



# Strategisk styring med resultater i fokus

September 2014

# INDHOLD

FORORD	3
RAMME FOR MÅL- OG RESULTATPLANEN	4
MÅL- OG RESULTATPLANEN	6
1. STRATEGISK MÅLBILLEDE	7
2. MÅL	8
3. OPFØLGNING	10
DEN GODE MÅL- OG RESULTATPLAN	11

# FORORD

Statslige styrelser skal være effektive og levere resultater for borgere og virksomheder i overensstemmelse med de politiske målsætninger. Det nødvendiggør en strategisk styring, der tager afsæt i en dialog om mål, retning og prioritering.

God strategisk styring handler om, at topledelsen i departement og styrelse i dialog og på et solidt grundlag formulerer en klar retning og opstiller prioriterede mål for styrelsens kerneopgaver og herefter løbende, når det er meningsfuldt, følger op på, om de ønskede resultater nås.

På det statslige område har resultatkontrakter været et udbredt styringsværktøj til at håndtere målformulering og opfølgning i forhold til styrelsernes arbejde. Det nuværende system med resultatkontrakter er dog i flere tilfælde sandet til. Dette kan blandt andet skyldes, at kontrakterne har skullet tjene for mange formål på én gang, og fordi der ikke har været tilstrækkelig klarhed om den strategiske retning, hvilket har ført til for mange og for diffuse mål i kontrakterne.

## Mål- og resultatplan

Finansministeriet har derfor udarbejdet en ny model for styring i staten. Modellen bygger på, at de forskellige styringsbehov i styringsrelationen mellem departement og styrelse bør håndteres på forskellig vis.

Det understøttende værktøj for styringsrelationen mellem departement og styrelse om styrelsens kerneopgaver med henblik på at opnå konkrete resultater og effekter kaldes her *mål- og resultatplanen*. Øvrige elementer i styringsrelationen håndteres uden for mål- og resultatplanen.

Mål- og resultatplanen skal ses som en fokuseret videreudvikling af resultatkontrakten og bygger på en flerårig strategisk målsætning, få, klare mål for styrelsernes kerneopgaver samt en styringsdialog på toplederniveau med udgangspunkt i en forventningsafstemning om retning og styrket opfølgning.

Det er medarbejderne, der skal levere resultaterne og indfri målene. Mål- og resultatplanen er ikke kun et styringsredskab, men også et ledelsesredskab, og det er vigtigt, at den strategiske retning forankres hos medarbejderne i styrelsen. Mål- og resultatplanen må derfor oversættes og kommunikeres til hele styrelsen på en hensigtsmæssig måde for at fungere optimalt.

God strategisk styring er et løbende ledelsesarbejde, som handler om en fortsat stræben efter at forbedre og tilpasse styringen, så styrelsen løbende leverer de ønskede resultater.

Den præsenterede model for mål- og resultatplaner er ikke normerende. Modellen er derimod tænkt som inspiration til videreudviklingen af den fremadrettede strategiske styring i det enkelte departement og den enkelte styrelse i staten.

Finansministeriets vejledning *Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution* fra 2010 blev ophævet i januar 2014. Pjecen og det tilhørende inspirationsmateriale afløser *Ansvar for styring* for så vidt angår mål- og resultatstyring.

# RAMME FOR MÅL- OG RESULTATPLANEN

## Styringsbehov mellem departement og styrelse

Styringsbehovet mellem et departement og en styrelse kan overordnet inddeles i tre forskellige elementer – kerneopgaver, intern administration og legalitet.

**Kerneopgaver** handler om de opgaver, som styrelsen politisk er sat i verden for at løse, det vil sige de eksternt rettede, faglige opgaver.

