



Statens vegvesen

Ledelses- og styringssystemet i Statens vegvesen

# Grunnlag for ledelse, styring og organisering

STYRENDE DOKUMENT

Nivå 1





**Forsidefoto**

*(bildenummerering leses horisontalt rad for rad - fra øverste venstre hjørne til nederst høyre hjørne):*

*Bilde 1: Henriette Erken Busterud, bilde 2: Arne Stubhaug, bilde 3 og 4: Knut Opeide, bilde 5: Trond Isaksen, bilde 6: Knut Opeide, bilde 7: Kjell Wold, bilde 8: Geir Brekke, bilde 9: Henriette Erken Busterud.*

1027-06 [grafisk.senter@vegvesen.no](mailto:grafisk.senter@vegvesen.no)

## Forord

Grunnlagsdokumentet beskriver hvilke forventninger og krav jeg stiller til ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen.

Dokumentet synliggjør den felles plattform vi alle skal legge til grunn i vårt daglige virke innenfor disse områdene. Våre felles verdier og forventninger til adferd både hos ledere og medarbeidere er også vist.

Dokumentet skal bidra til at vi opptrer på en mer enhetlig måte, ledere i lederoppgavene og medarbeiderne i de daglige prosessene vi utfører for etaten.

Etatens styringssystem er et sentralt verktøy for å sikre at vi når de mål som stilles til oss, og at vi hele tiden utvikler oss og sikrer en effektiv utnyttelse av samfunnets ressurser.

Alle interne styringsdokumenter skal i framtida være forankret i dette dokumentet.

Grunnlagsdokumentet erstatter følgende dokumenter:

- Håndbok 144 - Kvalitetsstyring
- Håndbok 158 – Mål- og resultatstyring
- Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens vegvesen (28.06.2002).

Dokumentet er behandlet i hovedavtalemøtet den 2. februar 2007.

*Februar 2007*



**Olav Sjøfteland**



## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Mandat - rolle som samfunnsaktør</b> .....	<b>6</b>
1.1 Mandat .....	6
1.2 Formål .....	6
1.3 Roller og leveranser .....	7
<b>2 Organisering</b> .....	<b>8</b>
2.1 Nivåer og hovedmodell .....	8
<b>3 Visjon, verdier og kultur</b> .....	<b>10</b>
<b>4 Styring</b> .....	<b>11</b>
4.1 Politisk styring av Statens vegvesen .....	11
4.2 Styring i Statens vegvesen .....	12
<b>5 Ledelse</b> .....	<b>23</b>
5.1 Resultatledelse .....	23
5.2 Ledelsesprosesser .....	23
5.3 Forventninger til ledere .....	24
<b>6 Gjennomgående krav til organisering</b> .....	<b>24</b>
6.1 Organisering av Vegdirektoratet .....	24
6.2 Organisering av regionene .....	30
6.3 Organisering av distriktene .....	33
<b>7 Grunnlagsdokumentets plass</b> .....	<b>34</b>
<b>8 Begrepsforklaring</b> .....	<b>35</b>
<b>9 Vedlegg 1</b> .....	<b>37</b>

# 1 Mandat - rolle som samfunnsaktør

## 1.1 Mandat

Mandat til Statens vegvesen er nedfelt i:

- Lov nr. 23 av 21.6.1963 (Vegloven)
- Lov nr. 4 av 18.6.1965 (Vegtrafikkloven)
- Lov nr. 45 av 21.6.2002 (Yrkestransportloven)
- Lov nr. 77 av 14.6.1985 (Plan- og bygningsloven)
- Kgl. res av 27.5.2005 (Instruks for Statens vegvesen)

Statens vegvesen er et statlig forvaltningsorgan. Vi skal til enhver tid levere i samsvar med politiske vedtak, bevilgninger og bestillinger. Vegdirektøren er ansvarlig for all virksomhet i etaten og ivaretar sitt ansvar ved hjelp av Vegdirektoratet og regionene.

Etaten er forpliktet til prinsippet om god forvaltningsskikk, slik det er nedfelt i forvaltningsloven og offentlighetsloven. Ved å gjennomføre våre oppgaver på riktig måte, ivaretar vi rettsstatens prinsipper og skaper tillit til offentlige myndigheter.

Samferdselsdepartementet er etatens overordnede organ. Årlige budsjett, mål og prioriteringer gis i tildelingsbrev fra Samferdselsdepartementet. Etatsmøtene er en del av styringsdialogen mellom

departementet og etaten.

Vegdirektoratet er sentralmyndighet for riksveger. Fylkeskommunen er vegmyndighet for fylkesvegene.

Regionvegkontorene er myndighetsorgan for staten i saker som gjelder administrative forhold, riksveger og generelle veg- og vegtrafikkspørsmål og myndighets- og fagorgan for fylkeskommunene i spørsmål som gjelder forvaltning og utvikling av fylkesvegnettet. Fylkeskommunene gir årlige budsjett, mål og prioriteringer for denne delen av virksomheten.

Overordnet mål gitt av Samferdselsdepartementet:

Å tilby et effektivt, tilgjengelig, sikkert og miljøvennlig transportsystem som dekker samfunnets behov for transport og fremmer regional utvikling.

## 1.2 Formål

Med utgangspunkt i mandatet og overordnet mål har Statens vegvesen definert følgende formål:



**Formål:**

Vi utvikler og tar vare på et sikkert, miljøriktig og effektivt transportsystem.

Formålet skal dekkes på godt faglig grunnlag og i samspill med politikere, brukere og andre interessenter.

**1.3 Roller og leveranser**

Statens vegvesen har tre roller som samfunnsaktør:

1. Som fagorgan benyttes Statens vegvesen av overordnet myndighet til faglige vurderinger og forarbeider til Samferdselsdepartement og fylkeskommunens beslutninger og videre arbeid. Statens vegvesen har også et sektoransvar, som innebærer at etaten har et initiativ-, utviklings- og koordineringsansvar for veg- og vegtrafikksaker innenfor rammer fastsatt av overordnet myndighet.

Som fagorgan skal etaten utarbeide følgende: Forslag til statsbudsjett og andre stortingsproposisjoner innenfor etatens ansvarsområde, forslag til Nasjonal transportplan og bidrag til Samferdselsdepartementets arbeid med forskrifter. På regionalt nivå vil arbeidet med fylkesvegplanen og fylkesvegbudsjettene ligge under rollen som fagorgan. Vegvesenets sektoransvar er bl.a. knyttet til koordineringen av arbeidet med Nasjonal transportplan på tvers av samferdselsektoren og koordinering av trafiksikkerhetsarbeid.

2. Statens vegvesen som myndighetsorgan skal sikre at trafikanter, kjøretøy og veginfrastruktur framstår på en måte som ivaretar samfunnets krav til sikkerhet, miljø og effektiv transport.

Som myndighetsorgan har Statens vegvesen fullmakt til å vedta forskrifter og normaler, godkjenne virksomheters og enkeltpersoners kompetanse, og å føre tilsyn og kontroll med disse. Som myndighetsorgan skal etaten bekjentgjøre forskrifter som Samferdselsdepartementet har vedtatt innen vårt virksomhetsområde.

3. Som veg- og trafikkforvalter for riks- og fylkesvegnettet skal etaten sikre at vegene med tilhørende anlegg og eiendommer forvaltes, drives, vedlikeholdes og utvikles på en optimal måte innenfor gitte rammer og bevilgninger.

Se Instruks for Statens vegvesen (Vedlegg 1)

## 2 Organisering

### 2.1 Nivåer og hovedmodell

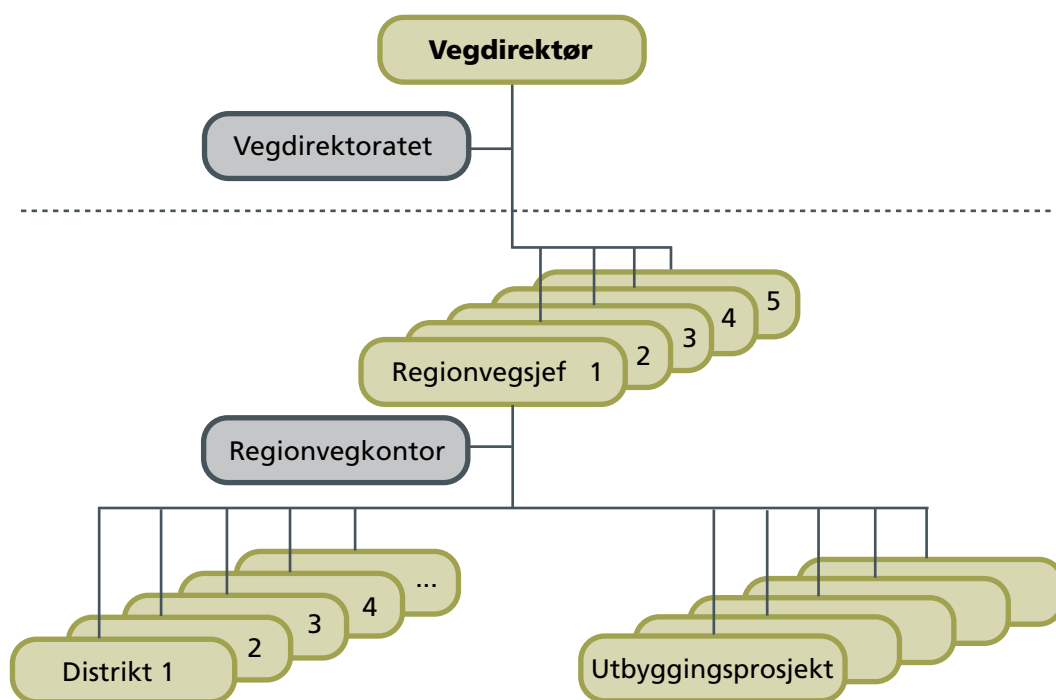
Statens vegvesen består av to forvaltningsnivå - Vegdirektoratet og regionvegkontorene, men tre organisasjonsnivå - Vegdirektoratet, regionvegkontorene og distriktskontorene.

#### 2.1.1 Hovedmodell

Hovedmodellen for organiseringen og styringslinjene i Statens vegvesen:

Vegdirektoratet er øverste myndighet i Statens vegvesen.

Styringslinjen går fra vegdirektøren til regionvegsjefene og fra regionvegsjefen til henholdsvis distriktssjefer, avdelingsjefer og ledere for store prosjekter. Vegdirektoratet og regionvegkontorene er henholdsvis vegdirektørens og regionvegsjefens organisasjon for å ivareta sitt ansvarsområde. Ledere i Vegdirektoratet og på regionvegkontorene kan opptre på henholdsvis vegdirektørens og regionvegsjefens vegne i henhold til



Figur 2-1 Hovedmodellen for organiseringen i Statens vegvesen. Stipledd linje viser skillet mellom de to forvaltningsnivåene i etaten



delegert myndighet, jfr instruksen §§ 2-3 og 3-3.

