

## VEJLEDNING

Til Kulturministeriets statsinstitutioner

April 2018

### Rammeaftaler

Denne vejledning med en række vejledningsbilag retter sig mod de af kulturministeriets statsinstitutioner, som indgår rammeaftale med ministeriet, men kan også anvendes som inspiration for andre institutioner, som omfattes af Kulturministeriets mål- og resultatstyring.

#### 1. Indledning - resultatstyring i Kulturministeriet

Kulturministeriet resultatstyrer Slots- og Kulturstyrelsen og større statslige kulturinstitutioner gennem rammeaftaler, jf. ministeriets politik for resultatstyring<sup>1</sup>. Rammeaftalen er en aftale mellem departementet<sup>2</sup> og institutionen om strategiske målsætninger for institutionen.

Kernen i styringen er *strategisk dialog*, dvs. dialog om hvordan institutionen bedst lever op til sit formål under de aktuelle vilkår. Dialogen resulterer i en aktuel vision og resultatmål for alle institutionens opgaver.

Denne vejledning (med bilag) beskriver grundlaget for og indholdet i rammeaftalen samt processerne for udformning af aftalen, herunder:

- Grundlag:
  - Opgaver
  - Mission (formål)
  - Omverdensanalyse
  - Strategi
- Indhold:
  - Økonomisk ramme
  - Strategisk grundlag (mission og vision)
  - Opgaver og mål
  - Afrapportering m.v.

---

<sup>1</sup> Mindre statsinstitutioner resultatstyres gennem mål på Finansloven.

<sup>2</sup> Alle rammeaftaler indgås mellem departementet og institutionen, men Slots- og Kulturstyrelsens varetager en række opgaver i forhold til visse (8) statsinstitutioner, herunder forberedelse af rammeaftaler.

- Bilag:
  - Økonomisk grundlag
  - Operationelle mål
  - Nøgletal og indikatorer
  - Strategi.

## 2. Rammeaftalens grundlag

### 2.1. Opgaver

Rammeaftalen skal dække institutionens væsentlige opgaver, dvs. at der skal formuleres resultatmål for alle kerneopgaver. Institutionens opgaver fremgår af finanslovens anmærkninger (tabel 5)<sup>3</sup>. Opgaverne afspejler institutionens formål, som normalt er fastsat i lovgivningen eller evt. på Finansloven.

Et museums opgaveportefølje kan normalt opdeles i opgaverne:

- formidling
- samlingsvaretagelse (bevaring mv.)
- forskning

Opgaverne skal favne de væsentligste *ydelser* (output), som institutionen leverer til brugere og samfund. Interne opgaver som ledelse, administration, bygningsdrift m.v. er ikke kerneopgaver i styringsmæssig forstand.

I forbindelse med forberedelse af ny rammeaftale skal der tages stilling til, om den hidtidige opdeling på opgaver fortsat er dækkende, dvs. om opdelingen fortsat udgør en hensigtsmæssig beskrivelse og afgrænsning af institutionens samlede opgaveportefølje. Dette skal sikre, at rammeaftalen bliver dækkende for institutionens væsentligste opgaver. Hvis opgaveopdelingen ikke længere er dækkende, skal der indledningsvist aftales en ny dækkende beskrivelse og opdeling. Derfor drøftes dette mellem ministeriet<sup>4</sup> og institutionen som noget af det første. For nogle institutionstyper bør der tilstræbes ensartethed i opgaveopdelingen, bl.a. museer og uddannelsesinstitutioner.

### 2.2. Mission

En anden måde at definere og afgrænse institutionen på (end formål og opgaver) er at formulere en mission. Missionen rummer eller afspejler formål og opgaver, men udtrykker med mindre formelle begreber hvad institutionen er sat i verden for at levere og opfylde. Det betyder, at den også kan indeholde en helt overordnet effektmålsætning.

<sup>3</sup> Opgaverne på FL blev oprindeligt fastlagt gennem udarbejdelse af såkaldte opgavehierarkier i forbindelse med udarbejdelse af finanslov 2007.

<sup>4</sup> Departementet eller Slots- og Kulturstyrelsen, jf. note 2.

### ***Eksempler på missioner***

#### Dansk Sprognævn (2015)

Dansk Sprognævn har til opgave at følge det danske sprogs udvikling, at give råd og oplysninger om det danske sprog, at fastlægge den danske retskrivning.

#### Statens Museum for Kunst (2014)

Som Danmarks hovedmuseum for billedkunst arbejder Statens Museum for Kunst med kunsten i centrum for at styrke et kreativt og reflekteret samfund, der værdsætter sin historie og anerkender forskellighed.

#### Det Jyske Musikkonservatorium (2015)

DJM fremmer kulturens udvikling i Danmark gennem kunst. DJM varetager i samspil med nationalt og internationale netværk den højeste uddannelse i musik og musikpædagogik og bedriver udviklingsvirksomhed og forskning. DJM varetager som kulturinstitution vækstlagsudvikling og almen kulturel virksomhed.

I de indledende drøftelser om ny rammeaftale kommer institutionen med forslag til sin mission, som – især hvis den foreslås ændret i forhold til den hidtidige – drøftes og aftales med ministeriet.

### 2.3. Omverdensanalyse

Med udgangspunkt i institutionens mission skal institutionen udarbejde en *omverdensanalyse*. Omverdensanalysen danner grundlag for drøftelserne mellem ministeriet og institutionen, men indgår ikke i selve rammeaftalen.

Formålet med omverdensanalysen er at skabe fælles viden om og forståelse for institutionens vilkår, situation og aktuelle udfordringer. Omverdensanalysen skal derfor klarlægge institutionens nuværende situation, de krav, forventninger, muligheder og udfordringer, der kan forudses.

Omverdensanalysen bør omfatte:

- Kortlægning af institutionens (væsentligste) interesser. De væsentligste interesser vil oftest være opdragsgivere (Folketinget, ministeren, ministeriet) og brugere i bred forstand, herunder potentielle. Analysen må således omfatte en vurdering af (ændringer i) forventninger og behov på kort og mellemlangt sigt (1-10 år). Der refereres om muligt til resultatet af eller anbefalinger fra gennemførte brugerundersøgelser og lignende. Relevante interesser kan også omfatte samarbejdspartnere eller leverandører.
- Refleksioner over udfordringer forbundet med fremadrettet at leve op til lovgivningens krav og bidrage til at realisere aktuelle politiske målsætninger. I den forbindelse inddrages institutionens forventede bevillingsmæssige rammer, og det angives, hvis der er behov for særligt vanskelige eller principielle prioriteringer. Herunder bør især fremdrages hvis det må forventes, at væsentlige interesser vil være utilfredse med ydelserne, fordi de ikke (fuldt ud) får opfyldt deres ønsker og behov.