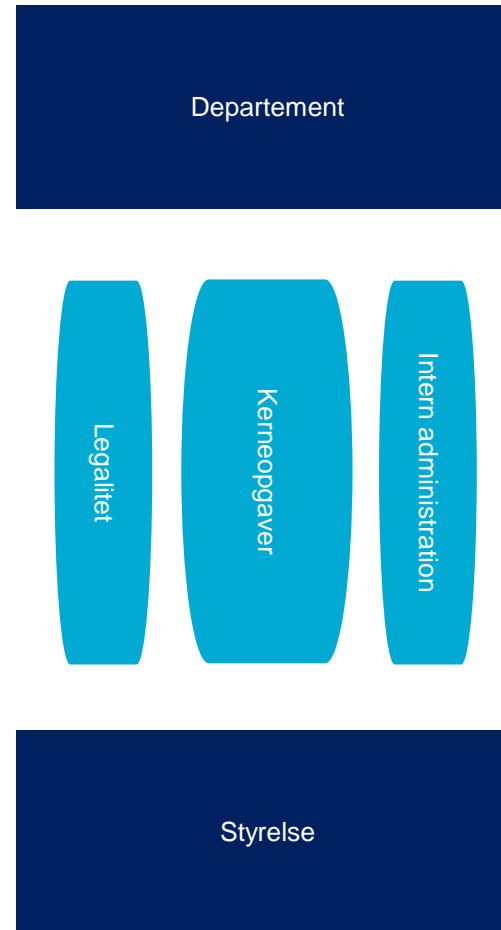
**Intern administration** handler om styrelsens evne til at forestå en effektiv institutionsdrift. Opgaverne er ofte stabile med mulighed for at sætte flerårige mål.

**Legalitet** handler om styrelsens efterlevelse af gældende lovgivning, bevillings- og regnskabsregler mv. Det vil typisk være en løbende opgave, der indgår i det departementale tilsyn med styrelsen.

Mål- og resultatplanen fokuserer på kerneopgaverne og styrelsens strategiske sigte.

Mål- og resultatplanen kan også inddrage enkelte mål for styrelsens interne administration, idet effektiv ressourceanvendelse til hver en tid er vigtigt.

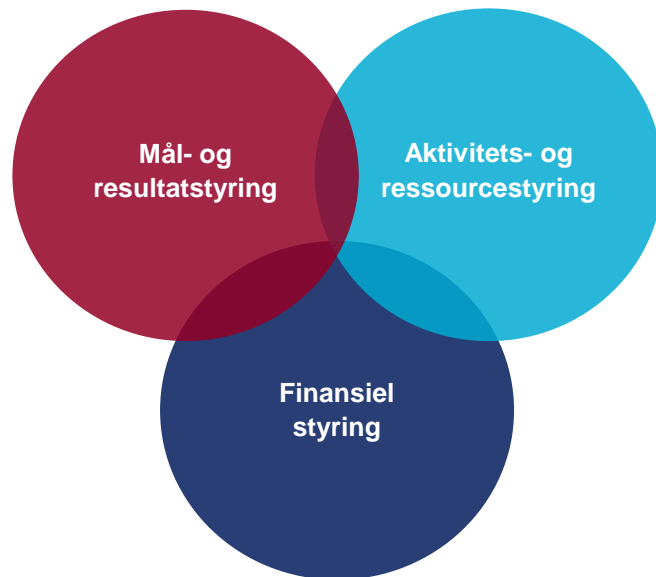
De øvrige styringsbehov vedrørende intern administration og eventuelt andre driftslignende opgaver samt legalitet håndteres på anden vis og med værktøjer, som passer til det konkrete styringsformål.



# RAMME FOR MÅL- OG RESULTATPLANEN

## Sammenhængende strategisk styring

Det er afgørende, at den strategiske styring tænkes sammen med det underliggende styringsgrundlag. Dette danner fundamentet for et optimalt udbytte af mål- og resultatplanen. Hvordan denne sammenhæng bedst skabes afhænger af det konkrete ministerområde.



## 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 styrelsesdirektørens løn.

## Mål- og resultatplan og resultatløn

Der bør naturligvis være sammenhæng mellem styrelsesdirektørens resultater og den resultatløn, der udbetales.

