

Etatsstyring i praksis: En kartlegging av
departementenes målstyring av underliggende
virksomheter

Jonas Kjærvik og Jostein Askim

Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo

Forord

Rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, for å styrke kunnskapsgrunnlaget for Regjeringens Program for bedre styring og ledelse i staten. Rapporten gjengir funn fra -, og viderefører og utdypet undersøkelser gjennomført i UiO-forskningsprosjektet Målstyring i sentralforvaltningen, ledet av Jostein Askim. Jonas Kjærvik har gjennomført empiriske undersøkelser av tildelingsbrev for 2015 og i all hovedsak ført denne rapporten i pennen, med bistand fra Askim. Representanter fra Program for bedre styring og ledelse i staten, fra KMD, Finansdepartementet og DFØ har gitt innspill til rapporten underveis.

I videre arbeid med materialet tas det sikte på at reliabiliteten og validiteten i analysene forsterkes gjennom kvalitetssikring av koding av tildelingsbrev for 2012 og 2015, koding av vedlegg til tildelingsbrev og utvalgte virksomhetsinstruksjoner for nevnte år, og fordypet analyse av styringsparametere.

Jonas Kjærvik og Jostein Askim

Oslo, 2.7.2015

Sammendrag

Rapporten viser at norske departementer styrer sine underliggende virksomheter med færre mål i 2015 enn i 2012. En innholdsanalyse av tildelingsbrevene til 70 virksomheter viser vi at gjennomsnittlig antall mål har gått ned fra 12.7 til 6.4. For andre styringskrav er utviklingen annerledes. Det gjennomsnittlige antallet aktivitetskrav i virksomhetenes tildelingsbrev øker i perioden, og ligger i 2015 på omtrent 20 per virksomhet. Antallet styringsparametere i tildelingsbrevene går noe ned, til ca. 9 i 2015.

Når vi slår mål, styringsparametere og aktivitetskrav sammen til “alle styringskrav” i tildelingsbrevene, ser vi en viss reduksjon, fra omtrent 41 i 2012 til 35 per virksomhet i 2015. Antall mål gir altså ikke alene et godt bilde på hvor detaljert departementene styrer sine underliggende virksomheter. Likevel kan vi som et hovedfunn slå fast at basert på det analyserte materialet, og med de forbehold som redegjøres for i rapporten, virker styringen å være mindre detaljert i 2015 enn i 2012.

Vi finner videre at spredningen i styring mellom departementsområder og virksomheter er så betydelig at det er diskutabelt hvor godt egnet gjennomsnittsverdier er for å gi et bilde av styringen under ett.

Målene er også kategorisert langs virkningskjeden, hvor vi skiller mellom inputmål, prosessmål, resultatmål og effektmål. Vi finner at det er en overvekt av resultat- og effektorienterte mål i tildelingsbrevene for 2015.

Vi finner videre visse mønstre i variasjonene i antallet styringskrav som stilles til virksomhetene. Direktoratet møtes med betydelig flere styringskrav enn andre virksomheter, som for eksempel forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Videre øker antallet styringskrav med virksomhetenes størrelse, selv om sammenhengen hverken er veldig sterk eller helt entydig. Og til slutt er det noen mønstre i styringen mellom virksomheter med ulike arbeidsoppgaver. Først og fremst styres virksomheter innen kategorien domstol, konflikt, klage og interesseavveining gjennomgående mindre detaljert enn virksomheter med andre oppgaver.

Innhold

Figurer	III
Tabeller	IV
1 Innledning	1
2 Metode	1
2.1 Datagrunnlaget, begrepsavklaringer og avgrensinger	2
2.2 Utvalgets representativitet	4
2.3 Reliabilitet og validitet i koding av tildelingsbrev	4
3 Funn	5
3.1 Antall mål totalt	6
3.2 Ulike typer mål 2015	7
3.3 Styringsparametere	8
3.4 Aktivitetskrav	9
3.5 Utvikling i styringskrav sett under ett	11
3.6 Styringskrav og utvalgte variabler	11
3.6.1 Departement	11
3.6.2 Tilknytningform	13
3.6.3 Størrelse	14
3.6.4 Oppgavetype	15
4 Konklusjon	16
A Representativitet	18
A.1 Departement	18
A.2 Tilknytningform	18
A.3 Størrelse	20
A.4 Oppgavetype	20
B Tillegg	22

Figurer

1 Gjennomsnittlig antall mål 2004-2015	6
2 Spredningen i antall mål totalt i 2012 og 2015	7
3 Oppsummering av målstyringen i utvalget fra 2015	7
4 Gjennomsnittlig antall styringsparametere 2004-2015	8
5 Spredningen i antall styringsparametere i 2012 og 2015	9

6	Gjennomsnittlig antall aktivitetskrav 2004-2015	9
7	Spredningen i antall aktivitetskrav i 2012 og 2015	10
8	Gjennomsnittlig antall styringskrav 2004-2015	11
9	Antall styringskrav for virksomhetene i 2015 fordelt på overordnet departement	12
10	Gjennomsnittlig antall styringskrav 2004-2015 fordelt på tilknytningsformer	14
11	Sammenhengen mellom størrelse og styringskrav	14
12	Sammenhengen mellom størrelse og styringskrav for virksomheter under 2000 årsverk	15
13	Antall styringskrav for virksomhetene i 2015 fordelt på ulike oppgavetyper.	16
14	Andelen av virksomheter fordelt på de ulike departementene i utvalget og populasjonen i 2015	18
15	Prosentvis fordeling av ordinære og særskilte forvaltningsorgan og forvaltningsbedrifter i utvalgene	19
16	Prosentvis fordeling av oppgavetyper i utvalget og populasjonen 2015 . .	21

Tabeller

1	Deskriptiv statistikk for antall mål totalt, styringsparametere, aktivitetskrav og styringskrav i 2015	5
2	Deskriptiv statistikk for de ulike typene mål i 2015	8
A1	Sammenligning av antall årsverk i utvalget og populasjonen i 2015	20
A2	Oversikt over enhetene i utvalget og dekning i datasettet	22
A3	Gjennomsnittsverdier langs utvalgte variabler for departementene i 2015 .	23

1 Innledning

Rapporten tar opp to spørsmål. For det første, hvor mange mål, styringsparametere og aktivitetskrav oppstiller departementene for sine underliggende virksomheter, og er det endring i dette over tid? For det andre, hva setter departementene mål om? Vi kategoriserer målene langs en effektkjede, som enten input-mål, prosessmål, resultatmål eller effektmål.

Da kartleggingen ikke er endelig kvalitetssikret, og det knytter seg størst usikkerhet til data knyttet til sistnevnte spørsmål, fokuserer denne rapporten sterkest på å presentere funn knyttet til det første spørsmålet. Samlet sett omtaler vi disse tre elementene - mål, styringsparametere og aktivitetskrav - som styringskrav.

Først redegjør vi for metoden. Her omtales datagrunnlaget, representativitet (sammenligning av utvalg og populasjon), og reliabilitet og validitet. Deretter oppsummeres funnene, først samlet sett for hele utvalget, og deretter koblet med kjennetegn hos virksomhetene. Dette gir svar på spørsmål om styringen varierer mellom departementsområder og med virksomhetenes tilknytningsform, størrelse og oppgavetype.

2 Metode

Rapporten presenterer funn fra en innholdsanalyse av tildelingsbrev til et utvalg bestående av 70 statlige virksomheter i 2015. Kartleggingen viderefører studier ved Universitetet i Oslo av tildelingsbrev for utvalgte statlige virksomheter i 2004, 2008 og 2012. Utvalgene har ulike størrelser for de ulike årgangene, men utvalget i 2015 er en direkte videreføring av utvalget for 2012. Utvalget er valgt for å representere bredden i populasjonen langs følgende variabler: departementsområder, formell tilknytningsform til departementet, virksomhetens størrelse (målt i antall årsverk) og virksomhetens oppgavetype.