- Beskrivelse af generelle samfundsforhold af betydning for institutionen på mellemlangt sigt samt identifikation af udfordringer og muligheder, som udspringer heraf. Det kan f.eks. være regeringens aktuelle udgiftspolitik, nye teknologiske muligheder, ændret befolkningssammensætning, arbejdsmarkedsforhold, globalisering mv.

Omverdensanalysen danner grundlag for formulering af vision og strategi for institutionens fremtidige virke, jf. næste afsnit. Omverdensanalysen skal give overblik over aktuelle og kommende udfordringer og muligheder, men institutionens svar på udfordringer og valg af muligheder hører hjemme i strategien (det kan være svært at holde skarpt adskilt).

Institutionens udkast til omverdensanalyse drøftes normalt på et møde med ministeriet, hvilket kan skabe behov for justering eller udbygning. Ministeriet skal ikke som sådan godkende den færdige analyse, men alene anerkende, at den er tilstrækkelig som grundlag for videre strategisk dialog.

- Se bilag med checkliste for indhold i omverdensanalyse og strategi.

#### 2.4. Strategi

En strategi er – i denne sammenhæng – en beskrivelse af *hvor institutionen skal hen, og hvordan den kommer derhen*. Det vil sige, at strategien beskriver de aktuelle målsætninger samt de generelle metoder, som institutionen har valgt at anvende for at opfylde målsætningerne.

- Se bilag om strategi som grundlag for rammeaftale.
- Se bilag med checkliste for indhold i omverdensanalyse og strategi.

Med udgangspunkt i mission og omverdensanalyse formulerer institutionen en aktuell *vision*. Visionen er en overordnet ambition eller målsætning på mellemlagt sigt i lyset af de udfordringer og muligheder, som er identificeret i omverdensanalysen. Den kan altså forstås som institutionens overordnede strategiske målsætning, og som sådan angiver visionen *hvor institutionen skal hen*.

En god vision:

- viser et konkret fremtidsbillede af institutionen med en tydelig ambition
- er kortfattet
- er retningsgiver for institutionens ledelse og medarbejdere og signalgivende over for omverdenen.

### ***Eksempler på visioner***

#### Statsbiblioteket (2015)

Statsbiblioteket bidrager til kritisk og aktivt medborgerskab i en globaliseret verden ved at give flere adgang til mere indhold som kilde til oplevelse og viden.

#### Syddansk Musikkonservatorium (2015)

Syddansk Musikkonservatorium uddanner musikere i international klasse, der kan og vil tage ansvar for egen karriere som udøvere, undervisere og iværksættere. Gennem aktualiseret videnproduktion i samspil med uddannelserne skaber Syddansk Musikkonservatorium udvikling på sit felt og er samtidig en markant kulturinstitution, der bidrager til kunst- og kulturoplevelser lokalt, regionalt og nationalt.

#### Ordrupgaard (2014)

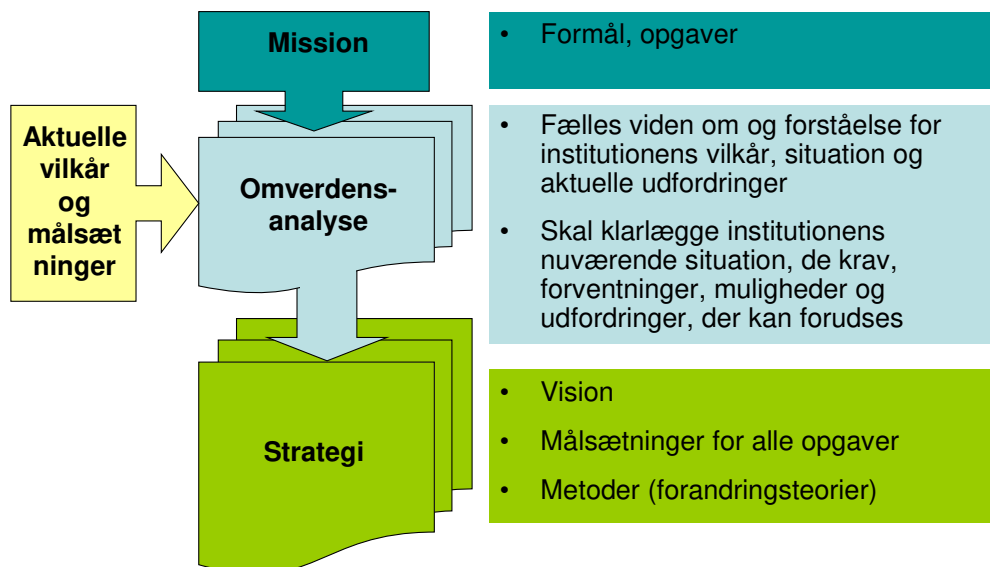
Bredere brugergrupper oplever mødet med kunsten på Ordrupgaard som vedkommende og udfordrende.

Strategien skal tjene til at overbevise ministeriet – og andre interesserede – om at institutionen vil kunne opfylde sin mission og bidrage til at opfylde aktuelle politiske målsætninger, og har truffet og fremover kan forventes at træffe velbegrundede beslutninger om, hvordan den vil gøre det (metodevalg). Den skal m.a.o. være overbevisende, også for en ikke-fagperson, og dermed bekræfte ministeriets tillid til institutionsledelsen.

Ministeriet skal således ikke godkende strategien, men anerkende, at den er egnet som grundlag for rammeaftalen. Ministeriet (Departementet) tager alene medansvar for mission, vision og de resultatmål, som bliver en del af rammeaftalen.

Strategien er derfor *ikke* en del af selve rammeaftalen. Den vedlægges som bilag til orientering, og den skal gøres tilgængelig på institutionens hjemmeside sammen med rammeaftalen.

Strategiens grundlag kan illustreres således:



### 3. Rammeaftalen

#### 3.1. Aftalens varighed

Rammeaftalen indgås normalt for en periode på fire år svarende til finanslovens planlægningshorisont. En anden varighed kan dog aftales.<sup>5</sup>

#### 3.2. Rammeaftalens økonomiske grundlag

Rammeaftalens hovedindhold indarbejdes i anmærkningerne på Finansloven således:

1. Mission og vision: indarbejdes i anmærkningerne; beskrivelse af institutionen
2. Evt. tværgående mål: indarbejdes i anmærkningerne; beskrivelse af institutionen
3. Opgaver og mål (resultatmål for opgaverne): indarbejdes i tabel 5.

