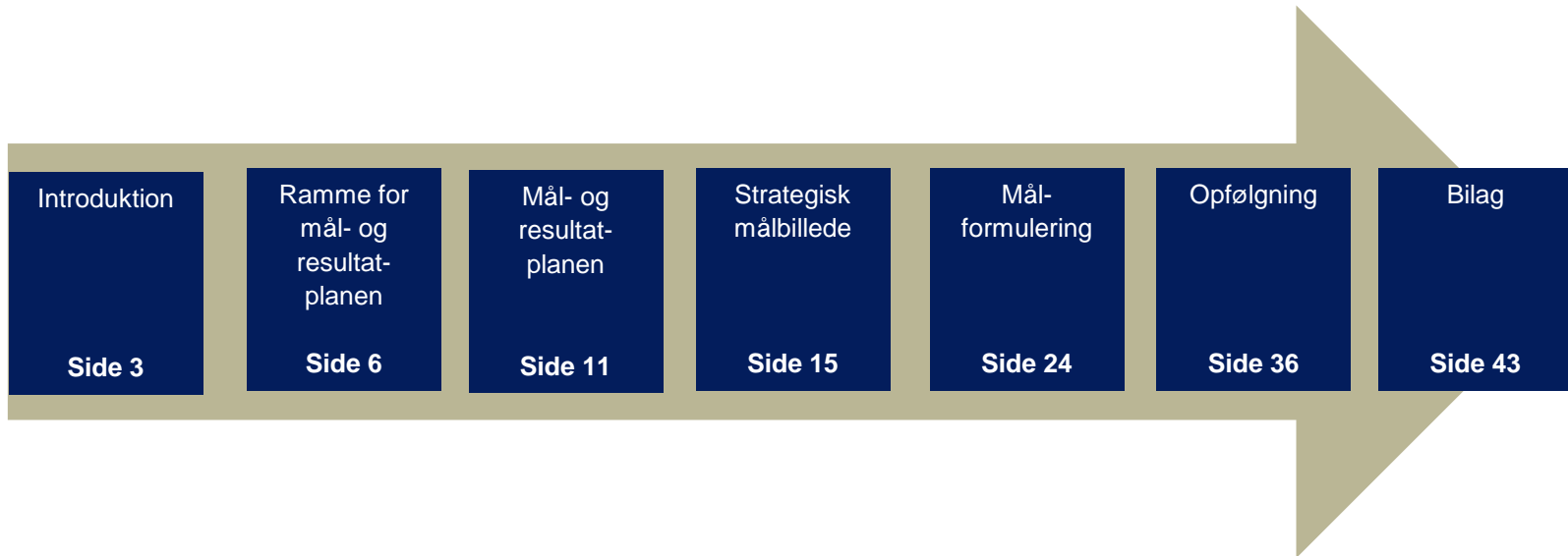




Inspiration til strategisk styring med resultater i fokus

September 2014

INDHOLD



Introduktion	Ramme for mål- og resultat-planen	Mål- og resultat-planen	Strategisk målbillede	Mål-formulering	Opfølgning	Bilag
Side 3	Side 6	Side 11	Side 15	Side 24	Side 36	Side 43

1. INTRODUKTION

Strategisk styring med resultater i fokus

Finansministeriet ønsker med pjecen *Strategisk styring med resultater i fokus* at inspirere til fornyelse og forenkling af mål- og resultatstyringen i staten. Formålet med pjecen er at skærpe ministeriernes fokus på resultater gennem øget opmærksomhed på kerneopgaverne understøttet af få klare, strategisk prioriterede mål.

Hensigten med nærværende inspirationsmateriale er at uddybe og eksemplificere indholdet i pjecen. Inspirationsmaterialet er derfor opbygget efter samme struktur som pjecen og indeholder en række eksempler fra forskellige ministerområder på mulige måder at gribe den strategiske styring an på i praksis. Diversiteten i eksemplerne er et udtryk for, at der er mange måder at bedrive mål- og resultatstyring på. Det afgørende er, at den valgte model er meningsfuldt tilpasset til det enkelte ministerium og forankret hos dem, der skal anvende modellen.

Strategisk styring med resultater i fokus giver mulighed for at styrke retningen i organisationen og fokuserer på de prioriterede mål for kerneopgaverne.

Målgruppen for materialet

Inspirationsmaterialet henvender sig til såvel topledere som praktikere, der beskæftiger sig med strategisk mål- og resultatstyring i et departement eller i en styrelse. Materialet er således primært tiltænkt de institutioner, som indgår i en hierarkisk styringsrelation.

BEHOV FOR VIDEREUDVIKLING AF RESULTATKONTRAKTEN

Resultatkontrakten har i en årrække været det anvendte redskab til mål- og resultatstyring mange steder i staten.

Det er vurderingen, at det nuværende system med resultatkontrakter mange steder er sandet til. Denne vurdering bygger bl.a. på en samlet gennemgang af resultatkontrakterne i staten for 2012 samt konklusionerne fra en række interviews primært med departementschefer og styrelsesdirektører, som Finansministeriet gennemførte i 2013. Der er ligeledes fra forskningsmæssig side støtte til denne vurdering bl.a. i Produktivitetskommissionens konklusioner samt Jørgen Grønnegård Christensen og Anne Storkjær Binderkrantz' forskning vedrørende resultatkontrakter.

Én af hovedudfordringerne ved de hidtidigt anvendte resultatkontrakter er bl.a., at kontrakterne har skullet tjene for mange formål på én gang. Det har sløret kontrakterne, når de på samme tid har skullet tage hånd om de eksterne interessenter, den interne styring og de politisk prioriterede kerneopgaver. En anden udfordring har været, at der i flere tilfælde ikke har været tilstrækkelig klarhed om den strategiske retning i kontrakterne, hvilket har medført et for omfangsrigt antal mål på en række områder, som ikke var tilstrækkeligt prioriterede ud fra et strategisk sigte.

Hertil kommer en række øvrige udfordringer, som fx et ofte begrænset resultatfokus, behov for øget toplederforankring og behov for bedre skelnen mellem forskellige opgavetyper i staten, der tilsammen medvirker til at øge behovet for en videreudvikling af værktøjet til strategisk styring på mål og resultater for kerneopgaverne i staten.

1.1 NY TILGANG TIL MÅL- OG RESULTATSTYRING

I pjecen *Strategisk styring med resultater i fokus* samt dette supplerende materiale gives inspiration til en ny tilgang til mål- og resultatstyring i staten. Den nye tilgang tager udgangspunkt i anvendelsen af en mål- og resultatplan som understøttende værktøj i den strategiske styring mellem departement og styrelse vedrørende mål og resultater for styrelsens kerneopgaver. Mål- og resultatplanen er et dokument, som indeholder et flerårigt strategisk målbillede samt få, konkrete mål for kerneopgaverne.

Der er på flere områder tale om en fokusering og videreudvikling af gode elementer fra resultatkontrakterne. Den nye tilgang til strategisk styring bygger eksempelvis også på tankegangen om det grundlæggende sunde i at opstille mål for sine kerneopgaver og herefter følge op på resultaterne af arbejdet med disse mål.

FOKUSPUNKTER I MÅL- OG RESULTATSTYRINGEN

- Fokuseret og forenklet tilgang til mål- og resultatstyring
- Ét formål for mål- og resultatplanen
- Flerårig strategisk retning udstukket fra toplederniveauet
- Få, klare og styringsrelevante mål knyttet til de prioriterede kerneopgaver
- Sondring mellem drifts- og policyopgaver i målformuleringen
- Systematisk resultatopfølgning og dialog om resultatudvikling forankret på toplederniveau

Med den nye tilgang til mål- og resultatstyring fokuseres mål- og resultatplanen på styrelsens prioriterede kerneopgaver. Dermed afgrænses planens formål og virkefelt til den strategiske styring af styrelsen. Samtidig målrettes mål- og resultatplanen som værktøj

særligt styringsrelationen mellem departementschef og styrelsesdirektør (topledelsen).

Topledelsen udstikker den flerårige strategiske retning for styrelsen. På baggrund heraf fastsættes med afsæt i en toplederdialog få, konkrete mål for arbejdet med de prioriterede kerneopgaver. Målene skal være styringsrelevante, hvorfor de bl.a. skal være tilpassede styrelsens konkrete virkelighed, være ambitiøse og aktuelle. Fastsættelse af og opfølgning på målene skal ske med omtanke, hvilket indebærer, at der tages højde for den specifikke opgaves karakter, når målsætninger og resultatvurderinger bliver udarbejdet. Der sondres mellem drifts- og policylignende kerneopgaver, som hver især giver forskellige muligheder for kvantitativ målformulering og mål for effekter. Toplederniveauet gennemfører en systematisk resultatopfølgning.

God strategisk styring giver retning og fokus til en styrelses arbejde og medvirker derigennem til øget kvalitet og effektivitet i staten. Den er samtidig en forudsætning for statslige styrelser, der leverer resultater i overensstemmelse med de politiske målsætninger.

Det er dog vigtigt at understrege, at god strategisk styring skal ses som et løbende udviklingsarbejde, som særligt skal drives frem på toplederniveau. Det handler om en fortsat stræben efter at forbedre og tilpasse styringen af styrelsens kerneopgaver, så styrelsen leverer de ønskede resultater. Det er i sidste ende medarbejderne, der skal levere resultaterne og indfri målene. Derfor skal mål- og resultatplanen samtidig kommunikeres ud til hele styrelsen på en hensigtsmæssig måde for at fungere optimalt.

Den nye tilgang til strategisk mål- og resultatstyring i staten skal give inspiration til styringsudviklingen og til løbende at tænke nyt på de enkelte ministerområder.

1.2 FORMELLE RAMMER FOR MÅL- OG RESULTATSTYRING

Fra "Økonomistyring i staten – Del 2 Regelgrundlag", version 1, januar 2014

KRAV TIL MÅL- OG RESULTATSTYRING – DEPARTEMENTETS ROLLE

- Det er det enkelte departement, der har det overordnede ansvar for og tilrettelægger mål- og resultatstyringen på ministerområdet.
- Departementerne skal som minimum en gang årligt i forbindelse med virksomhedernes årsrapport følge op på alle eksternt fastsatte mål. Målene fremgår blandt andet af finanslovens anmærkninger, resultatkontrakter, anden lovgivning eller gennem andre krav fra departementet.

KRAV TIL MÅL- OG RESULTATSTYRING – STYRELSENS (VIRKSOMHEDENS) ROLLE

- Kravene til mål- og resultatstyring vedrører eksternt fastsatte mål, der er aftalt med eller fastsat af en anden part end virksomheden selv. Målene fremgår blandt andet af finanslovens anmærkninger, resultatkontrakter, anden lovgivning eller fastlægges gennem andre krav fra departementet, der ikke er indarbejdet i kontrakter.
- For omkostningsbaserede bevillinger skal der opføres en oversigt med en beskrivelse af de vigtigste opgaver og mål under hver hovedkonto i finanslovens anmærkninger (tabel 5 og 6).
- Den enkelte virksomhed skal afrapportere en gang årligt i årsrapporten på alle eksternt fastsatte mål.
- Målrapporteringen i årsrapporten består af to dele. I første del rapporterer virksomheden kort på alle resultatmål, og der gives en kort vurdering af opfyldelsesgraden. Økonomi og ressourceforbrug skal kobles til målene. I anden del skal virksomheden analysere udvalgte resultatmål, herunder årsager til manglende målopfyldelse.
- Årsrapporten og opfølgningen på eksterne mål skal være offentligt tilgængelige, fx på virksomhedernes hjemmeside.

Der er fastsat få formelle krav til mål- og resultatstyring i staten. Gældende krav er samlet i "Økonomistyring i staten – Del 2 Regelgrundlag". Disse krav er fortsat gældende og ændres ikke med den nye model for mål- og resultatplaner. Nærværende inspirationsmateriale og tilhørende pjecer er ikke normerende.

Ministerområdernes udmøntning af målformulering og strategisk styring vil fortsat skulle ske inden for rammerne af de grundlæggende styringsvilkår på ministerområdet, gældende lov- og hjemmelskrav samt budget- og bevillingsreglerne.

Det betyder bl.a., at gældende krav til årsrapporter ikke ændres med ministerområdernes anvendelse af den nye model for mål- og resultatplaner. Eksternt fastsatte mål skal fortsat afrapporteres i årsrapporten. Det vil fx typisk omfatte mål i en mål- og resultatplan.

Ministerområderne vil altså fortsat have relativt stor frihed til at definere udmøntningen af mål- og resultatstyringen inden for den givne ramme, som kravene definerer.

Departementernes overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af mål- og resultatstyringen på ministerområdet kan fx omfatte udmelding af koncept og tidsplan for processerne vedrørende strategi, målformulering, dialog, rapportering og opfølgning.

HER KAN DU LÆSE MERE OM DET FORMELLE GRUNDLAG

- Økonomistyring i staten – Del 2 Regelgrundlag, version 1, januar 2014
- Aktstykke 63 af 11. december 2002: Rapporteringsordning for statslige virksomheder
- Vejledning om udarbejdelse af årsrapport for statslige institutioner
- Regnskabsbekendtgørelsen § 39
- ØAV / Bevillingslove / Finanslovens tekst og anmærkninger

2. RAMME FOR MÅL- OG RESULTATSTPLANEN

FOKUSPUNKTER I RAMME FOR MÅL- OG RESULTATPLANEN

- Styringsbehov mellem departement og styrelse
- Sammenhængende styring

Styringsbehov mellem departement og styrelse

Styringsbehovet mellem et departement og en styrelse kan opdeles i tre forskellige elementer:

Kerneopgaver – Departementets styring og dialog med styrelsen om de eksternt rettede faglige opgaver. Kerneopgaverne er det centrale omdrejningspunkt i dialogen mellem departementschefen og styrelsesdirektøren, og de har typisk ophæng i styrelsens politiske opdrag eller eksistensberettigelse.

Intern administration – Departementets tilsyn og styring i forhold til styrelsens institutionsdrift, fx økonomistyring, overheadomkostninger og sygefravær.

Legalitet – Departementets tilsyn med, om

styrelsen efterlever lovgivning og øvrige retligt bindende bestemmelser. Det kan fx være overholdelse af udbudsregler, aflæggelse af regnskab eller opfølgning på revisionsbemærkninger.

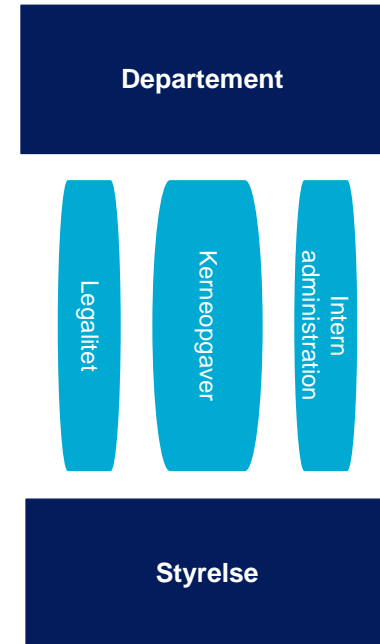
De tre styringsbehov er ikke afkoblede fra hinanden, og det er afgørende, at der er en rød tråd i den samlede styringsrelation mellem departement og styrelse. Departementet koordinerer styringen på ministerområdet og sikrer denne røde tråd fx ved at udmelde et koncernfælles koncept på ministerområdet.

