



Mål- og resultatplaner i staten

2025



ØKONOMISTYRELSEN

Indhold



Rammerne for styring

	Baggrund for forenkling	3
	Den departementale styring og institutionens rolle	4
	Udvikling og mål- og resultatstyring som et frivilligt koncept	5
	<u>Inspiration til mål- og resultatplaner</u>	6
	Fokus i mål- og resultatplaner	7
	Få strategiske mål	8
	Opgavetyper – Faglige opgaver	9
	Opgavetyper – Intern administration	10
	Typer af mål	11
	Forankring på toplederniveau	12
	Opfølgning	13



🕒 Ramme - Baggrund for forenkling

Forord

På det statslige område har resultatkontrakter samt mål- og resultatplaner igennem en årrække været et udbredt styringsværktøj til at understøtte styringen mellem departement og institution. Finansministeriet har løbende udarbejdet inspirationsmateriale til mål- og resultatplaner for at understøtte statslige institutioners mål- og resultatstyring. Med nærværende materiale er det til stadighed udgangspunktet, at mål- og resultatplaner kan understøtte styringen af institutionens kerneopgaver, men det er op til de enkelte departementer og institutioner at vurdere om mål- og resultatplaner er det rette styringsværktøj på deres område.

Hvis det lokalt besluttet at udarbejde mål- og resultatplaner, anbefales et simpelt koncept med få, strategiske mål, toplederforankring og et enkelt format for opfølgning. Finansministeriet har til brug herfor udarbejdet et nyt inspirationsmateriale til, hvordan de statslige departementer og institutioner kan arbejde med mål- og resultatplaner fremadrettet. Det er op til de enkelte departementer og institutioner at vurdere, hvorvidt de ønsker at arbejde med mål- og resultatplaner. Inspirationsmaterialet skal alene ses som understøttende for dem, der ønsker inspiration til, hvordan de lokale styringsmodeller kan sammensættes.

Materialet erstatter de hidtidige publikationer *Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus*, *Strategisk styring med resultater i fokus* og *Inspiration til målformulering med fokus på kerneopgaven*, og kan fungere som en inspiration ift. indhold og fokus i forbindelse med udarbejdelsen af mål- og resultatplaner.



Ramme - Den departementale styring og institutionens rolle

Den departementale styring

En god strategisk styring af ministerområdet bidrager til, at underliggende institutioner leverer på politiske målsætninger og drives effektivt. Mål- og resultatplaner kan være et element i departementernes styringsdialog ved at danne grundlag for drøftelser om mål, retning og prioriterer. Departementerne har dog fuld metodefrihed ift. den løbende styringsdialog.

Ministeren er øverste ansvarlig for ministerområdet¹. På ministerens vegne har departementet det overordnede ansvar for tilsyn med, at opgaverne på ministerområdet udføres i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter, indgåede aftaler mv. samt at der udvises skyldige økonomiske hensyn. Departementerne skal som følge heraf føre tilsyn med underliggende institutioner². Der er dog betydelig metodefrihed i, hvordan et departement konkret vælger at føre tilsyn. Et departementet kan vælge at løfte en del af tilsynet gennem mål- og resultatstyring, da det kan være én af flere metoder til at følge underliggende institutioners faglige aktiviteter, men dette kan ikke være det eneste element i det departementale tilsyn.

Det understreges, at der i staten ikke er krav til at anvende mål- og resultatplaner eller lignende. Der er alene tale om et frivilligt værktøj.

1: Lov om ministres ansvarlighed.

2: Budgetvejledningen 2.2.1

Institutionens rolle

I institutionens årsrapport indgår en beretning om faglige resultater. Årsrapporten og beretningen skal være offentligt tilgængelige, fx på virksomhedernes hjemmeside.

Beretningen i årsrapporten skal fokusere på de væsentligste resultater, og der stilles ikke krav om et bestemt format. Hvis institutionen anvender mål- og resultatplaner i sin styring, kan disse, hvis det vurderes relevant, bruges til at berette om fagligt opnåede resultater i årsrapporten.

Dette betyder også, at der ikke er et krav om at udarbejde mål- og resultatplaner.

Der henvises derudover til regnskabsbekendtgørelsen³ og Økonomistyrelsens vejledning til årsrapporter⁴, hvor de til en hver tid gældende regler kan forefindes.

3: Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv.