Udgangspunktet for en ny rammeaftale er den bevilling, der kendes fra seneste finanslov eller finanslovsforslag. Institutionen skal som oplæg til dialogen udarbejde en strategi inden for rammerne af bevillinger på dette kendte niveau, med mindre andet aftales.

#### 3.3. Rammeaftalens indhold

Opbygningen af rammeaftalen er principielt ens for alle institutioner uanset fagområde (museer, biblioteker, uddannelse etc.) og størrelse. Selve rammeaftaledoku-

<sup>5</sup> Hvis grundlaget for en flerårig rammeaftale ikke er til stede (i form af dækkende omverdensanalyse og overbevisende og aktuel strategi) indgås typisk en etårig aftale, som indeholder dels relevante resultatmål for året, og dels procesmål for etablering af grundlaget for en rammeaftale.

mentet sammenstilles af ministeriet (Styringsteamet) på grundlag af materiale fra institutionen.

En rammeaftale har følgende disposition:

[Aftalens betydning og konsekvenser] <sup>6</sup>

1. Det strategiske grundlag. Mission og vision

2. Opgaver og mål

[3. Om rapportering af resultater]

[4. Aftalens status]

[Underskrifter]

Bilag 1-3 (jf. nedenfor)

#### Aftalens betydning og konsekvenser

Afsnittet består i følgende standardtekst:

Rammeaftalen mellem kulturministeren og departementet på den ene side og [institutionen] på den anden side fastlægger mål for [institutionens] virksomhed i aftaleperioden og de vilkår, der politisk gives herfor.

Aftalen indarbejdes på finansloven således:

- institutionens mission og vision indarbejdes i anmærkningerne
- aftalte mål af tværgående karakter indarbejdes i anmærkningerne
- aftalte mål for opgaver indarbejdes i tabel 5 i anmærkningerne.

Målopfølgelsen drøftes mindst én gang årligt i forbindelse med resultatopfølgningen. Såfremt der aftales ændringer af målene, indarbejdes disse ved først-givne lejlighed på finansloven, og rammeaftale og nøgletal revideres.

#### 1. Den økonomiske ramme

Der henvises til finansloven. Aftaleperiodens økonomiske rammer beskrives mere detaljeret i bilag til rammeaftalen. Der er udarbejdet en særlig regnearksskabelon hertil, som skal anvendes ved udformning heraf (udleveres i processen).

#### 2. Det strategiske grundlag: Mission og vision

Afsnittet indeholder institutionens strategiske grundlag i form af institutionens mission og vision.

#### 3. Opgaver og mål

Afsnittet angiver opgaver og aftalte resultatmål.

---

<sup>6</sup> De kantede parenteser angiver afsnit med standardtekster, der som udgangspunkt indgår i alle rammeaftaler.

Mål af tværgående karakter som ikke meningsfuldt kan placeres under én opgave, anføres i særskilt skema:

Mål
<ul style="list-style-type: none"><li>• [mål a]</li><li>• [mål b]</li></ul>

Der kan ikke kun være mål af tværgående karakter, da der skal være mindst ét mål for hver opgave (en institution med en meget simpel opgaveportefølje kan dog i princippet have kun én opgave).

Skemaet med resultatmål for opgaver er det samme som indgår i anmærkningernes på finansloven som tabel 5:

Opgaver	Mål
[opgave 1]	<ul style="list-style-type: none"><li>• [mål 1.1.]</li><li>• [mål 1.2.]</li><li>• [mål 1.3.]</li></ul>
[opgave 2]	<ul style="list-style-type: none"><li>• [mål 2.1.]</li><li>• [mål 2.2.]</li><li>• [mål 2.3.]</li></ul>
[opgave 3]	<ul style="list-style-type: none"><li>• [mål 3.1.]</li><li>• [mål 3.2.]</li></ul>

Under skemaet med opgaver og mål anføres følgende standardtekst:

<p>Vision og mål er formuleret på baggrund af [institution]s omverdensanalyse og strategi. Strategien er tilgængelig på [hjemmeside] og vedlagt som bilag 2.</p> <p>Resultatmålene er operationaliseret i operationelle mål med tilhørende nøgletal og indikatorer, jf. bilag 3, som lægges til grund for [institution]s resultatrapportering og vurderingen af målopfyldelsen.</p>
---

#### *Mål (resultatmål)*

For hver opgave skal der opstilles et passende antal resultatmål, som udgangspunkt 1 til 3. Målene skal være tilpas dækkende for opgaverne, men det samlede antal resultatmål bør ikke være for højt (helst under 10), også af hensyn til den årlige afrapportering.

Målene bør fokusere på effekt eller ydelses kvalitet, og bør være en blanding af basismål og udviklingsmål.

- Se bilag om resultatmål for effekt og kvalitet.

Resultatmål skal suppleres af operationelle mål og evt. øvrige nøgletal og indikatorer, jf. nedenfor om aftalebilag 3.



#### 4. Om rapportering af resultater

Standardtekst:

[Institutionen] skal sikre åbenhed og gennemsigtighed med hensyn til institutionens resultater og virksomhed. Som led heri rapporterer institutionen om opnåede resultater og opfyldelse af målene efter de til enhver tid gældende regler og retningslinjer herfor. Rapporteringen drøftes med departementet, og danner grundlag for departementets resultatopfølgning.

#### 5. Aftalens status samt underskrifter

Standardtekst:

Denne rammeaftale er ikke en kontrakt i juridisk forstand. Der ændres ikke ved ministeransvaret og de almindelige instruktionsbeføjelser i forholdet mellem departementet og institutionen. Gældende lovgivning og hjemmelskrav, budget- og bevillingsregler, overenskomster mv. skal følges, med mindre der er tilvejebragt hjemmel til fravigelse. Departementet kan tilbagekalde eller ændre aftalen eller dele heraf i kraft af de almindelige instruktionsbeføjelser.

Som udgangspunkt skal ændringer af ansvarsområde eller af aftalte målsætninger håndteres inden for de aftalte bevillingsmæssige rammer. Det samme gælder for bevillingsmæssige ændringer, som i udgangspunktet ikke giver anledning til en ændret opgavesammensætning eller ændringer i de krav, der stilles i forbindelse hermed.

Større ændringer af institutionens opgaver eller af aftalte målsætninger vil altid give anledning til en genforhandling af institutionens økonomiske rammer. Omfattende ændringer i institutionens økonomiske rammer vil kunne give anledning til en genforhandling af målene i aftalen.

Rammeaftalen er ikke til hinder for, at der sker tilførsel eller bortfald af bevillinger i forbindelse med ressortændringer.

#### Bilag 1: Aftalens økonomiske grundlag

Til alle rammeaftaler vedlægges et standardiseret tabelværk, der mere detaljeret beskriver de forventede økonomiske rammer. Opstillingen er orienterende og budgetopstillinger m.v. er ikke bindende.

