

## Håndbok 158

# Mål- og resultatstyring i Statens vegvesen

*"God styring gir gode resultater"*

Oktober 2001

## **Hensikt**

Statens vegvesen tar ansvar for vegen og trafikken i arbeidet for et bedre samfunn

## **Statens vegvesens visjon**

Landet er bundet sammen på en miljøvennlig, trygg og effektiv måte

Vi bidrar til trivelige og levedyktige lokalsamfunn

Det er enkelt og gir positive opplevelser å være trafikanter

Vi er verdsatt som en kreativ og konkurransedyktig etat

Vårt arbeid er preget av respekt og omtanke for medmennesker

## Forord

Mål og resultatstyring er Statens vegvesen sitt styringssystem. Dette har vi benyttet i flere år med godt resultat. Men vi skal til en hver tid gjøre forbedringer ut fra de erfaringene vi får. Denne utgaven av håndbok 158 bygger på hovedprinsippene fra tidligere, men det er gjort flere endringer i den – ikke minst på bakgrunn av synspunkter vegsjefene har kommet med. Disse endringene er det gjort nærmere rede for i innledningen til håndboka.

Det er en endring jeg vil gjøre spesielt oppmerksom på. I kontrakten mellom vegdirektøren og vegsjefene har vi nå fastsatt noen områder jeg ser som spesielt viktig at vegsjefenes ledergrupper og vi i etatsledelsen følger spesielt opp. Dette er satsningsområder som det er nødvendig at Statens vegvesen oppnår gode resultater på, både på kort og lang sikt hvis vi fortsatt skal ha den nøkkelrollen i samferdselssektoren som vi ønsker å ha. Målene innenfor disse satsningsområdene er i hovedsak slik at de krever innsats på tvers av den etablerte linjeorganisasjonen og dermed også en felles lederinnsats.

Den øvrige virksomheten vil bli styrt og fulgt opp gjennom den etablerte linjeorganisasjonen slik det er beskrevet i håndboka. Jeg ser det derfor som en selvfølge at ledere på alle nivå i organisasjonen gjør seg kjent med innholdet i håndboka.

De endringene vi foretar nå, vil også kunne tilpasses den organiseringen av Statens vegvesen vi arbeider for. Jeg ser derfor ingen betenkeligheter med å gjøre endringer i den omstillingstiden vi er inne i. Uansett må et styringssystem tilpasses den virkeligheten vi har. Videreutviklingen av systemet må derfor være en kontinuerlig prosess.

God styring gir gode resultater!

# Innhold

<b>1.</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>5</b>
1.1	Styring i Statens vegvesen.....	5
1.2	Hva styrer etaten på og hvordan få relevant informasjon ?.....	6
1.2.1	Virkemidler.....	7
1.2.2	Resultater.....	7
1.3	Rammer og styrende retningslinjer.....	8
<b>2.</b>	<b>Forventninger til ledere og medarbeidere.....</b>	<b>9</b>
<b>3.</b>	<b>Politisk styring av Statens vegvesen.....</b>	<b>10</b>
3.1	Nasjonal transportplan.....	10
3.2	Handlingsprogrammet.....	11
3.3	Statsbudsjettet (St.prp. nr. 1 for Samferdselsdepartementet).....	11
3.4	Annen styring.....	11
<b>4.</b>	<b>Mål.....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Kontrakten.....</b>	<b>15</b>
<b>6.</b>	<b>Oppfølging.....</b>	<b>17</b>
6.1	Prinsipper for oppfølging.....	17
6.2	Oppfølging av kontrakten.....	18
6.3	Rapportering på større avvik.....	18
<b>7.</b>	<b>Årsplanens rolle i styringssystemet.....</b>	<b>20</b>

# 1. Innledning

Håndbok 158 Mål- og resultatstyring beskriver hvilke retningslinjer som ligger til grunn for styring i Statens vegvesen. Håndboka gir en beskrivelse av hvordan mål blir til og følges opp gjennom politiske myndigheters styring og gjennom etatens interne styring.

Håndboka omtaler hvilke krav styringssystemet stiller til ledere og medarbeidere. Disse kravene er forankret i håndbok 224 Personalpolitikk. Håndbok 158 skal bidra til å sikre kvaliteten på styring i etaten og må dermed sees i sammenheng med håndbok 144 Kvalitetshåndbok for Statens vegvesen og andre retningsgivende dokumenter.

Styringssystemet har endret navn fra mål- og rammestyring til mål- og resultatstyring. I navneendringen ligger et signal om økt oppmerksomhet på oppfølging av resultater. Rammene for vår virksomhet er fremdeles viktige, og det forutsettes at de følges. Endringene i styringssystemet skal bidra til at sammenhengen mellom ressursinnsats og resultater blir tydeligere, at mål på ulike nivå sees i sammenheng med overordnede mål og at oppfølging i større grad blir vektlagt.

Målgruppa for håndboka er først og fremst ledere. Saksbehandlere og stabspersoner som jobber med fastsettelse og oppfølging av mål knytta til styringsdokumentene i etaten er også en viktig gruppe. Prinsippene som er omtalt i håndboka gjelder imidlertid for alt arbeid med målsetting og oppfølging i etaten.

Det er kun de overordnede prinsippene som inngår i denne håndboka. En nærmere beskrivelse av de ulike prosessene som inngår i styringssystemet, detaljert beskrivelse av styringsdokumentene og beskrivelse av måleparametrene legges på Statens vegvesens intranett.

Statens vegvesen står foran vesentlige endringer. I en ny organisering av Statens vegvesen vil overordnede politiske styringsdokumenter og prinsippene for styring være de samme. Noen av prosessene knytta til styring innad i etaten vil imidlertid endres. Dette innebærer at denne håndboka må revideres. Arbeidet med videreutvikling av styringssystemet er en kontinuerlig prosess.