Vi definerer populasjonen av statlige virksomheter som (1) mottakere av tildelingsbrev som (2) juridisk sett en del av staten. I noen tilfeller omfatter tildelingsbrevet en større etat som inkluderer regionale kontorer. For eksempel omfatter tildelingsbrevet til NAV regionale og lokale kontorer i tillegg til selve direktoratet. Vi omtaler statlige virksomheter med navnet på høyeste administrative nivå, men inkluderer i kap. 3.6.3 tall på virksomhetens størrelse for hele etaten. Vi forholder oss videre utelukkende til ordinære forvaltningsorgan, forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter. I populasjonsdataene (som er sentrale for å drøfte generaliserbarhet) forholder vi oss derfor til enkeltstående nasjonale forvaltningsorgan og etater. Vi har kun slått sammen gruppeorganisasjoner hvor tildelingsbrevet sendes samlet. I vårt datasett gjelder dette Forsvaret, bispedømmene og kriminalomsorgen.

2.1 Datagrunnlaget, begrepsavklaringer og avgrensinger

Tildelingsbrevene fra 2015 er utgangspunktet for kartleggingen i denne rapporten, men ikke tildelingsbrevene i sin helhet. Vi har utelukkende kartlagt virksomhetenes mål, styringsparametere og aktivitetskrav. For mål og styringsparametere er kun forhåndsdefinerte elementer kartlagt. Det vil si at hvis tildelingsbrevet omtaler noe som mål eller styringsparameter, så har vi tatt det med i kartleggingen. Målformuleringer er som regel å finne i kapittel 2 eller 3 i et standard tildelingsbrev. Med et standard tildelingsbrev mener vi et tildelingsbrev med følgende struktur: Innledning, Overordnede prioriteringer/føringer, Mål og resultatkrav, Andre føringer og administrative forhold, og Budsjett og fullmakter. For aktivitetskravene har vi brukt større grad av skjønn. Vi har vurdert om det er aktivitetskrav i løpende tekst, i tillegg til å kartlegge forhåndsdefinerte elementer som for eksempel “tiltak” og “oppdrag” i tildelingsbrevene.

I sum er følgende forhold kartlagt i tildelingsbrevene, her illustrert med eksempler fra tildelingsbrevet til Helsedirektoratet for 2015:

- **Mål totalt.** Her er alle mål spesifisert i tildelingsbrevene loggført. Vi loggfører kun eksplisitte mål i tildelingsbrevene, selv om andre elementer i noen tilfeller kan tolkes som mål.
- **Inputmål.** Den andelen av mål totalt som refererer til innsatsfaktorer, typisk ressurser, bemanning og kompetanse. Eksempel: “Tilstrekkelig tilgang på kvalifisert personell med riktig kompetanse i helse- og omsorgssektoren i samsvar med samhandlingsreformen” (side 34).
- **Prosessmål.** Den andelen av mål totalt som refererer til aktiviteter og interne arbeidsmetoder i virksomheten. Eksempel: “God forankring av folkehelsearbeidet på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer” (side 5).
- **Resultatmål.** Den andelen av mål totalt som refererer til relativt håndfaste utfall av produksjonsprosessen, altså produkter eller tjenester en virksomhet produserer. Eksempel: “Levere styringsinformasjon av god kvalitet til Helse- og omsorgsdepartementet, de regionale helseforetakene og kommunene” (side 30).
- **Effektmål.** Den andelen av mål totalt som refererer til bruker- og samfunnseffektene av en virksomhets produksjon, det vil si de endelige effektene av virksomhetens arbeid. Slike mål tar sikte på å skape en endring for brukerne av virksomheten eller samfunnet generelt på et avgrenset område. Eksempel: “God kunnskap om og sunnere levevaner i befolkningen” (side 5). Merk at grensegangen mellom resultatmål og mål som refererer til brukereffekter kan være vanskelig å trekke, ettersom brukerbegrepet er flertydig.

- **Styringsparameter.** Et tall eller en vurdering som sier noe om utviklingen til et mål. Tilknyttede resultatkrav er også kodet som styringsparametere. Eksempel: “Nedgang i andelen barn og unge med dårlig tannhelse” (side 22). I noen tilfeller angir en styringsparameter et entydig numerisk krav til nivå på prestasjoner, i andre tilfeller (som i nevnte eksempel) ikke.
- **Aktivitetskrav.** Konkrete aktiviteter, tiltak og oppdrag som departementene krever at virksomhetene utfører. At virksomheten “skal” det ene eller det andre, er formuleringer vi leter etter og som forener slike større og mindre marsjordre fra departementets side. Som fellesbenevnelse bruker vi aktivitetskrav. Her har vi kodet konkrete og formelle oppdrag, samt aktivitetskrav i løpende tekst. Eksempel: “Kartlegge situasjonen for behandling av barn og unge med rusmiddelproblemer i kommunene og spesialisthelsetjenesten og foreslå hvordan dette tilbudet eventuelt kan styrkes” (side 18).

De ulike typene mål (input, prosess, resultat og effekt) er behandlet som uttømmende og gjensidig utelukkende kategorier i kodingen av tildelingsbrevene. Med andre ord er det valgt én kategori for hvert mål i tildelingsbrevene. Dette er gjort dels av pragmatiske hensyn, da det finnes tilfeller hvor en målformulering er flertydig og kan plasseres på flere steder langs resultatkjeden.

Merk at vårt skille mellom input, prosess, resultat og effekt skiller seg noe fra DFØ sin konseptualisering av resultatkjeden; se side 19 i DFØs veileder Resultatmåling: Mål- og resultatstyring i staten (rapport 12/2010).

Følgende elementer fra tildelingsbrevene er konsekvent utelatt:

- **Fellesføringer.** Statlige fellesføringer for 2015 er konsekvent utelatt fra kartleggingen. I 2015 gjelder dette arbeid med å identifisere og redusere tidstyver som berører sluttbrukere. Av andre fellesføringer, finner vi økt bruk av lærlinger og sikkerhet og beredskap. I tillegg omtaler flere departement risikovurderinger og ikt-sikkerhet i tildelingsbrevene. Disse er også utelatt.
- **Vedlegg.** Vi har sett bort fra eventuelle vedlegg til tildelingsbrev, selv om disse kan inneholde mål og resultatkrav.
- **Supplerende tildelingsbrev.**
- **Rapporteringskrav.** De rapporteringskrav som ikke inngår i virksomhetens årlige mål- og resultatkrav er utelatt fra kartleggingen.
- **Sektorstyring.** Kun de sektormålene som omtales som en del av virksomhetens årlige mål- og resultatkrav er inkludert i kartleggingen.

- **Virksomhetsinstrukser.** Instrukser for virksomhetene er ikke analysert. I et rundskriv i 2013 bad Finansdepartementet samtlige departementer om å revidere instruksene til sine underlagte virksomheter innen juli 2014. Det kan ha medført at formuleringer som tidligere fremgikk som mål i tildelingsbrev har blitt “flyttet” til instruksene.

2.2 Utvalgets representativitet

Som nevnt tidligere er utvalget basert på tildelingsbrevene til 70 statlige virksomheter. Populasjonen av statlige virksomheter teller omlag 200. En oversikt over enhetene i utvalget for 2015 er presentert i Tabell A2 i appendiks B. Tabellen viser også for hvilke øvrige år (2012, 2008 og 2004) det foreligger data fra koding av de enkelte virksomhetenes tildelingsbrev. Utgangspunktet for utvalget i 2015 var å kode alle virksomhetene som var kodet for 2012. Dette er gjort bortsett fra at to av virksomhetene - Reindriftsforvaltningen og Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring - ikke er selvstendige virksomheter i 2015. Totalt sitter vi igjen med 70 statlige virksomheter i utvalget for 2015.

Virksomhetene er ikke valgt basert på et tilfeldig utvalgsprinsipp, men heller strategisk, for å dekke bredden i populasjonen på departementsområder, tilknytningsform, størrelse og oppgavetype. Siden det eksisterer data på alle disse forholdene, kan vi sammenligne variasjonen i utvalget med variasjonen i populasjonen¹, som et mål på utvalgets representativitet (se appendiks A).

2.3 Reliabilitet og validitet i koding av tildelingsbrev

Per dags dato er ikke innholdsanalysene av tildelingsbrev, med koding/telling av antall mål og andre styringskrav, systematisk kvalitetssikret av to eller flere personer. Hvert tildelingsbrev er gjennomgått to ganger av samme person for å unngå at noe er oversett og for å kvalitetssikre den opprinnelige kodingen. Det er imidlertid trolig at en kvalitetssikring av en annen person ville ledet til forandringer i funnene. Det er planlagt en kvalitetssikring av kartleggingsmaterialet i det videre arbeidet med materialet for å ta høyde for denne potensielle svakheten. Legg merke til at den manglende kvalitetssikringen først og fremst er en mulig feilkilde knyttet til kategoriseringen av ulike typer mål og tellingen av antall aktivitetskrav. Det er en mindre relevant feilkilde for tellingen av antall mål og styringsparametere aktivitetskrav, siden disse hovedsakelig er forhåndsdefinert i tildelingsbrevene.

