

# Struktur och styrning av transportmyndigheter i Norden

Fördjupning: Resultatavtal i Finland &  
Mål- og resultatplaner i Danmark



## Innehållsförteckning

1	Bakgrund och uppdrag .....	3
2	Mål- och resultatplaner i Danmark .....	4
2.1	Bakgrund, syfte och inriktning .....	4
2.2	Omfattning samt styrningsprocessen .....	5
2.3	Mål- och resultatplaner .....	7
3	Resultatplaner i Finland .....	10
3.1	Bakgrund, syfte och inriktning .....	10
3.2	Omfattning samt styrningsprocess .....	10
3.3	Kommunikationsministeriets resultatavtal .....	11
3.4	Exempel på resultatavtal .....	14
3.5	Finansministeriets generella beskrivning kring resultatstyrning .....	15
4	Jämförelse mellan Danmark och Finland .....	17

# 1 Bakgrund och uppdrag

Sweco har av Trafikanalys fått i uppdrag att beskriva hur struktur och styrning av transportmyndigheterna i de nordiska länderna (exklusive Island) ser ut samt om det har det skett några, och i så fall vilka, förändringar i strukturen och styrningen av de nordiska transportmyndigheterna sedan 2011. Uppdraget har resulterat i rapporten "Struktur och styrning av transportmyndigheter i Norden".<sup>1</sup>

Denna rapport är en fördjupning avseende de resultatavtal (Finland) och mål- och resultatplaner (Danmark) som upprättas mellan ministerier och transportmyndigheter. Både resultatavtalen och mål- och resultatplanerna upprättas som avtal mellan ministerierna och de olika myndigheterna.

Syftet med fördjupningen är att besvara följande frågor:

1. Hur ser avtalen ut?
2. Är de resultatet av förhandlingar mellan (någorlunda) jämbördiga parter?
3. Hur går processen till i olika steg?
4. Sker det någon specifik uppföljning från ministeriernas sida och hur görs det i så fall?
5. Vilket år startade detta tillvägagångssätt i respektive land?

Sweco har tagit del av instruktioner och manualer för att ta fram avtalen, resultatavtal och mål- och resultatplaner samt en utvärdering av hur de fungerar (Danmark).

Vidare har Sweco genomfört intervjuer med personer på Transportministeriet i Danmark och Kommunikationsministeriet i Finland samt med myndigheten Traficom i Finland.

---

<sup>1</sup> Trafikanalys (2023-11-23). Styrning av transportmyndigheter i Norden – likheter och olikheter. Hämtat 2023-11-24. <https://www.trafa.se/etiketter/transportovergripande/myndighetsstyrning-i-norden--kartlaggning-av-likheter-och-olikheter-14316/>

## 2 Mål- och resultatplaner i Danmark

### 2.1 Bakgrund, syfte och inriktning

I Danmark infördes så kallade resultatkontrakter mellan ministerierna och myndigheterna i början av 1990-talet. Rekommendationer för dessa utvecklades löpande fram till hösten 2014, då Finansministeriet lanserade modellen med Mål- och resultatplaner.<sup>2</sup> Den nya modellen följde på en omfattande utvärdering av resultatkontrakterna 2012–13. Utvärderingen visade att kontrakten tjänade för många syften och hanterade externa intressenter, intern styrning och politiskt prioriterade kärnuppgifter. Det saknades en tydlighet i den strategiska riktningen, vilket ledde till för många mål utan en nödvändig prioritering. Vidare hade kontrakten ett begränsat resultatfokus och en bristande förankring hos högsta ledningen.<sup>3</sup>

När Finansministeriet lanserade mål- och resultatplanen beskrevs den som ett stödjande verktyg mellan departementet<sup>4</sup> och myndigheterna med fokus på kärnuppgifterna och att nå konkreta resultat och effekter. Mål- och resultatplanen är en vidareutveckling av resultatkontrakterna och bygger på en långsiktig strategisk målsättning, få och tydliga mål för myndighetens kärnuppgifter och en styrningsdialog på högsta ledningsnivå med utgångspunkt i förväntningar om riktning och stärkt uppföljning.<sup>5</sup>

Fokus i Mål- och resultatplanerna är kärnuppgifterna och den strategiska riktningen, medan departementet även styr myndigheterna med lagstiftning och intern administration. Finansministeriet beskriver också en helhet bestående av mål- och resultatstyrning, aktivitets- och resursstyrning samt finansiell styrning. Värt att notera är att Mål- och resultatplanerna inte inkluderar myndigheternas budgetar, vilka beslutas gemensamt för alla myndigheter i Finansloven.

Mål- och resultatplanerna är styrdokument som beslutas av tjänstemannaorganisationen, det vill säga departementet, och inte av ansvarig minister. Det är följaktligen inte ett direkt styrningsinstrument för politiken. Myndigheternas uppföljning av mål- och resultatplanerna återrapporteras till det ansvariga departementet och offentliggörs, men redovisas inte särskilt för exempelvis regeringen eller Finansdepartementet.<sup>6</sup>

Mål- och resultatplanen är resultatet av en dialogprocess, även om departementet har sista ordet vid eventuella motstående uppfattningar. Som ett litet tecken på att planen är gemensam används varken Transportministeriets eller myndigheternas design för dokumentet.<sup>7</sup>

I en omfattande utvärdering studerade Økonomistyrelsen<sup>8</sup> med hjälp av forskare hur ledningarna i samtliga myndigheter uppfattar de olika departementens mål- och

<sup>2</sup> Frølich Brødsgaard, M-L & Bøge Kristiansen, M. (2014). *Fra resultatkontrakt til mål- og resultatplan: Ny inspiration til realiseringen af resultatstyringens potentiale*. Københavns Universitet, Institut for Statskundskab

<sup>3</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>4</sup> Transportministeriet omfatter dels departementet, dels myndighederne på transportområdet.

<sup>5</sup> Finansministeriet (2014). *Strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>6</sup> Interview med chefkonsulent Anne Marie Holkov, Transportministeriet, 2023-11-29

<sup>7</sup> Interview med chefkonsulent Anne Marie Holkov, Transportministeriet, 2023-11-29

<sup>8</sup> Økonomistyrelsen sorterer under Finansministeriet og ligner Økonomistyringsverket.

resultatstyrning.<sup>9</sup> Studien visade att myndigheterna upplever styrningen som i högre grad tillitsbaserad än kontrollbaserad. En viktig förklaring är att ledarna upplever en relativt hög delaktighet i formuleringen av resultatmålen. På frågan om resultatmålen uppfattades som förbestämda av departementen låg myndighetschefernas uppfattning nära det som de betraktade som en optimal avvägning. Med andra ord accepterar myndighetscheferna en viss styrning och begränsning kring resultatmålen.

