

Retningslinjer for etatsstyring i HOD

Godkjent av departementsråden 7.9.2015

Innhold

1. Innledning.....	3
1.1 Departementets ansvar.....	3
1.2 Avdelingenes ansvar.....	4
1.3 Utdypning av roller.....	5
2. Forholdet til andre sentrale styringsprosesser gjennom året.....	6
2.1 Etatsstyring og forholdet til budsjettprosessen.....	6
2.2 Etatsstyring og forholdet til departementets interne styring.....	7
3. Sentrale verktøy i etatsstyringen.....	7
3.1 Instruks.....	8
3.2 Tildelingsbrev.....	8
3.3 Etatsstyringsmøter.....	9
3.4 Rapportering.....	9
3.5 Risikovurderinger.....	10
3.6 Evalueringer.....	10
3.7 Medarbeidersamtaler.....	11
4. Oppsummering.....	11

1. Innledning

Retningslinjene skal gi rammer for Helse- og omsorgsdepartementets etatsstyring. I del 1 gis en kort omtale av roller og ansvar, i del 2 omtales sentrale prosesser gjennom året, i del 3 gis en oversikt over komponenter og verktøy for etatsstyring. Foreliggende retningslinjer erstatter tidligere interne retningslinjer for virksomhetsstyring av 08.10.2012.

1.1 Departementets ansvar

Departementets styring av underliggende virksomheter og statlige selskaper er en del av gjennomføringen av sektorpolitikken. Gjennom etatsstyring og eierstyring skal departementet sikre at underliggende virksomheter, statlige selskaper og foretak ivaretar sitt samfunnsoppdrag, bidrar til å oppnå mål og vedtatte prioriteringer, utnytter tildelte ressurser effektivt, samt opererer innenfor de lover, regler og rammer som er satt. Noen underliggende virksomheter er gitt et selvstendig faglig ansvar innenfor definerte områder, der departementet ikke skal gi føringer eller styringssignaler av faglig art.

I Reglement for økonomistyring i staten, §§ 3, 4 og 7, og Bestemmelser om økonomistyring i staten, kapittel 1 behandles departementets styring av virksomheter, og virksomhetenes interne styring. Det heter i Økonomiregelverkets bestemmelser, kapittel 1.2 at:

”Departementet har overordnet ansvar for at:

- a) Virksomheten gjennomfører aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og departementets fastsatte mål og prioriteringer.*
- b) Virksomheten bruker ressurser effektivt.*
- c) Styringsdialogen mellom departementet og virksomheten fungerer på en hensiktsmessig måte.*
- d) Virksomheten rapporterer relevant og pålitelig resultatinformasjon.*
- e) Det gjennomføres kontroll med virksomheten og at virksomheten har forsvarlig intern kontroll.*
- f) Evalueringer gjennomføres.*

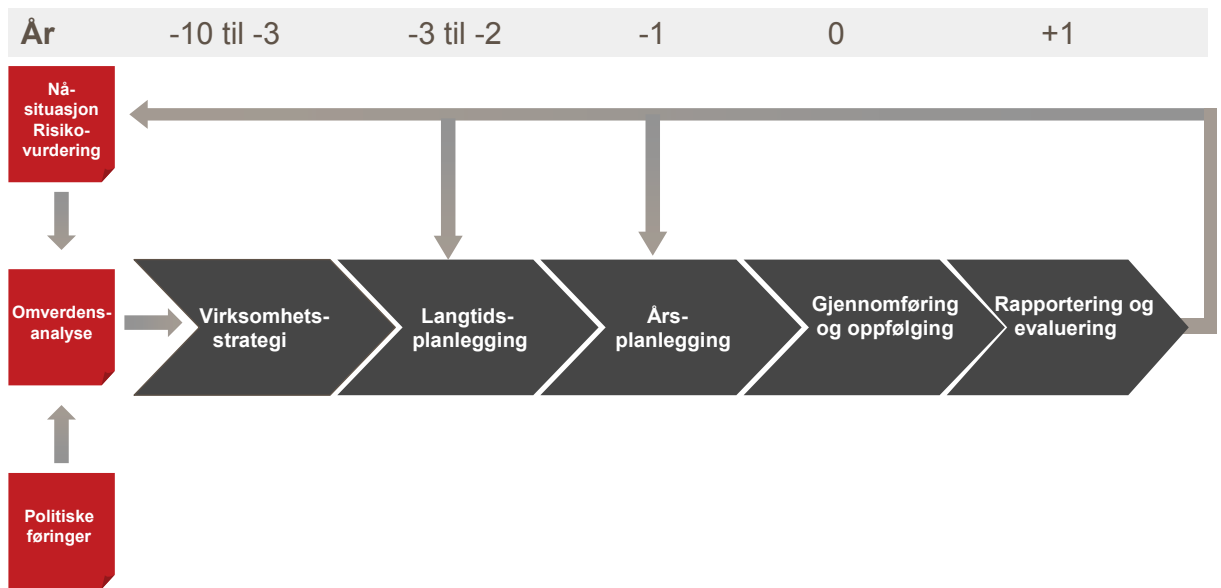
Departementet skal sørge for at det foreligger instruksjoner som beskriver myndighet og ansvar mellom departementet og virksomheten, herunder de innbyrdes forhold mellom departementet, eventuelt styre og virksomhetslederen.