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 mål i mål- og resultatplanen. En automatisk én-til-én sammenhæng mellem målopfyldelse i mål- og resultatplanen og resultatløn vurderes således ikke hensigtsmæssig. Koblingen mellem resultatløn og resultater kan i stedet tage udgangspunkt i retningslinjer for vurdering af styrelsesdirektørernes resultatløn, der er tilpasset det enkelte ministerområde og den enkelte organisation.

# MÅL- OG RESULTATPLANEN

Mål- og resultatplanen er et kort og fokuseret dokument, som bygger på en strategisk opgaveprioritering ud fra det politiske opdrag. Mål- og resultatplanen er opbygget omkring tre sammenhængende hovedelementer – strategisk målbillede, konkrete mål og opfølgning.

Med udgangspunkt i det strategiske målbillede fastsættes de konkrete mål for styrelsens arbejde. Der følges løbende samt ved årets afslutning op på resultaterne af dette arbejde. På baggrund af den løbende opfølgning formuleres nye mål for styrelsen. De enkelte elementer i mål- og resultatplanen uddybes nærmere på de kommende sider.

Mål- og resultatplanen er først og fremmest et strategisk dokument, der skal give retning til og styrke den samfundsmæssige effekt af styrelsens opgavevaretagelse, og som toplederniveauet meningsfyldt kan følge op på.

Dette indebærer for det første, at mål- og resultatplanen ikke bør adressere hele styrelsens opgaveportefølje, men alene de strategisk vigtigste opgaver for den kommende periode. Hvis der formuleres for mange mål, mistes fokus, og det risikeres, at arbejdet med planerne sander til i bureaukrati. 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.

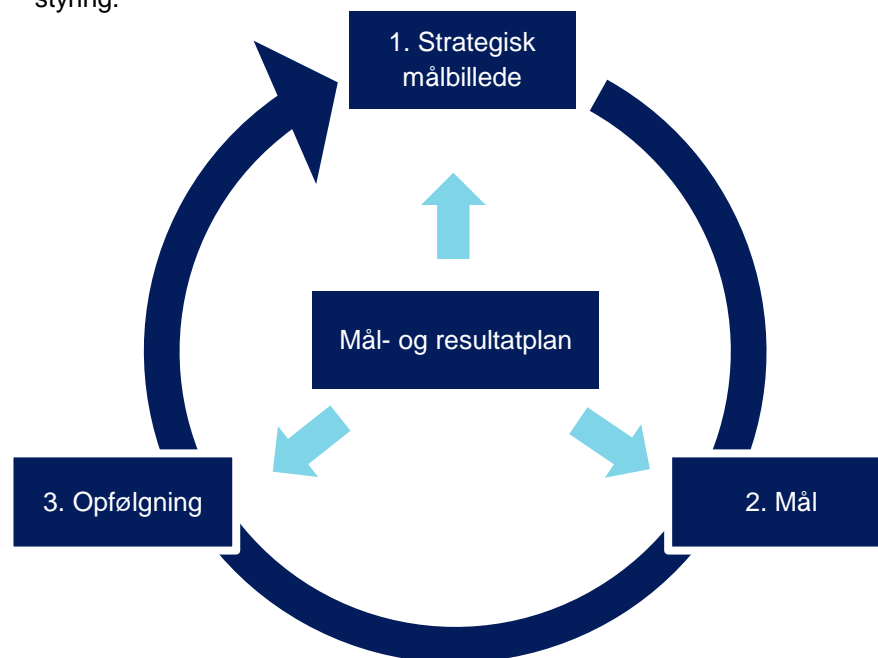
For det andet indebærer det, at arbejdet med mål- og resultatplaner - fra udformning til opfølgning – er forankret på toplederniveau, og at planerne udgør det reelle styringsgrundlag. Det er derfor nødvendigt med en forudgående strategiproces

vedrørende styrelsens strategiske sigte og retning samt en løbende opfølgning.