Inom transportområdet är de politiska förutsättningarna relativt stabila jämfört med andra politikområden. Dessutom är myndigheternas uppgifter tämligen oförändrade (planering, byggande och förvaltning av infrastruktur, reglering på transportområdet, etc.). Det innebär att målen har kunnat utvecklas i en kontinuerlig dialog över åren och bland annat därför har en hög grad av acceptans hos styrelserna.<sup>10</sup>

## 2.2 Omfattning samt styrningsprocessen

Transportministeriet har fem stora styrelser som arbetar med årliga mål- och resultatplaner: Vejdirektoratet (statliga vägar), Banedanmark (statliga järnvägar), Trafikstyrelsen (tillsyn järnväg, luftfart och hamnar), Færdselsstyrelsen (tillsyn vägtrafik) samt Byggningsstyrelsen (förvaltning av statens byggnader). Dessutom ingår flera mindre institutioner, vars mål- och resultatplaner uppdateras vart fjärde år, exempelvis Havarikommissionerna och Kommissarius i Jylland/på Öerne (prövar statliga expropriationer).

Finansministeriet beskriver att mål- och resultatplanen har tre huvudelement; en *strategisk målbild*, *mål* samt *uppföljning*.<sup>11</sup> Målen fastställs utifrån den strategiska målbilden och följs upp såväl löpande som vid årets slut.<sup>12</sup>

Den *strategiska målbilden* är en kortfattad beskrivning av vad myndigheten ska uppnå på längre sikt. Målbilden utgår från de politiska målsättningarna som uttrycks i bekendtgørelser om myndigheternas uppgifter och ansvar.<sup>13</sup> Andra viktiga underlag är Finansloven (statens budget, men även uppgifter som ska utföras som en följd av exempelvis de olika politiska *aftale* som sluts på transportområdet<sup>14</sup>) samt myndighetens vision och mission.

Den strategiska målbilden innehåller de viktigaste riktlinjerna för det dagliga arbetet över en flerårsperiod. Målbilden formuleras i dialog mellan högsta ledningen inom departement och myndighet och beskriver myndighetens utvecklingsriktning samt hur den skapar värde i relation till omgivningen.<sup>15</sup> Processen för att ta fram den strategiska målbilden bör anpassas efter behoven och den kan ibland vara enkel och ibland mer omfattande. Likaså tillåts de strategiska målbildernas struktur och upplägg variera mellan myndigheterna.<sup>16</sup> Transportministeriet har nyligen fastställt sitt så kallade strategiska grundlag, *Mobilitet som skapar värde*.<sup>17</sup> Här identifierar

<sup>9</sup> Økonomistyrelsen m fl (2021). *Balancen mellem tillid og kontrol – undersøgelse af styringsrelationer i staten. Dansk resumé august 2021*. Studien omfattade alla myndigheter, inte enbart inom transportområdet.

<sup>10</sup> Intervju med chefskonsulent Anne Marie Holkov, Transportministeriet, 2023-11-29

<sup>11</sup> Finansministeriet (2014). *Strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>12</sup> Finansministeriet (2014). *Strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>13</sup> Se exempelvis Transportministeriet (2023). *Bekendtgørelse om Banedanmarks opgaver og beføjelser*. BEK nr 855 af 19/06/2023

<sup>14</sup> Sweco (2023). *Struktur och styrning av transportmyndigheter i Norden*

<sup>15</sup> Finansministeriet (2014). *Strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>16</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>17</sup> Transportministeriet (2023). *Mobilitet, der skaber værdi Transportministeriets strategiske grundlag*

ministeriet fem strategier, som även utgör en bas för de olika styrelsernas strategiska grundlag och målbilder.

*Målen* fastställs i en fokuserad dialog mellan högsta ledningen för departement och myndighet. De ska vara konkreta och 5–10 till antalet, varav 1–3 mål kan behandla myndighetens interna administration. Transportministeriets stora styrelser har ofta tio mål, vilket speglar bredden i verksamheten. Det kräver också aktiv prioritering för att begränsa antalet mål till maximalt tio. Två av styrelsernas mål är koncerngemensamma, det vill säga att samtliga styrelser har samma mål. Det kan typiskt gälla uppgiften ”ministerbetjening”, vilken innebär att leverera användbart underlag inom rätt tid till ministeriet och Transportministern. Det andra målet kan vara strategiska prioriteringar som departementet vill sätta fokus på. De senaste åren har det funnits mål om att arbeta med jämställdhet och tidigare har bland annat den gröna omställningen och arbete med cybersäkerhet haft särskilda, koncerngemensamma mål.<sup>18</sup>

Målen gäller för kommande år, men kan vara fleråriga. De ska vara ambitiösa, varav följer att de inte alltid kan uppnås.<sup>19</sup> Det begränsade antalet målet innebär en kraftig prioritering. Det ska finnas en åtskillnad mellan mål för driftliknande kärnuppgifter och mer policyrelaterade mål. Strävan är att ha objektiva och kvantifierbara mål, men för policyområden accepteras mål och uppföljning av mer kvalitativ karaktär. Avseende mål för intern administration fokuserar dessa på god ekonomistyrning, effektiv administration och gott arbetsgivarskap.<sup>20</sup>

Även om det finns olika typer av mål ska de ha fokus på de samhällseffekter som önskar uppnås. Det innebär dock inte att målen måste formuleras som direkta effektmål, utan det finns även exempelvis aktivitetsmål och kvalitetsmål.<sup>21</sup> Transportministeriet strävar efter effektmål, där ett tydligt exempel är Banedanmarks punktlighetsmål för tågtrafiken. Det finns även fler effektmål kopplade till driftverksamheten, som exempelvis Vejdirektoratets mål att trafikanterna är nöjda med vinterväghållningen.<sup>22</sup>

Målen kan med fördel formuleras efter SMART-kriterierna, det vill säga specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda.<sup>23</sup>

Transportministeriets process ser ut som följer<sup>24</sup>:

*Augusti/september.* Toppledarmöte med direktionen från departementet och direktörerna för styrelserna.<sup>25</sup> Mötet är gemensamt med samtliga styrelser. Vid mötet diskuteras den strategiska målbilden, hur myndigheternas verksamhet fortlöper och eventuella förändringar. Ett exempel på en förändring under senare år är att mål- och resultatplanerna ska beskriva kopplingen till FN:s globala hållbarhetsmål.