Statens vegvesens ledermøte (etatsledermøtet) består av vegdirektøren, assisterende vegdirektør, regionvegsjefene, informasjonsdirektøren, strategi- og økonomidirektøren, trafikkdirektøren, utbyggingsdirektøren, teknologidirektøren og administrasjonsdirektøren i Vegdirektoratet.

Som hovedregel skal det kun være ett ledernivå under avdelingslederne i Vegdirektoratet, avdelingssjefene på regionvegkontorene og distriktssjefene. Avvik må godkjennes sentralt.

### 2.1.2 Rolle og ansvarsdeling mellom organisasjonsnivåene

**Vegdirektoratet** er et forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet med myndighetsansvar overfor regionene.

Vegdirektoratet skal legge til rette for at etaten når de mål og forvalter de ressurser som Stortinget og Regjeringen fastsetter og stiller til disposisjon.

Vegdirektoratet har ansvar for å effektivere bestillinger fra Samferdselsdepartementet samt å koordinere og følge opp virksomheten i regionene.

Vegdirektoratet kan treffe beslutning om fordeling av kompetanse, overføre ressurser mellom driftsenheter (Vegdirektoratet og regionene) og beslutte at oppgaver for

en driftsenhet skal ivaretas av en annen driftsenhet.

For øvrig vises det til § 2 i Instruks for Statens vegvesen

**Regionvegsjefenes** ansvar er å foreslå regionenes bidrag til etatens måloppnåelse, og sikre at ressursene som Vegdirektoratet og fylkeskommunene stiller til disposisjon forvaltes effektivt.

Regionvegkontorene er underordnet Vegdirektoratet i saker som gjelder administrative forhold, riksveger og generelle veg- og vegtrafikkspørsmål, og fylkeskommunen i saker som gjelder fylkesveger, jf Veglovens § 9.

Regionvegkontoret skal for øvrig ivareta samt støttefunksjoner for både Vegdirektoratet og distriktene. Dette gjelder både de gjennomgående fagfunksjonene og FoU-virksomheten i regionen.

Regionvegsjefene er ansvarlig byggherre og har det overordnede HMS-ansvaret.

**Distriktene** skal utføre oppgaver innenfor overordnede rammer og rammer fastsatt av regionen. Det skal tilstrebes at distriktene gis tilstrekkelig myndighet slik at nødvendige beslutninger kan fattes på lavest mulig nivå, samtidig som krav til effektivitet, kvalitet og ensartethet ivaretas.

### 3 Visjon, verdier og kultur

Statens vegvesens visjon er:

#### **På veg for et bedre samfunn**

Visjonen beskriver det vi strekker oss etter i det daglige arbeidet.

Våre verdier:

Vi vil:

- ta ansvar og vise tillit
- være åpne og kundesvennlige
- være romslige og skape arbeids glede

#### **Forventninger til medarbeidere**

Alle medarbeidere i Statens vegvesen:

- skaper resultater ved å:
  - utføre arbeidet med engasjement og god kvalitet
  - utvikle egen kompetanse
- bidrar til god service, effektivitet og et godt omdømme ved å:
  - vise respekt og serviceinnstilling overfor brukerne
  - peke på forbedringspunkter
- skaper et godt arbeidsmiljø ved å:
  - handle inkluderende og verdsette ulikhet
  - være et forbilde for sine kolleger
  - være lojal mot beslutninger
  - ta opp uheldige forhold på en hensynsfull måte

#### **Etiske retningslinjer**

For virksomheten og den enkelte medarbeider gjelder Etiske retningslinjer for statstjenesten (P-0926, FAD 2005). Retningslinjene bygger på allmenngyldige etiske verdier og normer som for eksempel rettferdighet, lojalitet, ærlighet, pålitelighet, sannferdighet og at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet.

Lenke til etiske retningslinjer:

<http://odin.dep.no/fad/norsk/dok/regelverk/reglement/050001-990256/dok-bn.ht>

## 4 Styring

### 4.1 Politisk styring av Statens vegvesen

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet i staten. Dette er forankret i Stortingets bevilgningsreglement og Reglement for økonomistyring i staten med tilhørende bestemmelser (økonomiregelverket).

Med utgangspunkt i statsbudsjettet og Stortingets vedtak, fastsetter Samferdsdepartementet mål og resultatkrav til Statens vegvesen årlig. Disse målene er forankret i følgende styringsdokumenter for riksvegnettet:

**Nasjonal transportplan** (Stortingsmelding), er regjeringens retningsgivende dokument for de neste 4-10 år. Stortingsbehandlingen av denne meldingen, varsler kommende årlige oppgaver overfor Statens vegvesen.

**Retningslinjer for Statens vegvesens arbeid med handlingsprogrammet.** Retningslinjene for vårt arbeid med Handlingsprogrammet inneholder Samferdsdepartementets oppfølging av Stortingets beslutninger etter behandlingen av Nasjonal transportplan.

Retningslinjene gir enkelte føringer for vårt arbeid med handlingsprogrammet.

#### **Statsbudsjettet:**

- Bestilling for det enkelte år fremgår av budsjettproposisjonen, innstillingen fra Transport- og kommunikasjonskomiteen og Stortingets vedtak.
- I tilknytning til det enkelte årets statsbudsjett utformer departementet et eget tildelingsbrev til Statens vegvesen, der bestilling og bevilgning spesifiseres.
- Revidert nasjonalbudsjett justerer mål og budsjetttrammer for inneværende år.

**Andre stortingsproposisjoner** og innstillinger som gir føringer for hva vi skal gjøre (f eks. bompengeproposisjoner).

Når det gjelder fylkeskommunene, så har de ulike styrende dokumenter (fylkesplan/samferdselsplan/fylkesvegplan) som gir overordnede politiske retningslinjer for utvikling av fylkesvegnettet.

Årlige fylkesbudsjett er fylkeskommunens bevilgning og bestilling for det enkelte år. Her legges rammene og formuleres hvilke mål vi skal nå for den enkelte fylkeskommune.

## 4.2 Styring i Statens vegvesen

Styringssystemet skal sikre at vi styrer og leder på en helhetlig måte som omfatter hele etatens virkeområde, og er utfyllende og mer detaljert i forhold til de politiske føringer gitt til Statens vegvesen.

Styring er en sentral lederoppgave. Styringssystemet skal bidra til at ledere sørger for at de rette tingene blir gjort på riktig måte. Styring skjer mellom

overordnet og underordnet leder, samt mellom leder og dens medarbeidere. Styringen skal følge styringslinja (jfr fig 2.1).

I Statens vegvesen er det utviklet to verktøy som skal benyttes i styringen. Mål- og resultatstyringssystemet benyttes i målfastsetting og oppfølging av måloppnåelsen (hva vi skal gjøre og hva vi skal oppnå). Prosessstyringssystemet skal sikre kvalitet og effektivitet i hvordan vi løser oppgavene.



Figur 4-1 Samspillet mellom mål- og resultatstyring og prosessstyring

#### 4.2.1 Mål- og resultatstyring

### Handlingsprogrammets rolle i mål- og resultatstyringen

Handlingsprogrammet viser hvilke politiske mål samt internt satte mål som etaten skal oppnå. Handlingsprogrammet er etatens gjennomføringsplan for å nå målene i Nasjonal transportplan. Handlingsprogrammet synliggjør koblingen mellom ressurser, ytelser og mål i regionene og i Vegdirektoratet. For øvrige riksveger har fylkeskommunen avgjørende innflytelse på prioriteringene av investeringsmidler innenfor fylkesfordelt ramme innenfor føringer fastsatt av Stortinget eller Samferdselsdepartementet.

Målene i handlingsprogrammet som ikke er nedfelt i etatens målekort, følges også opp gjennom resultatavtalen.

### Balansert målstyring

Balansert målstyring er vårt verktøy innen mål- og resultatstyring for å løfte fram de kritiske viktige utviklingsmålene for etaten. Dette vil ofte være mål som går på tvers av ansvarsområder. Balansert målstyring er et verktøy for systematisk resultatmåling og gjennomføring av strategier. Hvilke områder som tas inn i målekortet og hvilke som utelates, er et strategisk valg for ledelsen etter en vurdering av hva som til en hver tid er mest kritisk for etaten.

Utviklingsmålene dokumenteres i et målekort. Målekortet er inndelt i fem strategiske fokusområder som dekker helheten av virksomheten vår.

Fokusområdene er felles for hele etaten og omfatter:

#### 1. Samfunn

Sikker, miljøriktig og effektiv transport samt andre forhold som har samfunnsmessig betydning