Det er også planlagt å kartlegge styringskrav i vedleggene til tildelingsbrevene. Dette vil mest sannsynlig lede til at antallet styringskrav øker, da det i flere tilfeller fins

¹Alle populasjonsdata er hentet fra forvaltningsdatabasen til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

henvisninger i tildelingsbrev til styringsparametere plassert i vedlegg. Denne feilkilden gjelder nok først og fremst kartleggingen av antall styringsparametere og aktivitetskrav, ikke antall mål.

Da kartleggingen først og fremst er beskrivende, kan vi et stykke på vei se bort fra problemstillinger knyttet til definisjonsmessig validitet, i hvert fall på de punktene hvor vi har kartlagt forhåndsdefinerte elementer.

3 Funn

I denne delen presenteres funn fra kartleggingen av tildelingsbrevene i 2015. I tillegg sammenlignes funnene med tall fra tidligere år. Vi redegjør for status og utvikling i antall mål, styringsparametere, aktivitetskrav og samlekategorien styringskrav, samt status for målenes fordeling langs virkningskjeden. Til slutt omtales funnene spesifikt for ulike departementsområder, størrelser på virksomhetene, tilknytningsform og oppgavetyper.

Tabell 1 viser noen av hovedtrekkene for dataene i 2015. Underveis i gjennomgangen av funnene fra kartleggingen blir disse tallene forklart mer detaljert og sammenlignet med tall fra tidligere år. Som vi ser av Tabell 1, har samtlige variabler høye standardavvik (gjennomsnittlig avstand til gjennomsnittet) sett i forhold til gjennomsnittsverdiene. Det betyr at det er stor spredning i dataene, og at gjennomsnittsverdiene alene ikke er et godt mål på sentraltendensen i dataene. Ved å se på minimumsverdier (min), persentilene, median og maksimalverdier (maks) i Tabell 1, får vi et innblikk i fordelingen av virksomheter langs skalaene til variabelene. De fleste variablene er høyreskjeve, i den forstand at virksomhetene klynger seg sammen på lave verdier. Tar vi for eksempel for oss antall aktivitetskrav, så ser vi at 25 prosent av virksomhetene har 4 aktivitetskrav eller færre, 50 prosent har 12.5 eller færre og 75 prosent av virksomhetene har 25.5 eller færre. Med andre ord har 25 prosent av virksomhetene (øvre persentil) mellom 25 og 168 aktivitetskrav; resten har færre.

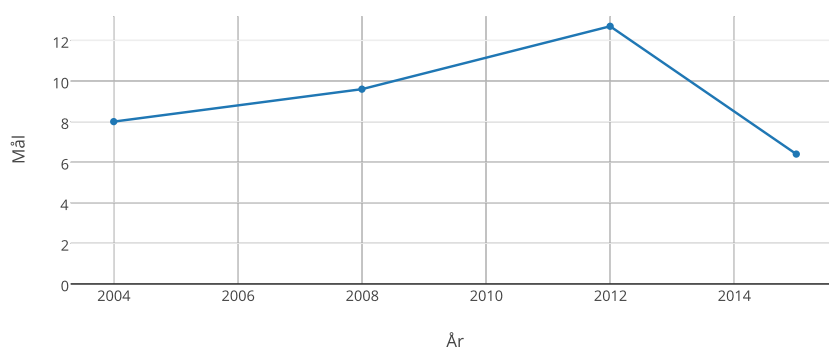
Tabell 1: Deskriptiv statistikk for antall mål totalt, styringsparametere, aktivitetskrav og styringskrav i 2015

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min	Nedre(25%)	Median	Øvre(75%)	Maks
Mål	6.41	5.95	1	3	4	8	36
A.krav	20.17	27.35	0	4	12.5	25	168
SP	8.89	11.06	0	0	4.5	16	50
S.krav	35.47	36.22	1	12	24	48	198

3.1 Antall mål totalt

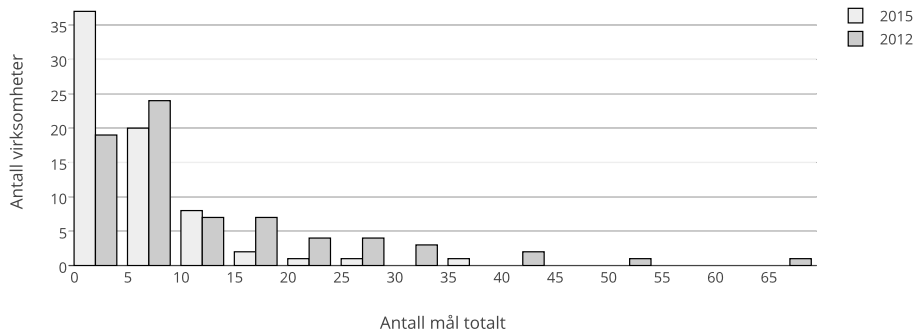
La oss se mer spesifikt på hver av delene i oppsummeringen ovenfor og sammenligne i den grad det er mulig med det totale antallet mål fra tidligere år. I gjennomsnitt har hver virksomhet i utvalget omlag 6 mål i 2015, men vi vet av Tabell 1 at det er stor spredning i dataene (høyt standardavvik) for 2015.

Det er en betraktelig reduksjon i gjennomsnittlig antall mål per virksomhet i 2015 sammenlignet med 2012. Figur 1 oppsummerer utviklingen i antall mål totalt i perioden 2004-2015. Datasettet inneholder kodinger av tildelingsbrev fra 2004, 2008, 2012 og 2015, men legg merke til at det ikke er like mange observasjoner for hvert år. Vi kan derfor ikke utelukke at variasjonen skyldes skjevheter i utvalget. Alt dette tatt i betraktning, så ser vi en jevn økning i antall mål fram til 2012. I 2015 er gjennomsnittlig antall mål på det laveste i datasettet. Med tanke på at utvalgene i 2012 og 2015 er direkte sammenlignbare, har det uten tvil skjedd en markant reduksjon - en halvering - i hvor mange mål som oppstilles for virksomhetene mellom disse to tidspunktene.



Figur 1: Gjennomsnittlig antall mål i 2004 (N=35), 2008 (N=43), 2012 (N=72) og 2015 (N=70)

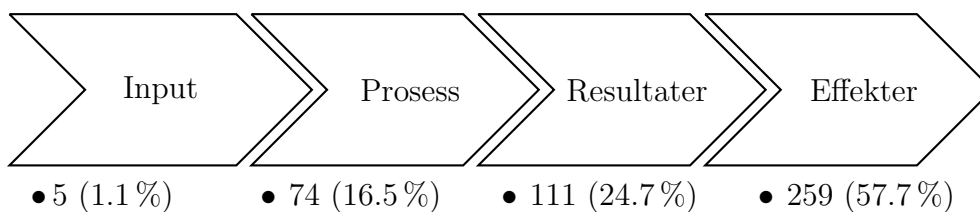
Figur 2 viser spredningen i antall mål blant virksomhetene i 2012 og 2015. Nesten dobbelt så mange virksomheter har 0-5 mål i 2015 sammenlignet med 2012. Det er omtrent like mange virksomheter som har 5-10 og 10-15 i begge år, mens det jevnt over er flere i 2012 som har over 15 mål i tildelingsbrevene. Kun fire virksomheter - Sjøfartsdirektoratet, FFI, Sysselmannen på Svalbard og DSB - har over 40 mål registrert i 2012. I 2015 har de fire nevnte virksomhetene endret antall mål til henholdsvis 25, 5, 19 og 4. Helsedirektoratet har flest mål i 2015, med 36.



Figur 2: Spredningen i antall mål totalt i 2012 og 2015

3.2 Ulike typer mål 2015

Figur 3 oppsummerer den totale og prosentvise fordelingen av antall ulike mål på henholdsvis input, prosess, resultater og effekter. Som vi ser, finner vi de fleste målene til høyre i resultatkjeden, under resultater og effekter. Det er med andre ord flest mål som er rettet mot produksjon/leveranser og bruker- og/eller samfunnseffekter blant virksomhetene i utvalget. En typisk virksomhet i utvalget vil i gjennomsnitt ha 0.1 input-mål, 1.1 prosessmål, 1.6 resultatmål og 3.7 effektmål.