<sup>18</sup> Intervju med Transportministeriet 2023-11-29, chefkonsulent Anne Marie Holkov; Transportministeriet och Banedanmark (2022). Mål- och resultatplan 2023

<sup>19</sup> Finansministeriet (2014). *Strategisk styrning med resultat i fokus*

<sup>20</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styrning med resultat i fokus*

<sup>21</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styrning med resultat i fokus*

<sup>22</sup> Intervju med Transportministeriet 2023-11-29, chefkonsulent Anne Marie Holkov; Transportministeriet och Vejdirektoratet (2022). Mål- och resultatplan 2023

<sup>23</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styrning med resultat i fokus*

<sup>24</sup> Beskrivningen bygger på intervju med Transportministeriet 2023-11-29, chefkonsulent Anne Marie Holkov.

<sup>25</sup> Toppledarmötena har tio deltagare. Departementets direktion består av departementschef och fyra avdelningschefer. De fem stora styrelserna representeras av sina respektive direktörer.

*September-Oktober:* Styrelserna tar fram utkast på mål- och resultatplaner och skickar till departementets respektive myndighetskontor. Utkasten dryftas mellan myndighetskontoren och myndigheterna.

*Slutet av oktober:* Myndighetskontoren från departementet och delar av respektive styrelses direktion träffas bilateralt för att diskutera utkastet till mål- och resultatplan.

*Slutet av november:* Nytt, gemensamt toppledarmöte med direktionen från departementet och direktörerna för samtliga (stora) styrelser.

*1 december:* Ambitionen är att mål- och resultatplanerna ska signeras den 1 december. Det kan ta ett par veckor till, men signeringen sker före nyår.

Målen konkretiseras i tillhörande "driftsdokument".<sup>26</sup> Uppföljningen av mål- och resultatplanerna sker därefter varje kvartal. Varje styrelse skickar en skriftlig rapport om måloppfyllelsen till departementets koordinator och redovisar med hjälp av "trafikljus"<sup>27</sup>. Rapporterna vidarebefordras till myndighetskontoren på departementen samt används som underlag för ett gemensamt toppledarmöte med direktionen från departementet och direktörerna för styrelserna. Vid toppledarmötet diskuteras behov av förändringar eller särskilda åtgärder för att säkerställa måloppfyllelsen. Det kan exempelvis krävas vid extrema händelser som pandemin eller vid större, politiska omprioriteringar.<sup>28</sup>

Mål- och resultatplanerna är offentliga och måloppfyllelsen redovisas i myndigheternas årsrapporter, vilka också är offentliga.<sup>29</sup> Kvartalsuppföljningarna är inte offentliga.

## 2.3 Mål- och resultatplaner

I detta avsnitt visas mål- och resultatplaner för de fyra stora styrelserna. Samtliga styrelser har två koncerngemensamma mål, ministerbetjäning samt jämställdhet.

Vejdirektoratet har tio mål för år 2023, se Tabell 1. Två kan ses som primärt interna, även om det kan finnas indirekta nyttor för samhället av en mer effektiv, digital verksamhet respektive en hög jämställdhet.

Tabell 1. Vejdirektoratets mål för år 2023. Källa: Transportministeriet och Vejdirektoratet (2022). Mål- och resultatplan 2023

Mål	Andel av total måloppfyllelse	Beskrivning
1. Transportpolitiska beslutsunderlag	15 %	Omfattar fyra specifika underlag (miljökonsekvensbeskrivningar) som följer av <i>Aftale om Infrastrukturplan 2035</i> . Leveransen ser något olika ut för de fyra underlagen och de viktas med skilda procentsatser.
2. Efterlevnad av tilldelad projektbudget	10 %	För pågående, större anläggningsprojekt ska ekonomistyrningen säkerställa att budgeten hålls.
3. Projekt till avtalad tid och kvalitet enligt Finansloven	10 %	För pågående, större anläggningsprojekt ska färdigställande ske på avtalad tid och med rätt kvalitet.
4. Efterlevnad av projektspecifika milstolpar	10 %	Olika milstolpar för åtta större, utpekade anläggningsprojekt ska hållas.

<sup>26</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*

<sup>27</sup> Avser resultatuppföljning med färgerna rött (bedöms inte nå målet), orange (osäkerhet om målet nås) och grönt (bedöms nå målet).

<sup>28</sup> Intervju med Transportministeriet 2023-11-29, chefkonsulent Anne Marie Holkov

<sup>29</sup> Finansministeriet (2014). *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*

Mål	Andel av total målopplifelse	Beskrifning
5. Kapitalbevarande underhåll av beläggningar och byggnadsverk	15 %	Underhållsinsatser.
6. Efterlevnad av servicenivå för löpande drift av statsvägnätet	8 %	Driftinsatser för att säkerställa exempelvis god trafiksäkerhet.
7. Trafikanterna är nöjda med vinterväghållningen	8 %	Målopplifelsen mäts genom en användarundersökning.
8. Digitaliseringsinitiativ för effektivisering av Vejdirektoratets verksamhet	8 %	Två strategiska digitaliseringsprojekt är av sådan omfattning att de värderas av Statens It-råd. Målet avser uppföljning av projekten. Huvudsakligen internt fokus.
9. Jämställdhet	7,5 %	Koncerngemensamt mål. Huvudsakligen internt fokus.
10. Ministerbetjäning till avtalad tid och kvalitet	8,5 %	Koncerngemensamt mål.
Summa	100 %	

Banedanmark har åtta mål för 2023, se Tabell 2. Tre mål kan ses som primärt interna.