#### Bilag 2: Strategi

Jf. afsnit 2.4. ovenfor og vejledningsbilag om indhold i strategi.

#### Bilag 3: Operationelle mål

For at sikre tilstrækkelig fremadrettet klarhed om hvad der skal til, for at resultatmålene er opfyldt i hvert enkelt år, og for at belyse og dokumentere målopfyldelsen i det forløbne år, skal alle resultatmål suppleres af operationelle mål, som består i indikatorer og nøgletal, der er målbare eller konstaterbare.

Operationelle mål er bindende i den forstand, at et resultatmål som udgangspunkt kun kan anses for opfyldt, hvis de tilknyttede operationelle mål er opnået/indfriet som forventet. Operationelle mål kan revideres fremadrettet efter aftale i forbindelse med årsrapporten (dvs. justeres for de efterfølgende år i aftaleperioden).

Det bør tilstræbes at opstille operationelle mål som er målbare/konstaterbare, men som ikke medfører uhensigtsmæssig detailstyring. Hvis det operationelle mål er på aktivitetsniveau, bør parterne drøfte og vurdere risikoen for, at den detailstyring det indebærer, kan vise sig uhensigtsmæssig i løbet af perioden. Nogle aktiviteter er det mindre problematisk at departementet får medansvar for, f.eks. aktiviteter som ligger i direkte forlængelse af opgaven og procesmål for udviklingsopgaver (eks. undersøgelser). Aktiviteter, som er resultatet af klart faglige valg og prioriteringer, kan det være uhensigtsmæssigt at departementet tager medansvar for, f.eks. konkrete udstillinger (temaer).

Der bør opstilles et mindre antal operationelle mål for hvert resultatmål, typisk 2-5. De operationelle mål anføres i et aftalebilag (3) til rammeaftalen, som opdateres ved den årlige resultatopfølgning (skabelon udleveres).

#### Bilag 4: Nøgletal og indikatorer

Resultatopfølgningen omfatter belysning af de opnåede resultater, herunder især belysning af/dokumentation for målopfyldelse. De operationelle mål kan være tilstrækkelige til at belyse opfyldelsen af resultatmålene i rammeaftalen, men der kan være behov for at opstille yderligere nøgletal og indikatorer, som bredere belyser den ønskede udvikling af strategien, og kan inddrages i resultatopfølgningen som supplement til operationelle mål.

- Se bilag om nøgletal og indikatorer.

Behovet for dokumentation for (sandsynliggørelse af) målopfyldelsen bør afvejes i forhold til hvor mange administrative ressourcer, der med rimelighed bør anvendes på at registrere, behandle og formidle denne, hvilket kan drøftes mellem institutionen og ministeriet. Ofte vil de data og parametre, som institutionen selv opgør løbende til eget brug, være tilstrækkelige til at belyse målopfyldelsen. Dog kan nye resultatmål skabe behov for at indsamle nye data, f.eks. i form af brugerundersøgelser m.v.

Samtlige nøgletal og indikatorer – herunder også operationelle mål – opstilles i et bilag til rammeaftalen (skabelon udleveres).

Fsva. resultatopfølgning henvises i øvrigt til ministeriets og Finansministeriets vejledninger om årsrapporter m.v., som normalt opdateres årligt.

#### **4. Proces for indgåelse af en rammeaftale**

Standardprocessen for dialog om og udformning af rammeaftalen består af et introduktionsmøde og typisk tre dialogmøder. Herimellem udarbejdes materiale og proces m.v. afstemmes.

Det færdige udkast til rammeaftale forelægges departementets ledelse til underskrift, hvorefter den sendes til institutionen til underskrift. Efter underskrift offentliggøres rammeaftalen på institutionens hjemmeside.

Processen faciliteres af ministeriet, idet Styringsteamet indkalder til møder, vejleder om styringspolitik og –koncepter og bistår parterne med at indgå i konstruktiv strategisk dialog.

#### (0). Introduktionsmøde

Introduktionsmødet har til formål at aftale den samlede proces og fremme fælles forståelse af styringspolitik og rammeaftalekoncept. Tidspunkt for første møde aftales.

#### 1. møde

Det 1. forløb og møde er koncentreret om at etablere en fælles forståelse af institutionens nuværende situation, muligheder og udfordringer samt ministeriets forventninger til institutionen.

Til brug for 1. møde skal institutionen udarbejde følgende materiale:

1. Forslag til opgaveopdeling (især hvis den skal ændres)
2. Forslag til mission
3. Omverdensanalyse
4. Evt. forslag til vision (første trin af strategien).

Med bidrag fra begge parter drøftes og afstemmes overordnet hvilke kulturpolitiske målsætninger institutionen forventes at bidrage til realisering af, og helt overordnet hvordan og i hvilket omfang. Dette gælder såvel institutions- eller sektorspecifikke målsætninger som tværgående kulturpolitiske målsætninger.

Mødet bør resultere i at ministeriet anerkender, at der – med omverdensanalyse og forslag til mission og evt. vision – er grundlag for at institutionen kan udarbejde et strategiudkast. Der kan naturligvis aftales udbygning af eller ændringer i omverdensanalysen (kan afhandles pr. mail eller drøftes igen på næste møde) samt ændringer eller gentænkning af mission og vision.

#### 2. møde

På 2. møde drøftes institutionens udkast til strategi, herunder vision (evt. igen), målsætninger og metoder.

Til brug for dette møde udarbejder institutionen et egentligt strategiudkast.

Det kan være hensigtsmæssigt – men er ikke noget krav –, hvis institutionen allerede på dette tidspunkt kommer med indikationer af hvilke målsætninger fra strategien, den finder egnede til rammeaftalen.

På eller i tilknytning til mødet skal også ske en første kobling af økonomi og mål. Strategien skal som nævnt andetsteds kunne realiseres for de forventede bevillin-

ger og øvrige indtægter. Til brug for afstemning heraf skal institutionen opstille et opgaveopdelt budget for aftaleperioden.

Til brug for 2. møde skal institutionen således udarbejde:

1. Forslag til vision
2. Udkast til strategi med målsætninger for alle opgaver
3. Evt. forslag til resultatmål
4. Opgaveopdelt budget (skabeloner udleveres).

### 3. møde

Formålet med det tredje møde er at opnå enighed om resultatmål, operationelle mål (og øvrig dokumentation) og økonomiske rammer.