Figur 3: Oppsummering av målstyringen i utvalget fra 2015. Tallene oppgir hvor mange mål av de ulike typene det er kartlagt totalt sett og hvor stor andel disse utgjør.

Tabell 2 presenterer beskrivende statistikk for de fire ulike typene mål. Første type, inputmål, er lett å oppsummere da det kun er fem slike totalt: Senter for IKT i utdanningen og Norsk kulturråd har ett inputmål hver, Helsedirektoratet har tre og resten har null. Inputmål er altså svært sjeldent forekommende i utvalget fra 2015. Det gjennomsnittlige antallet prosessmål er 1.1, men vi ser av standardavviket at det er stor spredning, og vi ser av nedre prosentil, median og øvre prosentil at fordelingen er usymmetrisk. Median er null, hvilket betyr at over halvparten av tildelingsbrevene ikke inneholder noen prosessmål. De fleste (75 prosent) av virksomhetene har mellom 0 og 1 prosessmål i tildelingsbrevene for 2015. Samme fordeling ser vi for resultat- og effektmål. Virksomhetene

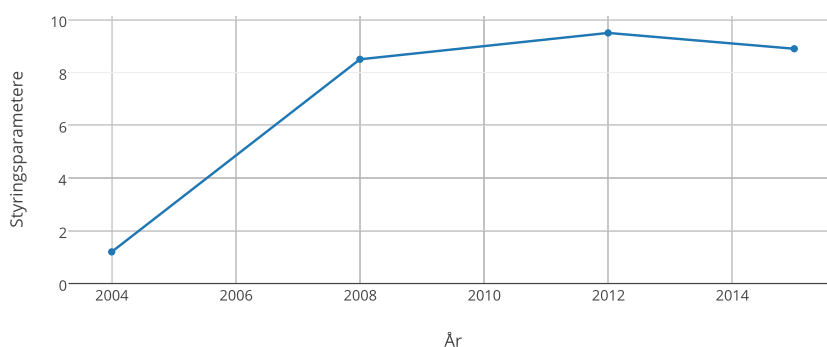
ligger samlet til venstre på lavere verdier av skalaen, og de resterende fordeler seg utover det resterende intervallet.

Tabell 2: Deskriptiv statistikk for de ulike typene mål i 2015

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min	Nedre(25%)	Median	Øvre(75%)	Maks
Input	0.07	0.39	0	0	0	0	3
Prosess	1.06	1.98	0	0	0	1	12
Resultat	1.60	2.06	0	0	1	2	10
Effekt	3.70	3.72	0	1	3	5	20

3.3 Styringsparametere

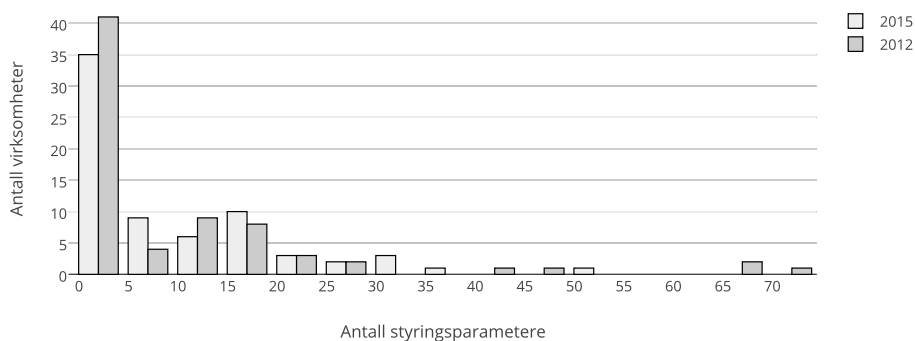
Bruken av styringsparametere er mer eller mindre uforandret i 2015 sammenlignet med 2012. I både 2012 og 2015 er det omtrent 9 styringsparametere per virksomhet (se Figur 4). På samme måte som med det totale antallet mål, så er det også her stor spredning i dataene. Med andre ord varierer det mye hvor mange styringsparametere som tildeles virksomhetene. Noen virksomheter har svært mange styringsparametere som trekker opp gjennomsnittet per virksomhet samlet sett. Som oppgitt i Tabell 1 er maksimumsverdien når det gjelder styringsparametere 50 stykker. Det finner vi i tildelingsbrevet til Skatteministeriet. Et betydelig antall virksomheter i 2015 - 28 - har ingen styringsparametere i selve tildelingsbrevet. Merk imidlertid at styringsparametere i en del tilfeller plasseres i vedlegg til tildelingsbrevet, som ikke er kartlagt her.



Figur 4: Gjennomsnittlig antall styringsparametere i 2004 (N=35), 2008 (N=43), 2012 (N=72) og 2015 (N=70)

Figur 5 visualiserer spredningen av antall styringsparametere blant virksomhetene i 2012 og 2015. Alt i alt er spredningen ganske lik over tid. I 2012 er det noen flere som

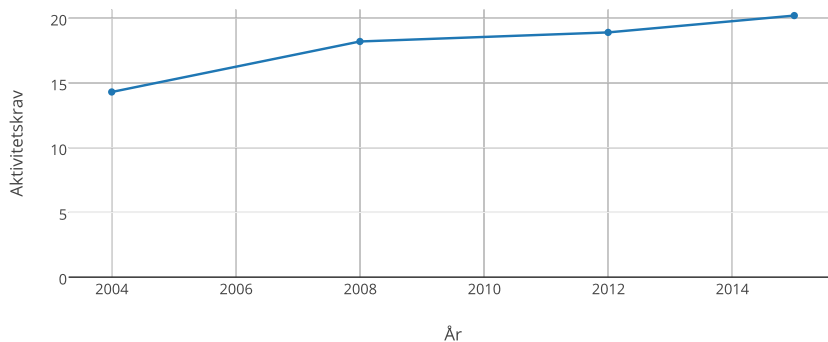
har svært mange styringsparametere enn hva tilfellet er i 2015. Det er også flere som har null styringsparametere i tildelingsbrevene i 2012 (39 virksomheter) enn i 2015 (28 virksomheter).



Figur 5: Spredningen i antall styringsparametere i 2012 og 2015

3.4 Aktivitetskrav

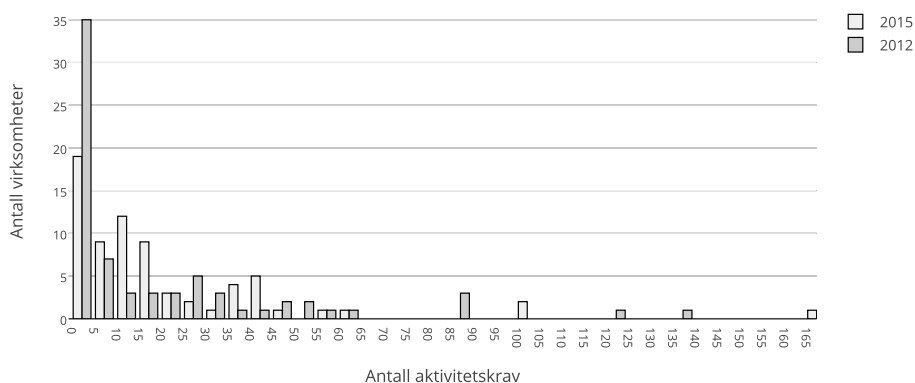
Mens det er reduksjon i antall mål i gjennomsnitt per virksomhet i 2015 sammenlignet med 2012, er det en gradvis økning i antall aktivitetskrav i hele perioden, se Figur 6.