Tabell 2. Banedanmarks mål för år 2023. Källa: Transportministeriet och Banedanmark (2022). Mål- och resultatplan 2023

Mål	Andel av total målopplifelse	Beskrifning
1. Punktlighet för kunder och tåg	25 poäng	Omfattar nio delmål med konkreta krav på punktlighet samt hur stor påverkan på (bristande) punktlighet som Banedanmark får ha.
2. Ekonomi – prognoskvalitet och projektbudget	10 poäng	Omfattar delmålen efterlevnad av tilldelad projektbudget samt kvalitet i ekonomiska prognoser.
3. Anläggningsarbeten - tid	3 poäng	Banedanmark ska genomföra projekt i avtalad tid.
4. Efterlevnad av projektspecifika milstolpar	33 poäng	Olika milstolpar i fyra större, utpekade anläggningsprojekt ska hållas.
5. En grön insats	7 poäng	Omfattar olika mål på miljöområdet, exempelvis biodiversitet och fossilfria bränslen. Huvudsakligen internt mål.
6. Ministerbetjäning till avtalad tid och kvalitet	5 poäng	Koncerngemensamt mål.
7. Myndighetsutövning och verksamhetsutveckling	12 poäng	Avser primärt interna mål för hur Banedanmark ska driva sin verksamhet.
8. Jämställdhet, diversitet och mångfald	5 poäng	Koncerngemensamt mål, som dock Banedanmark har valt att utöka. Huvudsakligen internt fokus.
Summa	100 poäng	



Trafikstyrelsen har nio mål och med en stor bredd beroende på myndighetens ansvarsområde, se Tabell 3. Ett mål kan ses som primärt internt.

Tabell 3. Trafikstyrelsens mål för år 2023.

Källa: Transportministeriet och Trafikstyrelsen (2022). Mål- och resultatplan 2023

Mål	Andel av total måluppfyllelse	Beskrivning
1. Screening av administrativa föreskrifter utfärdade enligt luftfartslagen och tillsyn på luftfartsområdet	15 poäng	Avser dels screening av de föreskrifter styrelsen inte hann under 2022, dels tillsyn på området.
2. Omhändertagande av flygtrafikledning över Grönland	5 poäng	Avser stöttning till Naviair inför att det statliga bolaget ska hantera flygtrafikledningen över Grönland från Grönland.
3. Aktuell reglering och smidig ärendehantering på järnvägsområdet	15 poäng	Avser reglering och tillsyn konkretiserat i olika delmål (milstolpar) för stora projekt, fordon och tillsyn.
4. Cybersäkerhet och beredskap	15 poäng	Avser bland annat support till ministeriet och framtagning av styrdokument.
5. Effektiv ärendehantering rörande ersättning till minkfarmar	10 poäng	Avser uppgifter för det s k minksekretariatet, som sorterar under Trafikstyrelsen med uppgift att ersätta minkfarmar med anledning av det införda förbudet.
6. Understödja den gröna omställningen av transportsektorn	12,5 poäng	Avser olika initiativ som ska stödja en grön omställning, från kunskapsunderlag till genomförande av politiska beslut.
7. Stärkt insats på postområdet	7,5 poäng	Målet gäller olika typer av rådgivning kopplat till den politiska utvecklingen på postområdet, nationellt och internationellt.
8. Jämställdhet	10 poäng	Koncerngemensamt mål. Huvudsakligen internt fokus.
9. Hög kvalitet i ministerbetjäning	10 poäng	Koncerngemensamt mål.
Summa	100 poäng	

Färdelsstyrelsen har tio mål, se Tabell 4. Två mål kan ses som primärt interna.

Tabell 4. Färdelsstyrelsens mål för år 2023. Källa: Transportministeriet och Färdelsstyrelsen (2022). Mål- och resultatplan 2023

Mål	Andel av total måluppfyllelse	Beskrivning
1. Understödja den gröna omställningen av transportsektorn	15 poäng	Avser olika initiativ som ska stödja en grön omställning, från kunskapsunderlag till tillsyn och försöksverksamhet.
2. Stärkt digitaliseringsinsats	10 poäng	Mål med tydlig formulering att fokus för insatserna är verksamhetens kunder.
3. Effektiv administration och utveckling av körkortområdet	15 poäng	Avser en väl fungerande körkortshantering som möter efterfrågan, inklusive framtagande av en ny körutbildning.
4. Effektiv tillsyn och kontroll på vägtransport- och taxiområdet	10 poäng	Avser reglering och tillsyn konkretiserat i olika delmål (milstolpar).
5. Behandling av fordonstekniska data	10 poäng	Avser bland annat en förstudie av ett nytt register med fordonstekniska data, bland annat med avseende på klimatprestanda.
6. Aktuella fordonstekniska regler	5 poäng	Målet gäller bland annat en processplan för att skapa en ny modell för godkännande av individuella fordon.
7. Regelutveckling och internationellt arbete	5 poäng	Bevakning och deltagande i internationellt regelarbete.

Mål	Andel av total måloppfyllelse	Beskrivning
8. Konsolidering av ekonomistyrning	10 poäng	Gäller god ekonomistyrning. Huvudsakligen internt mål.
9. Jämställdhet	10 poäng	Koncerngemensamt mål. Huvudsakligen internt fokus.
10. Ministerbetjäning	10 poäng	Koncerngemensamt mål.
Summa	100 poäng	

## 3 Resultatplaner i Finland

### 3.1 Bakgrund, syfte och inriktning

Finansministeriet i Finland svarar för styrningen av statsförvaltningens ekonomi och utvecklingen av den. Finansministeriet och dess förvaltningsområde svarar dessutom för en stor del av hela statens koncernstyrning. Beskrivning av hur detta genomförs återfinns på Finansministeriets hemsida.<sup>30</sup>

*Regeringsprogrammet och Verkställighetsplanen är grunden för den strategiska styrningen* - Regeringsprogrammet är den centrala strategiska styrmetoden på statsrådsnivå. Regeringsprogrammet är en handlingsplan som godkänts av de partier som deltar i regeringen. Regeringens viktigaste uppgiftsområden har överenskommit i handlingsplanen. För att målen i regeringsprogrammet ska nås utarbetas en verkställighetsplan för regeringsprogrammet.

*Resultatstyrningen är en del av den övergripande styrningen av statskoncernen* - Resultatstyrningen är en avtalsbaserad styrmodell vars syfte är att hitta en balans mellan tillgängliga resurser i budgeten och de resultat som kan uppnås med hjälp av dem samt att samtidigt utveckla tjänsternas kvalitet och säkerställa ett kostnadseffektivt genomförande av dem.

### 3.2 Omfattning samt styrningsprocess

Kommunikationsministeriet (LMV) har det statliga ansvaret för de transportpolitiska frågorna. LVM styr transportmyndigheterna och svarar för att deras mål och verksamhet står i linje med regeringsprogrammet.