#### 2. Brukere

Kvaliteten i etatens leveranser, herunder brukertilfredshet

#### 3. Økonomi

Effektivitet og økonomistyring

#### 4. Utvikling

Oppfølging av interne kritiske prosesser

#### 5. Medarbeidere

kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og medarbeidertilfredshet

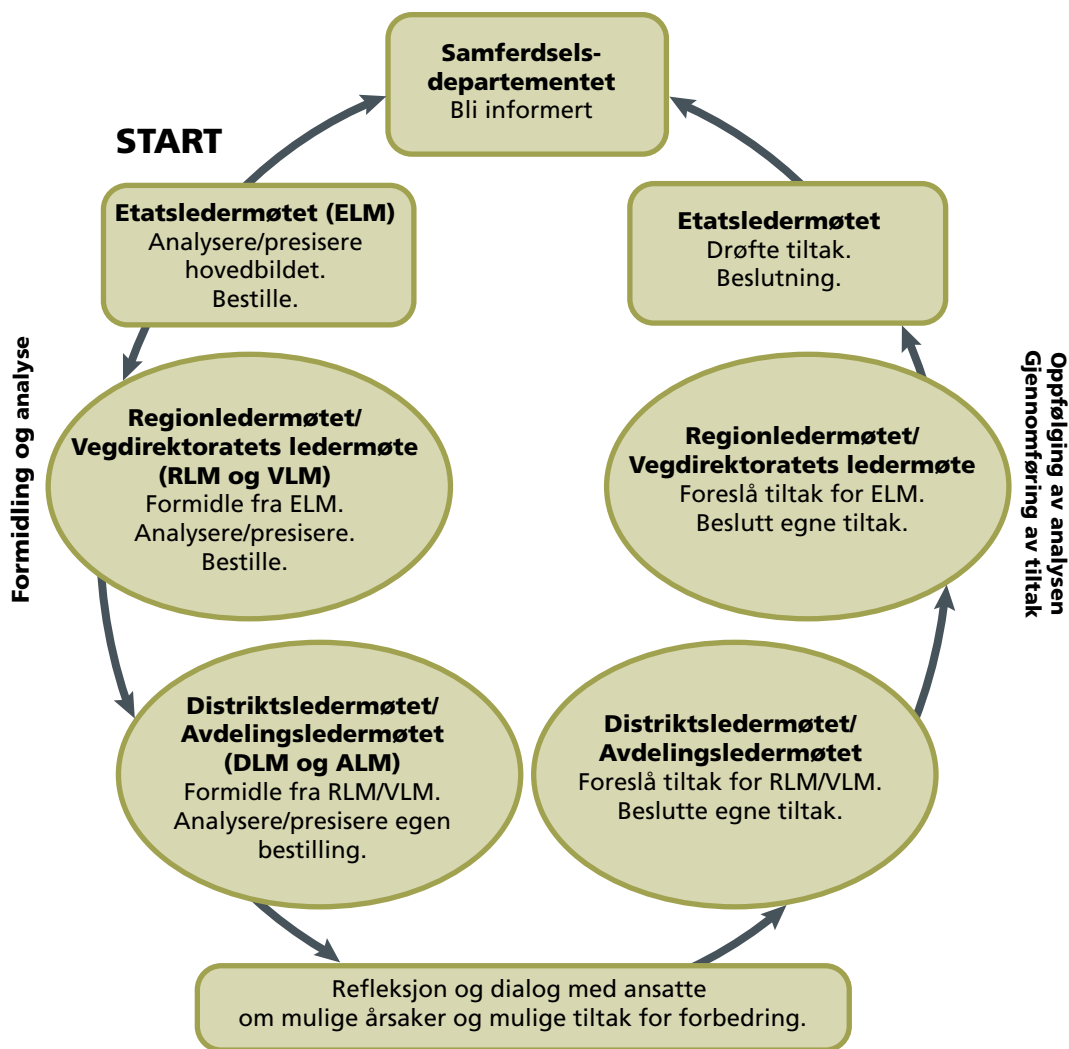
Innenfor hvert fokusområde skal målekortet inneholde:

- Kritiske suksessfaktorer
- Måleindikatorer
- Målemetode
- Beskrivelse av ambisjonsnivå

Målekortet på etatsnivå følges opp av etatsledermøtet i en prosess med øvrige ledere, se figur 4.2.

Hensikten med resultatledelsesprosessen er å involvere alle som har bidratt i resultatoppnåelsen i analysen av resultatene og diskusjonen om hvilke korrektive tiltak som kan settes inn.

Gjennom rapportering av måloppnåelse, avvik og tiltak på alle nivåer i etaten, etableres grunnlaget for å iverksette tiltak også på overliggende nivåer.



Figur 4-2 Resultatledelsesprosessen

Alle som er involvert i resultatoppnåelsen, skal bidra med å analysere og foreslå tiltak som forbedrer resultatene for Statens vegvesen som helhet og for den enheten de tilhører.

Avvik fra fastsatte mål skal analyseres i samarbeid med de ansatte som har vært involvert i arbeidet. Disse skal også gis anledning til å komme med forslag til forbedringstiltak.

Alle ledernivåene skal i hovedsak involveres i prosessen, både i analysefasen og i beslutningsfasen.

Tiltak skal dokumenteres i resultatbanken.

#### Revisjon av målekortet

Minst én gang pr år skal etaten gjennomgå innholdet i målekortet. Hensikten med dette er å justere indikatorer, fjerne indikatorer som ikke lenger anses nødvendige og vurdere andre relevante måleindikatorer. Vegdirektøren vedtar endringer i etatens målekort.

### **Resultatavtalen**

Resultatavtalen er en skriftlig avtale mellom lederen og lederens overordnede, der krav til resultater er balansert med tilgjengelige ressurser. Mål i resultatavtalen skal være avstemt med enhetens årsplan og tilgjengelige ressurser.

Vegdirektøren inngår resultatavtaler med regionveg sjefene og ledere for avdelinger

og staber i Vegdirektoratet. Regionveg sjefene inngår resultatavtaler med sine avdelingsledere, distriktssjefer og prosjektledere for større prosjekter.

Det rapporteres og gis skriftlig tilbakemelding mellom overordnet og underordnet leder rutinemessig minst to ganger i året og ellers ved behov.

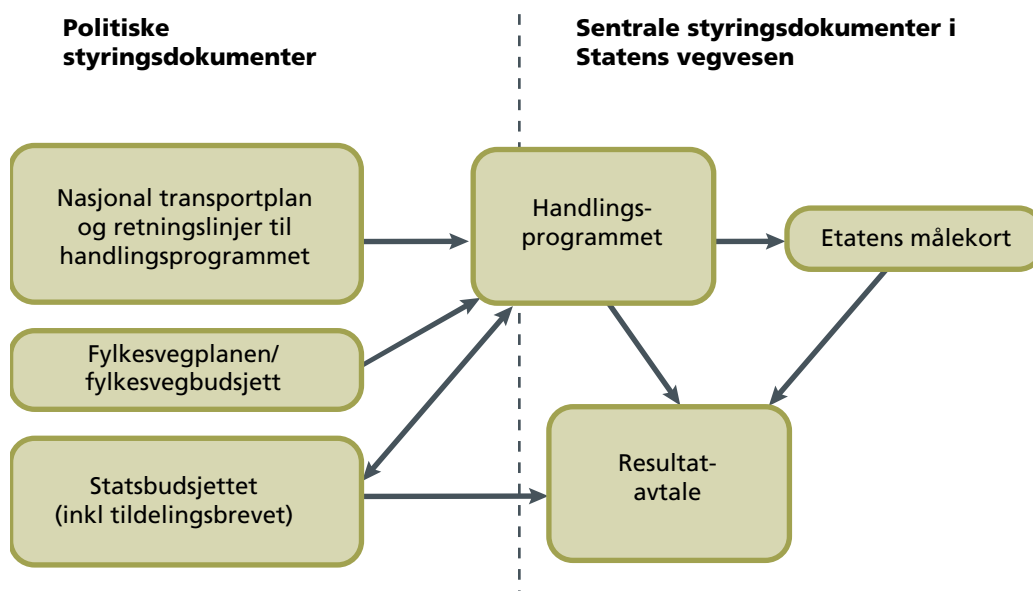
Resultatavtalene oppdateres ved endringer utover avtalte fullmakter, mål og ressurser i løpet av året.

Relevante indikatorer fra etatens målekort og handlingsprogram inngår i lederens resultatavtale. Et eventuelt lokalt tilpasset målekort er en del av resultatavtalen.

Overordnet leder skal minst årlig foreta en helhetlig vurdering av oppnådde resultater for underliggende ledere og drøfte resultatoppnåelsen med vedkommende. Konsekvenser skal vurderes med utgangspunkt i resultatoppnåelsen.



#### 4.2.2 Styringsdokumentene, målekortet og resultatavtalen sett i en sammenheng



Figur 4-3 viser hvilke dokumenter som definerer etatens mål politisk og internt

Nasjonal transportplan, sammen med ulike Stortingsproposisjoner og Samferdselsdepartementets tildelingsbrev til Statens vegvesen, definerer politiske mål (jf. figur 4-3). Nasjonal transportplan sammen med ulike Stortingsproposisjoner, inkl tildelingsbrevet, definerer politiske målkrav.

Handlingsprogrammet er delvis politisk og delvis internt. Den interne delen vil være mer detaljert enn den politiske.

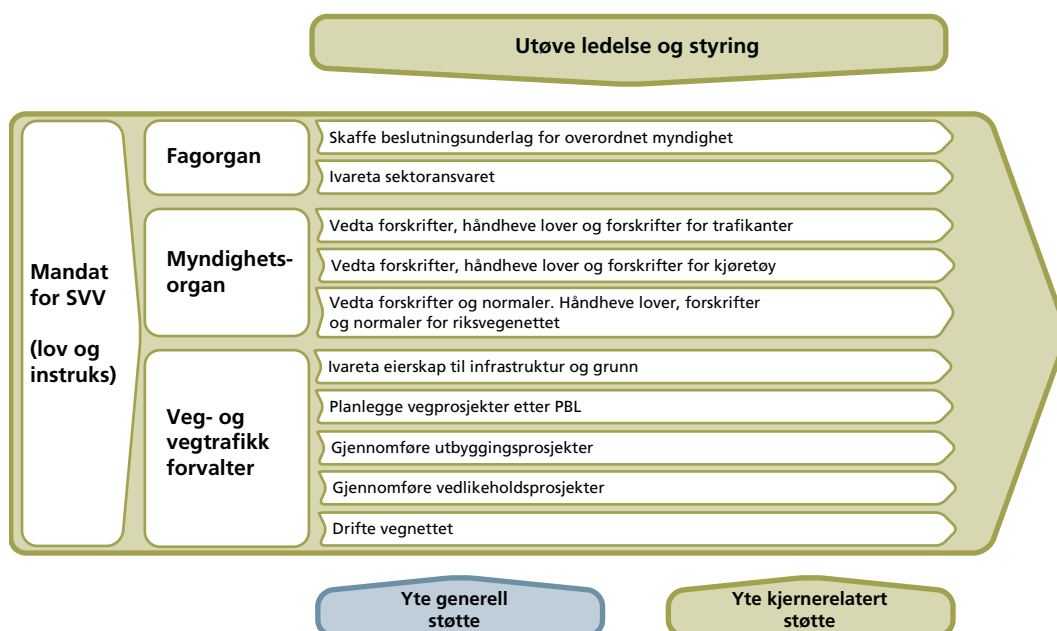
Resultatavtalen skal inneholde mål hentet fra handlingsprogrammet, budsjett og målekortet.

### 4.2.3 Styring av prosesser

Alle aktiviteter vi gjennomfører som ansatte i Statens vegvesen, skal hver for seg bidra til oppfyllelse av etatens formål, visjon og overordnede mål. Aktivitetene grupperes og samles systematisk i det vi

gitte retningslinjer, at vi utnytter all vår erfaring for å jobbe effektivt og at avvik og uønskede hendelser ikke oppstår.

Enhver leder i Statens vegvesen har ansvar for styring av prosesser i sin enhet, inklusive kontinuerlig forbedring av disse.



Figur 4-4 Statens vegvesens hovedprosesser på nivå 0

kaller prosesser. En systematisk framstilling av etatens prosesser gir grunnlag for å sikre kvalitet i alt vi gjør. Prosesskartene utgjør rammer for hvordan vi skal løse arbeidsoppgavene våre.