## ***1.1 Styring i Statens vegvesen***

Styringsformen i Statens vegvesen er mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyring innebærer at resultatene skal være i samsvar med de mål som settes. Ved å styre mot mål og bli fulgt opp på oppnådde resultater, skal den ansvarlige selv finne egnete virkemidler. Rapportering er en nødvendig del av et styringssystem og må dreie seg om den informasjon som er nødvendige for at overordnet leder eller myndighet skal kunne styre på en tilfredsstillende måte. Oppfølging av resultater skal, foruten å gi overordnet ledernivå informasjon som grunnlag for beslutninger, også bidra til kunnskap om hvordan man kan jobbe mer effektivt. For å få denne kunnskapen må det gjennomføres vurderinger og analyser av hvordan oppgaver ble løst. Siktemålet er hele tiden å lære av erfaring med tanke på kontinuerlig forbedring av virksomheten. Dette er illustrert i kapittel 6.

Mål på alle nivåer skal være preget av Statens vegvesens "Hensikt og visjon" og skal være forankret i etatens overordnede styringsdokumenter. Mål- og resultatstyring skal bidra til at vi gjennomfører de mest resultateffektive tiltakene for å nå overordnede politiske mål. Det innebærer at det skal etableres prosesser for samhandling i fastsetting av mål, oppfølging og evaluering av resultater. Disse prosessene skal bidra til motivasjon gjennom medvirkning og ansvarliggjøring av medarbeiderne.

Styring og ledelse i Statens vegvesen skal bygge på **tillit, ansvar, medvirkning og læring**. Den som er nærmest en problemstilling vet ofte best og skal derfor gis mulighet til å finne virkemidler til løsning. Blir vi vist tillit i vårt arbeide og får anledning til å påvirke egen arbeidssituasjon, bidrar det til at vi blir motivert, selvstendige og lojale. Vi får et eierforhold til produktet eller tjenesten. I tillegg skal styring foregå slik at vi sørger for læring og utvikling av den enkelte og utvikling av måtene vi jobber på. Disse grunnholdningene er nedfelt i et sett prinsipper gjengitt på omslaget bakerst i håndboka.

Overordnet politisk myndighet beslutter hvilke oppgaver Statens vegvesen skal løse. Disse er beskrevet i Nasjonal transportplan, i etatens handlingsprogram og i de årlige budsjettene. Vegdirektoratets styring av vegkontorene skjer hovedsakelig gjennom **kontrakten** mellom vegdirektør og veksjef og i oppfølgingen av denne. I styringen på alle andre nivåer internt på vegkontorene og i Vegdirektorat er **årsplanen** det viktigste redskap for gjennomføring og oppfølging av de mål som er avtalt i kontrakten.

Fylkeskommunene styrer vegkontorene i forhold til fylkesvegene. Fylkeskommunenes styring omtales ikke i denne håndboka.

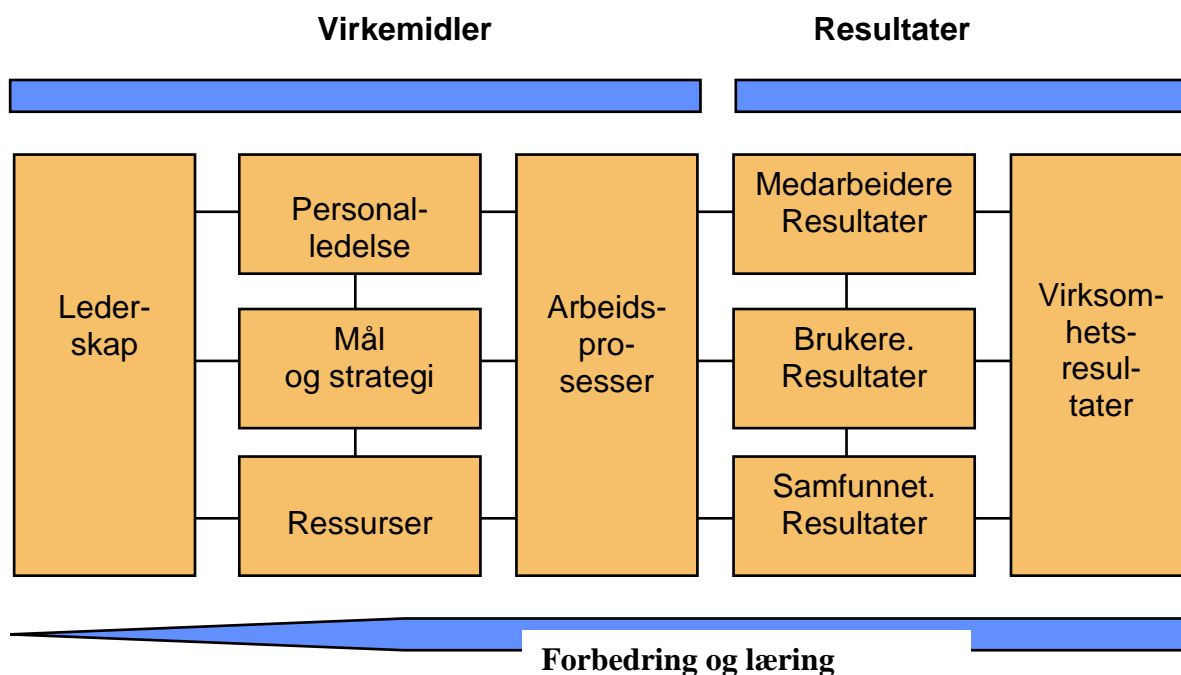
## ***1.2 Hva styrer etaten på og hvordan få relevant informasjon ?***

Stortinget fastsetter gjennom de overordnede styringsdokumentene mål på områder som Statens vegvesen har ansvaret for. Målene kan deles inn i områdene; fremkommelighet, trafikksikkerhet, miljø og service. Et godt styringssystem må sørge for at etaten ikke ensidig fokuserer på resultatene av virksomheten. Nødvendig oppmerksomhet må også rettes mot de viktigste forutsetningene for gode resultater.