Departementet skal ha kompetanse samt interne systemer og rutiner slik at underliggende virksomheter kan følges opp på forsvarlig vis. Departementets systemer og rutiner skal være tilpasset risiko og vesentlighet.”

Etatsstyring bygger blant annet på prinsippene for mål- og resultatstyring som innebærer å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

Under utøvelsen av dette skal departementet legge vekt på:

- at etatsstyringen må være langsiktig slik at den påvirker og bistår etatene med de forutsetningene som må være på plass i god tid før gjennomføring og rapportering. Hovedfokus skal være på fremtidig produksjon, jfr. figur under.



- at etatsledelsen har riktig balanse mellom på den ene siden sin *styring* (rutiner, systemer, struktur, ansvarsavklaring osv.) og på den andre siden sin *ledelse* (skaping av engasjement, motivasjon, samling om felles mål, menneskeforståelse osv.)
- at departementet selv har riktig balanse mellom sin styring og sin ledelse overfor etatsledelsen
- at det er jevnlig og åpen kommunikasjon mellom departement og etatsledelse mens begge parter har respekt for de rolleulikheter som måtte være i den enkelte sak eller i forholdet mellom departement og de ulike etatene
- at departementet har som grunnholdning at det kan *bistå* etaten med å nå de fastsatte mål. "Hva kan vi i departementet hjelpe dere med slik at dere når målene vi har satt"
- at mål, resultatkrav og styringsparametere utformes så de fanger opp vesentlige deler av virksomhetens samfunnsoppdrag. Krav til rapportering skal knyttes tydelig til styringsparametere. Styrings- og rapporteringsparametere bør mest mulig begrenses til viktige parametere som er lite arbeidskrevende å produsere.
- at styringsdialogen samlet sett baseres på tillit og en åpen kommunikasjon. Imidlertid vil departementet i særskilte tilfeller kunne pålegge virksomheten bestemte oppgaver etter skriftlig instruksjon.

1.2 Avdelingenes ansvar

I Helse- og omsorgsdepartementet er etatsstyringsansvar lagt til den avdeling som har det faglige ansvar for den aktuelle underliggende virksomhet. Alle avdelinger i departementet skal være bevisst på sine fagområder, selv om de ikke er etatsstyrende avdeling. De riktige miljøene i departementet skal til enhver tid være koblet på i prosessen. Det er etatsstyrende avdelings ansvar å sørge for at de interne prosesser fungerer hensiktsmessig. Samtidig skal det aldri herske tvil om hvilken fagavdeling som har ansvaret for styringsdialogen. Etatsstyrende avdeling skal ha rutiner for hvordan saksgang mot underliggende virksomhet skal foregå, både generelt og knyttet til utarbeidelsen av tildelingsbrevet.

Etatsstyrende avdeling har i tillegg et internt ansvar for å formidle saker fra underliggende virksomhet, og skal fordele informasjon fra virksomheten til de avdelinger som kan ha interesse av dette.