Til brug for tredje møde skal institutionen:

1. Revidere/udbygge strategien så den indeholder konkrete forslag til resultatmål i forlængelse af tidligere drøftelser
2. Forslag til nøgletal og indikatorer som kan illustrere den ønskede udvikling og belyse resultater og målopfyldelse (skabelon udleveres)
3. Forslag til operationelle mål for hvert resultatmål (skabelon udleveres)
4. Evt. reviderede budget.

Hvis resultatmål, operationelle mål, nøgletal og indikatorer og budgetter ikke falder endeligt på plads på selve mødet, må det aftales om det kan ske pr. mail mv. eller om der behov for endnu et møde.

Efter mødet sammenstiller ministeriet (Styringsteamet) rammeaftalen på grundlag af institutionens materiale. Herefter underskriver departementet og efterfølgende institutionschefen aftalen. Institutionen gør aftalen med bilag tilgængelig på sin hjemmeside.

### Bilag til denne vejledning

- 1) Strategi som grundlag for rammeaftale
  - a) Checkliste for indhold i omverdensanalyse og strategi
- 2) Resultatmål for effekt og kvalitet
- 3) Nøgletal og indikatorer
- 4) Økonomi og resultatmål
- 5) Skabelon til procesplan

## VEJLEDNING

Bilag til vejledning om resultatstyring

April 2018

### Strategi som grundlag for rammeaftale

Kulturministeriets politik for resultatstyring af kulturinstitutioner og koncept for rammeaftaler bygger på strategisk dialog mellem ministeriet (departementet eller Kulturstyrelsen) og institutionen. Grundlaget for denne dialog er institutionens strategi (dvs. et udkast til strategi). Strategien er ikke bindende eller formelt styrende, men danner grundlag for rammeaftalen, idet vision og resultatmål i rammeaftalen udspringer direkte af strategien.

Strategien har i styringssammenhæng til formål at overbevise ministeriet om, at institutionen vil kunne opfylde mission, vision og mål i de kommende år. Derudover bør strategien også være et dynamisk værktøj for institutionsledelsen.

#### 1. Hvad er en strategi?

Der er mange opfattelser af strategi og skrevet mange hyldekilometer lærebøger herom<sup>1</sup>. I denne sammenhæng handler strategi kort sagt om "hvor institutionen skal hen, og hvordan kommer den derhen". Den har således flere niveauer:

1. Institutionens vision, dvs. en overordnet og aktuel målsætning (inden for rammerne af udefra givet formål/mission)
2. Resultatmål for alle kerneopgaver
3. Generelle metoder, som institutionen tænker at anvende for at opfylde målene.

1 og 2 (evt. dele af 2) indgår i rammeaftalen og bliver derigennem styrende. Valget af metoder (3) er alene institutionens eget, men strategien skal overbevise ministeriet om, at institutionen har gjort sig grundige overvejelser herom, og at interessenterne derfor kan have berettiget forventning om, at målene vil blive opfyldt.

Det er vigtigt, at institutionen gør strategiudviklingen meningsfuld for sig selv. Dvs. på forhånd nøje overvejer, hvordan en strategi og især strategiske refleksioner og drøftelser internt og med interessenter både kan tjene til at fremme intern styring og ledelse og til at overbevise ministeriet.

---

<sup>1</sup> En kort oversigt over (nogle) skoler, guruer og begreber findes her: <http://www.strategylab.dk/portal/tools/strategibanken/>. Ellers er bogen "Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management" af Mintzberg m.fl. en god introduktion til teorier og skoler (Prentice Hall, 1998)

### "Planlægning og kaos"

Alle institutioner har kompleksitet som vilkår, enten i kraft af antallet af opgaver og ydelser og deres indbyrdes sammenhænge, eller i omverdenen af brugere og interesserter og teknologi, som udvikler sig mere eller mindre hurtigt og uforudsigeligt, eller begge dele. Det nødvendiggør på den ene side en formaliseret planlægning og på den anden side accept af en grad af kaos. Derfor må hver enkelt institution gøre sig overvejelser over hvor meget planlægning og hvor meget dynamik (løse ender, "kaos") der kan være i strategien.

Det er dog helt centralt, at en strategi *ikke* er en handlingsplan, som detaljeret beskriver hvilke aktiviteter (handlinger) der skal gennemføres, og hvem i organisationen der skal gøre hvad og hvornår. Strategiens metoder er på et relativt overordnet niveau i forhold til konkrete aktiviteter og handlinger (se 3.3. nedenfor). For at implementere strategien kan institutionen meget vel have brug for mere detaljerede handlingsplaner til eget brug.

Men da strategier tilsigter at være retningsgivende for fremtidige handlinger, indeholder de alligevel et element af planlægning, hvor man på forhånd vurderer hvilke metoder der er de bedste til at opfylde målene, og som organisationen indrettes på at anvende. I praksis opdages og afprøves der dog normalt også løbende nye metoder, og det der virker konvergerer til (del)strategier, som supplerer eller erstatter de planlagte elementer. Strategier er altså også *dynamiske*. Se evt. også tekstboks.

Institutionen må vurdere opgavernes kompleksitet og omverdenens (u)stabilitet, og dermed i hvilket omfang det giver mening at lægge sig fast på bestemte metoder for en fireårig rammeaftaleperiode. Komplekse opgaver og/eller en turbulent omverden nødvendiggør en strategi med løse ender, men dermed også etablering af løbende strategiproceser og evt. tættere løbende strategisk dialog mellem institution og ministerium. Den nedskrevne strategi skal, sammen med dialogen herom, således i en vis forstand vise, at institutionen vil være i stand til *løbende at arbejde strategisk*. Uanset løse ender skal strategien mao. bekræfte tilliden til, at institutionen også i situationer, som ikke kan forudses, kan forventes at gøre det rigtige for at opfylde målene. I den forbindelse er den mundtlige dialog mellem institutionen og ministeriet et nødvendigt supplement til den nedskrevne strategi.

Det dynamiske i strategier er dog især metoderne, mens vision og resultatmål normalt er mere stabile. Eftersom ministeriet alligevel ikke skal tage medansvar for metoderne er det ikke et stort problem for styringen, at strategier i praksis indeholder dynamiske elementer.