For å illustrere behovet for bredde i grunnlaget for styringen av etaten, benytter vi her de elementene som ligger i EFQM-modellen (European Foundation for Quality Management), en modell for virksomhetsutvikling, se figur 1.1. Modellen består av elementene lederskap, mål og strategier, personalledelse, ressurser, arbeidsprosesser, resultater for medarbeiderne, resultater for brukerne, resultater for samfunnet og virksomhetsresultater.

For alle elementene eller faktorene har vi behov for å vite noe om faktisk tilstand og hvilken tilstand vi ønsker å nå. Når vi har kartlagt faktisk tilstand på den ene siden og målene på den andre siden, vil vi få fram eventuelle gap mellom disse. Ut fra denne kunnskapen velges de virkemidler som mest kostnadseffektivt fører til at vi når målene. For å kartlegge faktisk tilstand må det hentes inn informasjon. Tiltak som kan gi denne informasjonen er beskrevet nedenfor i en gjennomgang av

modellens elementer. Aktuelle tiltak er nevnt (i *kursiv*) under i beskrivelsen av de enkelte elementene.



Figur 1.1 EFQM-modellen (European Foundation for Quality Management)

### 1.2.1 Virkemidler

#### Lederskap

I hvilken grad handler ledere på alle nivåer på en slik måte at de stimulerer til, støtter og aktivt fremmer en kultur for å nå etatens mål ? Dette er spørsmål som etatsledelsen behøver svar på for å kunne sette i verk de rette tiltakene for å utvikle lederne og rekruttere de mest egnete. Individuelle og teambaserte *lederevalueringer* kan gi styringsinformasjon på dette området. Et motivasjons- og reaksjonssystem vil være et hjelpemiddel for at etaten oppmuntrer til atferd som fremmer god måloppnåelse og som begrenser ineffektiv atferd.

#### Mål og strategi

Hvordan etablerer etaten strategier ? Hvordan tar etaten strategiene i bruk og hvordan gjennomgår og revurderer den sine mål og strategier ? Hvordan blir strategiene omsatt til handling ? Mål, føringer, policy og strategier ligger i de overordnede styringsdokumentene. I denne håndboka er det gitt en kort beskrivelse av de overordnede styringsdokumentene. Arbeidsprosessene som fører frem til ferdige dokumenter er beskrevet og lagt ut på intranett.

#### Medarbeidere

I hvilken grad utløser etaten det fulle potensialet hos medarbeiderne ? Får medarbeiderne videreutvikle seg, tas de vare på, trives de og ønsker de å fortsette i etaten ? *Kompetansekartlegging, lederevalueringer og undersøkelser på medarbeidertilfredshet* kan gi informasjon på dette feltet. Videre er medarbeidersamtalen en viktig styringsarena mellom leder og medarbeider, se omtale under kapittel 2.

## **Ressurser**

I hvilken grad styres og utnyttes etatens ressurser ? Etaten styres på forbruk i forhold til budsjett. For å se i hvilken grad utnyttelsen av ressursene er effektiv skal *effektivitetsindikatorer* anvendes.

## **Arbeidsprosesser**

Hvordan identifiserer, styrer, gjennomgår og forbedrer etaten sine arbeidsprosesser. Dette området dekkes av Håndbok 144 Kvalitetsstyring. *Kvalitetsrevisjoner, statusanalyser, operasjonelle revisjoner* og *interne brukerundersøkelser* er eksempler på tiltak som gir indikasjon på kvaliteten på enhetenes prosesser og produkter/tjenester.

### **1.2.2 Resultater**

#### **Resultater for brukerne**

Det er viktig å få synspunkter på etatens virksomhet fra de som berøres. Ulike former for *brukerundersøkelser* kan gi oss svar på dette. Det er bla. vesentlig å få oversikt over de ulemper Vegvesenets virksomhet påfører veitrafikkssystemets naboer.

#### **Resultater for medarbeiderne**

Hva oppnår etaten med hensyn til å tilfredsstille medarbeidernes behov og forventninger ? Undersøkelser på *medarbeidertilfredshet*, samt *sluttintervjuer*, er aktuelle tiltak. I tillegg vil lederevalueringer, sykefraværstatistikker og statistikker på gjennomtrekk gi relevant informasjon.

#### **Resultater for samfunnet - virksomhetsresultater**

Hva oppnår vi på våre hovedresultatområder ? Hvilken innvirkning har vår organisasjon hatt på samfunnet utenfor den grunnleggende virksomheten ? Rapporteringen knyttet til styringssystemet forteller noe om hva etaten har gjort i løpet av en gitt periode. Til hjelp for å se hvilke virkninger de konkrete tiltakene og prosjektene har, benyttes beregningsmodeller, såkalt *beregnete virkninger*. Analyser i tråd med håndbok 140 Konsekvensanalyser er et eksempel på verktøy som bidrar til kunnskap om effekter av tiltak. Gode måleparametre er nødvendig for best mulig å beskrive hvilke effekter arbeidet vårt har på trafiksikkerhet, fremkommelighet, miljø og service.

Gjennomgangen ovenfor er ment som en illustrasjon på bredden og omfanget av informasjon som er nødvendig for å sikre at etaten er på rett vei og fungerer effektivt på kort og på lang sikt. Vegvesenet vil gjennomføre tiltak som gir grunnlag for å styre på alle disse områdene.

### **1.3 Rammer og styrende retningslinjer**

Statens vegvesens virksomhet må utføres innenfor rammene av en rekke lover og forskrifter. Disse rammene setter krav til og begrensninger for virksomheten og har betydning for styringen av den. Noen av disse lovene og forskriftene er generelle for all virksomhet i Norge. Arbeidsmiljøloven er et eksempel på dette. Plan- og bygningsloven, vegtrafikkloven, regler for offentlige anskaffelser og statens økonomireglement er eksempler på regelverk som er sektororientert og som har spesiell betydning for Vegvesenets virksomhet.