Styring av prosesser i Statens vegvesen skal sikre at vi opptrer som én etat, at vi følger

### Hovedprosesser

Statens vegvesen har 13 hovedprosesser fordelt på ti kjerneprosesser, to støtteprosesser; generelle og kjerne relaterte, og prosessen "utøve ledelse og styring" (jf. figur 4-4).

Kjerneprosesser følger direkte av etatens mandat og roller som samfunnsaktør.

De kjernerelaterte støtteprosessene støtter kjerneprosessene, men er ikke utledet av etatens mandat.

De generelle støtteprosessene inneholder oppgaver som støtter hele virksomheten vår.

### **Nedbryting av prosesser**

Alle hovedprosessene skal brytes ned og tydeliggjøres. Prosesskartene stiller krav til hvordan vi skal løse oppgavene våre. Kritiske prosesser skal detaljeres og dokumenteres, mens ikke-kritiske prosesser kan gjennomføres med stor grad av frihet.

Kritiske prosesser er prosesser som er av avgjørende betydning for resultatoppnåelsen. Årsaken til hvorfor prosessen er vurdert som kritisk og hvor kritisk den er, skal dokumenteres. Resultatansvarlig leder er ansvarlig for at tilstrekkelig vurdering av risiko ligger bak beslutningen om en konkret prosess anses som kritisk eller ikke. Dette skal vurderes i kartleggingen og gjennomgangen av alle prosesser. Hvorvidt en prosess er kritisk med hensyn på sikkerhet og effektivitet, skal alltid vurderes. Andre kritiske elementer vurderes fra tilfelle til tilfelle.

Nedbryting av prosesser skal skje ved bruken av Statens vegvesens metodikk, som er nærmere beskrevet i det elektroniske prosesstyringssystemet. Prosessene skal dokumenteres i etatens prosesstyringssystem på en enhetlig form.

### **Styrende dokumenter**

Kravene til gjennomføring av prosessene stilles enten gjennom prosesskart og/eller i styrende dokumenter. De styrende dokumentene skal inneholde alle krav som ikke er dokumentert i prosesskartene. Maler, sjekklister og beskrivelser av rutiner er også styrende dokumenter. En prosess kan være underlagt krav gitt i ett eller flere styrende dokumenter. Det skal i hvert styrende dokument fremgå hvem som har utarbeidet kravene og når de sist ble revidert. I tillegg til egne styrende dokumenter, har vi en rekke eksterne styrende dokumenter som styrer gjennomføringen av prosessene.

Krav til prosessene skal samles i styrende dokumenter som erstatter dagens håndbøker for følgende områder:

- Økonomi
- Personal/ HMS
- Prosjektstyring
- Administrasjon og saksbehandling
- Informasjon og profil
- Veg- og vegtrafikkforvaltning
- Offentlig myndighetsutøvelse
- Statens vegvesen som fagorgan
- IKT

Sentrale styrende dokumenter eies av vegdirektøren eller overordnet instans. Regionale styrende dokumenter eies av regionvegsjef, og lokale styrende dokumenter eies av lokal leder. Ingen andre enn eier av styrende dokumenter, eller den som av eier har fått fullmakter, kan gjøre endringer i de aktuelle styrende dokumenter.

**Nivå 0** - Eksterne krav

Etatens handlingsrom gitt i eksterne krav

**Nivå 1** - Styrende dokumenter på etatsnivå  
Tillegg som begrenser etatens handlingsrom

Grunnlagsdokumentet

**Nivå 2** - Styrende dokumenter på etatsnivå  
Tillegg som begrenser etatens handlingsrom

Styrende dokumenter

Prosesskart

**Nivå 3** - Styrende dokumenter på regionnivå  
Tillegg som begrenser regionens handlingsrom

Styrende dokumenter

Prosesskart

**Nivå 4** - Styrende dokumenter for avdeling/lokal enhet  
Tillegg som begrenser avdeling/lokal enhets handlingsrom

Styrende dokumenter

Prosesskart



*Figur 4-5 Etatens styrende dokumentasjon og prosesser kommer som et tillegg til ekstern styrende dokumentasjon. Dette beskriver handlingsrommet på de enkelte organisatoriske nivå*

De styrende dokumentene er bygd opp på følgende nivåer (jf. figur 4-5):

**Nivå 0:** *Myndighetskrav, eksterne rammebetingelser for etatens virksomhet*

**Nivå 1:** *Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen*

**Nivå 2:** *Styrende dokumenter som gjelder for hele etaten*

**Nivå 3:** *Styrende dokumenter som gjelder for en enkelt region/Vegdirektoratet*

**Nivå 4:** *Styrende dokumenter som bare gjelder for en avdeling eller en lokal enhet*

De styrende dokumentene er bygget opp med flere nivåer. Dette innebærer at nivå 1 ikke kan fravike krav stilt på nivå 0, nivå 2 kan ikke fravike krav stilt på nivå 1 (eller 0), nivå 3 kan ikke fravike krav stilt på nivå 2 (eller 1 eller 0), og nivå 4 ikke kan fravike krav stilt på nivå 3 (eller 2, 1 eller 0)

Alle styrende dokumenter i Statens vegvesen skal være rendyrkede kravdokumenter. Veiledningsstoff samles i egne veiledere.

Prosesseier vurderer om kravene til prosessen skal stilles gjennom selve prosessdokumentasjonen (detaljerte prosesskart) eller gjennom styrende dokumenter knyttet til prosessen.

## Prosesseier og prosesskoordinator

Prosesseier godkjenner prosessbeskrivelsen og de tilhørende styrende dokumentene. I Statens vegvesen er prosesseierskap knyttet til resultatansvarlig leder. Dersom en prosess griper inn i to eller flere ledes ansvarsområde, er leder på overordnet nivå definert som prosesseier.

Prosesseier skal:

- Fastlegge krav til prosessgjennomføringen
- Godkjenne utformingen av prosessdokumentasjonen
- Godkjenne endringer i prosessgjennomføringen og – dokumentasjonen

Prosesseier kan utpeke en prosesskoordinator som koordinerer arbeidet med å gjennomgå forslag til forbedringer, oppdatere prosesskart og styrende dokumenter og fremme disse for prosesseier. Prosesskoordinator har ikke myndighet til å foreta endringer i prosessbeskrivelser.

Det skal synliggjøres hvem som er prosesseier og prosesskoordinator for de ulike delprosessene i det elektroniske prosessstyringssystemet.

Dette betyr at vegdirektøren er prosesseier for alle prosesser og interne styrende dokumenter som er gjeldende for hele etaten. Regionvegsjefen er prosesseier for prosesser der man regionalt har stilt ytterligere krav enn de som gjelder for

hele etaten. Brytes prosessen ytterligere ned på lokalt nivå, blir den lokale leder prosesseier for disse.

### **Håndtering av avvik fra prosesser**

Avvik defineres som manglende samsvar med krav som er stilt, dvs. at en prosess ikke gjennomføres i samsvar med gjeldende prosessbeskrivelse og/eller styrende dokumenter.

Den enkelte medarbeider skal melde fra om avvik. Avviksmeldinger og forslag til tiltak tas opp linjevei, dvs. at den enkelte medarbeider fremmer avviksmelding og forslag til korrigerende tiltak overfor sin nærmeste leder. Den leder som har fullmakt til å iverksette korrigerende tiltak vurderer hvorvidt dette skal gjøres. Dersom fullmakten ligger på høyere nivå, må vedkommende leder sende forslag om korrigerende tiltak til sin overordnede.

### **Forbedring av prosessene**

Prosessene skal utvikles og forbedres kontinuerlig. Forbedringene kan gjelde gjennomføringen av prosesser og endringer i styrende dokumenter. Den enkelte medarbeider oppfordres til å fremme forslag til forbedring av disse.

Alle forslag om forbedringer skal tas opp linjevei, dvs. at den enkelte medarbeider fremmer forbedringsforslag overfor sin nærmeste leder. Overordnet leder må gjøre sin vurdering av de forslag som fremmes, og se disse opp mot en større helhet. Den

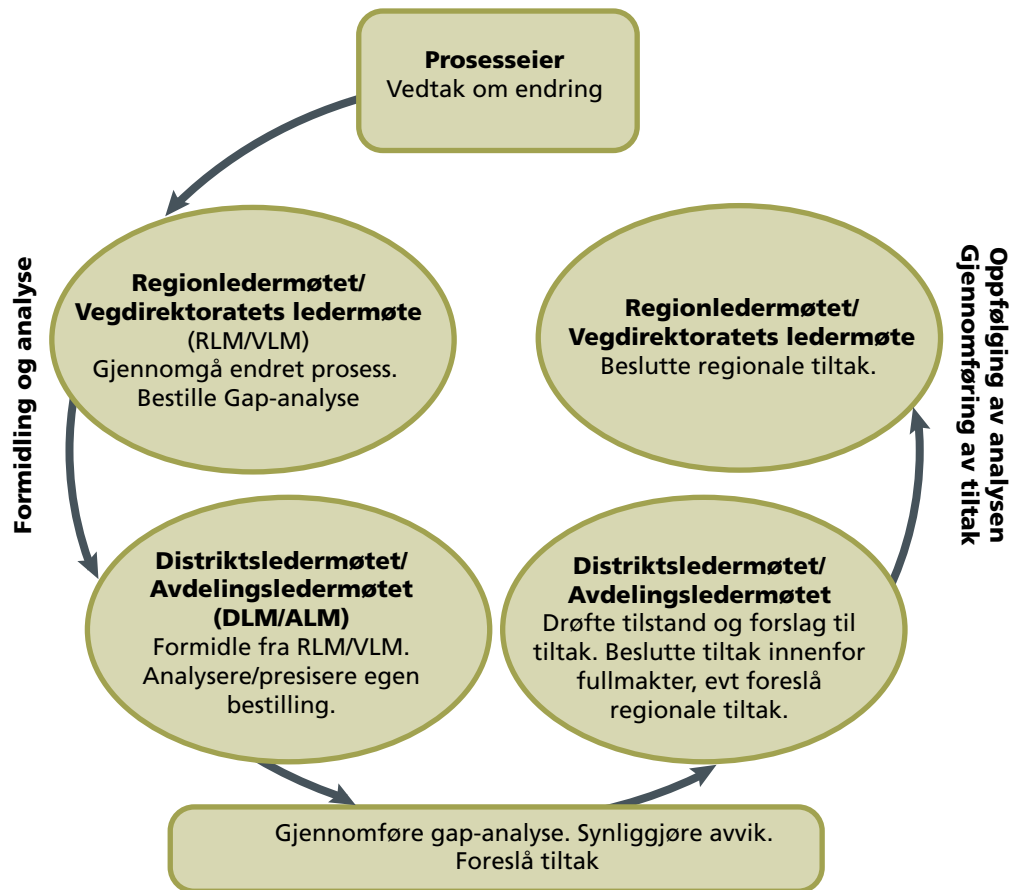
leder som er prosesseier er selv i posisjon til å gjennomføre endringer/forbedringer i sine underlagte prosesser. Dersom prosesseierskapet ligger på høyere nivå, må vedkommende leder sende forslag til forbedring til sin overordnede.