Mål- og resultatplanen er det styringsværktøj, som relaterer sig til styrelsens kerneopgaver og strategiske prioriteter. Samtidig kan mål- og resultatplanen inddrage enkelte mål for den interne administration i styrelsen, idet en effektiv institutionsdrift til hver en tid er et vigtigt hensyn.

De øvrige elementer i styringsbehovet håndteres uden for mål- og resultatplanen med værktøjer, som er udviklet og tilpasset de konkrete styringsformål.

På den kommende side gives et eksempel på, hvordan de tre styringsbehov overordnet kan håndteres og med hvilke værktøjer. Dette kan også ske på anden vis.

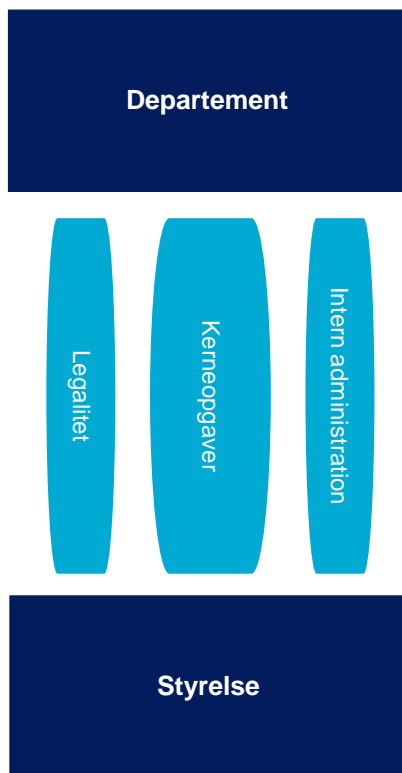
Figur 2.1
Styringsbehov mellem departement og styrelse



Det valgte set-up i eksemplet på næste side giver mulighed for at fokusere ind på det, der er væsentligt for styringsdialogen på toplederniveau i mål- og resultatplanen, imens de øvrige værktøjer eventuelt primært kan håndteres på andre niveauer.

2.1 HÅNDBTERING AF STYRINGSBEHOV

Styringsbehov mellem departement og styrelse



Eksempel på håndtering af styringsbehov



Legalitet

Opfølgningen på styringsbehovet vedrørende legalitet vil typisk være karakteriseret ved at være enten-eller. Enten er lov og krav opfyldt, eller også er de ikke. Derfor er der typisk heller ikke behov for en afklarende proces om nærmere målsætninger for legalitet, og der er ikke behov for at sætte et ambitionsniveau for legalitetselementet. Hvis det vurderes relevant, kan departementet udarbejde et tilsynsdokument til brug for opfølgningen på, om styrelsen overholder gældende lovgivning.



Kerneopgaver

Kerneopgaver er de eksternt rettede, faglige opgaver, styrelsen løser, og som relaterer sig til styrelsens mission, vision og politiske opdrag. Til adressering af styringsbehovet fastsætter topledelsen en flerårig strategisk retning og konkrete mål for styrelsens arbejde med kerneopgaverne. Disse kan med fordel fastlægges i en mål- og resultatplan, som dermed kan udgøre rammen for den løbende opfølgning på toplederniveau. Det er mål- og resultatplanen og den strategiske styring af kerneopgaverne, der er fokus på i dette inspirationsmateriale.



Intern administration

Med intern administration menes forhold vedrørende styrelsens interne administration af den faglige opgaveløsning. Til adressering af styringsbehovet vedrørende intern administration vil flerårige, kvantitative *key performance indicators* (KPI'er) ofte være velegnede. Benchmarking kan være redskab til at sætte ambitionsniveau.

2.2 SAMMENHÆNGENDE STYRING

En sammenhængende styringsmodel

Mål- og resultatstyringen skal ses i sammenhæng med styringen generelt på ministerområdet og i styrelsen. Sammenhængende strategisk styring fordrer en samlet styringsmodel, hvor en skarp siloopdeling mellem den finansielle styring, aktivitets- og ressourcestyringen samt mål- og resultatstyringen undgås. Hvordan en sammenhængende styringsmodel bedst skabes vil afhænge af det konkrete ministerområde.

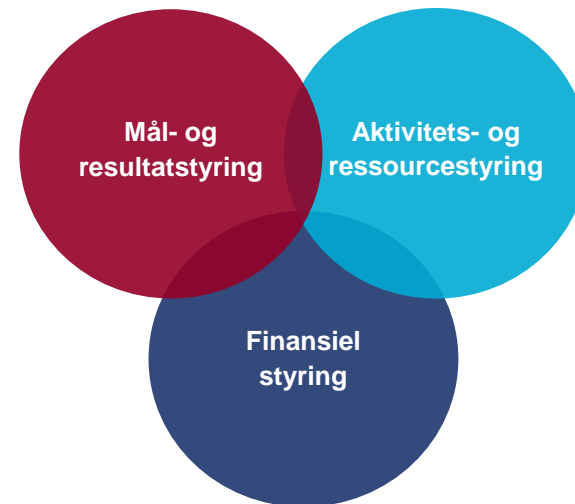
En måde til at skabe sammenhæng mellem mål- og resultatstyringen og det øvrige styringsgrundlag er bl.a. at koble faglige mål og økonomi. Ved at skabe et grundlag, der gør det muligt at følge op på, hvad de enkelte opgaver koster, kan styrelsen opnå et bedre udgangspunkt for interne prioriteringer af ressourcerne. Det muliggør en bedre opfølgning på løsningen af de faglige opgaver, herunder i forhold til målene i mål- og resultatplanen, så der effektivt kan leveres resultater for borgerne.

Manglende gennemsigtighed i økonomien og dermed manglende overblik over det økonomiske råderum risikerer at medføre, at der træffes uhensigtsmæssige eller i værste fald forkerte valg i forsøget på effektivt at opnå resultater.

Mål- og resultatplanen kan med fordel understøttes af en sammenhængende styring, som bygger på en sammenhæng i:

- Styringen af faglige og økonomiske *mål og resultater*
- Styringen af *aktiviteter og ressourcer*, samt
- Styringen af de *finansielle midler*.

Figur 2.2
En sammenhængende styringsmodel



HER KAN DU LÆSE MERE

- *Økonomistyring i staten – Del 1 Målbillede* beskriver målbilledet for God Økonomistyring i staten og uddyber figur 2.2
- Moderniseringsstyrelsens vejledninger om aktivitets- og ressourcestyring

2.3 SAMMENHÆNGENDE STYRING (fortsat)

Koblingen til den interne styring

Mål- og resultatplanen er retningsgivende for styrelsens opgavevaretagelse på et overordnet plan, men målene i planen skal omsættes til operationelle mål for de enkelte kontorer og medarbejdere. Dette kan fx ske i et arbejdsprogram.

Det skal i den interne styring være tydeligt, hvilke aktiviteter der bidrager til at opnå styrelsens mål. Samtidig kan de interne arbejdsprogrammer også indeholde faglige mål, som ikke indgår i mål- og resultatplanen. På næste side er vist et eksempel på, hvordan denne kobling kan sikres i praksis.

Sammenhæng mellem løn og resultater

'Ansvar for styring' er ophævet, hvilket dermed også gælder vejledningens indhold om direktørkontrakter. Der eksisterer allerede i dag mange forskellige former for direktørkontrakter og andre former for retningslinjer vedrørende resultatløns. Nogle dokumenter afspejler meget detaljeret resultatkontraktens mål eventuelt suppleret med nogle få, personlige mål. Andre er mindre detaljerede og lægger vægt på en samlet afvejning af styrelsesdirektørens resultater og indsats foretaget af departementschefen og suppleret med dialog.

Det er vigtigt at sikre en tydelig sammenhæng mellem styrelsesdirektørens resultater og den konkrete resultatløns, som udbetales. I den forbindelse indgår opfølgningen på arbejdet med mål- og resultatplanens målsætninger og resultater som en del af vurderingsgrundlaget bag udmøntningen af resultatlønnen.

Da mål- og resultatplanen kun omfatter en del af den samlede styring, er det naturligt, at koblingen mellem resultater og løn bygger på mere end indfrielsen af alene mål i mål- og resultatplanen. En automatisk én-til-én sammenhæng mellem målopfyldelse i mål- og resultatplanen og resultatløns vurderes derfor ikke hensigtsmæssig. Koblingen mellem resultatløns og resultater kan i stedet tage udgangspunkt i retningslinjer for vurdering af styrelsesdirektørernes resultatløns, der er tilpasset det enkelte ministerområde og den enkelte organisation.

SAMMENHÆNGENDE STRATEGISK STYRING

Et samlet styringsgrundlag, hvor strategisk mål- og resultatstyring, aktivitets- og ressourcestyring og finansiell styring i styrelsen tænkes sammen, indebærer:

- En klar overordnet kobling mellem mål, aktiviteter og styrelsens økonomi
- En sammenhæng mellem mål- og resultatplanen og den interne styring i styrelsen, således at der sikres en konkret implementering af målene i mål- og resultatplanen
- En klar kobling mellem resultater og styrelsesdirektørers løn

2.4 KOBLING TIL DEN INTERNE STYRING

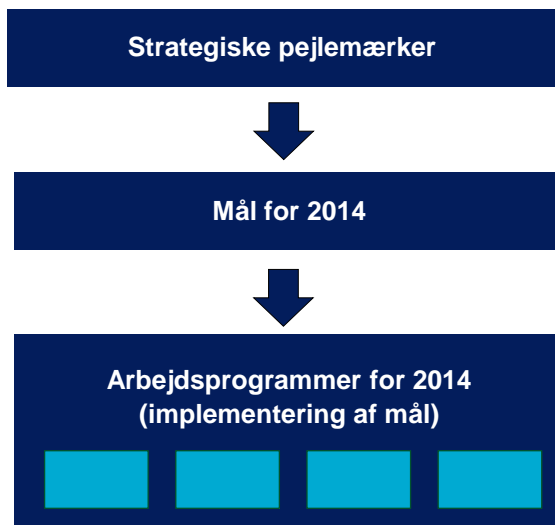
Kontorvise arbejdsprogrammer eller lignende kan anvendes som en del af den interne styring og koordination i styrelsen. Der udarbejdes ét arbejdsprogram for hvert kontor, og programmets centrale del består af en række operationelle mål, fx i form af milepæle, for kontoret. I det omfang kontorets opgaver indgår i de prioriterede mål for styrelsen, sikres sammenhæng fra de konkrete, prioriterede mål i mål- og resultatplanen til målene i arbejdsprogrammerne.

Kontorvise arbejdsprogrammer er en måde at sikre intern sammenhæng mellem de prioriterede mål i mål- og resultatplanen og aktiviteterne, der løses i de enkelte kontorer i styrelsen. Brugen

af arbejdsprogrammer er dermed et eksempel på, hvordan målene i mål- og resultatplanen kan oversættes til mere operationelle mål i de enkelte enheder i styrelsen.

For at arbejdsprogrammerne har den tilsigtede effekt, er det vigtigt, at der sikres en regelmæssig opfølgning på arbejdsprogrammerne, og at målene i arbejdsprogrammerne gøres tilstrækkeligt specifikke til, at det er muligt at foretage en tæt, løbende opfølgning.

Eksempel på inddragelsen af arbejdsprogrammer i Moderniseringsstyrelsen



ARBEJDSPROGRAMMERNES OPBYGNING

Arbejdsprogrammerne i Moderniseringsstyrelsen er opbygget efter en fælles skabelon, som består af:

- Kontorets fortælling over den kommende treårige periode. Her sættes kontorets opgaver i kontekst, og den ønskede udvikling i kontoret beskrives overordnet
- Succeskriterier for den kommende treårige periode. Her beskrives den tilstand, der er opnået, hvis kontoret succesfuldt har ført sine mål ud i livet over tre år
- Milepæle og overordnet plan for den kommende periode. Her beskrives milepæle for alle kontorets aktiviteter, hvor hver aktivitet som hovedregel udgør minimum 700 timer

3. MÅL- OG RESULTATPLANEN

HVAD ER EN MÅL- OG RESULTATPLAN?

En mål- og resultatplan er et redskab til brug for den strategiske styring mellem et departement og en underliggende styrelse. En mål- og resultatplan er samtidig et ledelsesværktøj, som understøtter dialogen om retning, mål og resultater mellem departementschefen og direktøren for styrelsen.

Mål- og resultatplanen relaterer sig primært til toplederniveauet, og planen udgør det reelle styringsgrundlag.

Mål- og resultatplanen indeholder et flerårigt strategisk målbillede samt få, konkrete mål for de prioriterede kerneopgaver.

Mål- og resultatplanen og processen hermed kan således medvirke til at strukturere arbejdet med den strategiske mål- og resultatstyring for den pågældende styrelse.

En mål- og resultatplan vil skulle kommunikeres ud i hele styrelsen på en hensigtsmæssig måde for at fungere optimalt.

