenriksstasjonene i henhold til gjeldende beslutnings- og saksbehandlingsrutiner i utviklingssamarbeidet. Den faglige rådgivningen skal være av høy kvalitet og basert på planleggingsmøtene med avdelingene i departementet samt på stasjonenes godkjente virksomhetsplaner.
2. Kvalitetssikring	Norad skal aktivt følge opp regjeringens fokus på kvalitet og resultater i bistanden innenfor O3-området. I faglig rådgivning skal resultatfokus og risikovurdering stå sentralt.
3. Evaluering.	Norad skal videreføre styrkingen av evalueringsarbeidet og sikre en strategisk og systematisk tilnærming til evaluering av hele O3-området.
4. Tilskuddsforvaltning.	Norad forutsettes å legge gjeldende politiske mål og prioriteringer til grunn for sin tilskuddsforvaltning.

Tabell 19 Hovedoppgaver for Norad

Hvert hovedmål er videre beskrevet i mer detalj i det som gjerne kan beskrives som del oppgaver som skal bidra til oppfyllelse av hovedmålet.

Omtale av evalueringer

Evalueringer omtales under hovedoppgave 3.

Rapporteringskrav

I vedlegg 4 i tildelingsbrevet finnes en rapporterings- og medvirkningskalender med skisse over aktuelle rapporteringer i løpet av året.

I tildelingsbrevet er det formulert krav om rapportering med hensyn til årsrapport for foregående år, der Norad blir bedt om å analysere resultatoppnåelse i forhold til Norads 4 hovedoppgaver. Forbruks- og fremdriftsrapportering til overordnet departement gjøres 2 ganger årlig, henholdsvis mai og september.

Hovedtrekk rapportering i TB for 2007:

Rapportering til statsregnskapet for 2006	29. januar
Norads virksomhetsplan (Etats VP) for 2007	12. februar.
Forslag til omdisponeringer i statsbudsjett	Medio mars/medio september.
Etatsrapport for 2006 (årsrapport)	2. mai.
Statistikk for 2006	2. mai.
Forbruks- og fremdriftsrapport nr. 1	2. mai.
Bidrag til St.prp. nr. 1 (2007/2008)	Meddeles i eget brev.
Forbruks- og fremdriftsrapport nr. 2	Ultimo september (tentativt).

Andre rapporter (særskilte frister og løpende):

Utkast til evalueringsprogram for 2007.	Etter nærmere avtale.
Rapport om forvaltningsgjennomganger i enkeltland.	3 uker etter avsluttet gjennomgang.
Samlet rapport forvaltningsgjennomganger i 2007.	31. desember.
Underrette om mistanke brudd på forutsetninger for støtte.	Løpende.
Oversende klage-/ankesaker.	Løpende.
Oversende henvendelser fra Riksrevisjonen.	Løpende.

Kalenderen inkluderer ikke rapportering til andre departementer.

Med hensyn til analyse og vurdering av oppnådde resultater, er disse rettet mot å analysere grad av resultatoppnåelse i forhold til hovedoppgavene.

Rapporteringen basert på underliggende analyser er rettet mot årsrapporten/etatsrapporten.

Det føres et stort antall statistikker over ulike typer bistand og anvendelse.

Årsrapport

Årsrapportene til Norad er skrevet med bakgrunn i de fire hovedoppgavene. Dette ser vi på en som en styrke i rapporteringen. Det gjør det lett å finne link til tildelingsbrev og andre sentrale dokumenter og samtidig vurdere i hvilken grad mål er oppnådd med hensyn til utførelse av hovedoppgavene, herunder del oppgaver og bestillinger.

I årsrapporten ser vi at det under headingen tilskuddsforvaltning er foretatt en relativt grundig oppsummering med angivelse av forbruk angjeldende år samt foregående. Dette gjøres kapittel

for kapittel og post for post. En slik oppsummering i årsrapporten gjør det for eksempel enklere å sammenlikne årsrapporten opp mot fagproposisjonen. Dermed er ringen sluttet, om vi ser bort fra Riskrevisjonenes rolle i ens lik sammenheng.

Årsrapporten inneholder i tillegg et assortert antall vedlegg på tema som:

- studier finansiert av Norad
- faglig samarbeid med internasjonale organisasjoner og nettverk
- støtte gjennom Norad til multilaterale organisasjoner
- rammeavtaler
- tabeller Norads forbruk og fordeling av bistandsmidler

Resultatrapportering i årsrapport for 2006

Norad har en sentral rolle for å bidra til kvalitetssikring av den norske bistanden og til at resultatene fra bistandsfinansierte tiltak blir identifisert og formidlet til alle relevante interessegrupper.

Norad har annonsert at etaten i 2007 skal lansere en ny årlig rapport som vil formidle kunnskap om resultater som er oppnådd fra alle deler av den norske bistanden. I Norge formidles bistandsresultater dels gjennom Norads løpende informasjonsarbeid, dels i offentlige dokumenter som det årlige Statsbudsjettet og dels gjennom offentliggjøring av evalueringer og gjennomganger. Imidlertid er omfanget av gjennomganger og resultatrapporter lite kjent. Norad har derfor i 2006 påbegynt en mer systematisk oversikt og publisering av slike resultatrapporter, som vil foreligge i en database fra 2007. Det er allerede etablert en tilsvarende database for evalueringer gjennomført av de frivillige organisasjonene.

Den nye statistikkportalen på Norads internett sider og som ble ferdigstilt i 2006, har fått positive tilbakemeldinger både fra ambassader og fra eksterne brukere.