Fagavdelingene skal følge opp de månedlige regnskapsrapportene fra DFØ som de får tilsendt fra BØA i regneark. Gjennom dette kan avvik raskere fanges opp og feil korrigeres i løpende regnskap.

Saker som krever en felles behandling for hele Helse- og omsorgsdepartementet skal samordnes av BØA. Dette vil typisk gjelde:

- budsjettframlegg til Regjering og Storting
- forklaring til statsregnskapet
- overføring av bevilgninger
- søknader om merinntektsfullmakter, samtykker og evt. andre saker som krever samtykke fra Finansdepartementet
- Riksrevisjonssaker
- Revisjons- og kontrollerfunksjoner
- standardiserte maler for ulike skriv til virksomhetene

Det er den enkelte virksomhet som er ansvarlig arbeidsgiver innenfor de rammer virksomhetens personalfullmakt gir. Overfor de fleste virksomheter har ADA en rådgivende funksjon i disse spørsmål. For de virksomhetene som har egne personalfullmakter vil departementet være overordnet klageorgan. Innen dette ansvarsområdet vil ADA kunne kommunisere direkte med virksomheten. Ansvarlig fagavdeling skal holdes orientert og om nødvendig tas med på drøfting slik at styringssignalene på dette området er koordinert med øvrige styringssignaler før de går ut fra departementet. Dersom det gjelder saker som går utover det fastsatte ansvarsforholdet i personalfullmakten, forslag til endring av personalfullmakter, eller saker som også kan berøre andre forhold i styringsrelasjonen, skal henvendelser fra virksomhetene gå til fagavdelingen som tar saken opp med ADA.

BØA har ansvar for råd og veiledning til avdelingene i spørsmål knyttet til retningslinjene for etatsstyring.

1.3 Utdypning av roller

Flere forhold vil påvirke innhold og prosesser i etatsstyringen, herunder ulikhet i roller og ansvar, etatens størrelse og oppgaveportefølje, politisk og mediemessig oppmerksomhet. Helse- og omsorgsdepartementet har etatsstyringsansvaret for i alt åtte virksomheter:

- Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse og Statens legemiddelverk har klare iverksettingsoppgaver knyttet til vedtatt politikk. Helsedirektoratet representerer likevel en særlig utfordring ettersom flere departementer er involvert. Utenriksdepartementet og Klima- og miljødepartementet tildeler egne midler til Statens strålevern. Økonomiregelverket setter her krav om at det departementet som har det overordnede administrative ansvaret skal samordne styringen, HOD skal derfor sørge for at det legges opp en prosess for samordning av berørte departementer.
- Når det gjelder Folkehelseinstituttet vil departementet av faglige årsaker være tilbakeholden med å styre innholdet i oppgavene.

- Statens helsetilsyn er i praksis et uavhengig tilsynsorgan. Det er derfor begrenset hvor langt departementet bør gå med tanke på å signalisere valg av tilsynsområder for kommende perioder og å signalisere områder hvor departementet pålegger Helsetilsynet oppfølging eller konkrete oppgaver. Departementet går som hovedregel ikke inn i hvordan Helsetilsynet faktisk utfører sine tilsynsfunksjoner.
- Uavhengige virksomheter og nemnder er gjennom lov tillagt spesiell myndighet, og departementet kan ikke gripe inn, med unntak av i økonomiske og administrative saker.

For en virksomhet med bredt ansvarsområde, er det ofte ikke mulig å fange opp samlet resultatoppnåelse for alle sider av virksomheten gjennom én helhetlig målstruktur. For virksomheter med mange roller og oppgaver bør det derfor velges ut prioriterte mål og utvikles en blanding av relevante styringsparametere som ikke vrir oppmerksomheten bort fra de overordnede prioriteringene. For underliggende eller deler av virksomheter som er mer produksjonsorientert, vil det kunne være hensiktsmessig å innføre kvantitative styringsparametere som saksbehandlingstider, restanser mv.