GODE RÅD TIL MÅL- OG RESULTATPLANEN

- Arbejdet med mål- og resultatplanen er forankret på toplederniveau – fra udarbejdelse til opfølgning
- Inden årets begyndelse foreligger mål- og resultatplanen i sin endelige form
- Departementet deltager aktivt i udarbejdelsen af styrelsens mål- og resultatplan
- Det overvejes, hvorvidt en hensigtsmæssig koncernstyring kan tænkes ind
- Mål- og resultatplanen er fokuseret, let tilgængelig og bygger på et solidt strategisk målbillede ud fra det politiske opdrag
- Processen for mål- og resultatplanen fokuseres på en forventningsafstemning om retning, mål og løbende opfølgning
- Målene i mål- og resultatplanen dækker kun de vigtigste og prioriterede opgaver, hvorfor målene ikke adresserer hele styrelsens opgaveportefølje

3.1 PROCES FOR STRATEGISK STYRING PÅ MÅL OG RESULTATER

En strategisk styring med fokus på mål og resultater kan med fordel understøttes via en mål- og resultatplan. Processen for mål- og resultatplanen består af tre sammenhængende dele, som alle er forankret på toplederniveau og gennemføres i samarbejde mellem departement og styrelse:

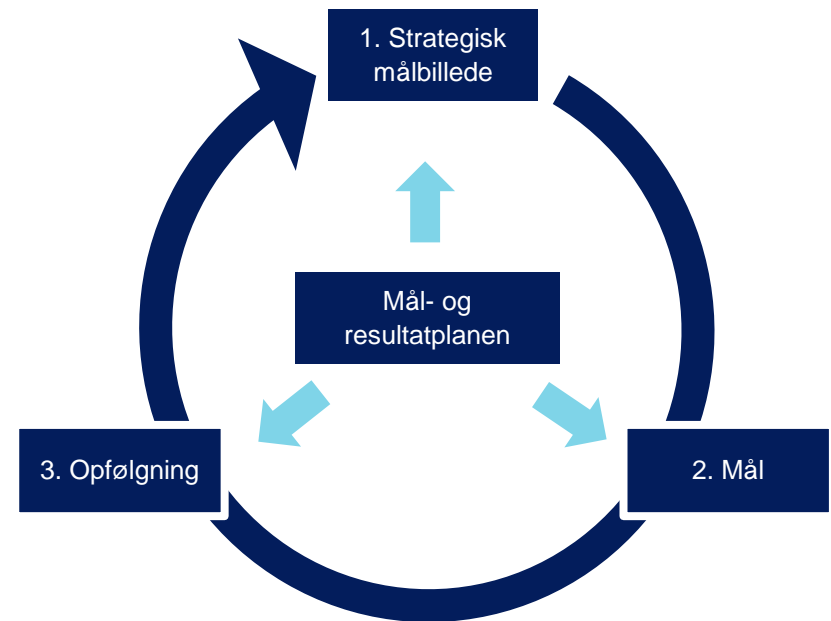
- Formulering af et flerårigt strategisk målbillede
- Formulering af få, konkrete mål for den periode mål- og resultatplanen vedrører
- Opfølgning på målene, herunder et koncept for, hvordan der følges op på målene

Første led i processen er formuleringen af et strategisk målbillede. I målbilledet sættes flerårige sigtelinjer for styrelsens arbejde med prioriterede kerneopgaver. Processen med udformningen af det strategiske målbillede kan fx tage sit udgangspunkt i en retningsgivende dialog mellem departementschef og styrelsesdirektør.

Dernæst formuleres få, klare mål for de prioriterede kerneopgaver med udgangspunkt i det strategiske målbillede. Målene kan være et- eller flerårige alt efter relevans, og de angiver de konkrete resultater, som styrelsen arbejder hen imod.

Der følges herefter op på resultaterne både løbende og ved årets afslutning. Mål- og resultatplanen fungerer bedst som værktøj for den strategiske mål- og resultatstyring, herunder opfølgingsdelen, hvis planen foreligger inden begyndelsen på den periode, som mål- og resultatplanen indgår for.

Figur 3.1
Illustration af processen for mål- og resultatplanen



I de kommende dele af inspirationsmaterialet uddybes og eksemplificeres de tre faser for mål- og resultatplanen.

3.2 LEDELSE, TOPLADERFORANKRING OG STRATEGISK VIGTIGHED

Strategisk styring og daglig ledelse

Arbejdet med mål- og resultatplanen afhænger både af strategisk styring og daglig ledelse. Med strategisk styring menes det vigtige arbejde med at udvælge og formulere konkrete mål for styrelsens prioriterede kerneopgaver eller områder, hvor der er størst behov for forandring og forbedringer – og dermed størst behov for ledelsesopmærksomhed. Samtidig med den grundlæggende pejling for styrelsens arbejde handler strategisk styring om løbende at følge op på, om de fastsatte mål indfris. Den daglige ledelse varetages af styrelsesdirektøren og fokuserer på hele styrelsens opgaveportefølje. Den daglige ledelse vedrører styrelsens konkrete arbejde med at udføre sine opgaver, herunder arbejdet med at opnå de prioriterede mål i mål- og resultatplanen.

Toplederforankring

Toplederforankring er en central faktor for effekten og succesen af mål- og resultatplanen. Involveringen af og fremdriften via topledelsen i departement og styrelse giver det strategiske målbillede og de konkrete mål i mål- og resultatplanen legitimitet og et reelt ophæng for styrelsens arbejde med kerneopgaverne. Det bør derfor være topledelsen, som definerer og evaluerer mål- og resultatplanernes indhold.

En forudsætning for reel toplederforankring er en aktiv prioritering af den strategiske styring i hverdagen. Ellers risikeres det, at den strategiske styring af mål og resultater for de vigtigste kerneopgaver drukner i løbende drift.

De strategisk vigtigste opgaver

Målene i mål- og resultatplanen formuleres for de strategisk vigtigste opgaver til brug for toplederdialogen. Det indebærer, at mål- og resultatplanen ikke bør adressere hele styrelsens opgaveportefølje. Et fokus på få mål indebærer samtidig, at det ikke vil være muligt inden for rammerne af mål- og resultatplanen at sikre fokus på alle opgaver.

Det er en ledelsesmæssig opgave for styrelsesdirektøren at sikre, at de øvrige opgaver, som styrelsen skal udføre, men som ikke indgår i mål- og resultatplanen, bliver udført på kompetent og hensigtsmæssig vis. Heri ligger bl.a. en intern kommunikation om, hvorfor de udvalgte konkrete mål er de strategisk vigtigste samtidig med, at fokus ligeledes fastholdes på styrelsens øvrige opgaver, så det sikres, at der i styrelsen ikke blot arbejdes med at indfri målene i mål- og resultatplanen.

3.3 MÅL- OG RESULTATPLANEN OG MEDARBEJDERNE

Det er topledelsen i departement og styrelse, som fastlægger den strategiske retning for styrelsen i mål- og resultatplanen og prioriterer de vigtigste mål givet det politiske opdrag.

Samtidig er det et centralt element i at indfri målene i mål- og resultatplanen, at indholdet i planen, det strategiske målbillede og de prioriterede mål, er tilstrækkeligt oversat for medarbejderne i styrelsen. Inddragelse af inspiration og viden fra medarbejderne kan bidrage hertil.

Det er medarbejderne, der i sidste ende skal levere styrelsens resultater. Det er derfor en vigtig ledelsesmæssig opgave at sikre, at medarbejderne forstår, hvordan deres daglige arbejdsopgaver bidrager til at realisere det strategiske målbillede og de konkrete mål.

Samtidig kan det være en væsentlig motivationsfaktor for medarbejderne at se, hvordan deres indsats er med til at gøre en forskel. Styrelser med motiverede og engagerede medarbejdere vil typisk have et bedre udgangspunkt for at opfylde mål.

For løbende at sikre at fundamentet for styrelsens strategiske arbejde forankres i styrelsen kan der med fordel foretages regelmæssige evalueringer af, om det strategiske målbillede og målene er tydelige for medarbejderne.

Eksempel: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har arbejdet målrettet med at skabe en klar strategisk retning samt oversætte og kommunikere retningen i styrelsen.

Alle ledere og udvalgte medarbejdere deltog i processen med at formulere en flerårig strategi for 2013-16. Den flerårige strategi har efterfølgende dannet grundlag for implementeringsplaner og årlige centerkontrakter mellem direktionen og de enkelte centre. Leders og medarbejders løn er samtidigt koblet til deres præstationer, resultater og opfyldelse af de strategiske mål. Strategien sættes også løbende på dagsordener på fællesmøder, centermøder, centerdage mv.

Løbende evalueringer tyder på, at indsatsen har båret frugt. Alle ledere og 94 pct. af medarbejderne er således enige i, at "lederen sikrer, at vi har klare mål og strategi for enheden".

4. STRATEGISK MÅLBILLEDE

Strategisk målbillede

Det strategiske målbillede sammenfatter styrelsens strategiske prioriteringer og målsætninger for en flerårig periode. Målbilledet skal sætte retning for styrelsens strategisk prioriterede arbejdsområder.

Målbilledet fortæller den sammenhængende historie om, hvad styrelsen ønsker at ændre, og hvordan styrelsen skaber værdi i forhold til sine omgivelser. Det strategiske målbillede kan derfor, kort fortalt, ses som styrelsens overordnede effektmålsætning.

Formålet med at arbejde med et strategisk målbillede er for det første at sætte en strategisk retning for styrelsens arbejde. Dernæst er formålet at skabe øget klarhed om, hvilke strategiske prioriteringer og konkrete tiltag der bedst fremmer de forandringer, som skridt for skridt skal gennemføres for at indfri det opstillede målbillede.

Målbilledet kan betragtes som bindeleddet mellem styrelsens politiske opdrag, der ofte kan være afspejlet i mission/vision, og de konkrete mål for styrelsens arbejde.

Målbilledet kan så at sige være billedet på, hvordan overordnede sigtelinjer, såsom mission/vision, kan operationaliseres til mere konkrete målsætninger. Målbilledet kan dermed fx også afspejle antagelser om, hvordan og hvorfor en given indsats virker.

Opbygningen af et strategisk målbillede

Det strategiske målbillede skal være klart, fokuseret og enkelt – og det fungerer bedst, hvis målbilledet er kortfattet (1-2 sider).

Målbilledet kan tage flere former, og der er ikke en fast skabelon for, hvordan et strategisk målbillede opstilles. Det centrale er, at målbilledet afspejler de strategisk vigtigste sigtelinjer for styrelsens daglige arbejde for en flerårig periode.

Målbilledet dækker typisk en bredere del af styrelsens samlede opgaveportefølje end de konkrete mål, men vil formentlig fortsat ikke indeholde en udtømmende beskrivelse af samtlige af styrelsens opgaver.

Udformningen af det strategiske målbillede sker på et solidt grundlag, i samarbejde mellem departement og styrelsen og er forankret på toplederniveau, så der sikres retning, legitimitet og tilstrækkeligt ejerskab.

DET STRATEGISKE MÅLBILLEDE

Det strategiske målbillede sammenfatter styrelsens strategiske prioriteringer og målsætninger for en flerårig periode. Målbilledet er bindeleddet mellem det politiske opdrag, der ofte kan være afspejlet i mission/vision, og de konkrete mål.

GODE RÅD TIL DET STRATEGISKE MÅLBILLEDE

- Afspejler de politiske målsætninger
- Hvad skal styrelsen opnå?
- Flerårigt, strategisk sigte
- Kort og fokuseret (1-2 sider)

4.1 STRATEGISK MÅLBILLEDE (fortsat)

Vejen til målbilledet

Der er flere måder at opstille et strategisk målbillede på og flere måder at komme frem til, hvilke målsætninger styrelsen skal opnå. Det vil dog i alle tilfælde være afgørende, at det strategiske målbillede er solidt forankret på toplederniveauet og tager afsæt i de politiske målsætninger for styrelsens arbejdsområde.

Processen med at fastlægge det flerårige strategiske målbillede vil typisk indebære en rullende, årlig opdatering, men processen behøver ikke være ens for hver gang. Det vil i stedet komme an på en konkret vurdering. Det vil fx til tider kunne være tilstrækkeligt med en ganske kort strategisk proces på toplederniveau, hvor de flerårige målsætninger slås fast eller genbekræftes. Andre gange kan det være en god idé at opstille det strategiske målbillede med udgangspunkt i en større, forudgående strategiproces, hvor overvejelser om styrelsens målsætninger samt en nærmere afklaring af, hvordan disse målsætninger konkret skal opnås, belyses.

Som en del af processen med udformning af såvel strategisk målbillede som mål vil det være en fordel at overveje og klarlægge, hvilke konkrete, operationelle mål der bedst vil kunne medvirke til at realisere det strategiske målbillede. Der er flere måder at gribe spørgsmålet an på, men det vil under alle omstændigheder være vigtigt, at arbejdet så vidt muligt er evidensbaseret og fokuseret på at anvende de tilgange, der virker bedst.

Eksempler til inspiration

Over de kommende sider præsenteres eksempler på strategiske målbilleder fra statslige styrelser samt eksempler på, hvordan statslige styrelser har arbejdet med at opstille flerårige strategiske målbilleder med afsæt i en strategiproces - uden at styrelserne nødvendigvis har anvendt navnet "strategisk målbillede".

4.2 ARBEJDE MED STRATEGISK MÅLBILLEDE MED AFSÆT I STRATEGIPROCES I BESKÆFTIGELSESMINISTERIET

Der findes ikke én metode til at håndtere processen hen imod opstilling af et strategisk målbillede. Vejen til opstilling af det strategiske målbillede vil være forskellig fra ministerområde til ministerområde og givetvis også mellem de enkelte styrelser inden for et ministerområde.

For nogle styrelser kan det være formålstjenstligt at anvende en strategiproces som element i udformningen af målbilledet. En strategiproces kan antage mange former, og der kan være stor forskel på, hvor stor en del af organisationen det vil være relevant at involvere i processen.

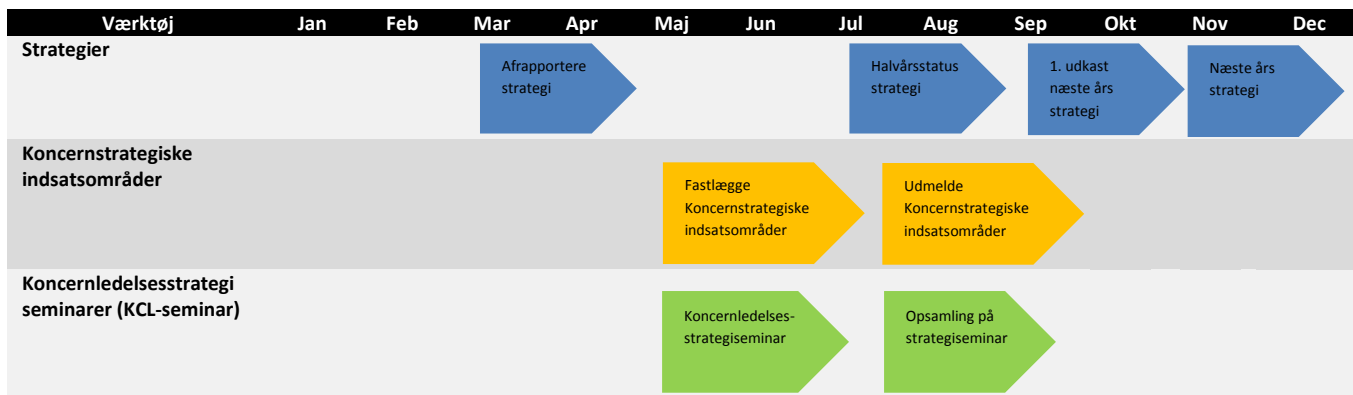
På Beskæftigelsesministeriets område er strategiprocesen systematiseret. Som led i departementets udmøntning af mål- og resultatstyring i koncernen er der udformet flere formaliserede værktøjer, der relaterer sig til styring af ministeriets etårige strategiproces. Værktøjerne er "Strategier", "Koncernstrategiske indsatsområder" og "Koncernledelses-strategiske seminarer". Værktøjerne anvendes på tværs i koncernen. Foruden disse indeholder Beskæftigelsesministeriets udmøntning af mål-

og resultatstyring også værktøjer om opfølgning på direktørkontrakter og direktørsamtaler.

De fem værktøjer har hver sin funktion. Strategien, direktørkontrakterne og direktørsamtalerne er afsæt for den konkrete styringsdialog mellem departementet og den enkelte styrelse om krav til mål og resultater. Koncernledelsestrategiseminaret og de koncernstrategiske indsatsområder sikrer en rød tråd mellem aktiviteter og effektiviseringer på tværs af Beskæftigelsesministeriet.