4: Vejledning om årsrapport for statslige institutioner

Ramme - Udvikling og mål- og resultatplaner som et frivilligt koncept

Historisk udvikling

Finansministeriet har løbende udviklet værktøjer til mål- og resultatstyring, som gennem tiden er blevet et ofte anvendt værktøj for departementer/styrelser/institutioner. Formatet for mål- og resultatstyring er løbende blevet justeret, så det svarer til den kontekst mål- og resultatplanerne skal understøtte.

Mål- og resultatstyring har siden slutningen af 1980'erne biddraget til at sætte rammerne for statens opgaveløsning. Konceptet blev introduceret som et redskab til at styrke fokus på at omsætte politiske og strategiske mål til konkrete indsatser og løsninger. Finansministeriets anbefalinger for udarbejdelse af mål- og resultatplaner har udviklet sig gennem de seneste godt 30 år. Oprindeligt var mål- og resultatplaner et forholdsvis standardiseret koncept, der satte mål for alle institutionens opgaver, måske bundet til en flerårig budgetaftale. I nyere tid har planerne i højere grad haft fokus på få strategiske og gerne effektorienterede mål, topledforankring og kontekstafhængig styring. Udviklingen gør, at vejledningsmaterialet ikke er normerende og dermed har karakter af inspirationsmateriale.

Nu skal mål- og resultatstyringen understøtte et højere niveau af tillid, frihed og autonomi for de statslige institutioner.

Mål- og resultatplaner som et frivilligt koncept

Mål- og resultatplaner er et frivilligt koncept. Materialet er derfor ikke normerende, men inspiration til, hvis et ministerområde vælger at anvende mål- og resultatplaner i deres styring.

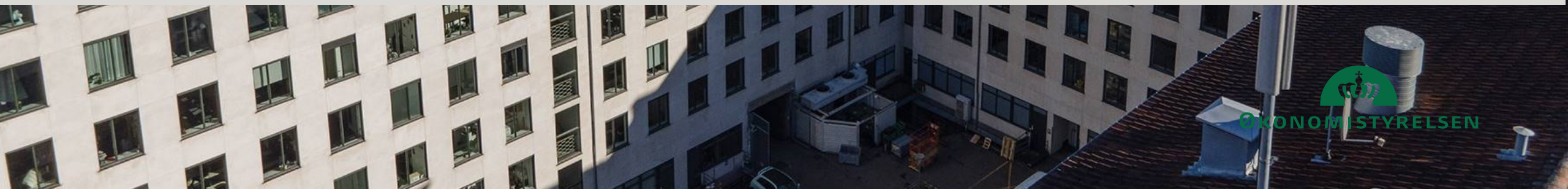
Ved at anvende mål- og resultatplaner kan statslige institutioner omsætte den strategiske styring til konkrete målsætninger. Departementet får således et styringsværktøj, der kan sætte den overordnede retning for koncernen, mens de statslige institutioner kan følge mål og afrapportere på de konkrete målsætninger.

Lokale behov og ministeriets retning

Vælger et ministerområde at udarbejde mål- og resultatplaner, er det fordi det understøtter lokale behov og udfylder en rolle i den strategiske styring ift. opgaver, den strategiske udvikling, policy mv. i den enkelte institution eller på ministerområdet. Dette betyder, at fokus og indhold af en mål- og resultatplan centrerer sig om, hvad der anses som væsentligt i den enkelte institution. Målene udarbejdes derfor med fokus på at understøtte lokale behov samt den overordnede retning for ministerområdet.



Inspiration til mål- og resultatplaner





Inspiration - Fokus i mål- og resultatplaner

Tre centrale fokusområder

I udarbejdelsen af mål- og resultatplaner er det centralt for institutionerne at have fokus på færre mål, topledserforankring og en opfølgning. Dette fokus er vigtigt både i udarbejdelsen og i det løbende arbejde med mål- og resultatplaner



Få strategisk udvalgte mål, der i højere grad understøtter de lokale behov og kan bidrage til at frisætte administrative ressourcer.



Topledserforankring må anses som en central faktor for effekten og succesen af mål- og resultatstyring, da det er her der kan sættes retning for institutions arbejde og udvikling.



Opfølgning, der understøtter institutionernes behov. Den kan bero på løbende mundtlig dialog og behøver ikke være skriftlig. En fast kadence f.eks. halvårligt kan dog være gavnligt.



Inspiration - Få strategiske mål

Få strategiske mål

I udarbejdelsen af mål- og resultatplaner udvælges få strategiske mål i den enkelte institution, hvor der tages aktiv stilling til, hvilke mål der er vigtige ift. institutionens og ministerområdets udvikling og fokus. Dette betyder, at der ikke sættes mål for alle strategiske opgaver, men derimod udvælges relevante områder. Det bør ligeledes overvejes om det er meningsfuldt at opsætte mål for hele eller dele af den enkelte institutions virke, herunder om målene skaber den ønskede styringsmæssige værdi. Hvis dette ikke er tilfældet, bør det overvejes om alternative styringsværktøjer bedre kan understøtte styringen.