Styrningen av myndigheterna tar sikte på tydliga roller och uppgifter. LVM har ett concernperspektiv där arbetssättet för myndigheterna ska vara likartat och arbete ska präglas av hög grad av samverkan. Målen för verksamheten inom förvaltningsområdet ställs upp bland annat i koncernstrategin och i verksamhets- och ekonomiplanen, exempelvis Investeringsprogrammet och Planeringsprogrammet för Trafikledsverket, samt de resultatavtal med inkluderade resultatmål som ingår med de två transportmyndigheterna Trafikledsverket och Traficom.

I kommande kapitel beskrivs processen gällande resultatavtal kopplat till LVM förvaltningsområde. Källor för informationen är Finansministeriets hemsida<sup>31</sup>, LVM handbok rörande resultatavtal<sup>32</sup> samt intervjuer som genomförts med tjänstepersoner på Kommunikationsministeriet och myndigheten Traficom.

<sup>30</sup> <https://vm.fi/sv/styrssystemen>

<sup>31</sup> <https://vm.fi/sv/styrssystemen>

<sup>32</sup> LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖN TULOSOHJAUSOHJE VN/13052/2021 (Översättning av handbok finns som PDF bilaga till rapport)

### 3.3 Kommunikationsministeriets resultatavtal

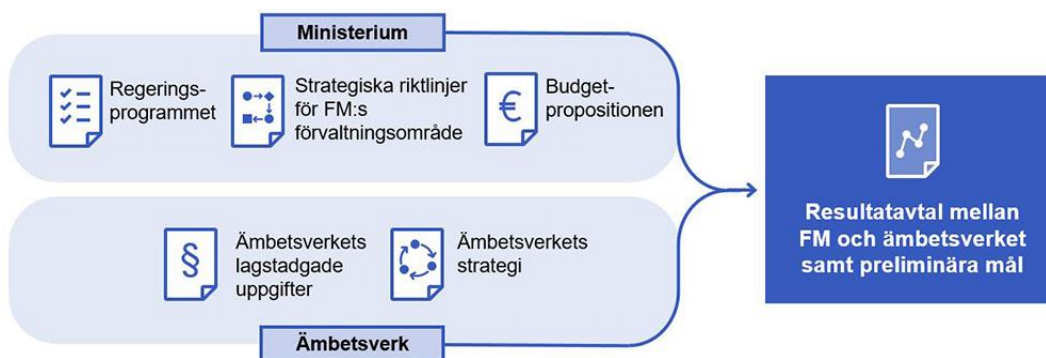
Resultatavtalen har använts i mer än tio år på Kommunikationsministeriet. 2013 var avtalet ettårigt, 2024 till 2015 var avtalet tvåårigt och från år 2016 är de 4-åriga. Fyråriga resultatavtal upprättades 2016-2019, 2020-2023 och ska under december 2023 tecknas för att gälla åren 2024-2027.<sup>33</sup>

I början av varje fyraårig regeringsperiod introduceras ett regeringsprogram med en fyraårsplan där fyra större strategiska mål för myndigheterna väljs ut. Därunder finns ett antal funktionsmål. Arbetet startar några månader efter valet och Resultatavtalet startar därför vanligtvis året efter valåret.

Övergripande är det en förhandling mellan ministeriet och myndigheten där man avtalar om resultatmålen för budgetåret och om de resurser som krävs för att uppnå dem utifrån de resurser och preliminära resultatmål som anges i budgeten. Resultatet av förhandlingarna, resultatmålen för budgetåret och de resurser som krävs antecknas i ett resultatavtal som undertecknas av båda parterna.

Myndigheterna rapporterar om uppnåendet av de överenskomna resultatmålen i den verksamhetsberättelse som hör till myndigheten årsrapport, och ministerierna tar ställning till myndighetens resultat och de åtgärder som i fortsättningen behövs i de årliga ställningstagandena till bokslutet. Dessutom rapporterar ministerierna om resultaten inom hela sitt förvaltningsområde till riksdagen i samband med regeringens årsberättelse.

Innehållet i resultatavtalet påverkas utöver det som nämns ovan också av andra centrala riktlinjer och dokument som gäller ämbetsverkets verksamhet, såsom lagstiftningen och förvaltningsområdets strategi, bland annat den 12-åriga planen "Trafik 12". Detta illustreras i figuren nedan med ett exempel som gäller finansministeriets förvaltningsområde.<sup>34</sup>



De fleråriga resultatavtalen ska innehålla aktuella och väsentliga frågeområden som kräver strategisk styrning. I resultatavtalen kommer man överens om de viktigaste målen för myndighetens verksamhetsresultat (målen för verksamhetens effektivitet, produktivitet, verksamhetens kvalitet och de prestationer och allmänna nyttigheter som åstadkoms). Mängden, kvaliteten och uppskattningen av utvecklingen i fråga om de resurser som ska användas under de kommande åren är en viktig del av

<sup>33</sup> Information från intervju 2019-12-14 med tre tjänstepersoner på LVM resultatstyrningsenhet.

<sup>34</sup> <https://vm.fi/sv/styrssystemen>

resultatförhandlingarna. Resultatavtalet innebär en gemensam genomgång av frågorna och ett gemensamt avtal framtaget i koncernsamverkan.

Processen initieras av Kommunikationsministeriet (LVM) där olika avdelningar tillsammans sätter samman anvisningar som sedan skickas till myndigheterna i ett digitalt redovisningsverktyg.<sup>35</sup> Se kapitel 3.5 för mer information om systemet. Resultatstyrningsenheten på ministeriet tar hjälp av övriga avdelningar när de jobbar med förberedelser av anvisning för att fånga de strategiska och viktiga ärenden som ska finnas med i anvisningen. Ministeriets tjänsteledningsgrupp deltar i arbetet.

Myndigheterna utgår från anvisningen och samlar alla relevanta kompetenser hos avdelningschefer och tjänstemän på respektive avdelning för att analysera på vilket sätt de strategiska målområdena kan översättas och brytas ned till funktions- och effektivitetsmål. Myndigheterna gör förslag enligt sina roller och uppgifter enligt deras förvaltningsområde. Det är viktigt att rollerna är tydliga och att myndigheterna handhar de nivåer som ingår i deras roll. Myndigheten gör ett förslag som skickas till ministeriet via det digitala verktyget.

LVM går igenom förslaget och kommenterar framtagna åtgärder och målnivåer. Utifrån det tar myndigheten fram ett nytt avtalsförslag.