Fordelen ved Beskæftigelsesministeriets tilgang er, at strategiprocesen er struktureret, og at der er afsat tid til løbende at gøre status i forhold til strategien. Desuden er fordelene, at strategi tænkes på tværs i koncernen og fungerer som ramme for strategiarbejdet i de enkelte styrelser.

En tilsvarende tilgang med en løbende, etårig strategiproces vil kunne anvendes i forbindelse med formuleringen af et flerårigt strategisk målbillede. Processen kan samtidig tilpasses fra gang til gang og behøver ikke nødvendigvis at være lige omfattende hver gang.

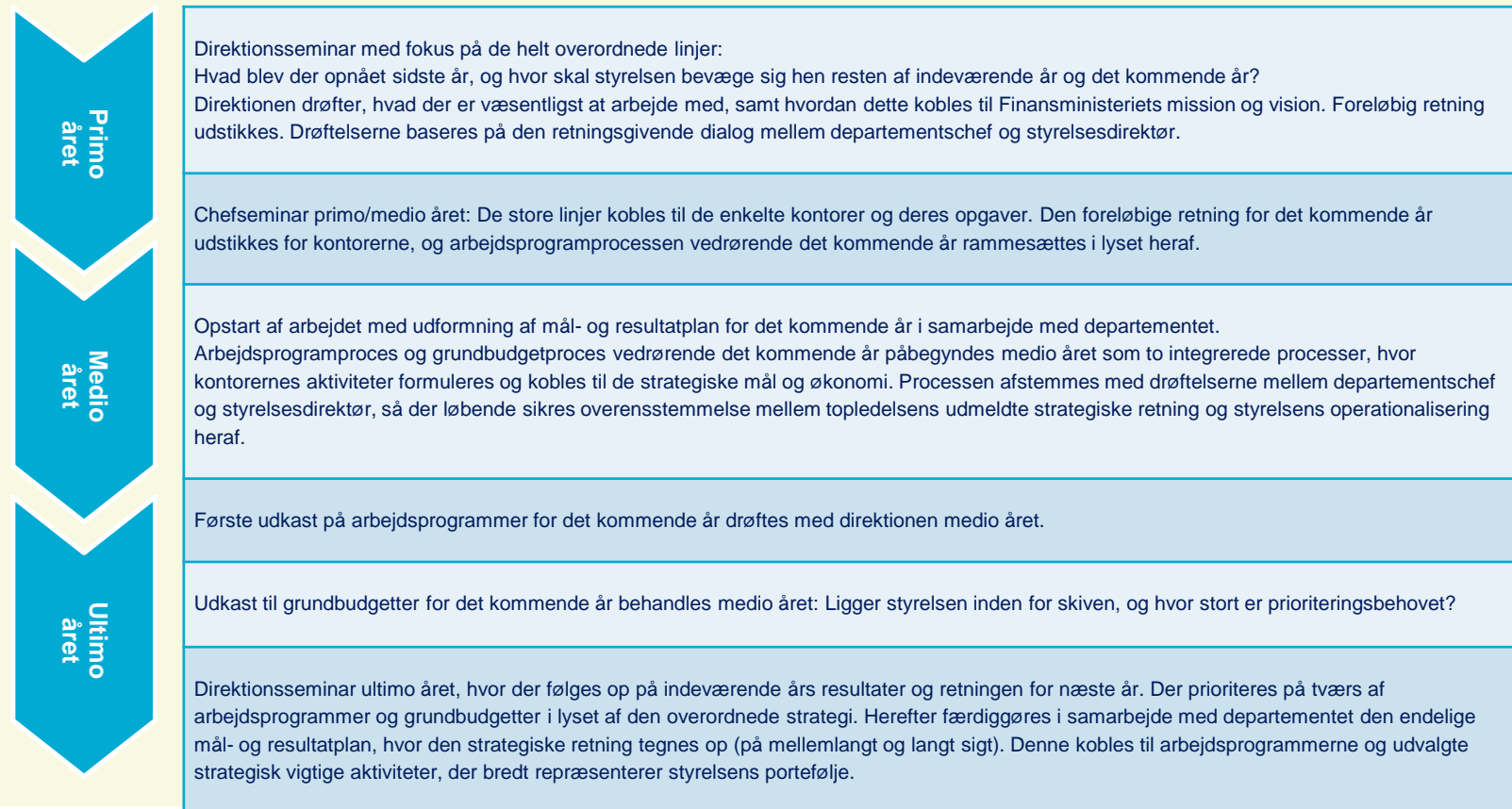


4.3 ARBEJDE MED STRATEGISK MÅLBILLEDE MED AFSÆT I STRATEGIPROCES I MODERNISERINGSSTYRELSEN

Eksemplet viser elementer af strategiprocesen i Moderniseringsstyrelsen. Moderniseringsstyrelsen er en forholdsvis ny styrelse, og derfor er det fundet hensigtsmæssigt med en strategiproces, der kan bidrage til grundfortællingen om styrelsens formål og ønskede retning og munde ud i et strategisk målbillede.

Omfanget af strategiprocesen i styrelsen tilpasses årligt. Det strategiske målbillede er flerårigt, og strategiprocesen skal derfor ikke hvert år resultere i et nyt målbillede, men bidrage til at tilpasse og justere dette.

Eksempel vedrørende strategiprocesen i Moderniseringsstyrelsen 2012/2013



4.4 ET STRATEGISK MÅLBILLEDE

Moderniseringsstyrelsens strategiske målbillede for 2014 viser, hvordan det strategiske målbillede, herunder konkrete pejlemærker, kan operationalisere en styrelses eller concerns mission og danne det strategiske grundlag for formulering af mere konkrete mål.

Moderniseringsstyrelsens strategiske målbillede har afsæt i Finansministeriets koncernfælles mission og vision, og målbilledet tager udgangspunkt i fire strategiske pejlemærker.

Pejlemærkerne er langsigtede og retningsgivende uden at være formuleret som endelige målsætninger. De konkrete mål for 2014 er formuleret med afsæt i pejlemærkerne, og det er de konkrete mål for 2014, der følges op på løbende.

Moderniseringsstyrelsens strategiske målbillede består, udover figuren til højre, af en nærmere uddybning af de strategiske pejlemærker samt en yderligere figur, der visualiserer koblingen mellem de strategiske pejlemærker og de konkrete mål for 2014.

Mission: Finansministeriet giver regeringen det bedst mulige grundlag for at føre en sund økonomisk politik, der styrker vækst og produktivitet samt sikrer effektivisering af den offentlige sektor.

Vision: Finansministeriet skal være et analytisk kraftcenter, udfordre og udvikle det fulde potentiale i medarbejderne og skabe fremtidens topledere.

Finansministeriet skal agere som én koncern og være rollemodel for effektivisering, drift og udvikling af den offentlige sektor i Danmark.

Strategiske pejlemærker

1. Skabe gennemsigtighed og prioritering i styringen i den offentlige sektor
2. Gøre løn og arbejdstid i det offentlige til en væsentlig og integreret del af udgiftspolitikken
3. Leverer effektiv, sikker og målrettet rådgivning og systemunderstøttelse
4. Sætte en ny standard for koncernstyring i staten



Mål for 2014

4.5 ET STRATEGISK MÅLBILLEDE

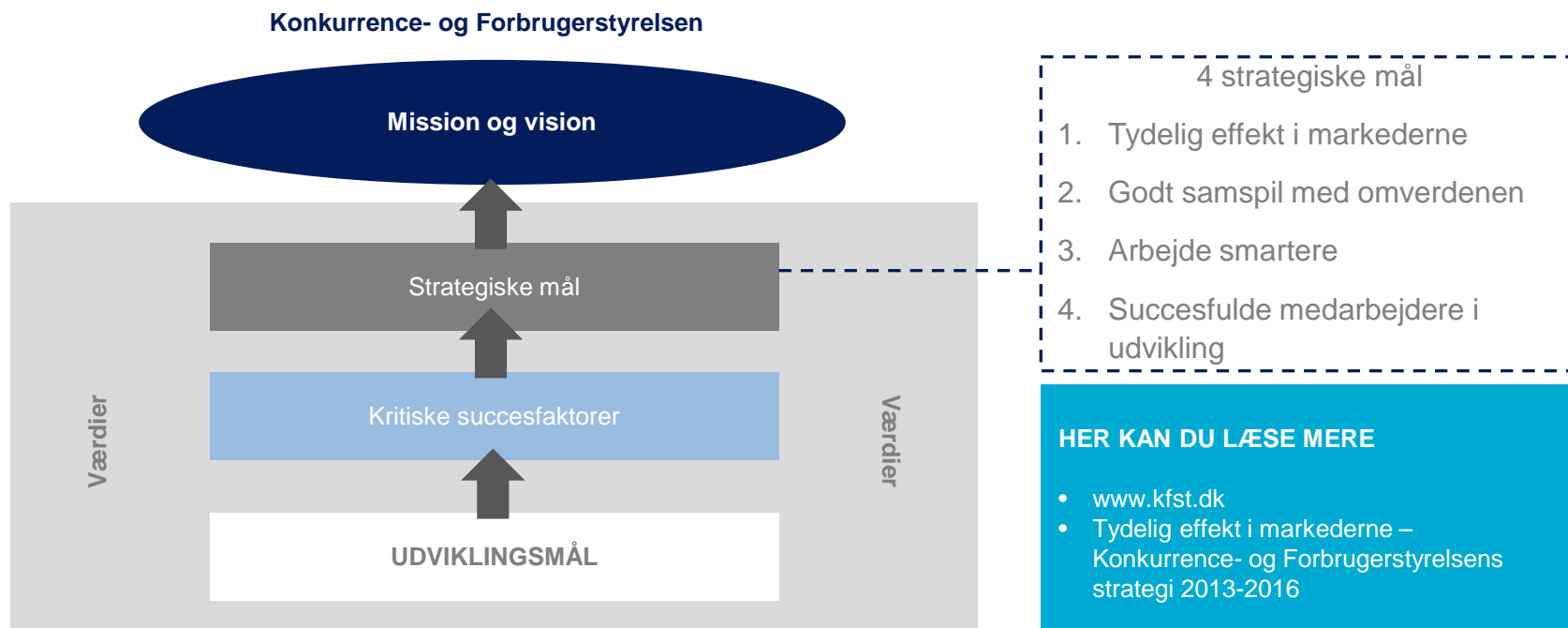
Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har udarbejdet en flerårig strategi (2013-2016), der har væsentlige ligheder med et strategisk målbillede. Strategiens opbygning er illustreret nedenfor.

I lighed med et strategisk målbillede ønsker Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen med strategien at skabe sammenhæng mellem

styrelsens mission, vision og styrelsens konkrete indsatser og arbejdsopgaver. For at kunne opfylde mission og vision er der formuleret 4 strategiske mål, og for hvert af disse strategiske mål er der identificeret de kritiske succesfaktorer, som er afgørende for, at styrelsen kan nå i mål. Med afsæt heri er der formuleret en række udviklingsmål, som styrelsen skal fokusere på for at få

gennemført strategien. Endelig omsættes strategien til konkrete årlige mål for styrelsens arbejde.

Dermed har styrelsen et målbillede, der fungerer som bindeleddet mellem styrelsens politiske opdrag, og de konkrete mål for styrelsen.

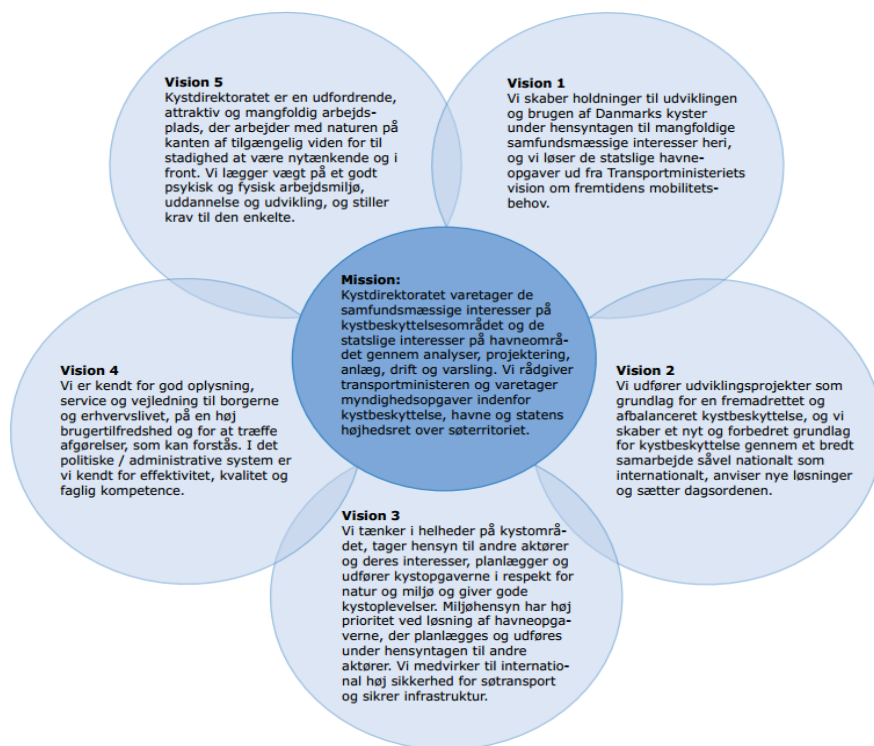


4.6 FOKUSERET MÅLBILLEDE MED OPHÆNG I MISSION

Kystdirektoratets (KDI) strategiske arbejde har lighedstræk med anvendelsen af et strategisk målbillede.

Udgangspunktet for arbejdet er direktoratets overordnede mission. KDI's mission og vision er bl.a. formuleret med afsæt i finansloven.

KDI's mission og vision (2014)



Med afsæt i mission og vision har KDI udarbejdet "Kystdirektoratets strategi", der beskriver hovedsigtelinjerne for de kommende år.

KDI's strategiske arbejde sætter fokus på kerneopgaver, hvor KDI vil satse offensivt.

Strategien omfatter dermed ikke alle KDI's opgaver. De nedenfor opstillede bokse viser kort eksempler på indholdet af KDI's strategiske arbejde.

I strategien fortæller KDI den sammenhængende historie om, hvad KDI ønsker at ændre, hvad der indvirker herpå (i form af eksterne rammevilkår og interne udviklings-områder), og hvordan KDI skaber værdi i forhold til sine omgivelser.

Eksemplet viser koblingen mellem kerneopgaven 'Søterritoriet' og prioriterede strategiske indsatser. Fordelen ved denne tilgang er, at der skabes sammenhæng og retning for KDI's arbejde, hvilket også er hensigten med et målbillede.