I tillegg har Statens vegvesen selv utarbeidet regler og retningslinjer som skal følges ved utførelsen av arbeidet. Disse er beskrevet i håndbøker, retningslinjer og brev fra Vegdirektoratet og omfatter alt fra kvalitetssystemet, økonomistyringssystemet og vegnormaler til regler for fleksibel arbeidstid.

## 2. Forventninger til ledere og medarbeidere

Styring er her definert som en del av ledelse. Dette kapitlet beskriver hva slags atferd som forventes av lederne og medarbeiderne i etaten for at mål- og resultatstyring skal fungere. En mer omfattende omtale av ledelsespolitikken er beskrevet i håndbok 224 Personalpolitikk i Statens vegvesen.

Lederskap i Statens vegvesen skal preges av tillit. Det betyr at våre medarbeidere må være villige til å ta ansvar for å nå mål. Vi skal fremme effektivitet, arbeids glede og utvikling gjennom å gi stor grad av frihet i valg av virkemidler for å nå målene. Prinsippet om tillit krever lojalitet fra både ledere og medarbeidere til beslutninger som er fattet og respekt for de rammer som etaten arbeider innenfor.

Ledere i Statens vegvesen skal sikre at de når avtalte mål innenfor rammene av tildelte ressurser, lover, avtaler og instruksjer. Det betyr at de må ha et opplegg eller en plan for å gjennomføre sine oppgaver. En årsplan har vist seg å være hensiktsmessig i denne sammenhengen. Årsplanen skal være forankret i målene som er utledet på ett nivå høyere opp i organisasjonen. Utgangspunktet for vegkontorenes planlegging er kontrakten mellom vegsjefen og vegdirektøren. Ledere er ansvarlige for at medarbeidersamtalen blir en arena for planlegging av mål og for oppfølging av resultat.

### **Mål- og resultatstyring betinger *ledere* som:**

- ◇ formulerer entydige mål i samarbeid med medarbeiderne
- ◇ formulerer mål som er ambisiøse samtidig som de er realistiske
- ◇ gir medarbeiderne tillit gjennom å delegerer myndighet og oppgaver, og gjennom å invitere til medvirkning når tiltak og arbeidsmåter skal fastlegges
- ◇ følger opp virksomheten på en forpliktende måte med fokus på læring og kontinuerlige forbedringer

### **Mål- og resultatstyring betinger *medarbeidere* som:**

- ◇ viser engasjement og medvirker når mål skal formuleres, tiltak og arbeidsmåter fastlegges og resultater evalueres
- ◇ viser initiativ og tar personlig ansvar for å skape de resultater som avtales for enheten

Etatens Hensikt og visjon skal være retningsgivende for alt arbeid i organisasjonen. Det betyr blant annet at det er nødvendig å samarbeide om mål som krever innsats på tvers av ansvarsområder. For å oppnå helhetlige løsninger og dermed gode resultater, må koordinering og samordning mellom enheter fungere tilfredsstillende.

### **Medarbeidersamtalen**

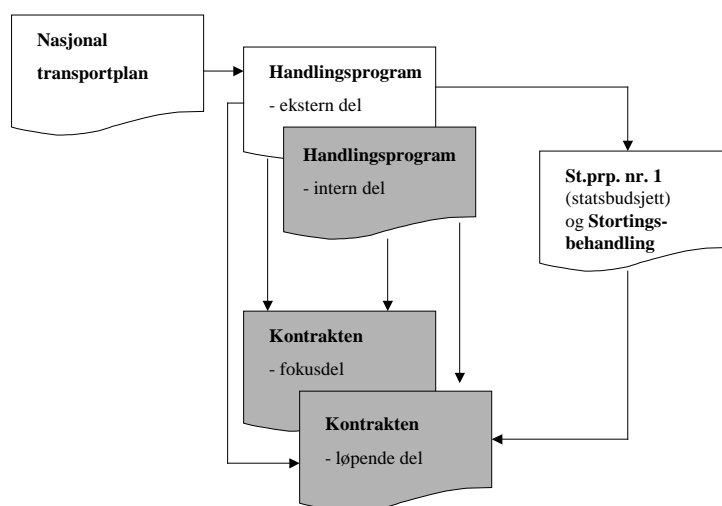
Medarbeidersamtalen skal bidra til å samordne etatens krav med medarbeiderens behov. Den skal være et verktøy for planlegging, styring og kompetanseutvikling innen etaten. Ledere i Statens vegvesen plikter å gjennomføre medarbeidersamtaler med medarbeidere de har personalansvar for, jf. håndbok 224 om personalpolitikk.

Medarbeidersamtalen mellom vegdirektøren og den enkelte vegsjef er en spesielt viktig arena for styring av etaten.

### 3. Politisk styring av Statens vegvesen

Statens vegvesen har både eksterne og interne styringsdokumenter å forholde seg til. Nasjonal transportplan, ekstern del av Handlingsprogrammet og Statsbudsjettet med tildelingsbrevet er *overordnede politiske dokumenter*. Disse dokumentene inneholder de føringer og mål som ligger til grunn for etatens virksomhet. Intern del av handlingsprogrammet, kontrakt mellom vegdirektør og vegsjefene, samt årsplaner, er *gjennomføringsdokumenter for intern styring*. De siste viser hvordan Statens vegvesen skal omsette politiske mål til resultater.

Dette kapitlet beskriver hvordan Samferdselsdepartementet og Stortinget styrer Statens vegvesen. De overordnede politiske styringsdokumentene og rapporteringen på disse er presentert i korte trekk. Hvordan etaten styrer internt er presentert i kapitlene 4 til 6.