Overordnet set kan institutionernes opgaveporteføljer inddeles i henholdsvis driftslignende, projektlignende og policylignende opgaver. Derfor vil valg af måltype samt formuleringen af mål sandsynligvis også variere afhængigt af opgavetyper. Hvis der arbejdes med mål- og resultatplaner, er det også et lokalt valg, hvilke typer af opgaver der sættes mål for, da det er det enkelte ministerområde, der er mest vidende om, hvad der vil være relevant at sætte mål for.

Det er institutionerne selv der vurderer, hvorvidt der skal sættes mål for policy, projekter eller drift, samt antallet af mål, idet det skal passe til lokale behov. Målets karakter bestemmes lokalt og i dialog med departementet. Institutionerne vurderer selv målenes omfang, natur samt om det skal være kvantitative og eller kvalitative mål.

Typer af opgaver og mål

Der kan naturligvis sættes mål indenfor flere forskellige opgavetyper. Der kan ligeledes anvendes en række forskellige typer af mål.

Det kan derfor i formuleringen af mål- og resultatplanen være væsentligt at skelne mellem forskellige opgavetyper, der sættes mål for, samt hvilken måltype der vil være mest relevant at anvende.

Mål for opgavetyper og typer af mål

Det er den enkelte institution, der bedst kan vurdere, hvilket antal samt hvilken type af mål der er mest relevant. Det afgørende er, at der udvælges mål, der anses som vigtige for institutionens arbejde, samt hvilken retning institutionen bevæger sig i. I målformuleringen er det samtidig vigtigt at være bevidst omkring risikoen for 'målforskydning', der indebærer at andre af institutionens opgaver, der ikke indgår i mål- og resultatplanen, tilsidesættes for at sikre en bedre målopfyldelse ift. de fastsatte mål.

På de følgende sider gives et overblik over forskellige opgavetyper samt en kort indflyvning til forskellige typer af mål, der kan anvendes. Dette er ment som en inspiration, der kan inddrages i en evt. målformulering.

Inspiration - Faglige opgaver

Faglige opgaver

Der er stor forskel på de opgaver, der varetages på tværs af staten. I målformuleringen er det således vigtigt at tage højde for, hvilken type opgave der opstilles mål for.

Driftslignende opgaver er typisk kendetegnet ved at være stabile, gentagne opgaver. De er ofte mere målbare og objektive i deres karakter, bl.a. fordi der ofte vil være udviklet sagsbehandlingssystemer eller andre fagsystemer til håndteringen af opgaverne, hvilket understøtter muligheden for at opsamle kvantitative data om opgavevaretagelsen. For driftslignende opgaver vil der i en række tilfælde kunne anvendes output- og effektmål. Når der opstilles effektmål, kan det overvejes, om der alene skal måles efter, om indsatsen er gennemført, eller om der er behov for at etablere en baseline, før indsatsen gennemføres, således at indsatsens effekt i højere grad kan måles. Især ved tilbagevendende opgaver af driftslignende karakter, kan det være godt at have løbende statusmålinger på effekten.

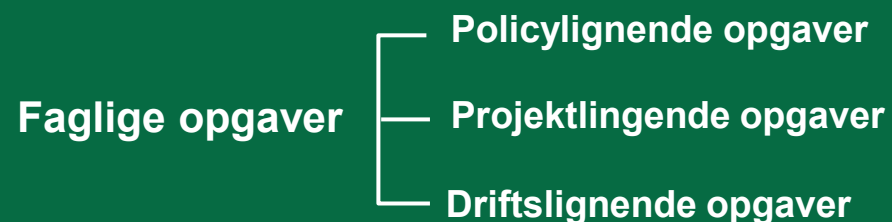
Policylignende opgaver vil typisk være mere omskiftelige i deres karakter og derfor også vanskeligere at opstille objektive, kvantitative mål for. Målene og opfølgningen på disse kan afspejle opgavens karakter, hvorfor det i udgangspunktet ikke er meningsfuldt at opstille output- eller effektmål.

Faglige opgaver fortsat

Hvis der opstilles kvantitative aktivitetsmål, vil det dog bunde i en formodning om, at den udvalgte aktivitet er med til at skabe den ønskede effekt.