Prosesseier skal minst en gang hvert år sørge for en helhetlig og systematisk gjennomgang av alle sine prosesser, sammen med sine nærmeste medarbeidere.

### **Behandling av endringer i gjennomgående prosesskart**

Alle endringer i krav som er nedfelt i prosesskart eller styrende dokumenter skal behandles av prosesseier.

Prinsippet for hvordan dette skal implementeres i organisasjonen, er det samme som resultatledelsesprosessen (jf. figur 4-6).



Figur 4-6 Prinsippet for håndtering av endringer i etatsgjennomgående prosesskart



## 5 Ledelse

### 5.1 Resultatledelse

I Statens vegvesen praktiseres resultatledelse. Resultatansvarlige ledere har ansvar for oppnådde resultater innen sitt tildelte ansvarsområde. Ansvarsområdet skal være skriftlig definert.

Resultatansvar innebærer at lederen er ansvarlig for å oppnå resultater innenfor gitte rammer. Ledere skal bidra til at utfordringer løses på lavest mulige organisatorisk nivå.

Leder må dermed ha virkemidler og fullmakter som samsvarer med det tildelte ansvar. Se også kapittel 4.2.2.

Resultatavtalen er en forutsetning i lederlønnssystemet, og ønskes brukt også ellers for å styrke resultatorienteringen.

Resultatledelse innebærer konsekvenser. Resultater ut over det som i rimelig grad kan forventes, gir grunnlag for belønning. Uteblitte resultater over tid krever ekstra oppfølging av leder eller i ytterste konsekvens, kan dette gi grunnlag for å ta lederen ut av lederrollen.

### 5.2 Ledelsesprosesser

Ledere skal prioritere ledelsesprosessene foran eventuelt andre oppgaver.

Statens vegvesen har definert følgende ledelsesprosesser:

#### Strategiopp-gaven

- Legge strategier for egen enhet og bidra til strategiutvikling på nivået over

#### Strukturopp-gaven

- Utvikle ledelses- og styringssystem for egen enhet
- Fastsette resultatavtale, utarbeide og revidere årsplan/ handlingsprogram
- Følge opp resultatavtalen/ årsplanen, avdekke avvik og iverksette tiltak

#### Relasjonsopp-gaven

- Rekruttere, utvikle og følge opp de medarbeidere lederen har direkte personalansvar for
- Utvikle lederskap på alle nivåer i egen enhet
- Utvikle ønsket atferd og holdninger i egen enhet
- Utøve arbeidsgiverrollen

#### Profileringsopp-gaven

- Profilere og markedsføre etaten utad

### 5.3 Forventninger til ledere

I tillegg til forventningene til medarbeidere, forventes det at alle ledere i Statens vegvesen

- utvikler og inspirerer ved å
  - legge til rette for medarbeidernes utvikling og vekst
  - sette krav til medarbeiderne og gi klare tilbakemeldinger og anerkjennelse om arbeid og atferd
- er tydelige ved å
  - treffe beslutninger, kommunisere dem og følge opp
  - ta ansvar for at vi når riktige resultater
  - sikre en effektiv ressursutnyttelse
  - håndtere arbeidsmiljøutfordringer
- er en god rollemodell ved å
  - vise sammenheng mellom ord og handlinger
  - være et synlig forbilde for sine medarbeidere
  - handle helhetlig

## 6 Gjennomgående krav til organisering

### 6.1 Organisering av Vegdirektoratet

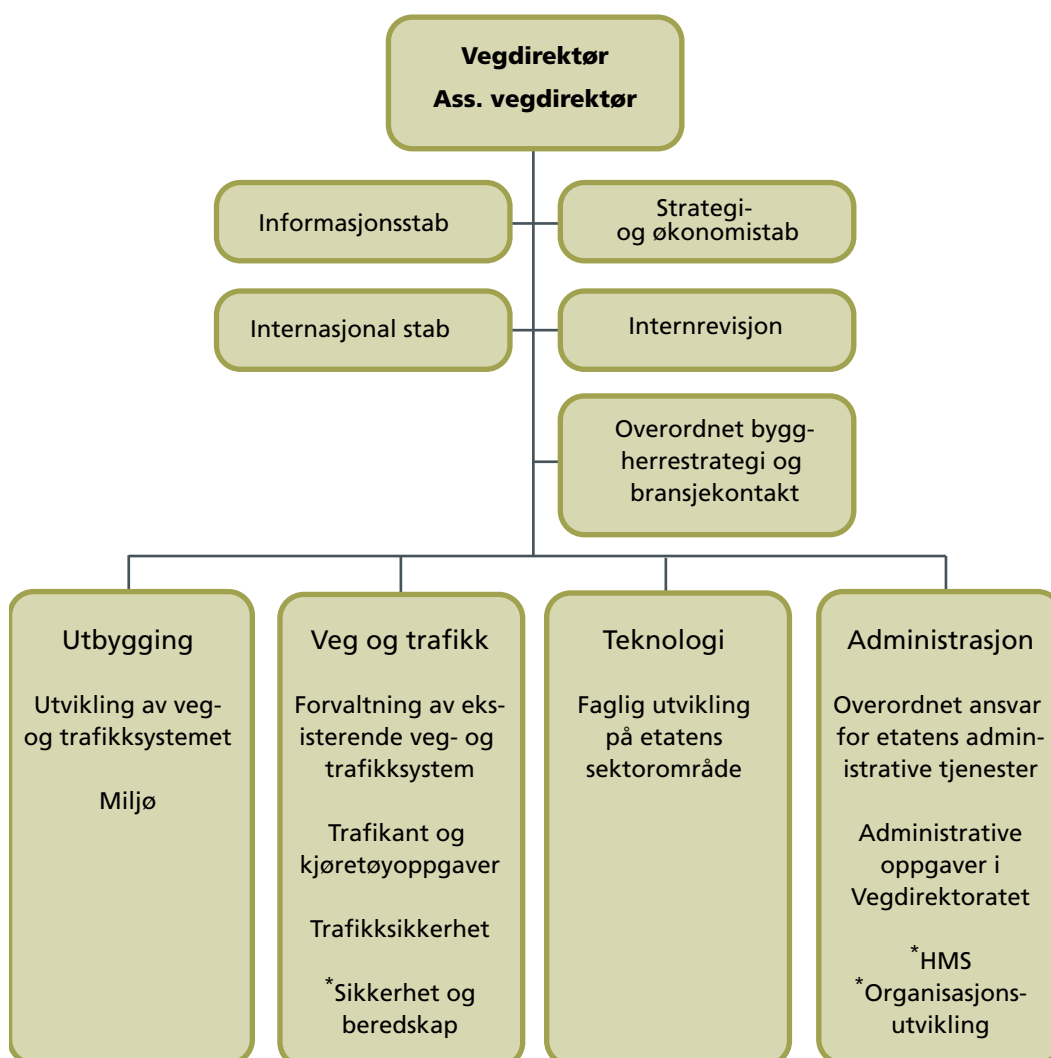
Vegdirektoratets oppgaver:

- Strategisk og overordnet planlegging (NTP), budsjett, oppfølging og ressursstyring på overordnet nivå

- Endelig forberedelse av saker som skal behandles i Samferdselsdepartementet og for øvrig betjene departementet etter departementets behov og ønske
- Kontakt og samarbeid med andre etater og sentrale organisasjoner
- Utvikle etatspolicy og følge den opp
- Være rådgiver i faglige spørsmål der ansvaret tilligger regionen
- Være klageinstans i aktuelle saker
- Være rådgiver og faglig støtte for Samferdselsdepartementet i spørsmål som angår etatens ansvarsområde
- Utarbeide forskrifter, normaler og retningslinjer og bekjentgjøring av disse
- Ivareta sektoransvaret i henhold til instruksen
- Ivareta overordnede byggherreoppgaver som markedsanalyser, kontraktsstrategier og anbudsgodkjenning/avgjørelser
- Styre/koordinere FoU, og utføre FoU-arbeid på en del områder
- Utvikle styrende dokumenter og prosessdokumentasjon på etatsnivå.
- Ivareta brukerkontakt og samfunnsdialog for å sikre forbrukernes rettigheter innen vegsektoren

- Påse at etaten har tilstrekkelig kompetanse og at den fungerer i samsvar med prinsippet om god forvaltnings-skikk
- Ivareta samarbeid med tjenesteorgani-sasjonene i henhold til Hovedavtalen og arbeidsmiljøloven.

Organiseringen av Vegdirektoratet:



Figur 6-1 Modell: Organisering av Vegdirektoratet – med oversikt over hovedansvarsområder

\* Disse enhetene kan få oppgaver direkte fra vegdirektøren

### 6.1.1 Utbyggingsavdelingen

Utbyggingsavdelingen har ansvar for oppgaver knyttet til utviklingen av vegnettet.

Utbyggingsavdelingens oppgaver:

- planlegging og oppfølging av investeringer i NTP/handlingsprogram
- Samfunnsøkonomiske analyser
- Samordnet areal- og transportplanlegging
- Miljø
- Byggherrefunksjon innenfor sitt ansvarsområde
- Prosjektstyring
- Markedsanalyse/ prognoser
- Kontraktstrategi/ kontraktstyper
- OPS
- Behandling av meldinger og KU etter PBL
- Normaler og standarder
- Entrepresespørsmål
- Planleggingsmetoder
- Grunnerverv og eiendomsforvaltning
- Nasjonale turistveger
- Finansiering; herunder bompengesaker
- Kollektivtransport

### 6.1.2 Veg- og trafikkavdelingen

Veg- og trafikkavdelingen har ansvar for forvaltningen av det eksisterende vegnet-

tet og alle trafikant- og kjøretøyoppgaver. Avdelingen har det overordnede ansvaret for etatens trafikksikkerhetsarbeid og for riksvegferjedriften. Avdelingen har også ansvaret for byggherrefunksjonen innen drift og vedlikehold av vegnettet

Veg- og trafikkavdelingens oppgaver:

- Føreropplæring, førerprøver og førerkort
- Rettslige spørsmål knyttet til vegtrafikklovgivningen:
  - Samferdselsloven
  - EU-EØS-rett mm
- Registreringsbestemmelser
- Motorvognregisteret
- Internasjonal person- og godstransport
- Byggherrefunksjon innenfor sitt ansvarsområde
- Forvaltning av vegkapital
- Bompengesaker, herunder retningslinjer og takster
- Trafikkteknikk
- Trafikkregulering
- Fartsgrenser
- Ferjesaker
- Elektronisk billettering
- Dispensasjoner knyttet til vekter og dimensjoner
- GIS, DAK, GPS og kartfag
- Fellestjenester på bruk av det totale veg- og trafikkfaglige datagrunnlaget, temakart
- Kjøretøykontroll
- Typegodkjenning

- Trafikktilsyn
- Trafikkstasjoner; drift og utvikling
- Trafikksikkerhet (analyser og utredninger)
- Trafikantadferd
- Transportinformatikk
- Systemansvar for nasjonale systemer bl.a autosys og vegdatabanken
- Sikkerhet og beredskap

Ved veg- og trafikkavdelingen er det en stab for sikkerhet og beredskap. Staben er rådgiver for vegdirektøren og andre enheter. Den skal påse at etaten følger de lover og forskrifter som gjelder fagområdet. Staben skal også sørge for samordning med andre beredskapsetater.