HER KAN DU LÆSE MERE

- Kystdirektoratet – www.kyst.dk
- Kystdirektoratets strategi, 2013

Eksempel på fokus i KDI's strategiske arbejde

Kerneopgaven 'Søterritoriet'

Søterritoriet får gradvist mere og mere fokus, da interessen i især de økonomiske og rekreative muligheder på søterritoriet vokser. Det skal sikres, at en kommende planlægning af området bygger på en helhedsorienteret tilgang, hvor både rekreativ udnyttelse af kystzonen og udvikling af en konkurrence- og samtidig bæredygtig maritim sektor sikres gode muligheder.

Identificerede rammevilkår

- Økonomi og produktivitet
- Klimadagsordenen
- EU og internationalt samarbejde

Eksempel på strategisk prioriteret indsats inden for kerneopgaven 'Søterritoriet'

- Udarbejde et administrationsgrundlag for den fremadrettede forvaltning af søterritoriet
- Tilvejebringe et bredt vidensgrundlag om maritim fysisk planlægning i andre lande, samt medvirke til at sikre et valg af den bedste planlægningsmodel i dansk regi

Identificerede interne udviklingsområder

- Medarbejdere og kompetenceudvikling
- Økonomi, ressource- og målstyring
- Konkurrencedygtighed og effektivitet

4.7 STRATEGISK MÅLBILLEDE MED AFSÆT I ANTAGELSER

Arbejdstilsynets strategiske arbejde har klare ligheder til anvendelsen af et målbillede, idet Arbejdstilsynet fx opstiller en række antagelser (forandringsteori) for virkningen af valgte indsatser. I lighed med et målbillede fortæller Arbejdstilsynet den sammenhængende historie om, hvad styrelsen ønsker at ændre, og hvordan styrelsen skaber værdi i forhold til sine omgivelser.

Antagelserne tager afsæt i styrelsens kerneopgaver, som de bl.a. er defineret i finansloven.

Arbejdstilsynets kerneopgave 'Tilsyn'

Eksemplet i nedenstående tekstbokse viser, hvordan årsags-virkningssammenhænge i Arbejdstilsynets forandringsteori er bygget op om kerneopgaven Tilsyn. Ud over kerneopgaven Tilsyn har Arbejdstilsynet også defineret Arbejdsmiljøudvikling og Kommunikation som kerneopgaver. I Arbejdstilsynets strategi er der således lavet tre forklaringer af årsags-virknings-sammenhænge vedrørende kerneopgaverne.

FORANDRINGSTEORI

Forandringsteori er et redskab til at kortlægge sammenhængen mellem indsats og effekt. Forandringsteori er en måde at opstille årsags-virkningskæder for, hvordan en eller flere effekter opnås. Det grundlæggende formål med en forandringsteori er at tydeliggøre og beskrive, hvordan en eller flere indsatser hænger sammen, og hvordan indsatsen føder ind til en eller flere ønskede effekter.

Kerneopgave – Tilsyn

Arbejdstilsynet fører tilsyn med arbejdsmiljøet på virksomhederne. For at opnå størst mulig effekt er tilsynsindsatsen målrettet de væsentligste arbejdsmiljøproblemer og de virksomheder, der forventes at have de største problemer.

Forandringsteori – tilsyn

Formålet med tilsyn er at kontrollere arbejdsmiljøet på virksomhederne og ved hjælp af afgørelser, dialog og vejledning at motivere og hjælpe virksomhederne til selv at forebygge og løse konkrete arbejdsmiljøproblemer – også efter tilsynsbesøget. Der er dokumentation for, at når Arbejdstilsynet på tilsyn reagerer med en afgørelse, så løser virksomheden det påpegede problem og den pågældende risikofaktor fjernes/reduceres.

Det antages, at når kontrol kombineres med dialog på tilsyn, så motiveres virksomhederne til af egen drift at fortsætte arbejdsmiljøarbejdet og ved behov hente relevant viden om arbejdsmiljø hos fx Arbejdstilsynet. Virksomhederne vil på den måde blive i stand til fremadrettet at løse og forebygge arbejdsmiljøproblemer.

Langsigtede mål

De samfundsmæssige langsigtede effektmål er at reducere arbejdsrelaterede overbelastninger, ulykker, sygdomme, nedslidning, sygefravær og udstødelse fra arbejdsmarkedet, herunder at bidrage til at nå de politisk aftalte samfundsmæssige mål for arbejdsmiljøindsatsen i 2020.

HER KAN DU LÆSE MERE

- Arbejdstilsynet – www.at.dk

4.8 UDMØNTNING AF STRATEGISK MÅLBILLEDE

Fødevarestyrelsen har udarbejdet en ny strategi med klare ligheder til et strategisk målbillede. I strategien sættes fokus på tre overordnede strategiske sigtelinjer, som skal gennemsyre organisationens måde at tænke og handle på. Sigtelinjerne er 1) en markedsudviklende regulering, 2) Udsyn og åbenhed, 3) Stolte medarbejdere.

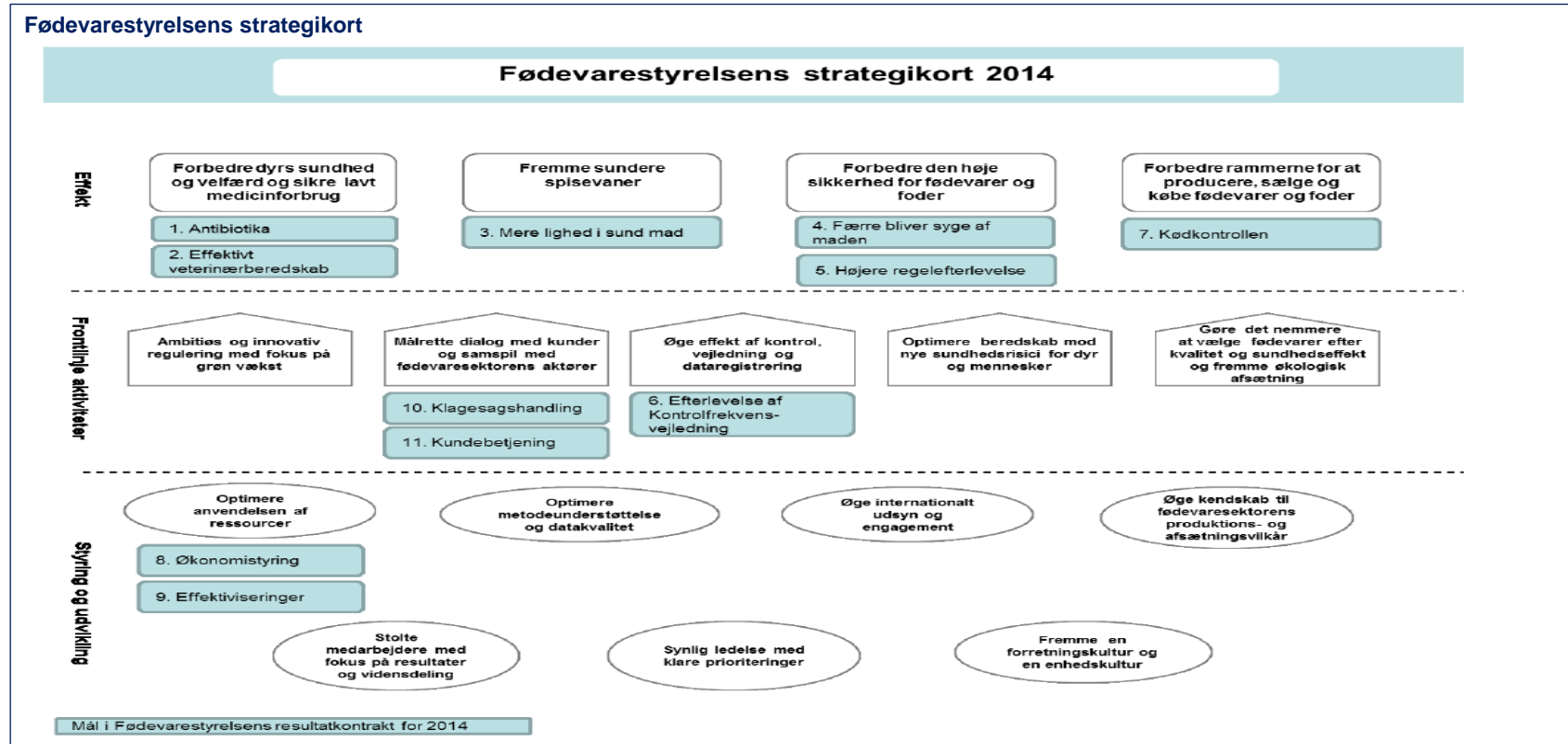
Efterfølgende har Fødevarestyrelsen udarbejdet et strategikort til at identificere initiativer, der medvirker til at opfylde Fødevarestyrelsens strategi samt til at omsætte Fødevarestyrelsens aktiviteter til samfundsmæssige effekter. Strategikortet er inddelt i tre perspektiver: 1. Effektniveauet, 2. Frontlinjeaktiviteter og 3. Intern styring og udvikling.

De farvede felter illustrerer elementer, der indgår som mål i styrelsens resultatkontrakt.

Eksemplet belyser, hvordan et strategisk målbillede kan omsættes til konkrete mål og initiativer.

HER KAN DU LÆSE MERE

- www.foedevarestyrelsen.dk



5. MÅLFOMULERING

Udgangspunktet er det strategiske målbillede

Omdrejningspunktet for mål- og resultatplanen er de konkrete mål. I forbindelse med målformuleringen afgøres det, om målene skal være étårige eller flerårige.

Målformuleringen tager udgangspunkt i det strategiske målbillede. På den måde sikres det, at målene har et ophæng til den overordnede strategiske retning. På de foregående sider er vist en række eksempler på, hvordan det strategiske målbillede kan se ud. I dette afsnit er fokus derimod på formuleringen af selve målene.

Forankring og retning

Formuleringen af konkrete mål for styrelsen tager afsæt i en dialog herom på toplederniveau.

Det er vigtigt, at departementet inddrages tidligt i processen med at formulere de konkrete mål. Det kan dog være hensigtsmæssigt, at styrelsen udarbejder det første udkast til målene på baggrund af en indledende dialog med departementet, hvor departementet kommer med en pejling i forhold til, hvilke områder der skal prioriteres højest.

I målformuleringsfasen skal både hensynet til den strategiske retning for styrelsen og inddragelsen af den faglige viden om styrelsens opgaver involveres. Det sikres bedst ved at opstille en klar strategisk ramme, der definerer den overordnede prioritering, og derefter inddrage fagkontorerne i styrelsen i den konkrete målformulering. På den måde sikres både en klar retning og den nødvendige forankring af målene i organisationen.

Antallet og typen af mål

For at understøtte en fokuseret dialog mellem departementschef og styrelsesdirektør indeholder mål- og resultatplanen højst 5-10

konkrete mål, der bringer styrelsen tættere på indfrielsen af styrelsens strategiske målbillede. Hvis der opstilles for mange mål risikeres det, at der ikke er reel styring, eller at mål- og resultatplanen ikke i praksis udgør grundlaget for styringsdialogen på toplederniveau.

Mål- og resultatplanens primære fokus er de prioriterede kerneopgaver, men planen kan desuden indeholde 1-3 mål for styrelsens interne administration.

HVAD ER ET MÅL?

Mål betegner det, styrelsen stræber efter at opnå. Et mål er en målbar og tidsafgrænset målsætning, som er tilstrækkeligt konkret til, at det kan afgøres, hvornår målet er opfyldt.

GODE RÅD TIL MÅLFOMULERINGEN

- Departementet deltager aktivt i udarbejdelsen af styrelsens mål- og resultatplan
- Der opstilles maksimalt 5-10 klare mål, der knytter sig til kerneopgaverne og realiseringen af det strategiske målbillede. 1-3 af det samlede antal mål kan vedrøre styrelsens interne administration

5.1 HVORDAN FORMULERES MÅL?

SMART-kriterierne

Når det enkelte mål skal formuleres, kan SMART-kriterierne være en nyttig hjælp til, hvordan målformuleringen kan gribes an. Mål, der opfylder kriterierne, kan efterfølgende skabe større klarhed for dem, der skal indfri målene, og gøre det nemmere at følge op.

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 styrelse – 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.

Tilstræb enkelhed – undgå målforskydning

Ofte anvendes todimensionelle mål i resultatkontrakter. Et overordnet niveau af mål og et underordnet niveau af resultatkrav, som definerer de konkrete målepunkter, der afgør om målet er opfyldt eller ej.

Af hensyn til en mere enkel målformulering samt forankringen på toplederniveau kan det være en god idé udelukkende at opstille éndimensionelle mål, som til gengæld er prioriterede, målbare og konkrete.

Desuden er det vigtigt at være bevidst om risikoen for målforskydning, når målene formuleres. Målforskydning vil sige, at andre vigtige opgaver i styrelsen, som ikke indgår i mål- og resultatplanen, tilsidesættes for at sikre en bedre målopfyldelse i forhold til målene i selve planen. Det er selvsagt ikke formålet med at opstille mål. Derfor er det også vigtigt at foretage en helhedsvurdering, når der følges op på målene i mål- og resultatplanen.