Skravert symbol er internt styringsdokument

**Figur 3.1** Sammenhengen mellom styringsdokumentene

#### 3.1 Nasjonal transportplan

Stortingsmeldingen om Nasjonal transportplan presenterer Regjeringens transportpolitikk. Samferdselskomiteén i Stortinget fremmer på grunnlag av meldingen sin innstilling, og planen tas opp til forhandlinger og for eventuelle voteringer i Stortinget. Nasjonal transportplan har en planperiode på 10 år, men revideres hvert fjerde år. Innholdet i planen er mer konkret for de fire første enn for de seks siste årene.

Nasjonal transportplan legger grunnlaget for utarbeidelse av handlingsprogram og årlige budsjetter for de fire statlige transportetatene.

### **3.2 Handlingsprogrammet**

Handlingsprogrammet er i likhet med Nasjonal transportplan et 10-årsprogram, som revideres hvert fjerde. år. Ved inngangen til hver planperiode vil Stortinget bli orientert gjennom statsbudsjettet (St.prp. nr. 1 for Samferdselsdepartementet) om hvordan hovedtrekkene i stortingsmeldingen om Nasjonal transportplan følges opp i handlingsprogrammet.

De samlede virkninger som presenteres i budsjettproposisjonen vil være styrende for Samferdselsdepartementets oppfølging av Statens vegvesen og for resultatrapporteringen til Stortinget.

Formålet med handlingsprogrammet er å legge opp til en effektiv gjennomføring av tiltak for å nå målene i Nasjonal transportplan. Handlingsprogrammet er delt i en ekstern og en intern del. Det eksterne handlingsprogrammet legges frem for fylkespolitisk behandling og danner hovedgrunnlaget for arbeidet med de årlige budsjettproposisjoner.

For de fire første årene i en transportplanperiode skal det eksterne handlingsprogrammet inneholde en beskrivelse av resultatmål fordelt på år som følge av den strategi Stortinget har valgt i Nasjonal transportplan. For de seks siste årene er omtalen vesentlig mindre detaljert. Den interne delen av handlingsprogrammet skal gi en best mulig tilpasning og utnyttelse av Statens vegvesens ressurser, sett i forhold til de oppgaver som skal utføres de fire første årene av transportplanperioden.

### **3.3 Statsbudsjettet (St. prp. nr. 1 for Samferdselsdepartementet)**

Gjennom behandling av statsbudsjettet beslutter Stortinget hvordan Nasjonal transportplan skal gjennomføres ved å bevilge midler og fastsette mål for Statens vegvesens virksomhet. Dette danner grunnlag for utarbeidelse av lederkontrakter, jf. kapittel 5.

Statens vegvesen mottar et tildelingsbrev fra Samferdselsdepartementet der resultatene av Stortingets behandling meddeles. I tillegg inneholder brevet eventuelle andre føringer som departementet ønsker å gi for Statens vegvesens arbeid i budsjettåret.

Stortinget kan endre bevilgninger og mål i forbindelse med behandlingen av Revidert nasjonalbudsjett eller eventuelt andre tilleggsproposisjoner som legges fram i løpet av året.

### **3.4 Annen styring**

Med bakgrunn i tertialrapporter (perioderapporter) fra vegkontorene oppsummerer Vegdirektoratet måloppnåelsen på landsbasis og rapporterer dette til Samferdselsdepartementet. 1. og 2. perioderapport, samt årsrapporten, danner grunnlag for etatsstyringsmøter mellom Samferdselsdepartementet og Vegdirektoratet. Med bakgrunn i 1. perioderapport og beregnet måloppnåelse, vurderes eventuelle korrigerende tiltak og målene for virksomheten kan bli justert. I tillegg til rapportering fra forrige eller inneværende år benyttes etatsstyringsmøtene til å diskutere og avklare saker knyttet til neste års budsjett.

## 4. Mål

Alle medarbeidere i Statens vegvesen er tilsatt for å bidra til å nå etatens overordnede mål. Det er imidlertid ikke alltid lett for den enkelte å se sammenhengen mellom egne oppgaver og mål, og de mål som gjelder for etaten som helhet.

For at etaten skal være effektiv er det vesentlig at alle jobber mot de samme overordnede mål. Det er viktig for den enkeltes motivasjon å ha forståelse for at oppgavene man utfører er med å bidra til å nå fastsatte mål for etaten.

Etatens Hensikt og visjon gir uttrykk for et overordnet perspektiv og skal gi en retning for arbeidet vårt. Overordnede mål, prioriteringer og føringer finner vi i Nasjonal transportplan, i Handlingsprogrammet og i Statsbudsjettet. Stortinget setter mål på områder som trafiksikkerhet, framkommelighet, miljø og service. Noen av disse målene er tallfestet, andre er utformet som generelle føringer. Målene er på svært forskjellig detaljeringsnivå. Noen omhandler virkninger og andre beskriver tiltak eller konkrete prosjekter som skal utføres.

I St.meld. nr. 41 (1993-94) Nytt overordnet styringssystem for Statens vegvesen er det spesielt lagt vekt på at etaten skal ha et styringssystem som ivaretar følgende hensyn:

- god politisk styring og kontroll
- effektivitet, dvs. få en mest mulig effektiv utnyttelse av ressursene som stilles til disposisjon.

Videre fremgår det av meldingen at styringssystemet skal ha fokus på fastsettelse og oppfølging av mål fremfor detaljert virkemiddelstyring.

Gjennom å sette mål som er etterprøvbare sikres god politisk styring og kontroll. Mål må kunne følges opp. Ettersom enkelte av målene i styringsdokumentene er på et overordnet nivå, må de brytes ned og fordeles for å kunne følges opp.

I arbeidet med å konkretisere mål er det viktig at vi søker å finne fram til de tiltak som gir oss størst mulighet til å nå overordnede mål. Det er i den forbindelse nødvendig å skaffe et best mulig grunnlag for å kunne si noe om sammenhengen mellom de tiltak vi gjennomfører og de virkninger vi ønsker å oppnå. I en del sammenhenger er det fornuftig å vurdere tiltakene i forhold til fastsatte tilstandsmål, dvs. ønskede tilstander. Ofte er det konkrete mål på tilstander som gir best uttrykk for hvilken virkning vår virksomhet skal ha på samfunnet. Det er i det etterfølgende vist tre eksempler på hvordan mål *kan* brytes ned.