For at styrelsen kan levere de ønskede resultater, er det desuden vigtigt, at mål- og resultatplanen og den strategiske retning heri forankres hos styrelsens medarbejdere.

Ministerierne kan med fordel overveje, hvordan en hensigtsmæssig koncernstyring kan tænkes ind i den samlede styringsmodel på ministerområdet, herunder hvordan de forskellige styrelser eventuelt kan understøtte samme mål.

Mål- og resultatplanen foreligger i sin endelige form i god tid inden årets begyndelse, også for at sikre sammenhæng til den interne styring.



# 1. STRATEGISK MÅLBILLEDE

Mål- og resultatplanen indledes med et strategisk målbillede. Det strategiske målbillede danner grundlaget for planens øvrige delelementer. Målbilledet er kort og fokuseret.

Det strategiske målbillede skal afspejle de politiske målsætninger for styrelsens arbejdsområde som fastsat af Folketinget. Det strategiske målbillede vil således typisk udspringe af styrelsens faktiske "eksistensberettigelse" samt prioriteringen af styrelsens forskellige opgaver, som disse fx fremgår af finansloven, vision, mission, anden lovgivning, politiske forlig og øvrige politiske prioriteringer.

Målbilledet indeholder de strategisk vigtigste pejlemærker for det daglige arbejde over en flerårig periode.

Idéen med at opstille et målbillede er, at topledelsen i departement og styrelse i dialog og på et solidt grundlag afklarer retningen for styrelsens arbejde, hvad styrelsen ønsker at ændre, og hvordan styrelsen ønsker at skabe værdi i forhold til sine omgivelser.

Som en del af processen med udformning af målbilledet kan det med fordel overvejes, hvordan styrelsen skridt for skridt kan realisere sit målbillede gennem konkrete mål.

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

Udformningen af det strategiske målbillede sker på topniveau i departement og styrelse med henblik på at sikre retning og ejerskab.

## Strategisk målbillede

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

## 2. MÅL

Det strategiske målbillede er udgangspunktet for formuleringen af de konkrete mål. Formuleringen af mål er en afgørende forudsætning for at lykkes med at realisere målbilledet for styrelsen, idet målene udgør de konkrete delelementer i arbejdet for at skabe de ønskede resultater.

Med udgangspunkt i en fokuseret dialog på toplederniveau mellem departement og styrelse fastsættes i mål- og resultatplanen 5-10 konkrete mål for de højst prioriterede opgaver. Heri ligger et strategisk tilvalg - og dermed også et fravalg – af hvilke af styrelsens opgaver, som bør stå mest centrale i topledertalogen.

Målene gælder for det kommende år – og hvis meningsfuldt for en flerårig periode. Flerårige mål kan bidrage til en mere langsigtet planlægning på ministerområdet og styrke koncernstyringen.

Målene formuleres så enkelt som muligt og med ét niveau af mål – det vil sige uden en række underliggende resultatkrav.

Målene formuleres herudover, så de er så ambitiøse som muligt, men samtidig realistiske i deres karakter. Målene skal motivere styrelsen til at opnå de vigtigste resultater. Heri ligger også implicit, at det ikke altid kan forventes, at alle mål opfyldes helt.

Et delvist opfyldt mål er således ikke nødvendigvis et udtryk for, at styrelsen ikke har løst sine opgaver tilfredsstillende, men kan eksempelvis betyde at eksterne forhold har haft afgørende indvirkning på muligheden for målopfyldelse, at de politiske prioriteter har ændret sig, eller at barren initialt er sat særligt højt for det konkrete mål. Det afgørende bliver derfor dialogen på toplederniveau om den løbende opfølgning på målene, og hvilke resultater der forventes.