Under arbetets gång finns en fortlöpande dialog mellan ministeriet och myndigheterna. Tjänstemän på bägge sidorna uttrycker att det finns ett bra samarbete och att det är lätt att ha en dialog. Många tjänstemän har en personlig kontakt på den andra organisationen och flera har arbetat både på ministeriet och på en myndighet och de känner väl till hur strukturen är uppbyggd. Det går att ringa eller mejla för att reda ut frågor. Tjänstemännen ser god möjlighet att komma överens och myndigheterna känner att de kan påverka innehåll och nivåer i avtalet.<sup>36</sup>

Det genomförs möten mellan tjänstemän när det finns behov av det. Möten mellan tjänstemännen sker varje eller varannan månad. Det genomförs exempelvis 3-4 möten per år mellan ledningsgrupperna på Traficom och LVM.

I sista hand genomförs resultatförhandlingar mellan ministeriet och myndigheten vilket vanligtvis sker i början av december. Men under valåren så kan förhandlingarna vara efter årsskiftet. Om man inte har kommit överens i dialogen i vissa frågor så tar man upp dessa frågor under förhandlingarna. Under förhandlingen är det ministeriets tjänsteledningsgrupp och generaldirektör och andra chefer från myndigheten som deltar. Tjänstemännen från resultatstyrningsenheten på ministeriet sitter med under förhandlingarna. I den slutliga förhandlingen har ministeriet en starkare position där de kan bestämma i förhandlingarna om det skulle bli konflikter. Båda sidorna är viktiga i avtalet men eftersom ministeriet är slutligen ansvariga har de sista ordet.

Kommunikationsministern är inte involverad i arbetet, men resultatavtalen skickas till ministern för kännedom. Kanslichefen på LVM har behörighet att utarbeta avtalet och signera det.

Förhandlingen som omfattar hela den fyraåriga regeringsperioden startar den höst som följer efter framtagande av det nya regeringsprogrammet. Under de efterföljande andra, tredje och fjärde åren under regeringsperioden ses målen över och uppdateras enligt behov och i samförstånd. Samtidigt ökas det tidsintervall som

<sup>35</sup> <https://www.granskaforvaltningen.fi/se>

<sup>36</sup> Information från intervju med tjänsteperson på Traficom (2023-12-12) och tre tjänstepersoner på LVM (2023-12-14)

granskas i resultatavtalet på ett löpande sätt så att man i resultatavtalet alltid ser fyra år framåt i fråga om såväl resurser som mål. Under regeringsperiodens sista år ska rapporteringen utöver utvärderingen av det gångna året och avtalandet om nästa år särskilt betona hur målhelheten för hela regeringsperioden uppnåtts.

Resultatmålen för det följande året överenskomms före utgången av beredningsåret och resultatavtalet undertecknas så snart som möjligt efter att riksdagen godkänt budgeten för det kommande året. Uppnåendet av resultatmålen, dvs. resultaten, rapporteras från 2024 i halvtidsrapporten på basis av utfallet under ett halvår och på basis av utfallet under hela året i den verksamhetsberättelse som ingår i bokslutet vid ingången av följande år. Nödvändiga halvtidsresultatsamtal hålls och uppnåendet av målen följs också i övrigt upp under årets gång, och vid behov kommer man överens om ändringar i målen och verksamheten också mitt under året.

Arbetsprocessen har utvecklats kontinuerligt, den har förenklats och transparensen har förbättrats. Dialogerna och interaktionen har ökat mellan ministeriet och myndigheterna. Processen är tydlig och fungerar bra enligt intervjuade tjänstemän. För närvarande planerar man inte för utveckling av arbetssättet. Ett resultatavtal innebär samtidigt mål inom en komplex verksamhet och det kan i vissa fall vara kort om tid att utarbeta grundade förslag på nedbrutna mål.

Det digitala verktyget har gjort processen enklare, effektivare och gett en större transparens. Alla kan se hur processen går, vad som är myndigheternas förslag och vem som har kommenterat. Alla ser diskussionen. Alla tjänstemän oberoende vilket av ministerierna man jobbar på kan se avtalen för Kommunikationsministeriet efter att de är färdiga. Alla resultatavtal är offentliga handlingar och ska publiceras på Internet för medborgarna att kunna läsa dem.

Antalet mål som ingår i resultatavtalen har minskat under åren och kommer att fortsätta minska. Orsaken till det är att i LVM anvisning så har man sagt att man kommer att prioritera hårdare än tidigare. I arbetet med avtalet för 2024 till 2027 så återfinns det fyra samhällseliga mål och under dem har myndigheterna till uppgift att prioritera två områden per samhällseligt mål. Myndigheterna måste knyta sin verksamhet och åtgärder till dessa två målområden. Idén är att det behöver göras en bättre prioritering och att det inte går att få allt resultatstyrt.

Säkerhetsfrågor kring beredskap och digitalisering samt hållbarhet är två teman som har fått högre prioritering de senaste åren. Cybersäkerheten har en egen enhet och fått högre prioritet. Datareglering (EU) är ett annat område som ökat i fokus. Nato-processen kommer sannolikt påverka prioritering framöver.

I nuläget (år 2023) rapporterar myndigheterna varje tertiäl hur arbetet framskrider: april, augusti och november. Detta kommer ändras 2024 då rapportering ska ske till två gånger under året, maj och oktober. Det sker en slutlig rapportering i form av en årsredovisning.

Resultat matas in i digitala verktyget och bedöms (av myndigheten) om man nått fram (grön), har en bit kvar (gul), inte har kommit i gång eller är långt ifrån (rött). Alla områden där man inte lyckats nå till grönt beskrivs skriftligen med fokus på orsakerna och planen framåt. Det kan exempelvis bero på att lagstiftning försenats, att det finns resursbrist på Kommunikationsministeriet eller myndigheten.

Det finns en uppföljningsgrupp för resultatmålen i vilken LVM resultatstyrningsenhet deltar och kommunicerar med myndighetens strategiansvariga chefer och kontaktpersonerna för resultatstyrningen. Fokus i uppföljningen ligger på eventuella

avvikelser (gula och röda). Särskilt fokus läggs på sådana avvikelser som kan ha betydelse för andra myndigheter och på uppföljandet av strategiska samhällsmål.