*Eksempler på hvordan eksterne mål kan brytes ned på flere nivå.*

**Eksempel 1**

*Resultatområde i handlingsprogrammet: Trafikksikkerhet*

**Målformulering:** Antall skadde eller drepte skal reduseres med  $x$

**Tilstandsmål:**

- 1.1 Minst 95 % av førerne bruker bilbelte  
Minst 95 % av passasjerene over 3 år bruker bilbelte.  
Minst 97 % av passasjerene under 3 år er sikret i henhold til regelverket.
- 1.2 Minst 90 % av alle tunge kjøretøyer skal ha godkjent bremsedevirking

**Eksempler på tiltak på ett av målene:**

- 1.1.1 Gjennomføre X bilbeltekontroller
- 1.1.2 Informasjonskampanje

**Eksempel 2**

*Resultatområde i handlingsprogrammet: Framkommelighet*

**Målformulering:** Reduserte transportkostnader

**Tilstandsmål:**

- 1.1  $x$  % av vegen har tilfredsstillende standard
- 1.2 Valgt standard på drift av vegnettet
- 1.3 Valgt standard på vedlikehold av vegnettet

**Eksempler på tiltak på ett av målene:**

- 1.1.1 Bygge nye veger
- 1.1.2 Utbedre flaskehals
- 1.1.3 Utbedre veg med forsinkelse for kollektivtrafikken
- 1.1.4 Bygge gang- og sykkelveger

En vesentlig forutsetning for at Statens vegvesen skal kunne innfri kravene de politiske myndighetene har til etaten, er at Vegvesenet som organisasjon fungerer på en god og effektiv måte. Det er derfor en sentral oppgave for etatens ledere og sette interne mål for organisasjonen, gjennomføre tiltak og følge opp resultatene. Et eksempel er vist i etterfølgende ramme.

*Eksempel 3: internt mål*

**Målformulering: Etaten har tilsatte med riktig kompetanse innen et spesielt arbeidsfelt**

Det vil være nødvendig med en analyse for å finne gode tilstandsmål på dette området. Vi kan se for oss noen tilstandsmål som hver for seg gir et bidrag til et helhetsbilde på kompetansesiden

**Tilstandsmål:**

- 1.1 Andel tilsatte med minst 4 års relevant utdanning er X %
- 1.2 Andel tilsatte som har skiftet arbeidsplass innen etaten er X %
- 1.3 X % av de tilsatte har jobbet i etaten i over 2 år

**Eksempler på tiltak for ett av målene:**

- 1.2.1 Krav til rekruttering til visse stillinger
- 1.2.2 Lønnsbetingelser settes i forhold til hva arbeidsmarkedet tilsier
- 1.2.3 Rekrutteringsframstøt ved høgskoler

## 5. Kontrakten

Vegdirektørens styring av vegsjefene skjer i hovedsak gjennom kontraktene og i oppfølgingen av disse.

Kontraktene er interne gjennomføringsplaner for vedtatt statsbudsjett. Budsjettet tar utgangspunkt i Nasjonal transportplan, Stortingets behandling av denne og handlingsprogrammet. Kontraktene inneholder mål som følges opp gjennom året, eller ved årets slutt og har dermed ett års perspektiv. Målene er imidlertid utledet av Handlingsprogrammet som har et fire års perspektiv.

Kontraktene skal sikre at etaten når de mål som er fastsatt av Stortinget, dvs. de eksterne målene. I tillegg skal de bidra til at etaten samlet innretter seg på en slik måte at vi er i stand til å møte de utfordringene Statens vegvesen blir stilt overfor i et langsiktig perspektiv. Dette vil omfatte både felles utfordringer på etatens virksomhetsområder og interne områder som det er nødvendig å følge opp for at Statens vegvesen også i framtida skal ha en effektiv organisasjon med kompetente medarbeidere. Kontraktene må derfor inneholde både eksterne og interne mål. I tillegg inneholder kontraktene tildeling av økonomiske rammer.

Målene i kontraktene skal kunne følges opp. Mål som ikke er etterprøvbare må derfor brytes ned slik at de kan følges opp. Kontrakten er todelt:

### **Del I Satsningsområder, eksterne og interne**

- Langsiktige mål som brytes ned til årlige mål på enkelte viktige områder etaten velger å sette i fokus
- Mål på områder hvor vegkontorets virksomhet ikke går som planlagt

### **Del II Handlingsprogrammet m.m.**

- Tildeling av økonomiske rammer
- Tabell med oversikt over:
  - Ettårige mål utledet av handlingsprogrammet (ekstern og intern del) tilpasset de årlige budsjetttrammene
  - Mål for fireårsperioden totalt, utledet av handlingsprogrammet
  - Rapporteringstidspunkt for de ulike målene

De årlige målene i kontraktens ”satsningsdel” (del I) kan være lik årlige mål i kontraktens ”løpende del” (del II), eller være mål på andre nivå dersom det er mer hensiktsmessig.

Målene i satsningsdelen av kontrakten vil være av en slik karakter at de i hovedsak krever tverrfaglig vurderinger for å bli løst på beste måte. Dette er mål som vurderes til å være spesielt kritiske for etatens framtid. For å nå disse målene er det nødvendig at etatens samlede ledelse engasjerer seg både i den konkrete målsettingen og i hvilke tiltak som må iverksettes. Dette betyr at målene skal engasjere hele toppledergruppa både ved det enkelte vegkontor og i Vegdirektoratet. Målene kan være satt i den interne delen av handlingsprogrammet, f.eks. på områder som kompetanse og omstilling. Det kan også være mål i den eksterne delen av handlingsprogrammet på områder som krever tverrfaglig kompetanse og vurdering, for eksempel



trafikksikkerhet. De overordnede langsiktige målene må være felles for hele etaten, men delmål og tiltak vil kunne variere mellom vegkontorene.