Projektlignende opgaver kan være inden for flere forskellige faglige områder og kendetegnes af en form for udvikling på et givent område. Projekter er tidsafgrænsede og indebærer en løsning på et givent problem. Projektets karakter vil være definerende for, hvilken type af mål der er relevant at opstille. Det betyder også, at det vil være en individuel vurdering, hvilken type af mål der er mest relevant ift. det pågældende projekt. I forbindelse med projekter kan der ligeledes opstilles mål for fremdrift såvel som gennemførelse.

Figur 1: Optagetyper – faglige opgaver





Inspiration - Intern administration

Intern administration

Hvis institutionen er veldrevet, og den interne administration er effektiv, kan der frigøres yderligere ressourcer til at levere endnu bedre på institutionens faglige opgaver. Derfor kan der tages højde for denne del af forretningen i styringen på ministerområdet. Udvalgte, centrale mål for intern administration, fx fastholdelse af medarbejdere, sygefravær mv., kan være relevant for topledertalsten om institutionens mål- og resultatplan.

Hvor de faglige opgaver vedrører det, institutionen er sat i verden for, handler den interne administration om at løse opgaver af en mere administrativ karakter på en effektiv måde. Den interne administration adskiller sig dermed fra de driftslignende opgaver, som er en del af selve institutionens eksistensberettigelse. I selve målformuleringen minder de to dog om hinanden, da de begge ofte er stabile af karakter og velegnede til kvantitative, objektive mål.

Figur 2: Optagetyper – intern administration



Inspiration – Typer af mål

Typer af mål

At formulere de rigtige mål er en vigtig, men ofte også en udfordrende øvelse. Samtidig er det et løbende udviklingsarbejde at formulere ambitiøse, konkrete mål, der går så tæt på effekterne for brugere og samfund som muligt. Når målene formuleres, er det vigtigt at se på, hvilken type af mål der giver bedst mening i den konkrete situation.

- **Effektmål** vedrører de virkninger, institutionen stræber efter at opnå i sine omgivelser. Effekter kan opnås for samfundet som helhed eller for specifikke borgere og virksomheder. Det kan fx være at styrke vækstvilkårene på et givent område eller at reducere dimittendledighed på et uddannelsesområde. For denne type mål er det særligt vigtigt at være opmærksom på målbarheden
- **Outputmål** vedrører de ydelser eller produkter, institutionen leverer til sine omgivelser. Output er måden, hvorpå styrelsen stræber efter at påvirke det omgivende samfund eller specifikke borgere og virksomheder. Det kan eksempelvis være antal af sager.
- **Aktivitetsmål** vedrører en handling eller gruppe af handlinger, der bidrager til tilvejebringelsen af en ydelse eller et produkt. Det kan fx være at udarbejde et kommissorium eller afholde en konference.
- **Kvalitetsmål** er mål for graden af overensstemmelse mellem den ønskede kvalitet og institutionens faktiske leverancer, såsom korrekte sagsbehandlingsafgørelser mm.

SMART-kriterierne

En mulig måde at arbejde med målformulering på kan være ud fra SMART-kriterierne. Mål, der opfylder kriterierne, kan efterfølgende skabe større klarhed for dem, der skal indfri målene, og gøre det nemmere at følge op. Det er dog op til det enkelte ministerområde at vurdere, hvilken type mål der passer til den lokale kontekst, samt hvordan de skal formuleres.

- **Specifikke**: Målene er så specifikt formuleret, at det kan afgøres, hvornår målet er opfyldt.
- **Målbare**: Målene kan måles, enten kvantitativt eller kvalitativt.
- **Accepterede**: Målene er accepterede og anerkendte i både departement og institution – det gælder både i forhold til den strategiske retning og den faglige prioritering.
- **Realistiske** (men ambitiøse): Målene er ambitiøse uden at være urealistiske. En mål- og resultatplan, der kun indeholder mål, som på forhånd med meget stor sandsynlighed vil blive opfyldt, fungerer ikke til at drive bedre resultater frem.
- **Tidsbestemte**: Målenes tidsmæssige udstrækning er ekspliciteret. Det kan vurderes for hvert enkelt mål, om målet skal være étårigt eller flerårigt.