Følgende oppgaver tilligger staben:

- Forebyggende sikkerhet; sørge for at Sikkerhetsloven med forskrifter følges og at etaten etterlever sine forpliktelser som eier av sensitiv/skjermingsverdig informasjon og kritisk infrastruktur.
- Beredskap; sørge for at det gjennomføres etatsoverordnede ROS-analyser og at disse samsvarer med vår oppgave i Totalforsvaret.
- Krisehåndtering; sørge for at etatens system for krisehåndtering utvikles og brukes gjennom reelle hendelser og øvelse slik at Statens vegvesen er i stand til å ivareta sitt samfunnsansvar under alle typer kriser (naturkatastrofer, nasjonale kriser og krig).

### 6.1.3 Teknologivdelingen

Teknologivdelingen har ansvaret for at etaten har og utvikler kompetanse på prioriterte områder innenfor etatens sektoransvar.

Enheten Tek-T er lokalisert i Trondheim for å samvirke med forsknings- og undervisningsmiljøet på NTNU og SINTEF.

Teknologivdelingens ansvarsområder

- Transportinformatikk
- Materialteknikk
- Overbygningsteknikk
- Produksjonsteknikk
- Geoteknikk
- Geologi
- Tunneler
- Laboratorium
- Bruutvikling
- Bruvedlikehold
- Kontroll og godkjenning av bruer
- Bruteknikk
- Bruprosjektering
- Drift-, vedlikehold- og anleggsteknikk
- Bæreevne
- Vegnormaler
- Transportinformatikk
- Trafikkrettede databanker
- Trafikkstyringssystem
- Teknisk IKT

#### 6.1.4 Administrasjonsavdelingen

Administrative produkter og tjenester kan i hovedsak grupperes i to kategorier:

- produkter og tjenester som er avgjørende for styring og utvikling av etatens kjernevirksomhet
- produkter og tjenester som gjennom rådgivning, tjenesteyting, service og gode rutiner skal fungere som støttestrukturer for den øvrige organisasjonen

Administrasjonsavdelingens oppgaver:

- Organisasjon- og personal
- IKT
- Juridiske saker
- Anskaffelser
  
- Administrative fellesfunksjoner
- Vegvesenets egne kulturminner
- Norsk vegmuseum
- Intern HMS
  
- E-forvaltning
- Organisasjonsutvikling

#### 6.1.5 Staber

Stabenes hensikt er primært å støtte ledelsen i utøvelsen av sitt lederskap. Det forutsettes at arbeidsoppgavene så langt som mulig legges til avdelingene. De oppgavene som ikke kan legges til avdelingene, er i prinsippet en vegdirektør oppgave. Dette er funksjoner som ivaretar styringen og utviklingen av etaten som helhet, koordinering, oppfølging og kontroll. Når det er hensiktsmessig kan driftsoppgaver legges til en stab.

#### **Internrevisjonen (IR)**

Internrevisjonen er uavhengig av linjeledelsen og rapporterer direkte til vegdirektøren.

Internrevisjonens funksjoner:

- Kontroll av at etatens virksomhet drives i henhold til etatens målsetting, i samsvar med gjeldende lover, bestemmelser m.m. som regulerer virksomheten
- Ansvar for at det gjennomføres kvalitetsrevisjoner, herunder HMS-revisjoner og spesialrevisjoner
- Rådgivning ved endring av interne rutiner og retningslinjer

## **Strategi- og økonomistab**

Stabens oppgaver er:

- Faglig ansvar for budsjettssystemet
- Økonomi
- Koordinerende ansvar for:
  - NTP
  - Handlingsprogram
  - Statsbudsjett
  - Resultatavtalen mellom vegdirektøren og etatsledelsen
  - Oppfølging av kontrakter (perioderapporter)
- Sekretariat for vegdirektørens lederfora

Strategistaben bistår vegdirektøren med å ivareta helhetsansvaret i den overordnede styringen gjennom faglig utvikling av styringssystemene, samt koordinere arbeidet med styringsfunksjonen i hele etaten.

## **Informasjonsstab**

Informasjonsstabens oppgaver:

- Rådgiver for etatsledelsen i spørsmål av informasjonsmessig karakter
- Ekstern og intern informasjon, herunder informasjonspolicy og rutiner
- Veggen og vi
- [www.vegvesen.no](http://www.vegvesen.no)
- Nyheter på Vegveven
- Systemeier av [vegvesen.no](http://vegvesen.no)
- Etatens visuelle profil
- Landsomfattende informasjonskampanjer (i samarbeid med vedkommende avdeling)
- En del av kriseledelsen av Statens vegvesen

## **Overordnet byggherrestrategi og bransjekontakt**

Staben er ansvarlig for å styrke det strategiske arbeidet innen byggherrevirksomheten og den løpende bransjekontakten og har følgende oppgaver:

- utvikling av nye entrepris- og samarbeidsformer
- effektivisering og samordning av byggherrevirksomheten
- samarbeid med andre byggherrer nasjonalt og internasjonalt
- markedsanalyser
- sektor- og bransjeutvikling (en treprenører og rådgivere)
- bransjeetiske spørsmål

## **Internasjonal stab**

Staben er ansvarlig for etatens internasjonale arbeid. Dette inkluderer informasjon, utvikling og påvirkning av policy samt faglig utviklingsarbeid og kontakten med internasjonale organer.

Videre er staben ansvarlig for å forberede internasjonale konferanser og messer der dette ikke naturlig kan legges til andre enheter i etaten. Staben skal også legge til rette for og koordinere besøk og samarbeid med andre lands vegetater, ambassader og norske eksportfirmaer innenfor veg og trafikk.

Konkret bistand på våre faglige områder internasjonalt rekrutteres fra hele etaten.



### 6.1.6 Lederfunksjoner

Vegvesenet har formalisert en funksjon som assisterende vegdirektør bl.a. med bakgrunn i behov for å

- ivareta deler av en omfattende kontakt utenfor etaten
- arbeidsfordeling for øvrig etter avtale med vegdirektøren

For å ivareta ansvaret for Vegdirektoratet har administrasjonsdirektøren et spesielt ansvar for interne administrative prosesser i Vegdirektoratet.

### 6.1.7 Landsdekkende funksjoner

Enhetene for lønn og regnskap er lands-

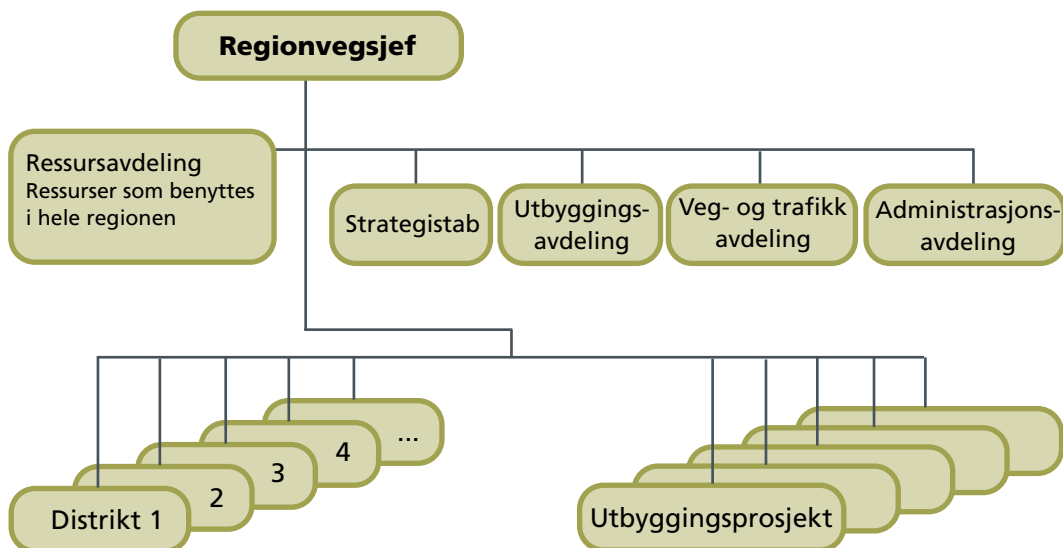
dekkende og organisatorisk knyttet til

Vegdirektoratet. Grafisk senter er organisert under Region vest. Kontaktsenteret på Steinkjer er organisert under Region midt.

## 6.2 Organisering av regionene

Organiseringen av den enkelte region tar utgangspunkt i funksjonene for et regionvegkontor og en inndeling i distrikter. Modellen har som utgangspunkt at resultatansvaret for operativ virksomhet ligger på distriktsnivå.

Distriktene har i hovedsak ansvar for å ivareta likeartede oppgaver, men vil ikke ha den samme kompetansen og kapasiteten internt i hvert distrikter.



Figur 6-2 Hovedmodell for organisering av regionene

## 6.2.1 Regionvegkontoret

Regionvegkontorenes funksjoner er:

- Faglig styring og samordning av virksomheten i regionen
- Samordning av den overordnede planleggingen av transportsystemet i regionen
- Utvikling av en mer helhetlig vegstandard
- Strategisk og overordnet planlegging i regionen
- Kontakt med fylkeskommunene
- Kontakt og samarbeid med andre regionale etater og organisasjoner
- Planlegge utbyggingsprosjekter
- Utføre spesialistoppgaver for Vegdirektoratet
- Forberede beslutningsgrunnlag for Storting og fylke i regionale spørsmål innenfor etatens ansvarsområde
- Kjøp/kontrahering av store kontrakter
- Tilsyn med verksteder og kjøreskoler
- Påse at regionene har tilstrekkelig kompetanse og at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig
- Ivareta samarbeid med tjenesteorganisasjonene i henhold til Hovedavtalen og arbeidsmiljøloven.

Regionvegsjefene er i tillegg ansvarlig byggherre og har det overordnede HMS-ansvaret.