På mange områder vil det hensiktsmessig å benytte kvalitative styringsparametere hvor virksomheten beskriver hva som er utført og gir en vurdering av måloppnåelse og effekter av tiltak. For virksomheter som har et avgrensbart ansvarsområde vil det kunne være formålstjenlig å utvikle en målstruktur med styringsparametere som har relevans i etatsstyringsammenheng. Mål, resultatkrav og styringsparametere skal utformes så de fanger opp vesentlige deler av virksomhetens samfunnsoppdrag. Krav til rapportering skal knyttes tydelig til styringsparametere, og ressursbruk/nytteverdi skal vurderes kritisk mot risiko/vesentlighet.

2. Forholdet til andre sentrale styringsprosesser

2.1 Etatsstyring og forholdet til budsjettprosessen

Etatsstyringen står sentralt i departementets virksomhet, og det er påkrevet at den virker godt sammen med andre arbeidsprosesser i departementet. Koblingen til budsjettarbeidet i departementet er særlig kritisk, fordi mange forutsetninger for den årlige etatsstyringen legges i budsjettet.

Budsjettet fastsetter de økonomiske rammene for virksomhetene. Her fremgår økninger i rammene knyttet til satsingsområder, endrede prioriteringer og krav til effektivisering.

Forholdet til Prop. 1 S

Budsjettproposisjonene er regjeringens hoveddokument for formulering av politikk og tilhørende forslag til ressursbruk. Etatsstyringen skal bidra til å realisere de politiske og sektorfaglige målene. Det er nødvendig å tenke helt ut til operativ styring når politikk og satsingsforslag utformes gjennom overordnede mål, rammer og andre føringer i Prop. 1 S. Som etatsstyrer skal departementet operasjonalisere føringene til konkrete mål og resultatkrav i tildelingsbrevene.

Alle virksomheter skal legge frem forslag til budsjett og tekstmotale for egen virksomhet. Denne skal utgjøre et grunnlag for tekst i Prop. 1 S. For tekstmotalen må det avklares om den også skal inneholde en resultatrapporteringsdel som sier noe om oppnådde resultater knyttet til tidligere mål formulert i budsjettproposisjoner og som skal inngå i Prop. 1 S. I denne omtalen skal det ikke

fokuseres på utførte aktiviteter i regi av virksomheten. Som det fremgår av eget avsnitt skal alle virksomhetene i årsrapporten rapportere på styringssignalene i tildelingsbrevet.

Omtalen legger føringer for utforming av tildelingsbrevet, og stiller krav til relevant rapportering og oppfølging i departementet.

Enkelte virksomheter har et svært omfattende budsjettansvar og presenterer derfor budsjettforslag til alle budsjettprosessene samt regnskapet på de saksområder og budsjettposter hvor virksomheten har ansvar.

Ved utforming av departementets satsingsforslag må det avklares om satsingsforslag fra underliggende virksomhet fremkommer som en konsekvens av at det åpnes for frie innspill fra virksomheten, eller om satsingsforslagene er et resultat av bestillinger fra departementet. Satsingsforslagene kan formelt unntas offentlighet når de er bestillinger fra departementet, jmfør § 15 i offentleglova, da disse er et ledd i den interne saksbehandlingen. Åpne innspill, slik de regionale helseforetakene sender, kan ikke unntas offentlighet.

Budsjettforslag – tildelingsbrev

Hvilke prioriteringer som tas i Prop. 1 S og hvilke som tas i styringsdialogen vil måtte vurderes fortløpende fra sak til sak. For visse sakfelt vil det kunne være nødvendig med bred omtale og detaljerte føringer, f.eks. systemomlegginger, tiltak med store praktiske og økonomiske konsekvenser, politisk kontroversielle saker mv. Det skal imidlertid være særlig gode grunner for å presentere spesifikke mål-, resultat- og rapporteringskrav i budsjettproposisjonene.

Faglige innspill fra underliggende virksomhet kan være avgjørende for politikktutformingen. Fagavdelingene må være bevisst på i hvilken sammenheng slike innspill skal komme. Årsrapportene vil i svært begrenset grad benyttes som grunnlag for utforming av ny politikk, da disse skal speile oppdragene i tildelingsbrevet og sendes departementet på et tidspunkt på året da de ikke lett kan innpasses til den pågående budsjettprosessen

Virksomhetenes innspill til utforming av politikk vil normalt skje gjennom egne bestillinger fra departementet, og ofte som innspill til satsingsforslag.