### Konkrete mål

- 5-10 konkrete mål.
- Sondring mellem drifts- og policylignende kerneopgaver.
- Driftslignende kerneopgaver: objektive, kvantificerbare mål.
- Policylignende kerneopgaver: Tilstræb objektive, kvantificerbare mål, men accepter i videre udstrækning målformulering og -opfølgning af en mere kvalitativ karakter.
- 1-3 af de samlede 5-10 mål kan vedrøre styrelsens interne administration.
- Målformulering med fokus på de endelige samfundsmæssige resultater og effekter.



## 2. MÅL

### Forskellige mål for forskellige opgaver

Målformuleringen for de konkrete opgaver skal tage højde for, at opgaveporteføljen i staten er forskelligartet. Målene tilpasses derfor opgavernes konkrete karakter og kontekst for at sikre styringsrelevans. Mål i mål- og resultatplanen knytter sig primært til styrelsens kerneopgaver. Overordnet set kan styrelsers opgaveporteføljer inddeles i henholdsvis driftslignende- og policylignende kerneopgaver, hvor formuleringen af mål vil variere for de to opgavetyper. Driftslignende opgaver er ofte nemmere at opstille mål for end policylignende opgaver. Det vil være relevant, at målformuleringen for begge opgavetyper er fokuseret på de samfundsmæssige resultater og effekter, som i sidste ende ønskes skabt, uanset om målene formuleres som direkte effektmål eller ej.

For driftslignende kerneopgaver kan der typisk opstilles præcise, objektive og målbare mål i mål- og resultatplanen med henblik på konkret resultatopfølgning. Den relevante type af mål for driftsopgaver vil typisk være kvantitative output- og særligt effektmål vedrørende eksempelvis produktion, indtjening, sagsbehandlingstid, brugertilfredshed, virkning og lignende.

Ved policylignende kerneopgaver forstås eksempelvis forberedelse af politiske initiativer, forhandlinger, analysearbejde, ny lovgivning og lignende. Det vil ofte være vanskeligere at opstille kvantitative, målbare og objektive mål for denne type opgaver, men dette bør tilstræbes og ske i det omfang, det giver mening. Målene skal afspejle opgavens karakter, og dette kan betyde en accept af mere kvalitative mål og et større skønsmæssigt element i både målformuleringen samt i vurderingen af, om målet er opfyldt. For policyopgaver er det i særdeleshed afgørende med en løbende dialog og opfølgning mellem departement og styrelse.

Udvalgte mål for den interne administration

Selvom målene hovedsageligt fokuseres på styrelsens kerneopgaver, kan 1-3 af det samlede antal mål imidlertid med fordel vedrøre udviklingen i styrelsens interne administration. Det skyldes, at en effektiv anvendelse af offentlige ressourcer til hver en tid er et vigtigt hensyn. Mål for intern administration kan være konsistente over flere år og eventuelt på tværs i koncernen. Målene vil eksempelvis kunne dække områderne økonomistyring, arbejdsgiveradfærd samt effektiv administration.

	Driftslignende kerneopgaver	Policylignende kerneopgaver
Karakteristika	Typisk stabile over tid Ofte målbare	Typisk omskiftelige Ofte svært målbare
Målformulering	Output og effekt Kvantitative mål KPI'er og klare succeskriterier	Tilstræb objektive, kvantificerbare effektmål - Accept af mål af mere kvalitativ karakter

### 3. OPFØLGNING

Når målene er fastlagt, skal der eksekveres på disse, og via opfølgning sikres det, at styrelsens arbejde med målene bidrager til de ønskede resultater.