Figur 6: Gjennomsnittlig antall aktivitetskrav i 2004 (N=35), 2008 (N=43), 2012 (N=72) og 2015 (N=70)

Det er store variasjoner i antall aktivitetskrav blant virksomhetene i utvalget. Hos noen - for eksempel Gjenopptakelseskommissjonen og Statens institutt for rusmiddelforskning

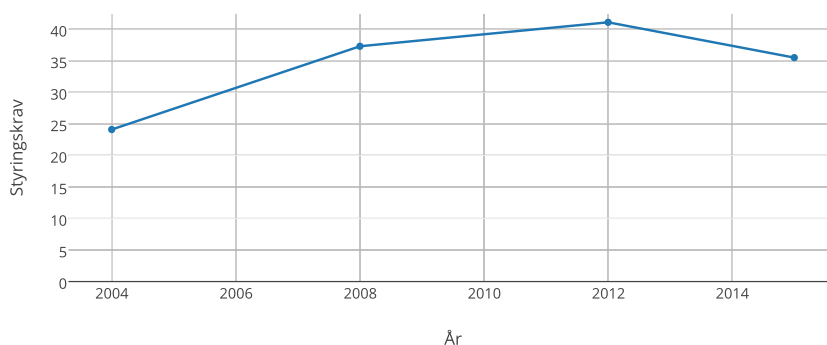
- finner vi ingen aktivitetskrav i 2015. Totalt 7 virksomheter har ingen aktivitetskrav i tildelingsbrevene fra 2015. I 2012 var det 27 virksomheter som ikke hadde aktivitetskrav i sine tildelingsbrev. Det høyeste antallet aktivitetskrav finner vi i tildelingsbrevet til Miljødirektoratet (168) i 2012. Hvis vi sammenligner 2012 og 2015 i Figur 7, er den største forskjellen at det er flere virksomheter i 2012 som har 0-5 aktivitetskrav og flere som har 10-15 i 2015.



Figur 7: Spredningen i antall aktivitetskrav i 2012 og 2015

3.5 Utvikling i styringskrav sett under ett

Til nå har vi sett at det har vært en reduksjon i gjennomsnittlig antall mål over tid. Bruken av styringsparametere holder seg noenlunde lik mellom 2012 og 2015, og det gjennomsnittlige antallet aktivitetskrav øker. Slår vi disse tre elementene sammen, får vi utviklingen vist i Figur 8. Antall styringskrav per virksomhet er redusert fra 41.1 i 2012 til 35.5 i 2015. Tallene forut for 2012 er som nevnt basert på mindre utvalg, og tidsserien er derfor ikke direkte sammenlignbar, men det er en økning i perioden 2004-2012 for de virksomhetene vi har statistikk på. Deretter faller det gjennomsnittlige antallet styringskrav i 2015 til omtrent samme nivå som 2008.



Figur 8: Gjennomsnittlig antall styringskrav i 2004 (N=35), 2008 (N=43), 2012 (N=72) og 2015 (N=70)

3.6 Styringskrav og utvalgte variabler

Til nå har vi forholdt oss til utvalget i sin helhet. Verdierne er riktignok nyansert med å vise til standardavvik og spredningen i dataene, men vi kan få et bedre bilde av variasjonene i dataene hvis vi bryter dem ned langs andre variabler. Vi skal her se nærmere på variasjoner på tvers av departementsområder og på tvers av virksomheter med ulike tilknytningsform, størrelse og oppgavetype.

3.6.1 Departement

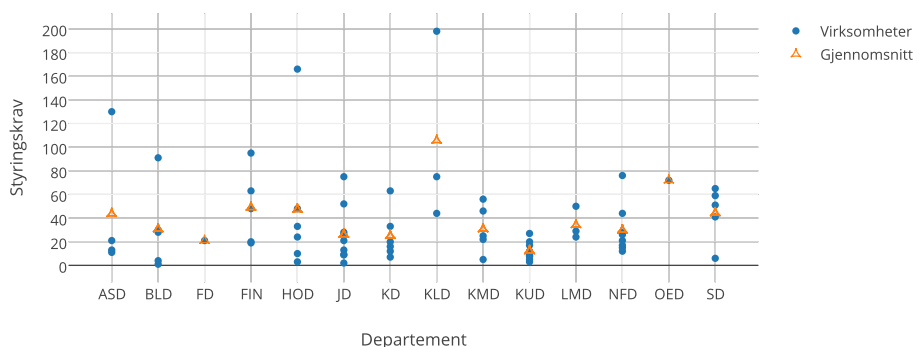
Det er store forskjeller når det gjelder stil, struktur og omfang av etatsstyringen på tvers av departementene. Det gjelder nok også på tvers av etatsstyringsgrupper innad i departementene, men det er ikke kartlagt her.

Figur 9 viser departementsmønstre i antall styringskrav. Vi ser at noen departementer har stor spredning i antall styringskrav stilt til underliggende virksomheter. I tillegg til

variasjon i typer virksomheter og etatsstyringskulturer innad i departementene, innebærer ofte sektorstyring konsekvenser for hvordan man utformer tildelingsbrev. For eksempel kan vi lese følgende på side 2 i tildelingsbrevet til Domstolsadministrasjonen fra 2015:

“Justis- og beredskapsdepartementet er opptatt av å sikre økt handlekraft og gjennomføringsevne og at tjenestene ytes effektivt med god kvalitet. For å oppnå dette har departementet utarbeidet en ny målstruktur for justis- og beredskapssektoren. I den nye målstrukturen er antallet mål redusert betydelig, og målene er nå spisset mot prioriterte områder i justissektoren. Målene er endringsmål som skal gi gjenfinnbare effekter for samfunnet og brukerne.”

Justis- og beredskapssektoren illustrerer hovedtrenden i kartleggingen fra 2015. Antall mål og styringskrav er redusert, og flertallet av målene er effektorienterte. På den andre siden er hovedfokuset på antallet mål fremfor styringskrav, og vi ser av Figur 9 at det er stor spredning i styringskrav innad i de fleste departementsområder. Dette gjelder også for JD. KUD skiller seg ut som det departementet med både minst spredning og lavest antall styringskrav per virksomhet. KUD er også et eksempel på et departement hvor etatsstyringen på tvers av virksomheter fremstår standardisert på de forholdene vi har kartlagt. Samtidig er styringsparameterene i KUD plassert i vedlegg som vi ikke har kartlagt. Det reelle antallet styringskrav fra KUD er derfor høyere enn det som framkommer av Figur 9.



Figur 9: Antall styringskrav for virksomhetene i 2015 fordelt på overordnet departement

Gjennomgangen så langt viser spredningen i antall styringskrav på tvers av departementsområdene. Andre forhold kartlagt i 2015 fordelt på departementene er oppsummert i Tabell A3 i appendiks B. I tillegg til det gjennomsnittlige antallet mål totalt, styringsparametere, aktivitetskrav og styringskrav viser tabellen også hvor mange mål av de ulike

typene (input, prosess, resultat og effekt) det er i snitt per virksomhet innad i hvert departement.

3.6.2 Tilknytningform

Det store flertallet av virksomhetene i utvalget er ordinære forvaltningsorgan (se appendiks A.2). I underkant av 20 prosent av virksomhetene er særskilte forvaltningsorgan, og resten er forvaltningsbedrifter (her brukes kategorier fra NSDs forvaltningsdatabase). Før vi ser nærmere på funnene fra kartleggingen fordelt på disse tilknytningsformene, er det viktig å merke seg at spesielt kategorien ordinære forvaltningsorgan er meget grov, med stor variasjon innad, og at kategorien forvaltningsbedrifter i vårt utvalg består av kun GIEK i 2004 og 2008 og GIEK og Statsbygg i 2012 og 2015.

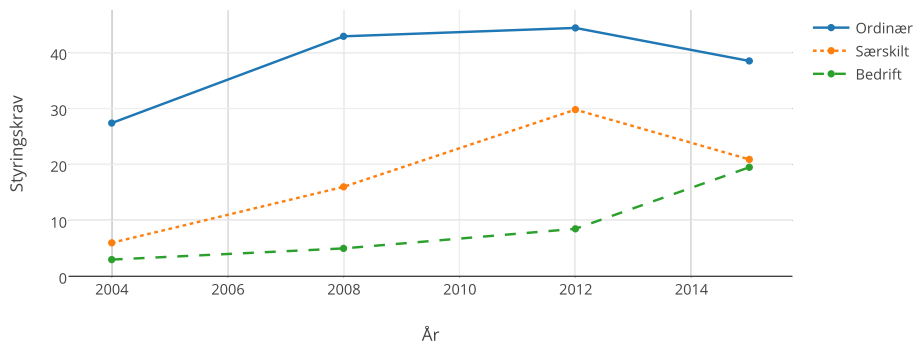
Figur 10 viser gjennomsnittlig antall styringskrav for de tre kategoriene av tilknytningsformer. Husk (jamfør Tabell 1) at gjennomsnittlig antall styringskrav for virksomhetene i hele utvalget i 2015 er 35.5. Gjennomsnittsverdiene i Figur 10 er gjennomsnittsverdier innad i de ulike kategoriene. Disse kategoriene inneholder forskjellige antall enheter, og man kommer fram til utvalgets gjennomsnittlige antall styringskrav ved å multiplisere gjennomsnittsverdiene for de ulike kategoriene med antall enheter i gruppene. Summen av disse produktene deles deretter på det totale antallet virksomheter i utvalget. I 2015 er det 58 ordinære forvaltningsorgan, hvorav 38 direktorater.² Det er to forvaltningsbedrifter og 10 forvaltningsorgan med særskilte fullmakter.