GODE RÅD TIL MÅLFOMULERINGEN

- Der sondres mellem driftslignende og policylignende kerneopgaver i målformuleringen for kerneopgaverne. Denne sondring uddybes på de følgende sider
- For driftslignende kerneopgaver opstilles objektive, kvantitative mål
- For policylignende kerneopgaver tilstræbes også objektive, kvantitative mål, men det må i vid udstrækning accepteres, at målformuleringen og opfølgningen får en mere skønsom og kvalitativ karakter

5.2 MÅLTYPES

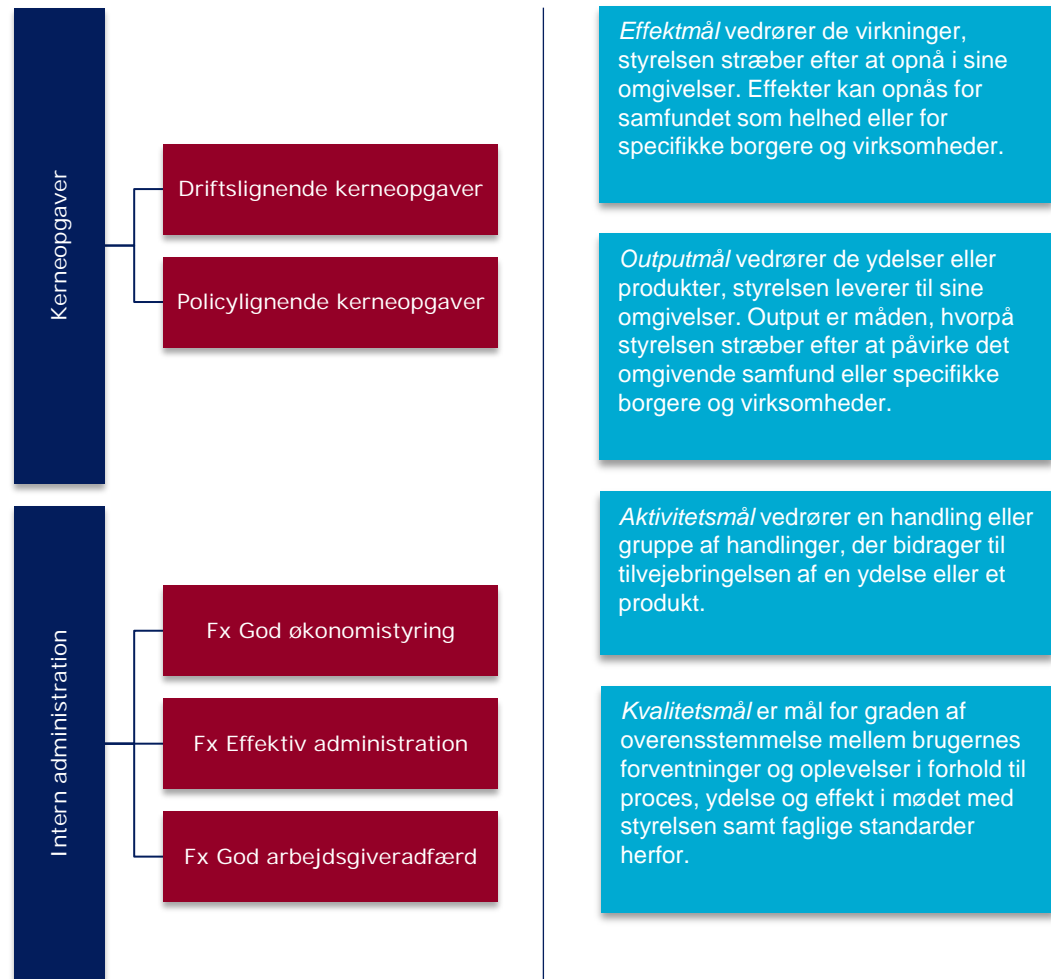
Forskellige måltyper

Som vist i afsnit 2.1 kan styringsrelationen mellem departement og styrelse opdeles i tre styringsbehov: Legalitet, kerneopgaver og intern administration. Fokus for målene i mål- og resultatplanen er på kerneopgaverne, mens 1-3 mål vedrørende intern administration normalt vil være toplederrelevante.

Figur 5.1 indeholder definitioner af de gængse måltyper, der typisk kan optræde i en mål- og resultatplan. For kerneopgaverne er det mest relevant at gøre brug af effektmål, outputmål, aktivitetsmål og kvalitetsmål. Mål for intern administration kan inddeles i interne aktivitets-, output-, kvalitets- eller effektmål, idet de ikke direkte vedrører styrelsens slutprodukter.

På næste side belyses de forskellige typer af mål yderligere. Dernæst uddybes det, hvordan målformuleringen kan gribes an for henholdsvis driftslignende og policylignende kerneopgaver (fra 5.4) samt for den interne administration (fra 5.10).

Figur 5.1 Opgavetyper og måltyper i mål- og resultatplaner



5.3 MÅLTYPES (fortsat)

Overvejelser om forskellige måltyper

At formulere de rigtige mål er en vigtig, men ofte også 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 og i forhold til de konkrete opgaver, så målene bliver styringsrelevante.

Effektmål er ønskværdige, fordi denne type af mål direkte siger noget om de virkninger, styrelsens arbejde har i forhold til omgivelserne. Derfor bør det tilstræbes at anvende mål, som vedrører resultater og effekter.

Gode effektmål kan dog til tider være vanskelige at opstille. En af grundene er, at det for nogle opgaver er vanskeligt at måle effekten af opgaveløsningen tilstrækkeligt præcist og inden for en balanceret ressourcemæssig ramme.

Det hænger bl.a. sammen med, at nogle opgaver er svære at kvantificere og

indfange meningsfyldt, samt at det for nogle opgaver tager lang tid, før en egentlig effekt kan identificeres.

En anden grund til, at effektmål kan være vanskelige at anvende, er, at flere faktorer typisk har betydning for virkninger i samfundet eller for konkrete brugere. Dermed kan det være svært at afgøre, hvorvidt en styrelses konkrete indsats faktisk også er den, der har medført en ændring i samfundet eller for brugerne.

Selv hvis disse udfordringer gør sig gældende, kan det alligevel være relevant i nogle situationer at formulere effektmål med henblik på at skabe et større ansvar og gøre styrelsens mål mere ambitiøse. I sådanne tilfælde vil behovet for topledertdialog og forventningsafstemning være skærpet, og sådanne mål vil typisk skulle følges af løbende dokumentation.

Givet udfordringerne ved at anvende effektmål, vil også andre typer af mål være relevante. Afhængigt af den konkrete situation og opgave vil også output-, aktivitets- og kvalitetsmål kunne give god mening i målformuleringen.

Disse typer af mål kan på hver sin måde være med til at give et mere indirekte billede af virkningerne af styrelsens opgaveløsning, og dermed om styrelsens arbejde med at indfri det strategiske målbillede. Output-, aktivitets- og kvalitetsmål vil i nogle situationer være de mest hensigtsmæssige måltyper at anvende med henblik på at formulere styringsrelevante mål, som kan følges og påvirkes konkret af styrelsen.

Når der formuleres mål ud fra disse typer, er det afgørende, at dette sker med fokus på de endelige effekter, styrelsen ønsker at skabe. Når der fx opstilles et aktivitetsmål er det fordi, der er en formodning om, at den udvalgte aktivitet er med til at skabe den effekt, man ønsker i sidste ende. Derfor vil det også være vigtigt, at aktivitetsmålet i en senere mål- og resultatplan følges op af et effektmål, som aktivitetsmålet i sidste ende har skullet bidrage til.

HER KAN DU LÆSE MERE OM EFFEKTMÅL

Den tidligere Økonomistyreleses casesamling *Inspiration til effekt fra notatet Ramme for casesamlingen Inspiration til effekt*, som kan findes på www.modst.dk.

5.4 MÅL FOR KERNEOPGAVER

Overvej opgavetypen

Der er stor forskel på de opgaver, der varetages på tværs af staten, og i målformuleringen er det vigtigt at tage højde for hvilken type opgave, der opstilles mål for. Afhængig af opgavetypen og den konkrete kontekst kan vidt forskellige måltyper være bedst egnede til at fremme resultaterne for netop den givne opgave.

Det afgørende i målformuleringsfasen er at opstille de mål, der bedst medvirker til at indfri målbilledet.

I figur 5.2 er skitseret to forskellige typer af kerneopgaver – henholdsvis driftslignende og policylignende kerneopgaver. Mange opgaver vil hverken entydigt være det ene eller det andet, men de fleste opgaver vil minde mest om den ene eller den anden opgavetype. Samtidig kan en styrelse have en heterogen opgaveportefølje, som består af en blanding af begge opgavetyper.

Mål for driftslignende kerneopgaver

De driftslignende kerneopgaver 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 giver god mulighed for at opsamle data om opgavevaretagelsen. Et eksempel

Figur 5.2 Måltyper for forskellige kerneopgaver

	DRIFTSLIGNENDE KERNEOPGAVER	POLICYLIGNENDE KERNEOPGAVER
KARAKTERISTIKA	Typisk stabile over tid Ofte målbare	Typisk omskiftelige Svært målbare
MÅLFORMULERING	Output og effekt Kvantitative mål KPI'er og klare succeskriterier	Tilstræb objektive, kvantificerbare effektmål - Accept af mål af mere kvalitativ karakter

på denne opgavetype er udførelsen af rutinemæssige tilsyn.

For driftslignende kerneopgaver vil der typisk 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. Især ved tilbagevendende opgaver af driftslignende karakter, kan det være godt at have løbende statusmålinger på effekten, fx via KPI'er.

Mål for policylignende kerneopgaver

Policylignende opgaver vil typisk være mere omskiftelige i deres karakter og derfor også

vanskeligere at opstille objektive, kvantitative mål for. Dette vil dog skulle tilstræbes i meningsfyldt omfang. Målene og opfølgningen på disse skal afspejle opgavens karakter, hvilket kan betyde en accept af mere skønsmæssige eller kvalitative mål samt flere velovervejede aktivitetsmål. Når der fx opstilles aktivitetsmål vil det dog bunde i en formodning om, at den udvalgte aktivitet er med til at skabe den effekt, der ønskes i sidste ende. For denne type mål er den løbende opfølgning afgørende.

På de næste sider gennemgås forskellige eksempler på henholdsvis policy- og driftslignende kerneopgaver.

5.5 MÅL FOR POLICYLIGNENDE KERNEOPGAVER

Eksempel 1 viser Arbejdsmarkedsstyrelsens mål for andelen af unge, der tager en erhvervskompetencegivende uddannelse. Den overordnede målsætning er at få flere fra offentlig forsørgelse i job og uddannelse. Vejen hertil går gennem at sikre både en robust arbejdsmarkedstilknytning for alle ledige borgere, bl.a. ved at medvirke til at sikre de ledige de rette kvalifikationer, og at alle virksomheder kan få den arbejdskraft, som de har brug for.

Målet er et eksempel på, hvordan en politisk målsætning kan omsættes til et kvantitativt mål for Arbejdsmarkedsstyrelsen, således at der er en sammenhæng fra det politiske mål til det konkrete mål.

Målet er samtidig specifikt og tidsbaseret, så det er muligt at følge op på, om målet er opnået eller ej.

Eksempel 2 viser Moderniseringsstyrelsens mål for indsatsen for at fremme god arbejdsgiveradfærd i staten. Målet dækker en strategisk højt prioriteret indsats for Moderniseringsstyrelsen, og antagelsen er, at målbilledet for god arbejdsgiveradfærd kan bidrage til at statslige ledere kender deres ledelsesrum, og derigennem kan lede deres institutioner bedre frem mod gode resultater.

Det valgte mål er et aktivitetsmål, da det her ikke er muligt at måle på effekten af målbilledet på kort sigt. Tiltaget er nyt, og effekterne vil først vise sig over tid. Samtidig er der en klar antagelse bag tiltaget, som er koblet til det strategiske målbillede, og derfor er det vurderingen, at et aktivitetsmål giver bedst mening i denne sammenhæng. På sigt vil det være afgørende at supplere aktivitetsmålet med statusmålinger på effekten af tiltaget.

Eksempel 1: Arbejdsmarkedsstyrelsen (2013)

Flere unge uden uddannelse starter på en erhvervskompetencegivende uddannelse – angives som uddannelsesgrad, dvs. andelen af unge ledige uden uddannelse, der i løbet af året (år til dato) har været i uddannelse.

Måltal: Uddannelsesgraden for unge skal være 23,5 pct. i december 2013.

Eksempel 2: Moderniseringsstyrelsen (2014)

Det er målet at fremme god arbejdsgiveradfærd i staten ved at understøtte, at statslige ledere kender deres ledelsesrum og i tillidsfuld dialog og samarbejde med medarbejderne anvender det til at varetage kerneopgaver og opnå strategiske mål. For at nå målet er det væsentligt, at der inden udgangen af 2014 er stillet et målbillede for god arbejdsgiveradfærd til rådighed for statens arbejdsgivere, og at de første implementeringsindsatser er iværksat.

5.6 MÅL FOR POLICYLIGNENDE KERNEOPGAVER

Eksempel 3 viser Digitaliseringsstyrelsens mål for indførelsen af digital velfærd på de store velfærdsområder for derved at frigøre ressourcer samt yde bedre og mere effektiv velfærdsservice.

Målet er et eksempel på et mål for en policylignende kerneopgave. Målet er at sætte en tydelig retning for de fællesoffentlige parter og at tydeliggøre denne retning gennem konkrete aftaler. Målet forholder sig dermed både til det overordnede og det konkrete vedrørende digital velfærd. En række samarbejdspartnere rundt om i den offentlige sektor har indflydelse på indfrielsen af målet. Digitaliseringsstyrelsens aktiviteter vedrørende udbredelsen af digital velfærd indgår i en projektportefølje for at sikre den fornødne fremdrift. Fremdriften i projekterne er således et væsentligt parameter for at vurdere målets indfrielse. Desuden er der til målet knyttet en forventet og målbar effekt i form af, at indsatsen kan frigøre ressourcer.

Eksempel 3: Digitaliseringsstyrelsen (2014)

Digital velfærd udbredes i stigende grad nationalt

Der skal implementeres digital velfærd på de store velfærdsområder, så der frigøres ressourcer og ydes bedre og mere effektiv velfærdsservice. Et væsentligt mål er derfor at tydeliggøre retning for det videre samarbejde mellem de fællesoffentlige parter yderligere gennem aftaler om konkretiserede initiativer og national udbredelse.

Eksempel 4 viser Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens mål for udarbejdelsen af mindst fire dagsordenssættende analyser om konkurrence- og forbrugerforhold. Målet er et aktivitetsmål for udførelsen af de konkrete analyser.

Målet er et eksempel på, hvordan en kvalitativ vurdering kan anvendes i målformulering og -opfølgning, hvor det kan være svært at opstille kvantitative mål. Vurderingen af, om målet er opfyldt, foretages konkret af departementet, og dialogen om målopfyldelsen er i den sammenhæng vigtig.

Eksempel 4: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2014)

Minimum 3 af de 4 analyser skal føre til konkrete initiativer/anbefalinger, der, hvis de gennemføres, vurderes at have effekt på de analyserede markeder eller områder. Derudover sikres synlighed omkring analyserne ved i videst muligt omfang at skabe omtale og debat i pressen samt ved oplæg for relevante interessenter. Endelig udarbejdes der opfølgingsplaner for samtlige analyser. Departementet vurderer på baggrund af en indstilling fra styrelsen, om effekten er tilfredsstillende.

5.7 MÅL FOR POLICYLIGNENDE KERNEOPGAVER

Eksempel 5 viser Socialstyrelsens mål for at formidle socialfaglig viden. Målet relaterer sig til en af styrelsens prioriterede hovedopgaver nemlig at stå for formidling og udbredelse af virkningsfulde socialfaglige metoder og praksisser. Dette knytter sig også til et fastsat mål i koncernstrategien om, at tiltag bygger på bedste viden om det, der virker, og at ministeriet i samarbejde med centrale aktører sikrer, at regler og indsatser implementeres.

Den bagvedliggende antagelse er, at det er centralt at sikre, at der skabes adgang til viden på det højeste faglige niveau, således at et højt fagligt niveau i sektoren understøttes. Der foretages derfor en vurdering af, om Socialstyrelsen tilvejebringer viden, på det højeste faglige niveau.

Målet er et godt eksempel på en kobling mellem koncernfælles mål og et styrelsesspecifik strategisk mål, og hvordan indfrielsen af målet understøttes af et succeskriterium i form af aktiviteter og kvalitative vurderinger, der følges op på inden for en tidsafgrænset periode.

Eksempel 5: Socialstyrelsen (2014)

Socialstyrelsen skaber adgang til viden på områderne børn, unge, voksne, handicap og socialpsykiatri og specialundervisning på det højeste faglige niveau.