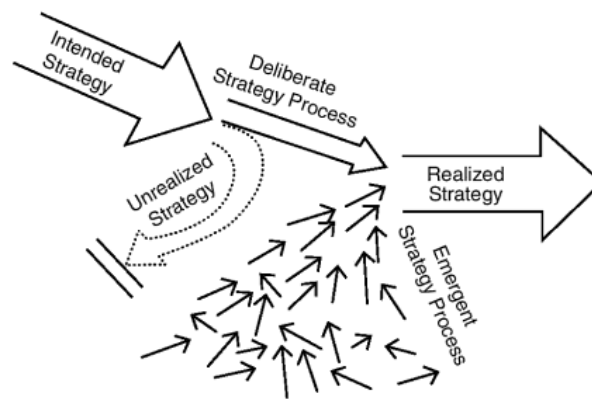
I styringssammenhæng er der således behov for, at institutionen udvikler og præsenterer en nedskrevet strategi med det bedst muligt integrerede perspektiv på virksomheden. Strategien opfattes normalt som *dynamisk* for så vidt angår metodevalg, og den nedskrevne version kan (og bør normalt) justeres i løbet af rammeaftaleperioden. Som det fremgår af politik for resultatstyring, skal institutionen orientere ministeriet ved større ændringer i strategien.

**For den særligt (teoretisk) interesserede:**

Der har i mange år været en grundlæggende teoretisk uenighed (mellem managementguruer) om, hvorvidt det er mest relevant at opfatte strategi som en plan eller som et mønster i faktiske handlinger. På den ene side sigter strategier på at være retningsgivende for fremtidige handlinger, og indeholder dermed et element af planlægning. På den anden side er de strategier, som organisationer faktisk realiserer, en blanding af noget planlagt, og nogle muligheder, som opstår og gribes hen ad vejen, men som ikke var planlagt eller forudset.

Den teoretiske uenighed grunder i synet på mulighederne for overhovedet at planlægge. "Planlægningsoptimister" (f.eks. Ansoff) ser strategi som en plan for hvordan organisationen bør handle, som er udarbejdet på forhånd og som er resultatet af en bevidst og målrettet proces (strategiudvikling). Når den faktiske strategi adskiller sig fra den planlagte, er det ifølge planlægningsoptimister fordi organisationer er for dårlige til at implementere strategier.

"Planlægnings skeptikere" (en af de mere moderate er Mintzberg) mener, at planlægning kun er mulig for organisationer i meget stabile omgivelser, og det er sjældent tilfældet. Derfor er det mere relevant at se strategi som et mønster i faktiske handlinger, hvoraf en stor del er opstået som muligheder hen ad vejen (emergent strategi). Det bør man selvfølgelig indrette sig på, bl.a. gennem løbende processer hvor man opfanger, reflekterer og udnytter de opståede muligheder.



Kilde: Quinn og Mintzberg; The Strategy Process (1988)

Mintzberg peger på den fundamentale forskel mellem strategisk tænkning og planlægning (derfor kan det meget anvendte begreb *strategiplan* være uheldigt). *Planlægning* kræver en analytisk tilgang, hvor man nedbryder givne mål eller intentioner i delelementer og formaliserer disse trin, så de kan implementeres nærmest automatisk. Det er en slags programmering, hvor man forudsiger præcist hvilke handlinger og aktiviteter der vil føre til de ønskede resultater. Planlægning kræver altså analyse, nedbrydning og opsplitning i dele og forudsætter lineære sammenhænge.

*Strategisk tænkning* handler om at formulere målene med udgangspunkt i en overordnet vision for den retning institutionen skal bevæge sig i. Her er der snarere end analyse behov for en syntese af viden og læring fra alle kilder, både fra personlige erfaringer, andres erfaringer og hårde data fra analyser og undersøgelser. Det handler om ved hjælp af viden, intuition og kreativitet at udvikle et *integreret perspektiv* på virksomheden. Det er noget med at se mønstre i udfordringer og muligheder (kortlagt i omverdensanalysen og løbende opfanget) og finde (se eller skabe) et sammenhængende mønster i mål og metoder, som peger i retning af visionen.

## 2. Strategisk grundlag

For offentlige eller offentligt støttede institutioner tager de strategiske overvejelser udgangspunkt i det *formål*, der fra politisk hold er fastlagt for institutionen eller den aktuelle bevilling.

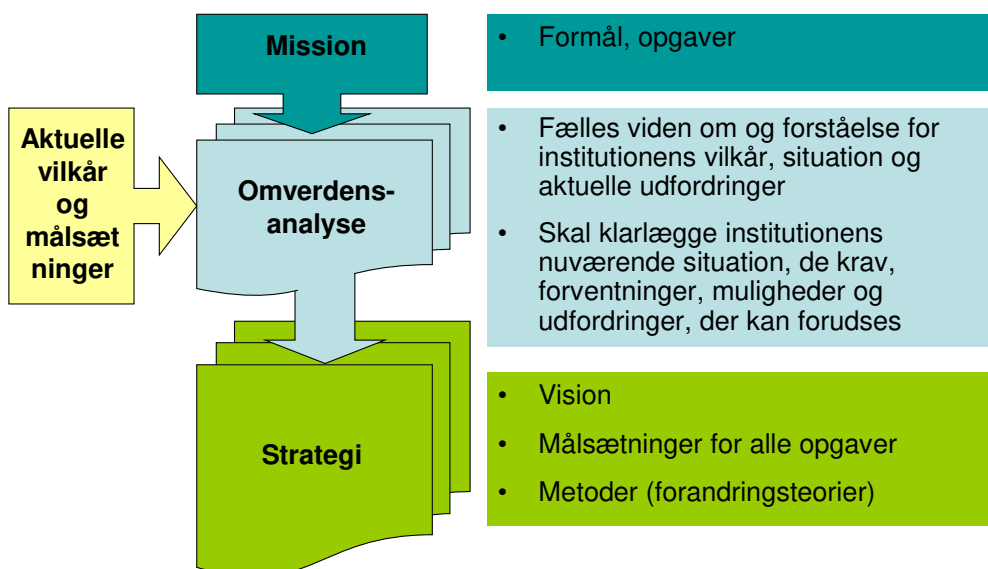
Formålet (som også formuleres som *mission*, jf. særskilt bilag om mission og vision) fastlægger de opgaver eller ydelser, som institutionen skal løse eller tilbyde. Den angiver normalt ikke kvalitetsniveauet for opgaveløsningen eller udviklingsretningen.

Derudover udgøres det strategiske grundlag af de overordnede *politiske målsætninger* på området, herunder især:

1. Målsætninger formuleret i lovgivningen (inkl. bemærkninger til lovforslag)
2. Målsætninger i eventuelle politiske aftaler
3. Regeringens politik på området
4. Evt. særlige visioner og målsætninger udstukket af råd og nævn
5. Ministerområdets mission og vision
6. Generelle målsætninger for udviklingen af den offentlige sektor
7. Målsætninger udsprunget af aktuelle institutionsspecifikke forhold (eks. nye opgaver, ny teknologi, nye ønsker fra brugerne, ændret konkurrencesituation m.v.)

Institutionen fortolker de aktuelle politiske målsætninger i *omverdensanalysen*.