Om myndigheterna undervägs ser att de inte kommer nå uppsatta mål så är de förpliktiga att kontakta ministeriet. Vanligtvis sker kontakten till kanslichefen på ministeriet och även till resultatstyrningsenheten. Det finns en överenskommelse mellan ministeriet och myndigheter att om det uppstår "akuta problem" eller att områden inte kommer att kunna lösas ska det kommuniceras och diskuteras utanför rapporteringsschemat. Även om målen inte ändras under året går man igenom frågorna och orsakerna tillsammans och avtalar om korrigerande åtgärder. Man konstaterar att målet sannolikt inte kan nås och utarbetar en plan för hur det ska kunna åtgärdas. Inför nästkommande år kan målet då komma att uppdateras.

När det gäller rapportering av verksamheten kopplat till resultatavtalets mål finns det utmaningar. Målen behöver vara så konkreta som möjligt för att underlätta tydlig rapportering och förenkla uppföljning. Rapportering är relativt omfattande och kräver fokus från myndigheterna.

Från LVMs håll försöker man göra stegvis förbättring mot tydligare mål och därmed ge möjlighet till tydligare rapportering. Åtgärden att ändra från tre till två rapporteringstillfällen och en årsrapport är ett steg att underlätta för myndigheterna.

### 3.4 Exempel på resultatavtal

Målen i resultatavtalen är oftare av kvalitativ natur än kvantitativa. Det handlar mer om "har myndigheten gjort det som de har lovat och fått den inverkan som man har velat". Det finns även så kallade kvantitativa indikatorer/ nyckeltal som följs upp. Nyckeltalen är knutna till transportmyndighetens vanliga uppgifter exempelvis servicenivå och infrastruktur. Indikatorerna är inte resultatmål.

Bifogat till denna rapport finns resultatavtal för 2020-2023 för Trafikledsverket och Traficom. Både i finsk originalversion och översatt till svenska.<sup>37 38 39 40</sup>

I resultatavtal för transportmyndigheterna 2020-2023 finns det tre samhälleliga mål:

- Finland är en föregångare i riktning mot koldioxidfria transporter och kommunikationer.
- Nätverk och tjänster underlättar vardagen och främjar företagsverksamhet.
- Nya verksamhetsmodeller och innovationer ökar välfärden och konkurrenskraften.

I regeringsprogrammet från 2019 påverkas verksamheten inom kommunikationsministeriets förvaltningsområde särskilt av följande mål:

- Koldioxidneutralitet och trygghet av den biologiska mångfalden.
- Främja EU:s politik för digital omvandling.
- Icke-diskriminering, jämlikhet och lika förverkligande av rättigheter.
- Stärkande av säkerhetskänslan och säkerhetsmyndigheternas funktionsförmåga säkerställs
- Demokrati, delaktighet och förtroende för samhällets institutioner förstärks
- Beredskap för diversifiering av hot.

<sup>37</sup> Traficom resultatavtal 2020 2023 Svenska (PDF)

<sup>38</sup> Trafikledsverket resultatavtal 2020 2023 Svenska (PDF)

<sup>39</sup> LVM-Traficom-tulossopimus\_2020-2023 (PDF), <https://lvm.fi/ves-ja-tes-asiakirjat/#/>

<sup>40</sup> LVM Väylävaristo Tulossopimus 2020-2023 (PDF), <https://lvm.fi/ves-ja-tes-asiakirjat/#/>

- Fungerande transportinfrastruktur.
- Transporter med låga utsläpp.
- Funktionell kommunikation och informationsöverföring
- De statligt ägda transportföretagens ställning

### 3.5 Finansministeriets generella beskrivning kring resultatstyrning <sup>41</sup>

Processen vid ministeriet:

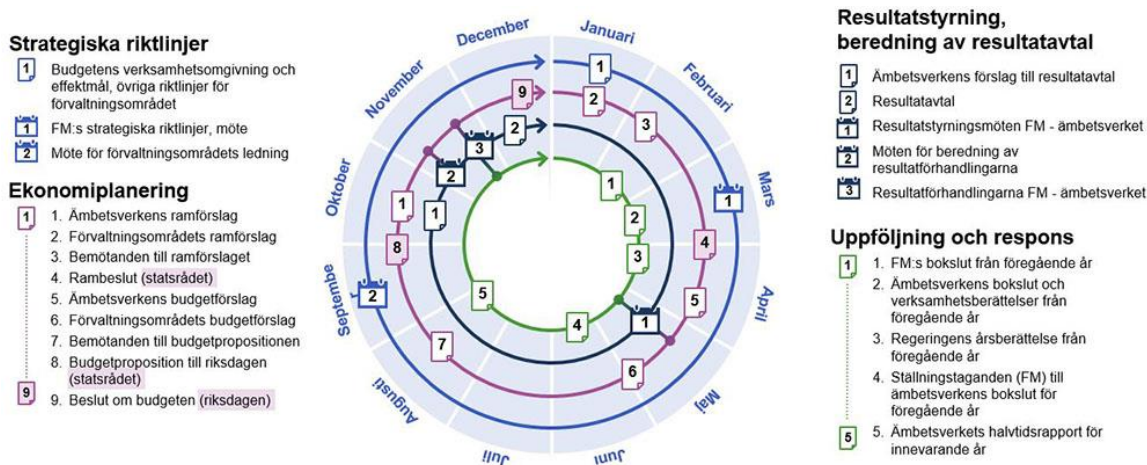
1. Ministeriets ledning utfärdar anvisningar om resultatförhandlingsrundan
2. Anvisningar om praxis och tidsplaner från avdelningen som koordinerar ministeriets resultatstyrning.
3. Sammanställning av resultatförhandlingsmaterialet vid ministeriet
4. Ministeriets ledning godkänner ministeriets riktlinjer för resultatförhandlingarna
5. Ministeriets ledning, den förberedande avdelningen och de avdelningar som deltar i resultatförhandlingarna deltar i och utför resultatförhandlingarna
6. Ministeriets ledning godkänner och undertecknar resultatavtalet
7. Målen för resultatavtalen införlivas i ministeriets, avdelningarnas och enheternas mål. Målen kopplas till de individuella målen i utvecklingssamtalen.
8. Ministeriet följer resursläget vid myndigheten samt läget med uppnåendet av resultatmålen utifrån deras rapportering. Parterna träffas regelbundet och diskuterar förändringarna i omvärlden, nödvändiga åtgärder och följer upp hur målen uppnås. Nödvändiga halvtidsresultatdiskussioner förs.