Succeskriterium: Succeskriteriet for projekter, der afsluttes i 2014 er, at 80 pct. af projekterne afsluttes til tiden, overholder budgettet og leverer tilfredsstillende resultater. Succeskriteriet er endvidere, at et advisory board i 10 udvalgte strategisk vigtige projekter giver en tilfredsstillende vurdering af, om den tilvejebragte viden er på højeste faglige niveau.

5.8 MÅL FOR DRIFTSLIGNENDE KERNEOPGAVER

Af eksempel 6 fremgår Ankestyrelsens syv prioriterede mål for 2014. Ankestyrelsen er en sagsbehandlende styrelse, hvis opgaveportefølje i høj grad består af driftslignende opgaver.

De valgte mål er et eksempel på, hvordan målene kan gøres brugerrettede, således at det er kvaliteten og effekten hos brugeren, der er omdrejningspunktet. I det her tilfælde er brugerne de borgere, hvis klagesager behandles.

Opfølgningen på de brugerrettede mål er nyttig til at afdække, om indsatserne har de ønskede effekter hos målgruppen.

Eksempel 7 viser Arbejdstilsynets mål for antallet af risikobaserede tilsyn udført på arbejdspladserne i 2013. Målet er politisk fastsat. Målet er et outputmål, idet opfølgning på målet ikke direkte siger noget om effekten på arbejdsmiljøet hos de virksomheder, der føres tilsyn med. På baggrund af overvejelser om og indsigt i området har Arbejdstilsynet udarbejdet en forandringsteori, der beskriver, hvordan tilsynsvirksomheden antages at bidrage til arbejdsmiljøet i de virksomheder, der føres tilsyn med.

Målet er et eksempel på, hvordan et kvantitativt outputmål kan anvendes til at sætte ambitionsniveau for en tilbagevendende opgave af driftslignende karakter. Målet er meget konkret, let at nedbryde til delmål for de regionale tilsynscentre og velegnet til en tæt, løbende opfølgning på produktionen.

Eksempel 6: Ankestyrelsen (2014)

- MÅL 1:** Klagere får en afgørelse indenfor kort tid.
- MÅL 2:** Klagere får korrekt retsstilling.
- MÅL 3:** Klagere får en sagsbehandling af høj kvalitet.
- MÅL 4:** Model for brugertilfredshedsundersøgelse udarbejdes i 2014.
- MÅL 5:** Korrekt praksis på adoptions- og forældreansvarsområdet.
- MÅL 6:** Ankestyrelsen bidrager ved systematisk opfølgning til bedre kvalitet i kommunernes sagsbehandling og afgørelser.
- MÅL 7:** Klager får en afgørelse indenfor kort tid (nævnssager).

Eksempel 7: Arbejdstilsynet (2013)

Antal virksomheder, som er besøgt med risikobaseret tilsyn, jf. "En strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem mod år 2020"

Resultatkrav: 27.000

5.9 MÅL FOR DRIFTSLIGNENDE KERNEOPGAVER

Eksempel 8 viser Statens Administrations brug af kundetilfredhedsmålinger som strategisk mål i mål- og resultatplanen for 2014. Statens Administration løser en række typiske driftslignende kerneopgaver primært vedrørende bogføring og administration. Opgaverne og kundekredsen er relativt stabile, og det giver derfor god mening at følge kundetilfredsheden som et af de prioriterede mål for Statens Administration.

Målet er et eksempel på, hvordan en kundetilfredhedsmåling kan anvendes for en driftslignende kerneopgave.

Eksempel 8: Statens Administration (2014)

Statens Administration skal levere god service for kunderne, således at kundetilfredsheden samlet set er minimum 4,0 (målt på en 1-5 skala, hvor 5 er højest)

Eksempel 9 viser Søfartsstyrelsens mål vedrørende sikkerheden på danske skibe i international fart. Søfartsstyrelsens resultatkontrakt indeholder både et mål for output – forebyggende flagstattilsyn på skibe, der sejler under dansk flag i udlandet – og et mål for den ønskede effekt af tilsynene – at færre skibe under dansk flag tilbageholdes i udenlandsk havn.

Målet er et eksempel på, hvordan et effektmål og et outputmål kan kombineres for en strategisk prioriteret opgave om at fremme dansk kvalitetsskibsfart. Samtidig er effektmålet et eksempel på et udadrettet mål, der måler på effekten af styrelsens arbejde hos målgruppen. Ved at kombinere de to måltyper har ledelsen både et redskab til en kortsigtet opfølgning på outputtet, nemlig tilsyn, og en statusmåling på den langsigtede effekt af tilsynene.

Eksempel 9: Søfartsstyrelsen (2014)

Mål: Fremme af kvalitetsskibsfart

Effekt: Der må tilsammen være højst 9 tilbageholdelser af danskregistrerede skibe i regionerne Paris-MoU, Tokyo-MoU og USCG i 2014.

Aktivitet: Der gennemføres 30 flagstatssyn i udlandet.

5.10 MÅL FOR INTERN ADMINISTRATION

Derfor er intern administration vigtig

Hvis styrelsen er veldrevet, og den interne administration er effektiv, kan der frigøres yderligere ressourcer til at levere endnu bedre på kerneopgaverne. Derfor er det vigtigt at tage højde for denne del af forretningen i styringen på ministerområdet. Udvalgte, centrale mål for intern administration vurderes derfor relevant for topledertdialogen om styrelsens mål- og resultatplan.

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

Prioriterede mål for intern administration

Det er vigtigt, at målene i mål- og resultatplanen er styringsrelevante og afspejler en strategisk prioritering. Et fornuftigt omfang af målene for intern administration er 1-3 mål. Der kan for eksempel tages udgangspunkt i disse tre kategorier, som dækker den interne styringsdagsorden bredt, når der formuleres mål:

1. God økonomistyring
2. Effektiv administration
3. God arbejdsgiveradfærd

På næste side er vist eksempler til inspiration for, hvilke mål for intern administration der kan opstilles.

MÅL FOR INTERN ADMINISTRATION

Mål for den interne administration omhandler ikke direkte styrelsens kerneopgaver, men handler i stedet om *administrationen* af kerneopgaverne. En effektiv administration af kerneopgaverne vil sige, at styrelsens fysiske faciliteter er billige i drift, at styrelsen køber fornuftigt og prisbevidst ind, og at personaleressourcerne anvendes bedst muligt. Samtidig er der i en effektiv administration styr på økonomien, budgetterne overholdes, og midlerne prioriteres til de vigtigste opgaver. Endelig udviser styrelsen en god arbejdsgiveradfærd, hvor ledelsen kender sit ledelsesrum og aktivt prioriterer de personalemæssige ressourcer.

Da administrationsopgaverne typisk ikke ændrer sig særlig meget over tid, kan stabile KPI'er være velegnede på dette område. Benchmarking op imod andre lignende styrelser kan være et godt redskab til at sætte ambitionsniveau for KPI'erne.

5.11 INSPIRATION TIL MÅL FOR INTERN ADMINISTRATION

Statens Benchmarkdatabase – offentliggjort i foråret 2014 – er en database, der rummer fællesstatslige nøgletal. Formålet med databasen er at etablere et grundlag for sammenligninger, læring og udvikling på tværs af styrelser og ministerområder.

De KPI'er, der indgår i benchmarkdatabasen er inddelt i tre kategorier, som dækker den interne styringsdagsorden bredt: 1) god økonomistyring, 2) effektiv administration og 3) god arbejdsgiveradfærd. Inden for disse tre kategorier udvikles løbende nye nøgletal, som stilles til rådighed efterhånden, som de udvikles.

Fra offentliggørelsen i foråret 2014 rummer benchmarkdatabasen KPI'er for prognosepræcision, andel chefårsværk, husleje pr. årsværk, gennemsnitsløn, lønudvikling samt over-/merarbejdsbetaling. Øvrige KPI'er introduceres løbende i de kommende år.

Tabellerne nedenfor viser en foreløbig oversigt over de KPI'er, som enten allerede indgår i databasen, eller som er på tegnebrættet.

Statens benchmarkdatabase kan tilgås via Statens Koncernsystem (SKS). Den lokale brugeradministrator kan tildele adgang.

Eksempler på KPI'er der på sigt vil indgå i Statens Benchmarkdatabase.

GOD ØKONOMISTYRING

- Prognosepræcision, deloft for driftsudgifter
- Prognosepræcision, deloft for indkomstoverførsler
- Prognosepræcision, driftsbevilling/statsvirksomhed
- Prognosepræcision, reservationsbevilling
- Prognosepræcision, lovbunden bevilling under udgiftsloftet
- Prognosepræcision, anden bevilling under udgiftsloftet

EFFEKTIV ADMINISTRATION

- Andel chefårsværk
- Overhead pr. årsværk (samlet)
 - Husleje pr. årsværk
 - Udgifter til støtteårsværk
 - Varer/tjenesteydelser
- Compliance på statens indkøbsaftaler (samlet)
 - Under-KPI'er for hver indkøbsaftale

GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

- Gennemsnitsløn, chefer
- Gennemsnitsløn, medarbejdere
- Lønudvikling
- Over-/merarbejdsbetaling
- Sygefravær
- Sygefraværsomkostninger
- Nettoarbejdstid
- Præsteret timeløn

6. OPFØLGNING

Det tredje element i arbejdet med strategisk mål- og resultatstyring via mål- og resultatplanen er, at der foretages en systematisk resultatopfølgning på de fastsatte mål.

Formål med opfølgning

Formålet med opfølgningen er grundlæggende at understøtte styrelsens målopfyldelse og følge med i, om styrelsen 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 styrelsens konkrete aktiviteter skaber.

Opfølgningsdialogen skal også medvirke til at sikre mål- og resultatplanens konstante styringsrelevans, så målene løbende har et tilstrækkeligt højt ambitionsniveau og samtidig er aktuelle. Det betyder, at ambitionsniveauet for et mål vil kunne opjusteres, såfremt dette initialt har været sat for lavt.

I særlige tilfælde vil ambitionsniveauet for et mål ligeledes kunne nedjusteres ved en markant ændring i forudsætningerne. Samtidig skal det være muligt at genoverveje konkrete mål, såfremt disse ikke længere er aktuelle grundet ændringer i de politiske prioriteringer eller øvrige større forandringer i styrelsens grundvilkår.

Tilgang til opfølgning

En udbytterig opfølgning kræver en aktiv, grundlæggende forankring hos topledelsen i departement og styrelse. Toplederforankringen sikrer, at styrelsen holder kursen og skaber fremdrift i arbejdet med at skabe resultater for de prioriterede kerneopgaver.

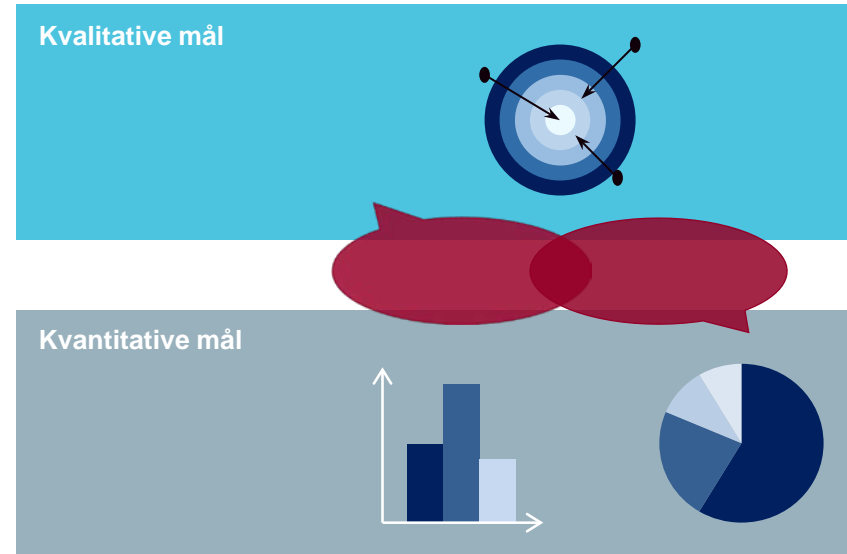
Der fastlægges en klar model for, hvornår og hvordan opfølgningen finder sted, herunder hvordan der konkret tilvejebringes information om resultaterne. Det kan fx være relevant, at departementet, som led i det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af mål- og resultatstyringen på ministerområdet, udmelder et koncept og tidsplan for processerne omkring opfølgning.

Det vigtige i forhold til konkrete modeller for opfølgning er, at den valgte opfølgningsstruktur er tilpasset de mål, som er i mål- og resultatplanen, og at mål- og resultatplanen udgør det reelle grundlag for opfølgning mellem departementschef og styrelsesdirektør. Designet af en model for resultatopfølgning vil i høj grad være præget af at sikre det informationsgrundlag som departementschef og styrelsesdirektør finder relevant.

6.1 OPFØLGNING (fortsat)

Ledelsesinformationen i opfølgningsmodellen skal være let tilgængelig og afspejle den konkrete opgave, som målene vedrører. Formålet med ledelsesinformation er at sikre et klart beslutningsgrundlag for ledelsen. Kvantitative mål, fx for driftsopgaver, egner sig godt til en primært objektiv resultatopfølgning via bl.a. KPI'er og benchmarking. Mål af en mere kvalitativ karakter vil ofte være præget af mere skønsmæssige vurderinger og en tættere dialog om mål og resultater. I forhold til fx policyopgaver vil det især være afgørende med en topledereforankret dialog om, hvad resultaterne er, og hvor målene kan siges at være nået.

Det kan ofte være en god idé at tage konkrete redskaber i brug for at understøtte opfølgningen på resultatudviklingen. Fx kan trafiklys, milepæle eller vurderinger af risici, muligheder og konsekvenser anvendes som hjælpeværktøjer. Ligeledes er det relevant i forbindelse med opfølgningen at have aktivt blik for selve implementeringen og eksekveringen i forhold til de enkelte mål, så der sikres specifik fremdrift, holdbare resultater og forankring i styrelsens arbejde.



6.2 OPFØLGNING (fortsat)

Resultatopfølgningen på mål- og resultatplanens mål sker løbende, og når det er relevant i den konkrete kontekst. For nogle typer af mål, fx de mere kvalitativt funderede eller kvantitative mål for mål med risiko for store udsving, kan det være nødvendigt med en hyppig opfølgning, mens den regelmæssige opfølgning for andre typer af mål vil være sjældnere. Opfølgningen kan både ske bilateralt og/eller i koncernledelsesregi afhængigt af de konkrete behov.

Ved årets afslutning evalueres resultaterne for mål- og resultatplanens mål. Samtidig følges op på det strategiske målbilledes indhold. Erfaringerne fra den endelige opfølgning bringes videre til udformningen af de kommende års mål- og resultatplaner, så fundamentet for styrelsens strategiske målbillede løbende styrkes, og der løbende arbejdes med styrelsens forbedringspotentialer.

Det er vigtigt at sikre en tydelig sammenhæng mellem styrelsesdirektørens performance og den konkrete resultatløn, som udbetales. Opfølgningen på arbejdet med mål- og resultatplanens målsætninger og resultater indgår i den forbindelse som en del af vurderingsgrundlaget for udmøntningen af resultatlønnen.