I Figur 10 ser vi at ordinære forvaltningsorganer har et høyere antall styringskrav i gjennomsnitt enn de øvrige tilknytningsformene. Vi ser også at det er reduksjon fra 2012 til 2015 for ordinære og særskilte forvaltningsorganer, mens det er en økning i gjennomsnittlig antall styringskrav for forvaltningsbedrifter.

Hvis vi skiller ut direktorater fra kategorien ordinære forvaltningsorgan, finner vi at direktorater har langt flere styringskrav enn de øvrige kategoriene. Direktoratene har i gjennomsnitt 54 styringskrav i 2012 og 49 i 2015. Virksomhetene som er igjen i kategorien ordinære forvaltningsorgan etter at direktoratene er skilt ut, har i gjennomsnitt 27 styringskrav i 2012 og 19 i 2015.

Direktoratene drar følgelig opp det gjennomsnittlige antallet styringskrav i utvalget. Utviklingen i styringskravene til forvaltningsbedrifter over tid er som nevnt basert på tallene fra kun to virksomheter, og man bør derfor være forsiktig med å generalisere disse funnene. Men man kan samtidig notere at utviklingen for de to forvaltningsbedriftene har vært forholdsvis lik. Med andre ord skyldes ikke økningen at Statsbygg blir inkludert i 2012, men at det er en lik og jevn økning i styringskravene til begge disse virksomhetene over tid.

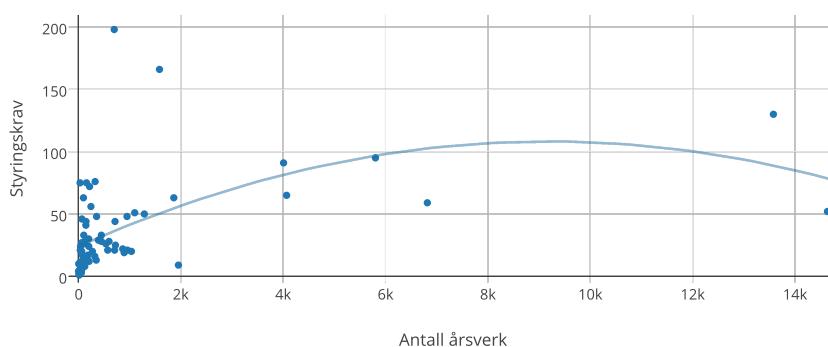
²Her forholder vi oss til definisjonen av direktorater i forvaltningsdatabasen (NSD).



Figur 10: Gjennomsnittlig antall styringskrav i perioden 2004-2015 innad i ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsbedrifter og forvaltningsorganer med særskilte fullmakter

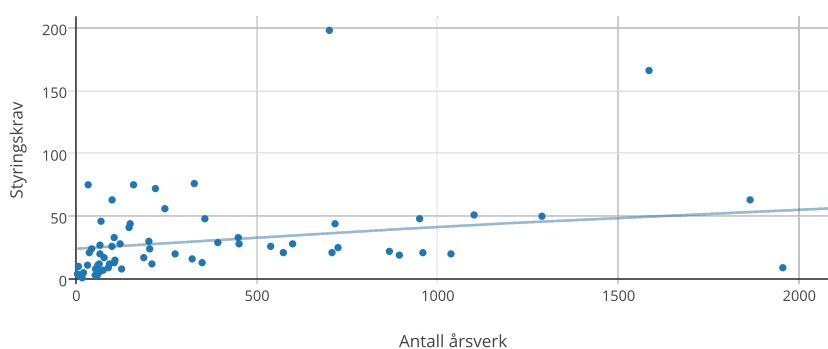
3.6.3 Størrelse

Figur 11 viser sammenhengen mellom antall årsverk og antall styringskrav. Som vi ser, befinner langt de fleste virksomhetene seg under 2000 årsverk. For de observasjonene vi har, øker antall styringskrav i takt med størrelse, men synker igjen på grunn av at de to største virksomhetene, NAV og Politiet, ikke har vesentlig flere styringskrav enn virksomheter med flere tusen færre årsverk. Regresjonslinjen i Figur 11 er den linjen gjennom datapunktene som gir det minste avviket totalt sett for alle virksomhetene. Det må påpekes at det er få virksomheter med over 2000 årsverk i 2015, og regresjonslinjen er kun ment som et illustrerende virkemiddel.



Figur 11: Sammenhengen mellom størrelse og styringskrav.

For å bedre vise spredningen av virksomhetene i forholdet mellom antall årsverk og styringskrav, viser Figur 12 kun virksomheter med færre enn 2000 årsverk. Spesielt to virksomheter skiller seg ut med uproporsjonalt mange styringskrav - Miljødirektoratet med 198 og Helsedirektoratet med 166 styringskrav. Alle virksomheter med over 50 styringskrav er ordinære forvaltningsorgan, hvorav majoriteten er direktorater.

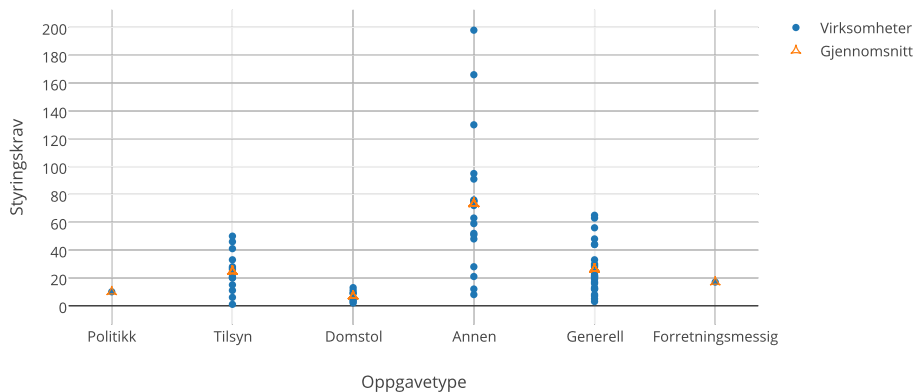


Figur 12: Sammenhengen mellom størrelse og styringskrav for virksomheter under 2000 årsverk.

3.6.4 Oppgavetype

Når vi bryter ned oppsummeringen av antall styringskrav per virksomhet for de ulike oppgavetyperne, er det hovedsakelig kategorien “Domstol, konflikt, klage, interesseavveiling” som skiller seg ut (se Figur 13). De åtte virksomhetene kategorisert med slik oppgavetype, har relativt få styringskrav i gjennomsnitt. Alle er ordinære forvaltningsorgan under ett av departementene ASD, BLD, HOD, JD eller KMD. Virksomheten med færrest styringskrav innenfor kategorien (Gjenopptakelseskommissjonen) har 2 styringskrav, og virksomheten med flest (Utlendingsnemnda) har 13. Under kategoriene “Politikkutforming” og “Forretningmessige orienterte oppgaver” finner vi kun henholdsvis Bioteknologinemnda med 10 styringskrav, og GIEK med 17.

Det er forholdsvis lik spredning innad i kategoriene “Generell offentlig tjenesteyting” og “Tilsyn/regulering/kontroll”, og gjennomsnittlig antall styringskrav er også så å si det samme for begge oppgavetyperne. Den største spredningen, og det høyeste antallet styringskrav i snitt per virksomhet, finner vi i sekkekategoriene “Annen myndighetsutøving”.



Figur 13: Antall styringskrav for virksomhetene i 2015 fordelt på ulike oppgavetyper.

4 Konklusjon

Kartleggingen viser at det har vært en reduksjon i antall mål departementene stiller til sine underliggende virksomheter i 2015 sammenlignet med tidligere år. Det er også en reduksjon i styringskrav (mål, styringsparametere og aktivitetskrav) samlet sett, men denne reduksjonen ikke er like stor som for målene isolert. Det er stor spredning langs alle variablene i kartleggingen, så sentraltendenser bør ikke tolkes uten å ta høyde for spredningen forøvrig.