Strategiens grundlag kan illustreres således:



## 3. Strategien

Strategien og resultatstyringen handler grundlæggende om, hvordan institutionen under de aktuelle vilkår opfylder sit formål, nærmer sig sin vision og bidrager til at realisere aktuelle politiske målsætninger. Strategien skal derfor reflektere de *udfordringer*, som institutionen står overfor i den forbindelse, jf. omverdensanalysen.



Strategidokumentet bør indledes med missionen og kan evt. også opliste (gentage) udfordringerne i punktform.

Som grundlag for drøftelse om ny rammeaftale skal institutionen udarbejde et *udkast* til en strategi. Der skal være mulighed for at drøftelserne medfører ændringer, og de resultatmål som indgår i rammeaftalen, skal indgå med samme formulering i strategien, så sammenhængen bliver klar. Dialog fører ofte til at strategier udbygges eller justeres i mere teknisk forstand (sprogligt og strukturelt), men også til nye eller ændrede målformuleringer.

### 3.1. Vision

På grundlag af formål (mission) og centrale udfordringer formulerer institutionen en helt overordnet målsætning eller ambition, som kaldes for *vision*. Den giver svar på: Hvor skal vi hen? (på mellemlangt sigte – 5-10 år).

- Se særskilt bilag om mission og vision.

### 3.2. Opgaver og mål

For at give resultatstyringen en hensigtsmæssig struktur, og for at sikre, at der opstilles dækkende resultatmål, skal institutionens samlede opgaveportefølje opdeles i et passende antal opgaver. Selvom rammeaftalen kun skal indeholde resultatmål (se herom vejledningen om rammeaftaler og bilag om resultatmål) for institutionens udadvendte kerneopgaver, skal strategien i princippet også omfatte interne funktioner (organisation, ledelse, HR, bygningsdrift, økonomiforvaltning m.v.). Det er dog normalt kun hvis omverdensanalysen viser, at der er særlige udfordringer på de interne områder, at ministeriet har behov for længere udredninger herom i strategien.

Ud fra et rent styringsperspektiv er det ofte mest hensigtsmæssigt at bruge opgavestrukturen som struktur også for strategien. Dvs. opbygge strategidokumentet med særskilte afsnit for hver opgave. Dermed vil strategien uden videre kunne danne grundlag for en rammeaftale. Hvis strategien struktureres anderledes (f.eks. anvender en af "markedets" mange strategimodeller eller -værktøjer), må der bygges en bro mellem strategistrukturen og opgavestrukturen, typisk ved at institutionen udarbejder et særligt notat herom.

Nogle strategimodeller/-værktøjer arbejder med såkaldte *strategikort*, som kan være velegnede til at illustrere sammenhænge mellem vision, mål og metoder (forandrings teorier). Det er vigtigt, at et strategikort (og andre værktøjer) gør det muligt at skelne mellem mål og metoder/midler. Strategikort kan dog næppe stå alene uden tilhørende tekst.

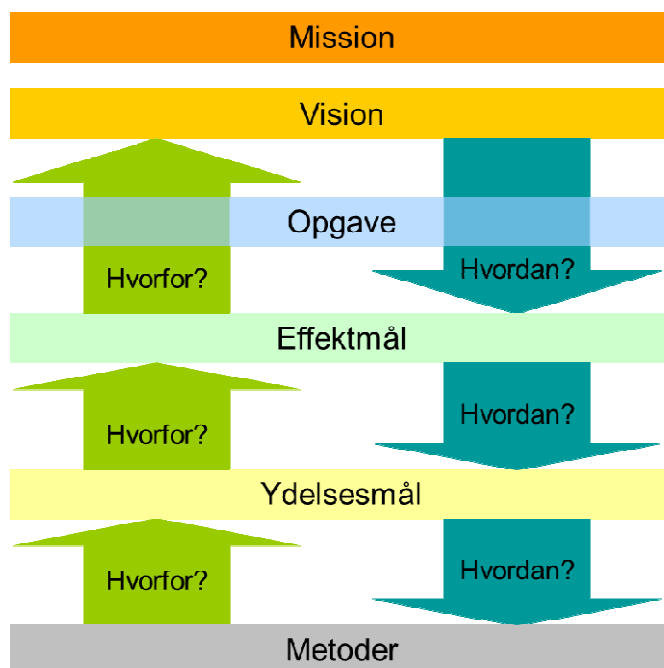
Strategien kan indeholde mange målsætninger for hver opgave. Det er vigtigt, at institutionen i strategien eller i tilknytning til denne peger på hvilke af disse der foreslås som resultatmål i rammeaftalen (det behøver dog ikke at være i første strategiudkast). Det kan evt. gøres ved at anvende samme skema til opgaver og mål som i rammeaftalen.

### 3.3. Metoder

Vision og mål angiver hvor institutionen skal hen, mens metoder angiver *hvordan den kommer derhen*. Nærmere bestemt hvordan den opfylder sine mål.

Strategien skal indeholde enten begrundede valg af metoder eller en kortfattet diskussion af mulige metoder. Begrundelser for valg af metoder bør have form af *forandringsteorier*, dvs. begrundede antagelser om, hvordan bestemte metoder vil føre til bestemte resultater, som matcher målsætninger på ydelsesniveau og effektniveau og flytter institutionen i retning af vision og mission.

Faktisk handler forandringsteorier om hele kæden (den røde tråd) fra mission over vision, effektmål, ydelsesmål til metoder – og omvendt:



Strategien bliver således overbevisende ved at anskueliggøre og argumentere for sammenhængene mellem metoder og målsætninger på alle niveauer. Ovennævnte mål-og-metode-hierarki skal ikke nødvendigvis indgå i strategien, men man skal i princippet kunne opstille hierarkiet på grundlag af strategien<sup>2</sup>.

Som nævnt er det ikke altid muligt eller hensigtsmæssigt at træffe valg på forhånd om, hvilke metoder der vil blive anvendt i de kommende år. Strategien kan derfor efter behov indeholde en diskussion af fordele og ulemper ved forskellige metoder, eller beskrive hvordan der vil blive søgt efter helt nye metoder. Kernepunktet i den strategiske dialog er netop, at institutionen overbeviser ministeriet om, at den har foretaget de rigtige valg (på det foreliggende grundlag), eller er klar over udfordringer og muligheder. En udfoldet diskussion af fordele og ulemper ved forskellige

<sup>2</sup> Det er ofte den metode Styreteamet anvender for at afgøre, om et strategiudkast i mere teknisk forstand er brugbart.

metoder kan gøre det nemmere for ministeriet at stille konstruktive spørgsmål til institutionens valg.