Den løbende opfølgning og koblingen til rapporteringen i årsrapporten

Styrelsens årsrapport omfatter en målrapportering for alle mål, der er aftalt eller fastsat af anden part end styrelsen. Det vil som udgangspunkt også være mål fastsat i mål- og resultatplanen.

Målrapporteringen omfatter fx en redegørelse for målopfyldelsesgraden af de fastsatte mål. Rapporteringen skal bidrage til viden om, hvorvidt de forventede resultater er opnået.

Derfor kan det være hensigtsmæssigt også at tilrettelægge den løbende opfølgning under hensyntagen til den endelige målrapportering.

HER KAN DU LÆSE MERE

- Vejledning om udarbejdelse af årsrapport for statslige institutioner

6.3 OPFØLGNING I MINISTERIET FOR BØRN, LIGESTILLING, INTEGRATION OG SOCIALE FORHOLD




Eksempel

Opfølgning i Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold (2013)

Status efter 3. kvartal

Institution	Kontraktmål	Grøn status	Gul status	Rød status
Ankestyrelsen	6	4 (4)	0 (0)	2 (2)
Socialstyrelsen	5	3 (3)	1 (1)	1 (1)
SFI	5	3 (3)	1 (1)	1 (1)
I alt	16	10 (10)	2 (2)	4 (4)

Eksempel: Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold (2013)

Ankestyrelsen	Status
1. Klagere får en afgørelse indenfor kort tid	
3. Klagere får en sagsbehandling af høj kvalitet	
Socialstyrelsen	
4. Den sociale lovgivning og nationale initiativer på socialområdet implementeres effektivt i kommunerne	
5. I kommunale initiativer inddrages aktuelt bedste viden om social praksis	
SFI	
1. SFI leverer forskning af international kvalitet	
1	
2. SFI leverer forskning af international kvalitet på effektområdet	
1	

Tal i () angiver sidste målings værdier.

Opfølgning på mål- og resultatplaner

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold anvender en trafiklysmode i opfølgningen på mål i deres resultatkontrakter.

Øverste del af eksemplet viser opfølgningen på mål i resultatkontrakterne i de respektive styrelser på ministerområdet, hvor det fremgår, at hovedparten af målene er vurderet grønne (10/16). Nederste del af eksemplet viser de respektive gule og røde mål for styrelserne.

I opfølgningen er fokus altså på den overordnede udvikling, herunder hvad der er gået godt (de grønne trafiklys). Samtidig er der i opfølgningen også fokus på, hvad der er gået mindre godt.

Opfølgningen er opbygget efter en fast skabelon for at sikre kontinuitet og overskuelighed. Er status vurderet *gul* eller *rød*, skal der i opfølgningen redegøres for, hvilke handlinger, der eventuelt skal iværksættes for fremadrettet at ændre på målets status. Dette kan understøtte en proaktiv opfølgning.

Ministeriet foretager opfølgningen i forbindelse med koncernledelsesmøderne.

6.4 LEDELSESFORANKRET OPFØLGNING

Eksemplet viser én måde, hvorpå Beskæftigelsesministeriet understøtter en ledelsesforankret opfølgning.

Beskæftigelsesministeriet benytter direktørsamtaler som et aktivt redskab til opfølgning. Direktørsamtalerne foregår mellem departementschefen og den enkelte direktør. Samtalerne fungerer både som et styringsværktøj og som kanal for ledelsesinformation.

Fordelen ved Beskæftigelsesministeriets direktørsamtaler er, at der er etableret en anerkendt ramme for opfølgning, der understøtter en ledelsesforankring. Samtalerne kredser om tilbagevendende emner, der samtidig tilpasses i løbet af året. På den måde sikres, at opfølgning på strategien er ledelsesforankret i regi af direktørsamtalerne lige fra fastsættelse af mål inden årets begyndelse til den endelige afrapportering i årsrapporten efter årets afslutning.

Direktørsamtaler i Beskæftigelsesministeriet

Der afholdes tre årlige direktørsamtaler i henholdsvis maj, september og december. Samtalerne fungerer både som styringsværktøj og som kanal for ledelsesinformation.

For at sikre kontinuitet i mødeafholdelsen er der udarbejdet en bruttoskabelon for dagsorden. Opfølgning på strategien er et fast punkt på dagsorden. Men indholdet i punktet varierer hen over året.

- I maj drøftes fx strategiens målopfyldelse med udgangspunkt i årsrapporten for seneste regnskabsår
- I september drøftes halvårsstatus på strategierne for indeværende år, herunder en risikovurdering tilknyttet strategierne
- I december drøftes kommende års strategi

Direktørsamtalerne giver dermed afsæt for den konkrete styringsdialog mellem departementet og den enkelte styrelse om mål og resultatkrav.

6.5 OPFØLGNING I FINANSMINISTERIET

Opfølgningen på mål- og resultatplaner på Finansministeriets område tilrettelægges som en proces, der foregår på topledelsesniveau og er sammentænkt med øvrig opfølgning i koncernen.

Eksemplet illustrerer, hvordan opfølgning på mål- og resultatplaner kan indgå som led i en sammenhængende opfølgning på de tre styringsbehov: kerneopgaver, intern administration og legalitet, jf. afsnit 2.1. Fordelen er, at denne opfølgningsform muliggør en sammenhængende ledelsesinformation om status i de enkelte styrelser for de tre styringsbehov.

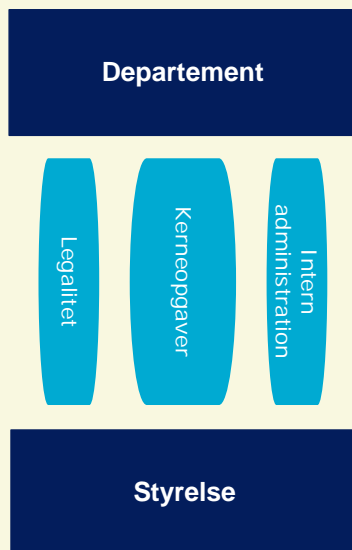
Der er knyttet tre separate produkter til styringsbehovene: en mål- og resultatplan, et driftsdokument samt et tilsynsdokument. Opfølgningen på de tre produkter er forskellig, idet de er tilpasset styringsbehovet. Opfølgning på mål- og resultatplanen tiltænkes topledelsen, mens den øvrige opfølgning primært sker på andre niveauer, med mindre der er

relevante udfordringer i forbindelse med drifts- og tilsynsdokumentet, der bør håndteres på toplederniveau.

Opfølgningen tager afsæt i en fast kadence og understøttes af rapporteringsskabeloner for at sikre ensartet opfølgning. Samtidig tilpasses opfølgningen ligeledes den løbende dialog, der i øvrigt er mellem styrelsesdirektør og departementschef. Dette muliggør en håndtering af fx de mål for policylignende kerneopgaver, som kræver hyppigere og supplerende opfølgning på toplederniveau udover den strukturerede opfølgningsproces med rapporteringsskabelonerne.

Hvordan opfølgningen tilrettelægges mest hensigtsmæssigt, herunder opfølgningen for de tre styringsbehov, kan variere mellem ministerområderne.

Opfølgning på Finansministeriets område



OPFØLGNING MED PRIMÆR RELEVANS FOR DEPARTEMENTSCHEF OG STYRELSESDIREKTØR:

Kerneopgaver: Opfølgningen vedrørende mål for kerneopgaver sker med afsæt i mål- og resultatplanen. Opfølgningen vises bl.a. med 'trafiklys', der angiver fremdriften ud fra den aftalte opgørelsesmetode. I fx Moderniseringsstyrelsen drøftes opfølgningen kvartalsvist mellem departementschef og styrelsesdirektør og hvis relevant i den løbende dialog på toplederniveau.

OPFØLGNING SKER PRIMÆRT PÅ ANDRE NIVEAUER MELLEM DEPARTEMENT OG STYRELSE - FORELÆGGES I RELEVANTE TILFÆLDE TIL DEPARTEMENTSCHEF OG STYRELSESDIREKTØR:

Intern administration: Opfølgningen er forankret i et driftsdokument, der indeholder udvalgte mål og KPI'er for den interne administration. Målene er som udgangspunkt kvantitative. Opfølgningen håndteres kvartalsvist i en dialog mellem departement og styrelse. Samtidig foretager fx Moderniseringsstyrelsen internt månedlige opfølgninger på dokumentet.

Legalitet: Opfølgningen er forankret i et tilsynsdokument, der indeholder opfølgning på styrelsernes efterlevelse af Finansministeriets koncernstyrings- og tilsynskoncept. Det drejer sig bl.a. om efterlevelse af krav til indkøb, udbud, udgiftsopfølgning, institutionsregnskaber m.v. Opfølgningen håndteres kvartalsvist i en dialog mellem departement og styrelse.

6.6 OPFØLGNING I FØDEVARESTYRELSEN

I Fødevarestyrelsen er opfølgningen til brug for topledelsen i departement og styrelse i vid udstrækning baseret på brugen af KPI'er, dvs. væsentlige resultatindikatorer, der løbende viser, om styrelsens indsats bidrager til at nå målene.

KPI'erne er knyttet til otte strategiske fokusområder for styrelsen. Fokusområderne dækker både de udadrettede opgaver såvel som intern administration. Som led i opfølgningen modtager ledelsen bl.a. en forside med status på KPI'erne og har dermed løbende indikationer på, om den strategiske retning følges.

KPI'erne giver ledelsen en overskuelig oversigt over status i forhold til fastsatte mål for det konkrete område. Eksemplet viser en konkret KPI vedrørende mål om et ønsket fald i brugen af antibiotika.

KPI' en tiltænkt topledelsen og kan foldes ud med yderligere data. Dette muliggør, at de enkelte veterinærenheder kan sammenligne sig med de øvrige og bidrager til at identificere områder, hvor praksis kan forbedres.

Nederste del af eksemplet viser netop KPI'en foldet ud for de enkelte veterinærenheder. Ud over at bidrage til ledelsesopfølgningen kan KPI'en således understøtte læring og udvikling på tværs af veterinærenhederne. KPI'en er således tiltænkt flere ledelsesniveauer, hvor topledelsen kan følge den overordnede strategiske retning i forhold til forbrug af antibiotika, og den øvrige ledelse kan supplere opfølgningen med mere detaljeret viden om de enkelte veterinærenheder.

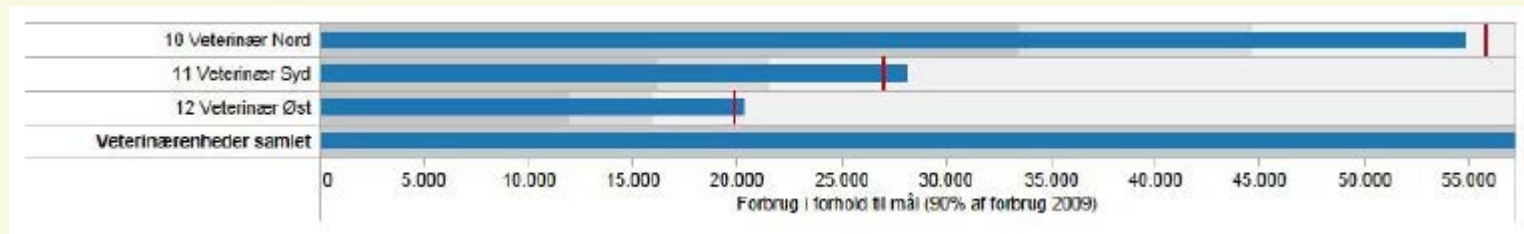
Fødevarestyrelsen (2013)

KPI til topledelsen

Overblik 2013 efter 11. mdr.

KPI	Målformulering	Mål	Resultat
1. Antibiotika	Antibiotikaforbruget i besætninger er for 2013 faldet med 10 pct. i forhold til 2009 niveauet. Data efter 11. mdr.	10%	9,4%

KPI'en udfoldet på enheder



7. BILAG – ORDLISTE

Begreb	Forklaring
Mål- og resultatplan	En mål- og resultatplan er et redskab til brug for den strategiske styring mellem et departement og en underliggende styrelse. En mål- og resultatplan er samtidig et ledelsesværktøj, som understøtter dialogen om retning, mål og resultater mellem departementschefen og direktøren for styrelsen.
Mission/vision	Mission angiver institutionens eller ministeriets eksistensberettigelse, dvs. det, som institutionen/ministeriet er sat i verden for at løse. Vision udtrykker den ønskede fremtid, dvs. det som institutionen eller ministeriet på overordnet plan arbejder hen imod.
Strategisk målbillede	Det strategiske målbillede sammenfatter styrelsens strategiske prioriteringer og målsætninger for en flerårig periode. Målbilledet er bindeleddet mellem det politiske opdrag, der ofte kan være afspejlet i mission/vision, og de konkrete mål.
Mål	Mål betegner det, styrelsen stræber efter at opnå. Et mål er en målbar og tidsafgrænset målsætning, som er tilstrækkeligt konkret til, at det kan afgøres, hvornår målet er opfyldt.
Kerneopgave	Kerneopgaver er de opgaver, som styrelsen politisk er sat i verden for at løse, dvs. de eksternt rettede, faglige opgaver. Der kan sondres mellem driftslignende kerneopgaver og policylignende kerneopgaver.
Driftslignende kerneopgaver	Driftslignende kerneopgaver kan være opgaver i relation til fx sagsbehandling af ansøgninger og tilsynsopgaver. Disse kerneopgaver er typisk kendetegnet ved at være stabile, gentagne opgaver.
Policylignende kerneopgaver	Policylignende kerneopgaver kan være opgaver i relation til fx forberedelse af politiske initiativer, forhandlinger, analysearbejde og ny lovgivning.

7. BILAG – ORDLISTE (fortsat)

Begreb	Forklaring
Intern administration	Intern administration vedrører styrelsens administration af den faglige opgaveløsning, fx økonomistyring og HR.
Effektmål	Effektmål vedrører de virkninger, styrelsen stræber efter at opnå i sine omgivelser. Effekter kan opnås for samfundet som helhed eller for specifikke borgere og virksomheder. Effektmål kan være kvantitative, dvs. at det er specificeret, hvor stor effekten skal være. De kan også være kvalitative, dvs. at det er specificeret, hvordan effekten skal være.
Kvalitetsmål	Kvalitetsmål er mål for graden af overensstemmelse mellem brugernes forventninger og oplevelser i forhold til proces, ydelse og effekt i mødet med styrelsen samt faglige standarder herfor.
Outputmål	Outputmål vedrører de ydelser eller produkter, styrelsen leverer til sine omgivelser. Output er måden, hvorpå styrelsen stræber efter at påvirke det omgivende samfund eller specifikke borgere og virksomheder.
Aktivitetsmål	Aktivitetsmål er et mål for én eller flere aktiviteter, der bidrager til tilvejebringelsen af en ydelse eller et produkt.

fm.dk