Videre kan følgende funn nevnes som en oppsummering:

- Ordinære forvaltningsorgan - spesielt direktorater - styres med langt flere krav enn særskilte forvaltningsorgan og forvaltningsbedrifter.
- KUD skiller seg ut som det departementet med færrest styringskrav per virksomhet. KLD har flest, men med stor spredning blant sine virksomheter.
- Isolert sett finner vi en positiv sammenheng mellom størrelse og antall styringskrav. Ser vi vekk i fra de største virksomhetene i utvalget - NAV og Politiet - øker antallet styringskrav i takt med antall årsverk for virksomhetene.
- Den største andelen av målene er resultat- og effektorienterte.

Vårt hovedfunn er altså at styringen virker å være mindre detaljert i 2015 enn i 2012. Vi sier “virker å være”, fordi konklusjonene er usikre inntil datagrunnlaget suppleres med innholdsanalyse av styringskrav i flere dokumenter enn tildelingsbrev. Det er mange sider ved etatsstyringen som kan studeres, men i første omgang bør datagrunnlaget suppleres med innholdsanalyse av vedlegg til tildelingsbrev og virksomhetsinstrukser. Videre påpe-

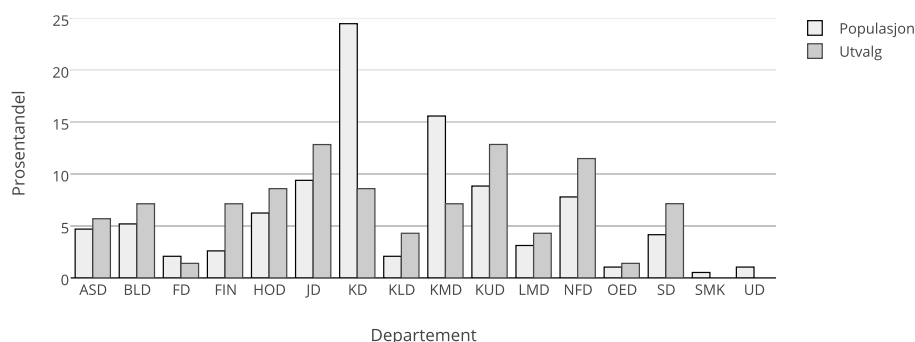
ker vi begrensninger i muligheten fra å generalisere fra utvalget på 70 til hele populasjonen av statlige virksomheter underlagt departementer i Norge.

A Representativitet

For å redegjøre for utvalgets representativitet, sammenligner vi andelen virksomheter innenfor departementsområde, tilknytningsform, størrelse og oppgavetype. Virksomhetene er ment å dekke bredden i populasjonen. Hvis det for eksempel er en like stor andel av de ulike tilknytningsformene i utvalget som i populasjonen, dekker utvalget bredden i populasjonen. Altså har vi et utvalg som gjenspeiler de relevante egenskaper i populasjonen.

A.1 Departement

Er alle departementsområder like godt representert i utvalget? Her sammenligner vi andelen virksomheter fordelt på departement i utvalget og populasjon kun i 2015. Denne sammenligningen er visualisert i Figur 14. Som vi ser, er SMK og UD ikke inkludert i utvalget. I et perfekt utvalg skulle de to søylene per departement vært like store. Vi ser for eksempel at virksomheter under FIN, HOD og JD er overrepresentert i utvalget, mens virksomheter under KD er underrepresentert.



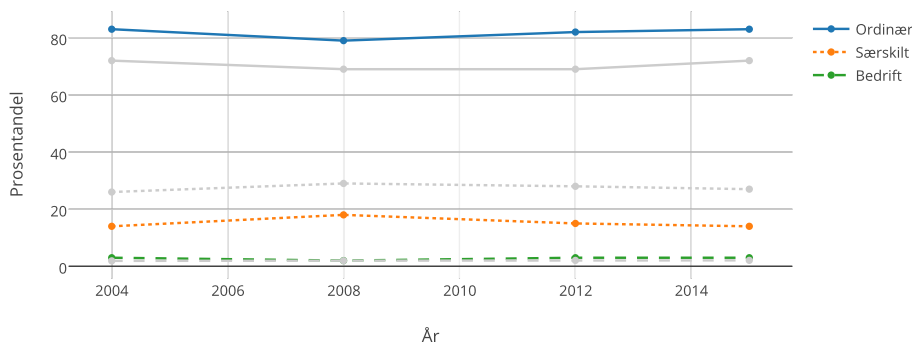
Figur 14: Andelen av virksomheter fordelt på de ulike departementene i utvalget og populasjonen i 2015

A.2 Tilknytningsform

Er virksomheter med ulike tilknytningsformer til departementet likt representert i utvalget? Virksomhetene i utvalgene fra 2004, 2008, 2012 og 2015 består av tre tilknytningsformer: ordinære forvaltningsorgan, forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter. Under førstnevnte kategori finner vi den største andelen virksomheter i populasjonen - 69-72 prosent i perioden. Denne kategorien inneholder blant annet alle direktorater og tilsyn. Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter utgjør 26-29 prosent

av populasjonen i perioden. Universiteter og høyskoler er typiske eksempler på forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Forvaltningsbedrifter, som Statens Pensjonskasse og Statsbygg, utgjør omtrent 2 prosent av statlige virksomheter i populasjonen.

Som nevnt er det omtrent like stor andel av de ulike tilknytningsformene i populasjonen i 2004, 2008, 2012 og 2015. Det er derfor ønskelig at det samme er tilfellet for utvalget over tid, og at spredningen langs tilknytningsformene er sammenlignbare. Vi ser i Figur 15 at andelen av de ulike kategoriene er stabil over tid på tross av forskjeller i utvalgsstørrelse. Dette er positivt, da det ikke er noen store skjevheter i utvalgene langs denne dimensjonen. De grå linjene i Figur 15 representerer andelen av de ulike tilknytningsformene i populasjonen. Figuren sammenligner derfor hvor stor andel de ulike tilknytningsformene utgjør av utvalget og populasjonen, og hvordan andelen utvikler seg over tid.



Figur 15: Prosentvis fordeling av ordinære og særskilte forvaltningsorgan og forvaltningsbedrifter i utvalget i 2004 (N=35), 2008 (N=43), 2012 (N=72) og 2015 (N=70). De grå linjene representerer andelen av de ulike tilknytningsformene i populasjonen. Stilen på linjen kobler kategoriene i utvalget og populasjonen.

Det er et par ting å legge merke til her. For det første er det en noe høyere andel ordinære forvaltningsorgan i utvalget enn i populasjonen. I utvalget ligger andelen på 79-83 prosent i perioden, mot 69-72 prosent i populasjonen. For særskilte forvaltningsorgan ser vi det motsatte. Her er det en lavere andel på mellom 14 og 18 prosent i utvalget, sammenlignet med 26-29 prosent i populasjonen. Særskilte forvaltningsorgan er derfor noe underrepresentert i utvalget.

Siste kategori, forvaltningsbedrifter, er også marginalt overrepresentert i utvalget. I utvalget er andelen 3 prosent i 2004, 2012 og 2015 og 2 prosent i 2008. I populasjonen er det omtrent 2 prosent forvaltningsbedrifter for alle årene. Legg merke til at det er svært få virksomheter som utgjør denne andelen i utvalget. Garantiinstituttet for eksportkreditt

er representert i alle årene, mens Statsbygg kommer inn i datasettet i 2012 og 2015. Disse to representerer altså alle forvaltningsbedrifter i vårt utvalg.

A.3 Størrelse

Er virksomheter av ulike størrelser like godt representert i utvalget? Siden utvalgene i 2012 og 2015 er nærmest identiske, og det ikke er stor forskjell på virksomhetenes størrelse i populasjonen fra 2012 til 2015, holder det at vi fokuserer på sammenligninger av utvalget og populasjonen i 2015.