Inspiration - Forankring på toplederniveau

Forankring

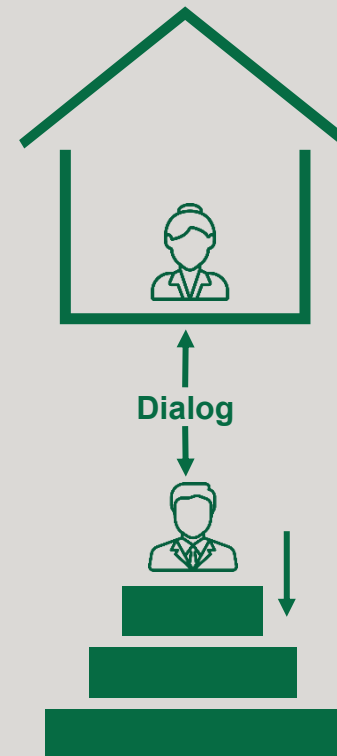
Toplederforankring er centralt for effekten og succesen af anvendelse af mål- og resultatplaner. Vælges det derfor at have en mål- og resultatplan kan denne forankres på toplederniveau, da det er her, der kan sættes retning for institutions og ministerområdets arbejde og udvikling samt skabe et stærkt fokus på fastsatte mål.

En mål- og resultatplan kan desuden drøftes på toplederniveau for at sikre konsensus om indholdet og den retning institutionen bevæger sig i. Udarbejdelsen af målene og opfølgningen på disse kan derfor også drøftes løbende på toplederniveau.

Mål- og resultatplaner som et dialogværktøj

Mål- og resultatplaner kan fungere som et værktøj til at understøtte den løbende dialog mellem departementet og de underliggende institutioner på ministerområdet, særligt i forhold til strategisk retning samt faglige aktiviteter. Dette er endnu en grund til at toplederforankring kan være gavnligt i forbindelse med arbejdet med mål- og resultatplaner.

Figur 3: Dialogværktøj og toplederforankring



Mål- og resultatplanen kan fungere som et værktøj til at understøtte dialogen mellem departementet og institutionerne på toplederniveau.

Toplederen tager ejerskab over mål- og resultatplanen og er med til at sætte retning for institutionens arbejde med fastsatte mål.

✓ Inspiration - Opfølgning

Formål med opfølgning

Formålet med opfølgningen er grundlæggende at understøtte institutionens målopfyldelse og følge med i, om institutionen gør fremskridt i forhold til at opnå de fastsatte mål for arbejdet. Derfor må opfølgningen på arbejdet med at indfri målene også have fokus på den reelle forandring, som institutionens konkrete aktiviteter skaber.

Opfølgningsdialogen giver mål- og resultatplanen en konstant styringsrelevans, så målene løbende er aktuelle. Det betyder, at ambitionsniveauet for et mål løbende vil kunne justeres i lyset af den faktiske udvikling.

Fokus på kontinuerlig relevans

Samtidig er det muligt at genoverveje konkrete mål, såfremt disse ikke længere er aktuelle grundet ændringer i de politiske prioriteringer eller øvrige større forandringer i institutionens grundvilkår. Der kan være politisk fastsatte mål, som bliver faktiske resultatkrav, der ikke kan ændres.

Opfølgning af mål

Opfølgningen skal understøtte institutionernes behov og kan bero på løbende mundtlig dialog og behøver ikke være skriftlig. Det er dog væsentligt, at opfølgningen sker efter fast kadence, fx halvårligt.

I forhold til opfølgningen på målene i mål- og resultatplanen er det op til det enkelte ministerområde at vurdere, hvor ofte og i hvilket omfang dette sker, så det understøtter lokale behov. Desuden kan opfølgningen med fordel tilpasses til typen af mål, der er opstillede, da dette kan være afgørende for hvordan opfølgningen bedst udmøntes.

Kontinuerlig opfølgning

Vælger et ministerområde at udarbejde mål- og resultatplaner, kan opfølgningen ske på toplederniveau, da mål- og resultatplaner som beskrevet er et gavnligt værktøj til at styrke dialogen mellem departementet og institution.

Det er ligeledes væsentligt at bemærke, at for at mål- og resultatplaner kan fungere som et dialogværktøj, kræver det, at der er en faktisk og kontinuerlig opfølgning på de opstillede mål.

An aerial photograph of Copenhagen, Denmark, taken during the 'golden hour' of sunset. The city's dense urban landscape is visible, with numerous buildings featuring red-tiled roofs. In the upper left corner, the large, ornate green dome of St. Nicholas Church (Sankt Nikolaj Kirke) stands out. In the background, the city gives way to a harbor area with several industrial buildings and tall smokestacks emitting plumes of white smoke. The sky is filled with soft, white clouds, and the sun is low on the horizon to the right, casting a warm, golden glow over the entire scene.

Ved spørgsmål kan der rettes henvendelse til styring@oes.dk



ØKONOMISTYRELSEN