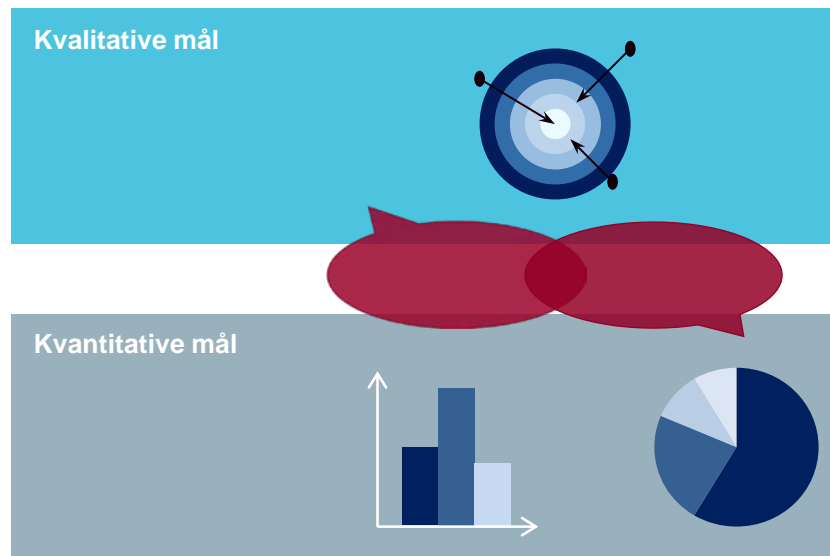
Der fastlægges en klar model for, hvornår og hvordan opfølgningen finder sted. Opfølgningen kan både være bilateral og/eller ske i koncernledelsesregi.

Opfølgningen på målene i mål- og resultatplanen sker løbende og fokuserer på fremdriften i realiseringen af målene, herunder den reelle forandring, som arbejdet med målene skaber, hvis den skal have en virkning og understøtte styrelsens målopfyldelse.

En udbytterig opfølgning på mål- og resultatplanen mellem departement og styrelse sker på toplederniveau.

En model for opfølgning bygger på relevant, let tilgængelig ledelsesinformation om målene i mål- og resultatplanen. Ledelsesinformationen skal afspejle den konkrete opgave, som informationen vedrører. Kvantitative mål, for eksempelvis driftslignende kerneopgaver, egner sig godt til blandt andet objektiv styring og benchmarking. Mål af en mere kvalitativ karakter vil ofte kræve flere skønsmæssige vurderinger og en tættere strategisk dialog om mål og resultater.

Ved årets afslutning evalueres resultaterne for målene. Samtidig følges op på det strategiske målbillede. Erfaringerne bringes videre til udformningen af de kommende års mål- og resultatplaner, så fundamentet for styrelsens strategiske målbillede løbende styrkes.



# DEN GODE MÅL- OG RESULTATPLAN

- Arbejdet med mål- og resultatplanen er forankret på toplederniveau - fra udarbejdelse til opfølgning.
- Mål- og resultatplanen udgør det reelle omdrejningspunkt for dialogen mellem departementschef og styrelsesdirektør om de strategisk vigtigste opgaver.
- Inden årets begyndelse foreligger mål- og resultatplanen i sin endelige form.
- Departementet deltager aktivt i udarbejdelsen af styrelsens mål- og resultatplan.
- Mål- og resultatplanen er fokuseret, let tilgængelig og bygger på et solidt strategisk målbillede ud fra det politiske opdrag.
- Processen fokuseres på forventningsafstemning om retning og løbende opfølgning.
- Mål- og resultatplanen indledes med et strategisk målbillede, der beskriver, hvad styrelsen stræber efter at opnå over en flerårig periode.
- 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.
- Der sondres mellem drifts- og policylignende kerneopgaver i målformuleringen. For driftsopgaver opstilles objektive, kvantificerbare mål. For policyopgaver tilstræbes også objektive, kvantificerbare mål, men det må i videre udstrækning accepteres, at målformuleringen og målopfølgningen får en mere skønsnæssig og kvalitativ karakter.
- Målene i mål- og resultatplanen dækker kun de vigtigste strategiske opgaver, hvorfor målene ikke adresserer hele styrelsens opgaveportefølje.
- Der foretages en løbende opfølgning baseret på klar og letforståelig ledelsesinformation. Der fastlægges en model for, hvornår og hvordan opfølgningen finder sted.

fm.dk



FINANSMINISTERIET