2.2 Etatsstyring og forholdet til departementets interne styring

I rollen som etatsstyrer vil departementet utforme mål og resultatkrav samt innhente og vurdere resultatinformasjon fra underliggende virksomheter. Dette er informasjon som er av stor betydning for hvordan departementet innretter sin ressursbruk. Styringsinformasjonen skal bearbeides, analyseres og vurderes i tilknytning til departementets interne virksomhetsplan (HOD VP), som er det interne plandokumentet for departementets ledelse.

3. Sentrale verktøy i etatsstyringen

Kontakt fra underliggende virksomhet til departementet og motsatt skal som hovedregel skje skriftlig og gå til/gjennom ansvarlig fagavdeling, som har det reelle ansvaret for at kravene i 1.1 ovenfor ivaretas.

3.1 Instruks

Det skal utarbeides en instruks for alle virksomhetene. Instruksen skal utformes ut fra virksomhetens egenart og særtrekk. Det er en forutsetning at økonomiregelverket gjelder i sin helhet, med mindre det er gjort unntak for bestemte deler. Dette innebærer at økonomiregelverkets formuleringer som hovedregel ikke trenger å gjentas i instruksen. Unntak krever godkjenning av den Finansdepartementet har delegert oppgaven til, for tiden Direktoratet for økonomistyring (DFØ).

I Reglement for økonomistyring i staten, § 3 heter det:

”Departementene skal fastsette instruks innenfor rammen av reglementet både for departementet og for underliggende virksomheter. Gjenpart av instruksene skal sendes Riksrevisjonen. Underliggende virksomhet skal fastsette instruks for egne aktiviteter innenfor rammen av instruksen fra overordnet departement.”

Instruksen kan også gjøre det nødvendig for departementet å fastsette egne prosedyrer for håndtering av saker fra instruksen.

3.2 Tildelingsbrev

Tildelingsbrevet (TB) er et styringsdokument og skal derfor ha fokus på de viktigste og høyest prioriterte oppgavene. TB er ikke en aktivitetsplan og er således ikke ment å dekke alle oppgaver som virksomheten skal utføre i perioden. Større virksomheter som Helsedirektoratet har i tillegg en liste over faste oppdrag som ikke tas med i det årlige tildelingsbrevet. Tildelingsbrevet skal som hovedregel utformes etter prinsippene for mål- og resultatstyring. På en del områder vil det være hensiktsmessig med aktivitetsstyring og prosjektstyring. Dette er særlig relevant innen områder hvor departementet kan være spesielt opptatt av fremdrift og resultater. Styringsparameterne kan være av både kvantitativ karakter eller av mer kvalitativ karakter hvor virksomheten gir en skriftlig vurdering av grad av måloppnåelse.

Utarbeidelse av foreløpig tildelingsbrev

Ved utarbeidelse av utkast til tildelingsbrev skal følgende elementer inngå:

- Vurdering av behovet for større endringer i struktur og innhold i tildelingsbrevet. Dersom det legges opp til vesentlige endringer som fordrer et utviklingsarbeid, bør prosessen starte tidlig, og ikke avvente til Prop. 1 S er lagt frem. Eksempler på utviklingsarbeid er etablering av ny målstruktur og innføring av nye styringsparametere. Virksomheten trekkes inn i dette arbeidet fra oppstart, både for å bidra til å sikre oppslutning om mål og styringsparametere, at sikre at målene er hensiktsmessige og at det faktisk vil være mulig å gi relevant rapportering. Endelig avklaring i slike saker forelegges e-sjefsmøtet.
- Felles tekst for neste års tildelingsbrev skal drøftes i eget e-sjefsmøte. Tekst tar utgangspunkt i profilen i budsjettforslaget, og utformes BØA. Prosess for forankring av utkast til tildelingsbrev avklares etter forslag fra etatsstyrende avdelinger.
- Etatsstyrende avdeling skal involvere relevante avdelinger i arbeidet med tildelingsbrevet og det må gis tilstrekkelige muligheter for å gi innspill samtidig som produksjonen av brevet må legges opp slik at dette ferdigstilles snarest mulig etter Stortingets budsjettvedtak.