I Tabell A1 ser vi en sammenligning av antall årsverk i utvalget og populasjonen. Gjennomsnittet på 1036 årsverk per virksomhet i utvalget er noe høyere enn i populasjonen, og det er en stor spredning blant virksomheter rundt gjennomsnittsverdien (høyt standardavvik). Fordelingen er derfor ikke symmetrisk, men høyreskjev fordi de fleste virksomhetene befinner seg til venstre med en større spredning av virksomheter mot høyre ende av skalaen. Selv om skalaen på antall årsverk går fra 4 til 14634 i utvalget, og fra 2 til 15925 i populasjonen, befinner 75 prosent av virksomhetene seg et sted mellom 4 og 714 årsverk i utvalget, og mellom 2 og 444 årsverk i populasjonen. Virksomhetene i det nedre persentilet (25 prosent) har fra 4 til 67 årsverk i utvalget, og fra 2 til 62 årsverk i populasjonen. I lys av den skjeve fordelingen av virksomheter langs skalaen, er median - den midterste verdien - et bedre mål på sentraltendensen enn gjennomsnittet. Alt i alt er spredningen langs antall årsverk i populasjonen likevel rimelig godt representert i utvalget.

Tabell A1: Sammenligning av antall årsverk i utvalget og populasjonen i 2015

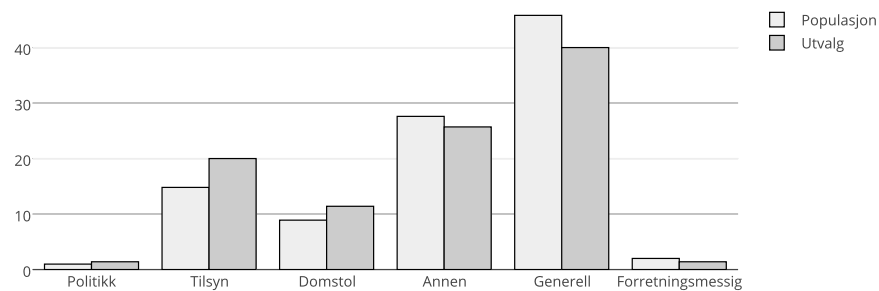
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min	Nedre(25%)	Median	Øvre(75%)	Maks
Utvalg	1,036	2,576	4	67	203	714	14,633
Pop.	744	2,110	2	62	147	444	15,925

A.4 Oppgavetype

Er virksomheter med ulike oppgavetyper like godt representert i utvalget? I Figur 16 sammenligner vi prosentandelen av virksomhetene i utvalget og populasjonen med følgende hovedoppgaver: (1) Politikktutforming, (2) Tilsyn/regulering/kontroll, (3) Domstol, konflikt, klage, interesseavveing, (4) Annen myndighetsutøving, (5) Generell offentlig tjenesteyting og (6) Forretningsmessige orienterte oppgaver.³ Alt i alt er det en rimelig lik spredning i utvalget og populasjonen fra 2015 over de ulike oppgavetyperne. Virksomheter

³Data på oppgavetype i forvaltningsdatabasen (NSD) er fra 2009. Vi har i tillegg til eksisterende data kodet Miljødirektoratet som “Annen myndighetsutøving” og Senter for IKT i utdanningen som “Generell offentlig tjenesteyting”.

med hovedoppgave innenfor tilsyn/regulering/kontroll er noe overrepresentert i utvalget, og virksomheter med generell offentlig tjenesteyting er noe underrepresentert.



Figur 16: Prosentvis fordeling av oppgavetyper i utvalget og populasjonen 2015

B Tillegg

Tabell A2: Oversikt over enhetene i utvalget og dekning i datasettet

Navn	År
Arbeids- og velferdsdirektoratet	2008,2012,2015
Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	2004,2008,2012,2015
Barneombudet	2012,2015
Bioforsk	2012,2015
Bioteknologinemnda	2004,2008,2012,2015
Brønnøysundregistrene	2004,2008,2012,2015
Departementenes servicesenter	2004,2008,2012,2015
Direktoratet for arbeidstilsynet	2004,2008,2012,2015
Direktoratet for byggkvalitet	2004,2008,2012,2015
Direktoratet for forvaltning og IKT	2008,2012,2015
Direktoratet for nødkommunikasjon	2012,2015
Direktoratet for økonomistyring	2004,2008,2012,2015
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	2004,2008,2012,2015
Domstoladministrasjonen	2012,2015
Finanstilsynet	2004,2008,2012,2015
Fiskeridirektoratet	2012,2015
Forbrukerrådet	2004,2008,2012,2015
Forsvarets forskningsinstitutt	2012,2015
Garantiinstituttet for eksportkreditt	2004,2008,2012,2015
Havforskningsinstituttet	2008,2012,2015
Hesledirektoratet	2004,2008,2012,2015
Husleietvistutvalget	2004,2008,2012,2015
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	2008,2012,2015
Jernbaneverket	2012,2015
Kirkerådet	2012,2015
Klima- og forurensningsdirektoratet	2012,2015
Kommisjonen for gjenopptakelse av straffesaker	2004,2008,2012,2015
Konkurransetilsynet	2004,2008,2012,2015
Kystverket	2004,2008,2012,2015
Likestillings- og diskrimineringsnemnda	2004,2008,2012,2015
Lotteri- og stiftelsestilsynet	2012,2015
Mattilsynet	2004,2008,2012,2015
Medietilsynet	2008,2012,2015
Meteorologisk institutt	2004,2008,2012,2015
Nasjonalbibliotekaren	2012,2015
Nasjonalt folkehelseinstitutt	2012,2015
Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider	2004,2008,2012,2015
Norges geologiske undersøkelse	2012,2015
Norsk filminstitutt	2012,2015
Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring	2012
Norsk institutt for skog og landskap	2004,2008,2012,2015
Norsk kulturråd	2012,2015
Norsk Polarinstitutt	2004,2008,2012,2015
Norsk Romsenter	2004,2008,2012,2015
Norsk utenrikspolitisk institutt	2004,2008,2012,2015
Oljedirektoratet	2004,2008,2012,2015
Opplysningsvesenets fond	2004,2008,2012,2015
Pasientskadenemnda	2008,2012,2015
Politidirektoratet	2004,2008,2012,2015
Post- og teletilsynet	2012,2015
Riksantikvaren - direktoratet for kulturminneforvaltning	2004,2008,2012,2015
Sekretariatet for konfliktrådene	2004,2008,2012,2015
Sjøfartsdirektoratet	2012,2015
Skattedirektoratet	2012,2015
Språkrådet	2012,2015
Statens arbeidsmiljøinstitutt	2004,2008,2012,2015
Statens havarikommisjon for transport	2004,2008,2012,2015
Statens helsetilsyn	2004,2008,2012,2015
Statens institutt for rusmiddelforskning	2004,2008,2012,2015
Statens lånekasse for utdanning	2004,2008,2012,2015
Statistisk sentralbyrå	2012,2015
Statsbygg	2012,2015
Sysselmannen på Svalbard	2012,2015
Toll- og avgiftsdirektoratet	2004,2008,2012,2015
Trygderetten	2004,2008,2012,2015
Universitetet for miljø- og biovitenskap	2004,2008,2012,2015
Utlendingsdirektoratet	2012,2015
Utlendingsnemnda	2012,2015
Vegdirektoratet	2012,2015
VOX, nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk	2012,2015

Tabell A3: Gjennomsnittsverdier langs utvalgte variabler for departementene i 2015

	ASD	BLD	FIN	FD	HOD	JD	KD	KLD	KMD	KUD	LMD	NFD	OED	SD
Totalt	4.0	5.2	9.0	5.0	9.8	5.9	3.8	10.3	7.0	4.2	8.0	7.8	4.0	5.6
Input	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Prosess	0.2	0.4	1.2	4.0	2.5	2.4	0.5	0.0	1.2	0.4	1.0	0.8	1.0	0.2
Resultat	0.5	0.0	4.0	1.0	3.0	1.2	1.0	4.0	2.2	1.1	0.7	1.9	1.0	0.4
Effekt	3.2	4.8	3.8	0.0	3.8	2.2	2.2	6.3	3.6	2.6	6.3	5.1	2.0	5.0
Aktiviteter	34.5	16.0	18.6	16.0	23.3	16.2	9.7	84.0	11.2	4.6	26.3	15.8	35.0	30.4
SP	5.2	9.6	21.4	0.0	14.2	4.0	11.7	11.3	12.6	3.6	0.0	6.4	33.0	8.4
Styringskrav	43.8	30.8	49.0	21.0	47.3	26.1	25.2	105.7	30.8	12.3	34.3	29.9	72.0	44.4