Regionvegkontorets oppgaver.:

- Strategi og budsjett for veg- og trafikkforvaltning og vegutbygging
- Oppfølgings-/ revisjonsfunksjoner
- Fergedrift
- Ressursdisponering
- Informasjon
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Økonomioppfølging
- Målstyrings- / (intern)bestillerfunksjonen
- Administrative policyspørsmål
- IT- forvaltning
- Fagkoordinering/ kompetansestyring, herunder ledelse av spesialistfunksjoner og fellesfunksjoner
- Ansvar for vegtrafikksentralen
- Tilsyn med verksteder og kjøreskoler etc.
- Personal- og organisasjonsutvikling

## 6.2.2 Strategistab

Strategistaben har ansvaret for å koordinere arbeidet med Nasjonal transportplan, inklusive stamvegprioriteringer, mål- og resultatstyringsoppgaver i form av budsjett og rapportering. Strategistaben er støttestøttefunksjon for regionvegsjefen.

### 6.2.3 Fagavdelingene Utbygging og Veg og trafikk

Ansvarsfordelingen mellom Utbygging og Veg og trafikk følger som hovedregel ansvarsdelingen som er beskrevet for Vegdirektoratet.

Fagavdelingene skal ivareta systemansvar, koordineringsansvar, og faglig rådgivning innenfor de områder regionledelsen finner nødvendig.

### 6.2.4 Administrasjonsavdelingen

Administrasjonsavdelingen skal ivareta styringen av de felles administrative oppgavene for regionvegkontoret og distriktskontorene. Avdelingen vil ha ansvar for administrative styrings- og oppfølgingsfunksjoner samt rådgivning og kompetanseoppgaver.

Administrasjonsavdelingen bistår i den daglige oppfølgingen av personal- og HMS-ansvar for regionvegsjefen.

### 6.2.5 Ressursavdelingen

Hovedhensikten med en ressursavdeling er å kunne optimalisere bruken av ressurser på tvers av distrikter, prosjekter og avdelinger i regionen.

Ressursavdelingen er organisatorisk skilt fra fagavdelingene og er en tjenesteleverandør til hele regionen innenfor dets fagområder. Også avdelingene på region-

vegkontoret vil kunne være oppdragsgivere for denne enheten.

### 6.2.6 Organisering av større investeringsprosjekter

Regionvegsjefene vurderer etablering av egne prosjektorganisasjoner styrt fra regionvegkontoret med utgangspunkt i følgende kriterier:

- Økonomisk størrelse
- Kompleksitet i planlegging og gjennomføring
- Behov for etablering av stedlig prosjektledelse
- Spesialprosjekter, for eksempel ferjekaien

Sekkeposttiltak organiseres normalt ikke som egne prosjekter, med mindre de inngår i andre prosjekter. Den økonomiske størrelsen av prosjektene må sees i sammenheng med de andre kriteriene for en helhetsvurdering, men det er naturlig at prosjekter over en størrelsesorden på om lag 50 millioner kroner vurderes prosjektorganisert under regionvegkontoret dersom også andre kriterier peker i denne retning.

Større prosjekt kan organiseres i hensiktsmessige grupper, for eksempel utbyggingsprogrammer for byområder eller som prosjekter for stamvegstrekkninger. Mindre, enkeltstående prosjekter kan med fordel knyttes til en etablert prosjektorganisasjon.

Utbyggingsavdelingen på regionvegkontoret bistår regionvegsjefen med rapportering og koordinering av utbyggingsaktiviteten. For å tilrettelegge dette arbeidet bedre kan det være hensiktsmessig å opprette en stilling som prosjektsjef. Dette vil spesielt være aktuelt i regioner med stor utbyggingsaktivitet og mange prosjekter som kan styres av én leder.

HMS-ansvaret i henhold til byggherreforskriften ivaretas av prosjektleder, i samarbeid med HMS-koordinator på det enkelte definerte prosjekt.

### 6.3 Organisering av distriktene

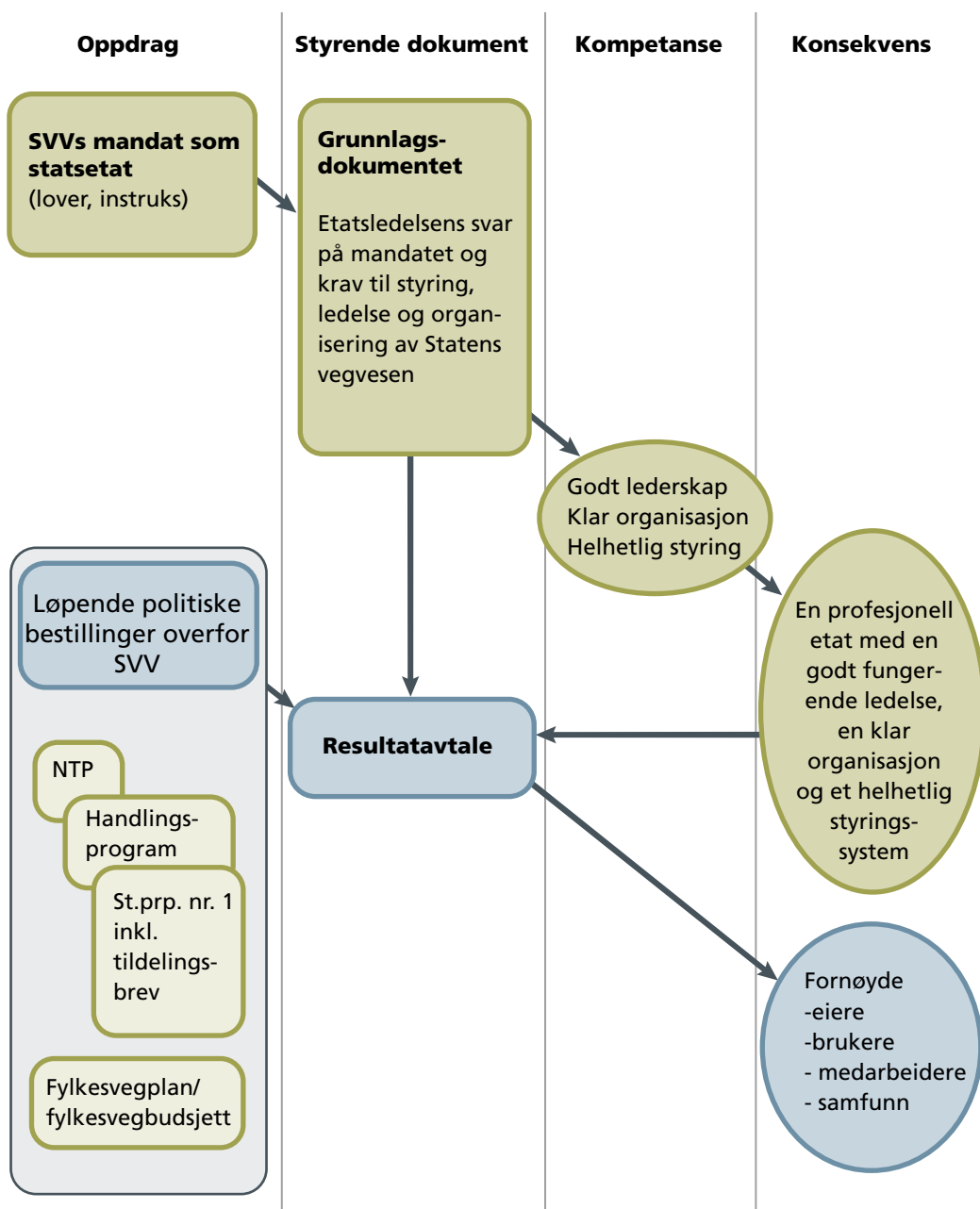
Distriktets funksjoner:

- Være utførende ledd for de operative oppgavene, bortsett fra spesielt opprettede prosjekter.
- Førstelinj saksbehandling av forvaltningssaker
- Kontrollfunksjoner for trafikant og kjøretøy
- Vegtilsyn, vegforvaltning
- Kontakt og samarbeid med kommuner, lokale organisasjoner og publikum
- Samarbeid med fylkeskommuner (plansaker og lignende)
- Planlegge, kjøpe/kontrahere innenfor distriktets ansvarsområder og fullmaktsområder herunder prosjektering og byggeplanlegging

Resultatansvaret for distriktene er definert innenfor områdene

- Vegforvaltning og tilsyn
- Drift og vedlikehold som ikke styres av regionen
- Kontakt med kommunene
- Trafikant- og kjøretøysaker
- Byggherreoppgaver for prosjekter og driftsoppgaver som ikke er organisert på regionsnivå
- Utbyggingsoppgaver som ikke er direkte underlagt regionvegkontoret.
- HMS-ansvaret i henhold til byggherreforskriften ivaretas av distriktssjef for prosjekter som ikke er direkte underlagt regionvegkontoret.

## 7 Grunnlagsdokumentets plass i styringen av Statens vegvesen



Figur 7-1 Grunnlagsdokumentets plass i styringen av Statens vegvesen

## 8 Begrepsforklaring

### **Avvik**

Mangel på oppfyllelse av gjeldende krav eller mål.

### **Avvikshåndtering**

Når avvik oppstår, utløses behov for å lukke avviket og rette feilene. Gjennom avvikshåndteringen, skal årsaken til avviket analyseres og korrigerende tiltak skal iverksettes slik at avviket/feilen ikke oppstår på nytt.

### **Effektivitet**

Å gjøre de riktige tingene på riktig måte (inkl. riktig kvalitet), til riktig tid og anledning.

### **Forebyggende arbeid**

Arbeid for å fjerne årsakene til potensielt avvik, feil eller uønsket forhold.

### **Kontroll**

Vurdering av om det er overensstemmelse mellom krav og faktisk tilstand, som følge av målinger, tester og inspeksjoner.

### **Korrigerende tiltak**

Tiltak for å fjerne årsakene til eksisterende avvik, feil eller uønsket hendelse.

### **Kvalitet**

Begrepet kvalitet sier noe om et produkt eller tjeneste tilfredsstillende behov og forventninger som er uttalt eller underforstått.

### **Ledelse**

Ledelse er å skape resultater gjennom andre. Styring er del av ledelse.

### **Mål- og resultatstyring**

Styringsprinsipp som fokuserer på å lede virksomheten mot fastsatte mål og resultater.

### **Prosess**

System av aktiviteter som benytter ressurser til å omforme tilførsler til resultater.

### **Prosesseier**

Den som har myndighet til å godkjenne prosessbeskrivelser og tilhørende styrende dokumenter. Prosesseierskapet er knyttet til resultatansvarlig leder. Hvis en prosess griper inn i flere ledes ansvarsområde, ligger prosesseierskapet på nivået over.