- Basert på forslagene i Prop. 1 S utarbeider etatsstyrende avdeling foreløpig tildelingsbrev. Arbeidet bør starte samtidig som arbeidet med statsbudsjettet ferdigstilles. Normalt bør virksomhetene få 2 uker til å kommentere foreløpig tildelingsbrev.

Utarbeidelse av endelig tildelingsbrev

Basert på merknadene fra virksomheten, og Stortingets behandling av Prop. 1 S, ferdigstiller etatsstyrende avdeling utkast til tildelingsbrev. Etatsstyrende avdeling skal legge frem dokumentet for e-sjefsmøtet som behandler utkast til tildelingsbrev for alle underliggende etater samlet før sluttbehandling i politisk ledelse. Endelige tildelingsbrev bør oversendes innen årets utgang, og ikke senere enn første halvdel av januar. Kopi skal sendes Riksrevisjonen.

Tillegg til tildelingsbrev – nye oppdrag gjennom året

For større underliggende virksomheter er det fastsatt egne prosedyrer for tildeling av nye oppdrag gjennom året. Det skal være dialog i forkant om oppdraget før det sendes eget oppdragsbrev fra departementet. Slike oppdragsbrev skal gå fra ansvarlig fagavdeling med kopi til etatsstyrende avdeling. Etatsstyrende avdeling må se til at man har en nummerert oversikt over oppdragene som er gitt. Som følge av at Helsedirektoratet forvalter betydelige budsjettmidler er det også nødvendig å sende tilleggsbrev knyttet til de faste budsjetttrundene (RNB og omgrupperingen). Dette kan også være aktuelt for andre virksomheter.

3.3 Etatsstyringsmøter

Styringsdialogen og relasjonen mellom departementet og underliggende virksomheter vil variere etter virksomhetenes egenart. Økonomiregelverket definerer en ramme for styringsdialogen. Departement og virksomhet definerer innholdet. Tilpassingen til behov og egenart skal skje innenfor de generelle kravene som følger av økonomiregelverket. Økonomi og økonomisk prognose skal alltid være tema på etatsstyringsmøtet. I tillegg til økonomi og økonomisk prognose skal gjennomgang av IKT-prosjekter være tema på etatsstyringsmøtene.

Etatsstyringsmøtene inngår i styringsdialogen. Avdelingene må selv vurdere hvor mange etatsstyringsmøter som er hensiktsmessig, det skal minimum avholdes ett slikt møte per år. Etatsstyrende avdeling, Budsjett- og økonomiavdelingen og andre relevante avdelinger deltar i møtene. Referat skal inneholde beslutningspunktene fra møtet og utarbeides senest en uke etter møtet. Kopi sendes Riksrevisjonen.

I tillegg avholdes det på flere fagområder egne faste kontaktmøter. Kontaktmøtene skal bl.a. bidra til at partene er bedre informert om utviklingen i virksomhetens arbeid på fagområdet, samt diskutere behovet for justeringer i oppdrag og eventuelle prioritering av oppdrag. Det er ikke anledning til å endre bestillingene som berører oppdrag fra andre avdelinger.

3.4 Rapportering

Rapportering til departementet er regulert i økonomiregelverkets bestemmelser 1.5. Det skal rapporteres på målene og oppdragene som er formulert i tildelingsbrevet eller i egne oppdragsbrev, herunder de rapporteringskrav som er formulert for eventuelle faste oppdrag. Virksomheten skal informere departementet om vesentlige avvik straks virksomheten får kjennskap til slike avvik. Virksomheten skal fremme forslag til korrigerende tiltak.

Det skal hvert år utarbeides en skriftlig oppsummering basert på årsrapporten og andre relevante dokumenter fra virksomheten. Dokumentet skal forelegges på egnet nivå i departementet (ekspedisjonssjef og departementsråd). Politisk ledelse trekkes inn i saker som er alvorlige og av politisk relevans. Virksomhetene skal få formell tilbakemelding på etatsstyringsmøte og/eller skriftlig. For virksomheter med omfattende oppgaveportefølje for departementet, skal det alltid foreligge skriftlig tilbakemelding.