Før starten på en ny handlingsprogramperiode skal Vegdirektoratet og vegkontorets toppledelse være enige om hvilke områder som skal inngå i satsningsdelen av kontrakten. Deretter avholdes et målstyringsmøte mellom Vegdirektoratet og vegkontoret der det tas en endelig stilling til målene i kontraktens del I. Som innspill til møtet gjør Vegdirektoratet en vurdering av forslag til mål fra vegkontorene både enkeltvis og samlet.

Kontraktens del II diskuteres i eget møte før handlingsprogrammene legges fram til fylkespolitisk behandling.

## 6. Oppfølging

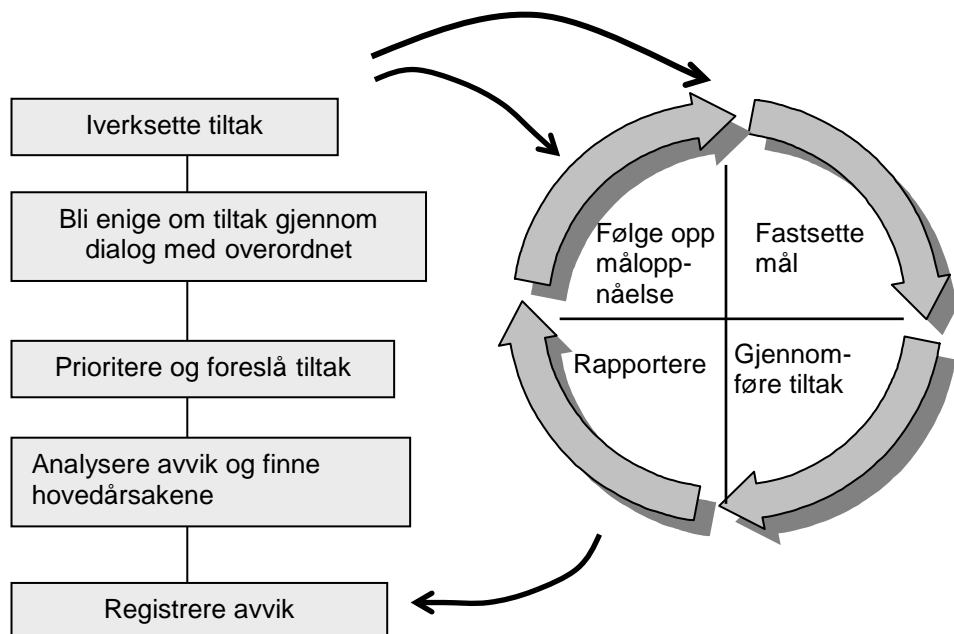
Dette kapitlet dreier seg om oppfølging generelt og om Vegdirektoratets oppfølging av kontrakten spesielt. For å forstå kontraktens funksjon, må kapittel 6 sees i sammenheng med kapittel 5 om kontraktens innhold.

### 6.1 Prinsipper for oppfølging

Gjennom oppfølgingen skal vi sikre at fastsatte mål nås, og at eventuelt nødvendige omprioriteringer blir foretatt. Oppfølgingen må legge til rette for at vi opparbeider kunnskap som gir grunnlag for å utføre arbeidet vårt på en bedre og mer effektiv måte. Oppfølgingen skal også gi oss grunnlag for å vurdere hvilke tiltak som gir best effekt i forhold til å nå de langsiktige målene.

I etatens styringssystem har vi både årlige mål (i budsjetter og i kontrakten) og mål med fire års perspektiv (i Nasjonal transportplan og i Handlingsprogrammet). I forbindelse med oppfølgingen er det derfor nødvendig at den årlige måloppnåelsen alltid vurderes i forhold til de langsiktige målene.

Rapportering eller tilbakemelding på alle nivåer i etaten skal legges til rette slik at den bidrar til vurderinger som fører oss videre i riktig retning. Slike vurderinger vil variere med nivå og arbeidsområde. Figur 6.1 illustrerer planlegging og oppfølging som en del av en generell læringsprosess. Figuren kjenner vi som "PUKK-hjulet" og er beskrevet i håndbok 144 kap. 2.2.



**Figur 6.1** Modell for læring gjennom planlegging og oppfølging

Et grunnleggende prinsipp i styring av Statens vegvesen er at når mål er satt rapporteres det på eventuelle avvik, hva som er årsaken og hvilke tiltak som foreslås gjennomført for å rette opp eller redusere avvik. Med avvik menes her resultat som ligger utenfor aksepterte toleransegrenser. Det betyr at så lenge rapporteringen viser

at måloppnåelsen ikke har avvik vil ikke leder/overordnet myndighet etterspørre forklaring eller tiltak. Ved avvik vil de aktuelle målene bli tettere fulgt opp.

Et annet grunnleggende prinsipp i styringen av etaten er at oppfølgingen skal inneholde en vurdering av om tiltakene som gjennomføres er de rette, dvs. mest effektive, for å nå etatens mål på kort og lang sikt.

## **6.2 Oppfølging av kontrakten**

Oppfølging av kontrakten sikrer at vegdirektøren har oversikt over og styring med etatens virksomhet.

Oppfølging av kontrakten skjer gjennom tertialrapporter i løpet av året, gjennom årsrapporten og i målstyringsmøtet. 1. tertialrapport gir grunnlag for å vurdere endringer i prioriteringer i løpet av året og skal sikre at etaten når sine mål for den eksterne virksomheten. 2. tertialrapport omhandler økonomiske data og skal sikre best mulig utnyttelse av disponible midler, samtidig som økonomiske rammer ikke overskrides. Årsrapporten gir grunnlag for å gjøre mer langsiktige vurderinger av etatens interne og eksterne virksomhet. Gjennom årsrapporten gis det en oversikt over total måloppnåelse i året. Den danner grunnlaget for en grundigere vurdering av etatens virksomhet og vil bli brukt aktivt med tanke på forbedringer og best mulig utnyttelse av ressursene.