### **Prosesskoordinator**

Den som på vegne av prosesseier koordinerer arbeidet med å foreslå prosesskart og styrende dokumenter, eller gjennomgår forslag til forbedringer av prosesskart og styrende dokumenter og fremmer disse for prosesseier. Prosesskoordinator overvåker også etterlevelsen av krav stilt gjennom prosesskart og styrende dokumenter på vegne av prosesseier.

### **Resultatledelse**

Ledelse basert på systematisk resultatmåling i forhold til mål og strategier. Lederne har fokus på resultatet og det gis frihet i forhold til valg av virkemidler innenfor den enkeltes handlingsrom.

### **Styrende dokument**

Samlingen av krav til hvordan vi skal utføre arbeidsoppgavene våre og som ikke er beskrevet i prosesskartene. Styrende dokumenter kan være interne eller eksterne. De er rene kravdokumenter. Maler, sjekklister og rutinebeskrivelser er også styrende dokumenter.



## 9 Vedlegg 1 Instruks for Statens vegvesen fastsatt ved kongelig resolusjon av 27. mai 2005

### GENERELLE BESTEMMELSER

#### § 1-1 Organisering

Statens vegvesen er et forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet

Vegdirektoratet og regionene utgjør til sammen Statens vegvesen.

#### § 1-2 Formål og ansvar

Statens vegvesen har sektoransvar for veg og vegtrafikk innenfor rammer fastsatt av overordnet myndighet. Ansvaret innebærer initiativ- og uttalerett for å fremme sektorens bidrag til et bedre samfunn. Statens vegvesen har ansvar for at det utvikles ny kunnskap innen fagfeltet og skal bidra til at utdanningsinstitusjonene gjennomfører programmer som sikrer faglig kvalitet og rekruttering til sektoren.

Sektoransvaret fritar ikke andre fra det ansvar de har, men Statens vegvesen skal oppmuntre og støtte de øvrige primært ansvarlige slik at sektorens bidrag til samfunnet blir best mulig.

Statens vegvesen har ansvar for formalisering og oppfølging av samarbeidet med ulike myndigheter, interesseorganisasjoner og næringsliv for å bedre sikkerheten i vegtransporten.

#### § 1-3 Daglig ledelse

Den daglige ledelse av Statens vegvesen utøves av vegdirektøren som også er sjef for Vegdirektoratet.

Den øverste faglige og administrative leder av Statens vegvesen i hver region er regionvegsjefen. Regionvegsjefen i Region nord er ansvarlig for etatens oppgaver på Svalbard.

Vegdirektøren beskikkes av Kongen etter innstilling fra samferdselsministeren Tilsettingsmyndighet for øvrig i Statens vegvesen, tilligger etaten.

#### § 1-4 Intern ledelse

I den interne ledelse av Statens vegvesen skal det bl.a. legges vekt på:

- a. at Statens vegvesen drives i samsvar med god forvaltningsskikk og har effektivt styringssystem med enkle og tydelige styringslinjer som sikrer god styring av virksomheten.
- b. å utøve en felles personalpolitikk og ledelse som bidrar til en kundeorientert forvaltning og utvikling for den enkelte medarbeider.
- c. gjennom et målrettet og systematisk forebyggende arbeid å fjerne unød-

vendige psykiske og fysiske belastninger i arbeidsmiljøet for på den måten å redusere risikoen for arbeidsrelaterte sykdommer og yrkesskader.

### § 1-5 Beredskap

Vegdirektøren er Regjeringens/Samferdselsdepartementets og Forsvarsjefens rådgiver i alle strategisk viktige vegsaker, og kan ta initiativ i slike saker dersom situasjonen tilsier det.

Statens vegvesen skal løse sine oppgaver under hensyn til at etaten i en beredskaps-/krigssituasjon skal kunne yte maksimal støtte til det militære forsvar og totalforsvaret for øvrig.

Ved beordret beredskap og mobilisering/krig overtar fylkesmannen den øverste administrative og kommandomessige ledelse av Statens vegvesen i vedkommende fylke, men vegdirektøren er fortsatt den øverste ansvarlige for Statens vegvesens drift og faglig overordnet regionvegsjefen.

Under vegdirektøren hører saker som omfatter to eller flere regioner. Gjelder disse sakene spørsmål om omgruppering av mannskap og/eller materiell, skal sakene løses i samråd med Samferdselsdepartementet og Forsvarets overkommando.

## VEGDIREKTORATET

### § 2-1 Organisering

Vegdirektoratet er øverste myndighet for Statens vegvesen.

Vegdirektoratet kan treffe beslutning om fordeling av kompetanse, overføre ressurser mellom driftsenheter og beslutte at oppgaver for en driftsenhet skal ivaretas av annen driftsenhet.

### § 2-2 Ansvar

Vegdirektoratet skal innenfor rammene av denne instruks, de bestemmelser Samferdselsdepartementet ellers måtte gi og hvor myndigheten ikke er tillagt Stortinget eller Kongen:

- a. være øverste myndighet for riksveger, herunder riksvegferjer og i vegtrafikk-saker i saker der Samferdselsdepartementet ikke er øverste myndighet.
- b. ha den øverste faglige og administrative ledelsen av Statens vegvesen, herunder ansvar for at etaten etterlever gjeldende rammebetingelser (lov, forskrift, avtaleverk m.m.).
- c. være faglig rådgiver for Samferdselsdepartementet på veg-, vegtrafikk- og vegtransport området, herunder kollektivtrafikk.

Vegdirektoratet skal for øvrig sørge for at etaten følger opp styringssignaler fra overordnet myndighet og derved gi publikum

et tilfredsstillende tilbud/ytelse gjennom bl.a. å:

- a. arbeide for et sikkert, miljøriktig og effektivt transportsystem.
- b. utarbeide retningslinjer for utbygging, drift/vedlikehold og bruk av det offentlige vegnettet.
- c. utrede behovet for tiltak på riksvegnettet, fremme forslag til flerårige planer og budsjetter, samt sørge for at vedtatte planer og budsjettvedtak blir gjennomført som forutsatt.
- d. utarbeide nærmere bestemmelser for vegtrafikk, trafikantopplæring, kjøretøyer og for hvordan etatens arbeid med trafikanter, trafikkskoler, kjøretøyverksteder og kjøretøyer skal skje.
- e. forberede for departementet saker som skal legges fram for Kongen eller Stortinget eller avgjøres av departementet.
- f. avgi uttalelse i saker som forelegges av departementet, samt bistå ved behandling av saker i den utstrekning departementet ønsker det.
- g. holde departementet informert om saker av betydning innen Statens vegvesens område.
- h. sørge for at etaten er hensiktsmessig organisert, at antall tilsatte, kompetanse og utstyr er tilpasset oppgavene, herunder oppgaver tilknyttet fylkesveger, og at de samlede menneskelige og tekniske ressurser blir brukt mest mulig effektivt.
- i. sørge for hensiktsmessige samarbeids-

rutiner mellom Statens vegvesen og andre offentlige myndigheter, bransjeorganisasjoner m.v. på det nasjonale plan.

- j. følge opp internasjonal virksomhet knyttet til avtaler, forskningssamarbeid og utveksling av erfaringer, bistandsarbeid med mer.

### **§ 2-3 Daglig ledelse**

Vegdirektøren skal følge opp beslutninger og styringssignaler fra overordnet myndighet.

Vegdirektøren beslutter hvilke tjenestemenn som skal ha adgang til å treffe beslutninger og hvor langt beslutningsmyndigheten går. Vegdirektøren kan delegerer sin myndighet på bestemte områder fra direktoratet til regionene når det etter gjeldende rammebetingelser er adgang til dette.

Vegdirektøren fastsetter ved hvilken enhet og hvor den enkelte tjenestemann skal gjøre tjeneste, og foretar omdisponering ved behov.

## **REGIONENE**

### **§ 3-1 Organisering**

Regionene er direkte underordnet Vegdirektoratet i saker som gjelder administrative forhold, riksveger og generelle veg- og vegtrafikkspørsmål, og underordnet fylkeskommunen i saker som gjelder fylkesveger.

### § 3-2 Ansvar

Den enkelte region skal bl.a.:

- a. arbeide for et sikkert, miljøriktig og effektivt transportsystem.
- b. forestå utbygging, drift/vedlikehold og forvaltning av riks- og fylkesvegnettet, samt følge opp den trafikkmessige bruk av dette vegnettet.
- c. utrede behovet for tiltak på riks- og fylkesvegnettet, fremme forslag til flerårige planer og budsjetter, samt sørge for at vedtatte planer og budsjettvedtak blir gjennomført som forutsatt.
- d. forestå godkjenning av og tilsyn med kjøreskoler og kjøretøyverksteder, kontroll med og godkjenning av kjøretøy samt godkjenning av motorvognførere.
- e. ha ansvar for at egen organisasjon er tjenlig og sørge for at antall tilsatte, kompetanse og utstyr i driftsenheten er tilpasset oppgavene og utnyttet mest mulig effektivt.
- f. sørge for hensiktsmessige samarbeidsrutiner mellom Statens vegvesen og fylkeskommunene, kommunene og andre offentlige myndigheter, samt bransjeorganisasjoner m.v. på regionalt og lavere nivåer.
- g. sørge for at Statens vegvesen i samarbeid med andre berørte sentrale myndigheter bistår lokale myndigheter med å analysere og avveie infrastrukturtiltak innenfor transportområdet, herunder lokal kollektivtransport opp

mot andre tiltak innen drift, trafikkregulering og arealbruk.

- h. orientere fylkesmannen i viktige saker som kan ha betydning for fylkesmannens arbeid, og ellers samhandle med fylkesmannen i saker innenfor Statens vegvesen område.
- i. holde overordnet myndighet informert om saker av betydning.

### § 3-3 Daglig ledelse

Regionvegsjefen er ansvarlig for at beslutninger og vedtak fra overordnet myndighet blir fulgt i regionen.

Regionvegsjefen beslutter hvilke tjenestemenn som skal ha adgang til å treffe beslutninger og hvor langt beslutningsmyndigheten går.

Regionvegsjefen fastsetter ved hvilken enhet og hvor den enkelte tjenestemann skal tjenestegjøre, og foretar omplassering etter behov.

## NY INSTRUKS

### § 4

Samferdselsdepartementet har i kongelig resolusjon av 27. mai 2005 fått delegert myndighet til å fastsette ny instruks.

## **IKRAFTTREDELSE**

### **§ 5**

Denne instruks trer i kraft 27. mai 2005.

Fra samme tidspunkt oppheves instruks for Vegdirektoratet og instruks for Vegvesenets distriktsadministrasjon, begge av 22. januar 1996.



**Statens vegvesen**