Processen vid myndigheter:

1. Myndighetens ledning ger anvisningar om resultatförhandlingsrundan
2. Anvisningar om praxis och tidtabeller för den enhet som koordinerar resultatstyrningen vid myndigheten
3. Sammanställning av materialet från resultatförhandlingarna vid myndigheten
4. Myndighetens ledning godkänner riktlinjerna för resultatförhandlingarna
5. Myndighetens ledning och beredningsenhet samt de enheter som deltar i resultatförhandlingarna deltar i och för resultatförhandlingarna
6. Myndighetens ledning godkänner och undertecknar resultatavtalet
7. Målen i resultatavtalen införlivas i myndighetens och dess enheters mål. Målen kopplas till de individuella målen i utvecklingssamtalen.
8. Verket bereder i regel två gånger per år (s.k. halvtidsrapport och verksamhetsberättelse som ingår i bokslutet) en rapport om hur målen i resultatavtalet har uppnåtts och följer hur resultatmålen utvecklas. Parterna ska träffas regelbundet och diskutera förändringarna i omvärlden, behövliga åtgärder och följa upp hur målen uppnås. Nödvändiga halvtidsresultatdiskussioner förs.

<sup>41</sup> <https://vm.fi/sv/styrssystemen>

I figuren nedan visar en årsklocka de viktigaste evenemangen och resultaten inom resultatstyrningen med finansministeriets förvaltningsområde som exempel.



## Resultatstyrningen innebär regelbunden diskussion om hur de viktigaste strategiska målen uppnås

Resultatstyrningen är ett ledningssystem för uppnåendet av de uppställda målen med de resurser som planerats. För att resultatstyrningen ska lyckas krävs ansvarstagande och engagemang från ledningen samt tydliga processer och tidsplaner. I praktiken förutsätter detta att den högsta ledningen leder och följer processen och att personalen deltar i stor utsträckning.

Resultatstyrningen handlar om dialog och regelbunden interaktion mellan den som styr och den som styrs. Resultatstyrningsprocessen innebär regelbunden diskussion om hur de viktigaste strategiska målen har uppnåtts, uppdatering av lägesbilden och genomförande av behövliga ändringar. På så sätt skapar parterna förtroende och engagemang i gemensamma mål.

## Statskontoret tillhandahåller ett resultatuppgiftssystem samt analys- och rapporteringstjänster

Statens resultatdatasystem fungerar som ett verktyg för beredning och planering av resultatmåls- och utfallsuppgifter. Samtliga statliga myndigheter och inrättningar har tillgång till resultatuppgiftssystemet, och de behöver inte göra några separata investeringar i utrustning eller programvara. De uppgifter som ska föras in i systemet definieras i Statskontorets föreskrift. Publicering av dokument gällande planering och uppföljning samt information om resultatet i Statens rapporteringstjänst (Netra). De uppgifter som behandlas i systemet är interna för ämbetsverket och det styrande ministeriet tills de publiceras. Användarna loggar in i resultatuppgiftssystemet på Statskontorets gemensamma adress för elektroniska tjänster.

Resultatdelen i Tutkihallintoa.fi-tjänsten samlar de resultatmål för statliga myndigheter och inrättningar samt ministerier som publicerats i resultatuppgiftssystemet och deras utfall. Färdiga rapporter kan användas till att granska resultatmål och uppnåendet av dem för det valda året på riksnivå, för ett specifikt förvaltningsområde eller för en specifikt resultatstyrd myndighet. Via tjänsten hittar man dessutom handlingar som gäller statens planering och uppföljning, såsom ämbetsverksspecifika resultatavtal och bokslut.



## 4 Jämförelse mellan Danmark och Finland

Vid jämförelse mellan hur resultatstyrning av transportmyndigheter används i Danmark och Finland kan man se stora likheter och små skillnader.

I bägge länderna har framtagande av avtal/planer och förhandling kring dessa använts under lång tid. Under de tio senaste åren har det funnits fokus på prioritering av färre strategiska mål i både Danmark och Finland.

I Danmark har det ändrats från fleråriga till ett årsplaner medan det i Finland har gått från kortare avtal till fyraåriga. I praktiken innebär det dock små skillnader mellan länderna eftersom avtal i Finland omförhandlas varje år.

I Finland sker all rapportering och uppföljning i ett statligt digitalt verktyg.

Tabell 5. Jämförelse mellan Danmark och Finland utifrån ett antal faktorer

	Danmark	Finland
Bakgrund	Finansministeriets styrning av förvaltning.	Finansministeriets styrning av förvaltning. Uttalad koncernstyrning via resultatavtal.
Infördes	> 20 år (10 år på detta sätt)	ca 10 år (år 2013 ettårigt, från år 2016 fyraåriga)
Orsak till införande	Tydliga och färre mål, viktigt prioritera, engagera högsta ledningen	Tydliga och färre mål, viktigt prioritera
Prioritet	Viktigt	Viktigt, ska fokuseras ännu mer från 2024-2027
Period	Har gått från fyraåriga till ettårigt.	Har gått från ettårigt till fyraåriga. Uppdateras och förhandlas på nytt varje år.
Process	Viktigt med högsta ledningarnas engagemang. Process startar med toppledningsmöte. Myndigheterna skriver utkast.	Process initieras av ministeriets anvisning. Utkast tas fram av myndigheten. Viktigt med alla medarbetares engagemang. Avdelningschefer och tjänstemän jobbar ihop.
Dialog/ möten	Ja	Ja, löpande på olika nivåer
Arbetsättets funktion	Bra (utvärdering gjord), myndigheter kan påverka	Bra enligt intervjuer (ingen utvärdering hittad), myndigheter kan påverka
Förhandling	Ministeriet har utslagsröst om de inte kommit överens	Ministeriet har utslagsröst om de inte kommit överens
Antal strategiska mål	Max 10 st. Procentandel per mål som del av total måluppfyllnad angiven i planen.	8 st. från 2024. Ingen procentandel per mål för total måluppfyllnad angiven i avtal.
Uppföljning	Varje kvartal vid toppledningsmöte, rapportering med "trafikljus".	Digitalt verktyg (ökad enkelhet, effektivitet och transparens). Rapportering med "trafikljus" 3 ggr per år (2 ggr 2024). Genomgång vid ledningsmöten under året.
Flexibilitet	Mål ändras inte under året.	Mål ändras inte under året men mellan åren vid behov beroende på omvärld etc.
Direkt politisk inblandning	Nej	Nej
Offentliga dokument	Ja, inkl. årsuppföljningen	Ja, inkl. årsuppföljningen
Antal avtal	4 st.	2 st.