I tillegg til fast rapportering plikter vegsjefen å rapportere om vesentlige avvik straks de oppdages. Se videre beskrivelse i kapittel 6.3.

I kontrakten fremkommer hvilke mål som inngår i de ulike rapportene. I målstyringsmøtet følges satsningsdelen (del I) av kontrakten opp. Det legges her vekt på å få avklart om etaten har valgt og gjennomfører de rette tiltak for å oppnå ønsket virkning eller tilstand.

Mål i kontraktens løpende del (del II) hvor resultatene ligger innenfor aksepterte toleransegrenser følges ikke opp gjennom året. Hvis vegkontoret i 1. tertialrapport (eller utenom fast rapportering) melder om oppgaver hvor det ikke ligger an til å nå målet, vil Vegdirektoratet sammen med vegkontoret diskutere mulige løsninger. Disse problemene diskuteres om nødvendig i målstyringsmøtet.

Medarbeidersamtalen mellom vegdirektøren og den enkelte vegsjef er en viktig del i oppfølging av kontrakten.

## **6.3 Rapportering på større avvik**

Dersom vegkontoret registrerer betydelige avvik, er vegsjefen pliktig til å rapportere dette til Vegdirektoratet omgående.

## 7. Årsplanens rolle i styringssystemet

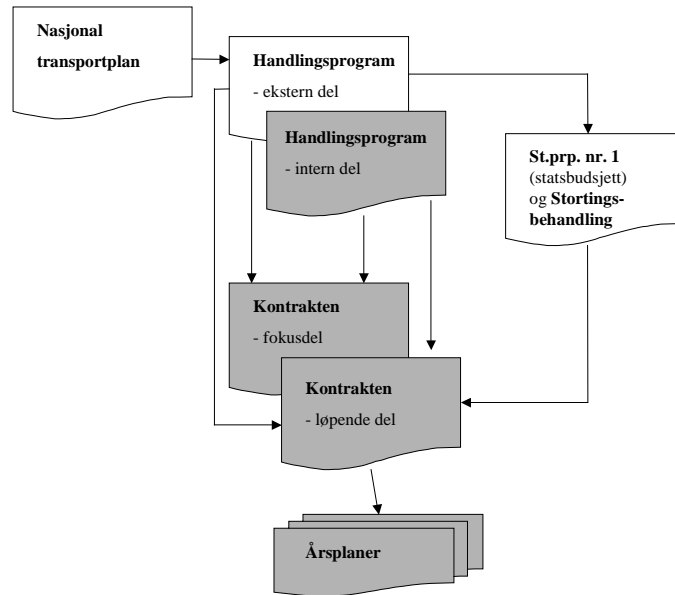
Mål- og resultatstyringssystemet forutsetter at driftsenhetene har et opplegg eller plan for å gjennomføre sine oppgaver. En årsplan har vist seg å være hensiktsmessig i denne sammenhengen. Årsplanen utarbeides innenfor rammene av overordnede målsettinger og tildelt budsjett og godkjennes av nærmeste overordnede leder. Årsplanprosessen er en fin mulighet til å tenke gjennom og diskutere om ting burde vært gjort helt annerledes enn i dag.

Årsplanen er en gjennomføringsplan som er forankret i handlingsprogrammet og kontrakten mellom vegdirektør og vegsjef. Årsplanen knytter på denne måten tiltak og arbeidsmåter til de resultatmål som fastsettes i våre styringsdokumenter. I tillegg gir den lederne mulighet til å formulere sine egne resultatmål så lenge disse er forenlige med rammer og føringer som styringsdokumentene gir.

En årsplan gjelder for budsjettåret og fastsetter *hvilke* tiltak enheten skal gjennomføre, *når* de skal være utført, *hvem* som har ansvaret, samt tiltakenes *ressursbruk*. Som en del av planen beskrives utviklingsoppgaver som er kritiske for oppfyllelse av resultatmålene fastsatt av overordnet nivå. Enhetens budsjett, slik dette legges inn i etatens økonomistyringssystem, er en del av årsplanen. Tiltak, arbeidsmåter og frister i årsplanen skal være realistiske og entydige, og de skal stimulere til personlig ansvar. Ledere skal derfor utarbeide årsplanen i samarbeid med sine medarbeidere.

For å sikre nødvendig sammenheng mellom budsjett og årsplan må ledelere som er ansvarlig for årsplanarbeidet også være involvert i arbeidet med budsjettet.

Tiltak skal følges opp og rapporteres i løpet av budsjettåret. Oppfølgingen skal sørge for at medarbeidernes erfaringer med gjennomføringen av årsplanen nyttes systematisk og med tanke på forbedringer. Oppfølging og rapportering må i tid være tilpasset vegsjefens rapportering til vegdirektør.



Skravert symbol er internt styringsdokument

**Figur 7.1** Årsplanens sammenheng med øvrige styringsdokumenter

## Prinsipper for styring i Statens vegvesen

**Mål- og resultatstyring betyr at vi innenfor gitte rammer styrer mot mål og følger opp på resultater**



**Mål påvirkes av samfunnets krav og forventninger**



**Mål er i samsvar med Hensikt og visjon og våre overordnede styringsdokumenter**



**Gode planleggingsprosesser sikrer realistiske og riktige mål og tiltak på alle nivåer i organisasjonen**



**Gjennom årsplanlegging legger ledere til rette for at etaten når sine mål til rett tid, med riktig kvalitet og kostnad**



**Vi bygger på at våre medarbeidere er villige til å ta ansvar for å nå mål.**



**Styringsprosessene foregår i dialog og preges av læring og forbedring**



**Styringsprosessene ivaretar systematisk og konsekvent resultatoppfølging**