I tillegg til den faste rapportering leverer større virksomheter fortløpende dokumenter som svar på departementets bestillinger, som enten fremgår av tildelingsbrevet eller i egne oppdragsbrev gjennom året. Dokumentene skal leveres til de frister som er satt ved bestillingen.

3.5 Risikovurderinger

Etatsstyrende avdeling skal utarbeide risikovurderinger for virksomheten som inngår i departementets styring og oppfølging av virksomheten. Risikovurderingene skal primært knyttes til virksomhetens mulighet for å nå målene som er satt for virksomheten, men det vil også være relevant å vurdere styringsdialogen med departementet og bestemte funksjoner i virksomheten.

Gjennom bruk av risikostyring skal departementet på en systematisk måte identifisere, vurdere, håndtere og følge opp hendelser (risikoer) som kan inntreffe og påvirke måloppnåelse negativt. Dette innebærer blant annet at:

- Avdelingene må gjennomføre risikovurderinger av de underliggende virksomhetene de har etatsstyringsansvar for, og vurdere hvordan risikoen skal håndteres overfor den underliggende virksomheten og eventuelt rapporteres internt i departementet. Det er viktig at departementets risikovurdering avstemmes mot virksomhetenes egne risikovurderinger.
- Virksomhetene må rapportere til departementet om risiko og eventuelle tiltak for å redusere kritiske risikoer til et akseptabelt nivå.

Kompleksiteten i risikovurderingene vil variere betydelig mellom virksomhetene. Risikovurderingene bør gjennomgås med virksomheten, og ta utgangspunkt i hva departementet anser som vesentlig.

3.6 Evalueringer

Avdelingene skal vurdere behov for evalueringer. Formålet med en evaluering skal være tydelig, og det skal være klart hvordan en evaluering skal brukes i styringen. Det skal skilles mellom evalueringen som er knyttet til hele virksomhetsområdet eller er avgrenset til bestemte oppgaver eller saksfelt, som for eksempel effekten av nye og store oppgaveendringer.

I Reglement for økonomistyring i staten, § 16 heter det:

”Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter. Evalueringene skal belyse hensiktsmessighet av eksempelvis eierskap, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Frekvens og omfang av evalueringene skal bestemmes ut fra virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet.”

Dersom det er gjennomført vesentlige endringer ansvar eller oppgaver kan det etter en periode være formålstjenlig med en evaluering. I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig med en underveisevaluering.

3.7 Medarbeidersamtaler

Det skal holdes årlig medarbeidersamtale. Som hovedregel foregår denne mellom direktør og ansvarlig ekspedisjonssjef. Samtalen inngår bl.a. som premiss for justeringene av etatslederens lønn. For lederansettelser og medarbeidersamtaler med virksomhetsledere, har ADA en service- og støttefunksjon.

4. Oppsummering

Periode	Tidspunkt	Tiltak	Ansvarlig	Merknader
1. kvartal	Mars	Gjennomgang og oppsummering av årsrapport		Forelegges departementsråd og politisk ledelse etter behov
	Januar-mars	Statsregnskapet		Årlige rundskriv fra Finansdepartementet
2. kvartal		Avklare behovet for viktige endringer i tildelingsbrevet – struktur – rapporteringsordninger	E-sjefsmøtet/virksomhet	
		Gjennomføring av vårens ordinære etatsstyringsmøte		For de største virksomhetene, og ved spesielle forhold, kan det avholdes flere møter
3. kvartal		Starte arbeidet med foreløpig tildelingsbrev – innhente innspill fra avdelingene		
		Gjennomføring av høstens ordinære etatsstyringsmøte		Det kan være nødvendig med flere møter
4. kvartal		Ferdigstille og oversende foreløpig tildelingsbrev		
	1. desember	Frist for virksomheten til skriftlig tilbakemelding		
	Desember	Ferdigstilling av endelig tildelingsbrev	E-sjef + politisk ledelse	