I en strategi handler det – i forlængelse af ovennævnte om forskel på strategi og plan – om *generelle* metoder snarere end konkrete aktiviteter eller handlinger. Strategien behøver ikke at beskrive de valgte metoder udførligt, men de skal selvfølgelig kunne forstås, også af eksterne interessenter. Metoderne kan evt. anskueliggøres gennem *eksempler* på mere konkrete aktiviteter/indsatser/handlinger, men det skal som nævnt *ikke* være en handlingsplan.

**Eksempel:**

Hvis det er et resultatmål at tiltrække nye publikumsgrupper, kan generelle metoder f.eks. være:

- Målrkning/justering af eksisterende ydelser (indholdsmæssige ændringer, som beskrives).
- Nye målrettede ydelser, f.eks. med anden tilgængelighed (andre teknologiske platforme, andre fysiske steder).
- Markedsføring målrettet bestemte befolkningssegmenter.
- Etablering af et nyt redskab til løbende opfangning af nye målgruppers adfærd og behov, f.eks. fokusgrupper, brugerpaneler eller et strategisk partnerskab med virksomheder der har særlig ekspertise vedrørende bestemte målgrupper.

3.4. Nøgletal og indikatorer

Strategien skal som anført være til at forstå for ministeriet og andre interessenter. Desuden skal det være muligt for institutionen selv og interessenterne løbende at følge med i om udviklingen går i den ønskede retning. Til brug herfor skal institutionen opstille nøgletal og indikatorer, som illustrerer den ønskede udvikling. Nogle nøgletal og indikatorer får status som operationelle mål, jf. vejledningen om rammeaftaler.

- Se særskilt bilag om nøgletal og indikatorer
- Se særskilt bilag med checkliste for indhold i omverdensanalyse og strategi.

## VEJLEDNING

Bilag til vejledninger om resultatstyring

April 2018

### Indhold i omverdensanalyse og strategi (checkliste)

#### Indhold i omverdensanalyse:

1. Formål og mission
  - a. Formål
  - b. Opgaver
  - c. Mission
2. Aktuelle politiske målsætninger
  - a. Målsætninger i lovgivningen
  - b. Målsætninger i eventuelle politiske aftaler
  - c. Regeringens politik på området
  - d. Evt. særlige visioner og målsætninger udstukket af råd og nævn
  - e. Ministerområdets mission og vision
  - f. Generelle målsætninger for udviklingen af den offentlige sektor
3. Aktuelle udfordringer for institutionen i forhold til bl.a.:
  - a. Mission og politiske målsætninger
  - b. Faglige standarder (lovkrav, nationale og internationale standarder)
  - c. Økonomi
  - d. Brugere (krav, behov, ønsker)
  - e. Samarbejdspartnere
  - f. Konkurrenter, markedet
  - g. Teknologisk udvikling

Selvom der er udarbejdet en særskilt omverdensanalyse, kan strategien evt. indledes med resume af (evt. oplistning i punktform) udfordringerne (pkt. 3).

#### Indhold i strategien:

1. Vision
2. Målsætninger og resultatmål
  - a. Evt. tværgående målsætninger og resultatmål på området
  - b. Opgave A
    - i. Målsætninger for effekter og ydelser og sammenhænge mellem dem (forandringsteorier)
    - ii. Konkrete resultatmål
      1. Basismål
      2. Evt. udviklingsmål

- iii. Metoder
  - iv. Indikatorer og nøgletal
  - c. Opgave B
    - i. Målsætninger for effekter og ydelser og sammenhænge mellem dem (forandringsteorier)
    - ii. Konkrete resultatmål
      - 1. Basismål
      - 2. Evt. udviklingsmål
    - iii. Metoder
    - iv. Indikatorer og nøgletal
- [gentag for alle opgaver].

Nøgletal og indikatorer anvendes til at illustrere den ønskede udvikling, og skal og så opstilles samlet i skemaform (skabeloner forefindes).

## VEJLEDNING

Bilag til vejledninger om resultatstyring

April 2018

### Resultatmål for effekt og kvalitet

#### 1. Resultatmål

Resultatmål omhandler de *effekter*, som institutionens aktiviteter har på brugerne eller samfundet, eller kvaliteten eller karakteren af *ydelse*ne. Mål på lavere niveau<sup>1</sup>, som binder institutionen til at anvende bestemte faglige metoder eller gennemføre bestemte aktiviteter, er ikke resultatmål, og vil normalt give en uhen-sigtsmæssig detailstyring.

Resultatmålene skal enten angive niveau eller retning:

1. Grundlæggende mål (basismål) for effekterne eller for ydelsernes kvalitet eller karakter, som i princippet altid skal være opfyldt (niveau).
2. Udviklingsmål, som angiver en ønsket udviklingsretning, f.eks. at forbedre (styrke) effekten eller kvaliteten af en ydelse, at skabe en ny effekt eller udvikle en ny ydelse.

Der findes således forskellige grundlæggende typer af resultatmål:

	Effekt mål	Ydelses mål
<b>Basismål</b> helt grundlæggende varige mål	Den ønskede effekt på samfundet	Ydelsens kvalitet
	Den ønskede effekt på brugerne	Ydelsens karakter
<b>Udviklingsmål</b> med mellemlangt sigte (3-10 år)	Ny effekt der skal skabes i fremtiden	En anden karakter af ydelsen i fremtiden
	Eksisterende effekt justeres eller styrkes	Højere eller anden kvalitet i ydelsen
		Ny ydelse udvikles og tilbydes

Basismål vil normalt gælde for hvert år i strategi- og aftaleperioden. Udviklingsmål har en afgrænset tidshorisont, men den kan være både kortere og længere end af-

<sup>1</sup> Niveau i et opgavehierarki. Der er ikke krav om at institutioner udformer et fuldt udfoldet opgavehierarki, men det kan være en vej til den nødvendige opdeling af opgaveporteføljen på opgaver, jf. vejledning om rammeaftaler.

taleperioden. Basismål kan godt rumme en vis udvikling, men hvis udviklingen er et kerneelement i strategien og svar på konkrete udfordringer eller målsætninger, taler meget for at formulere udviklingsmål.

Resultatmål for effekt og kvalitet vil ofte ikke være krystalklare, men det er helt afgørende, at de formuleres på en sådan måde og at de drøftes så indgående, at parterne har begrundet formodning for, at de er enige om hvad der ligger i målene. Klarheden skabes ofte gennem tilknyttede nøgletal og indikatorer, hvoraf nogle får status af operationelle mål. Hvis det i forbindelse med resultatopfølgningen viser sig, at man ikke har forstået et mål på helt samme måde, må der skabes fælles forståelse fremadrettet, og denne må dokumenteres i revideret strategi, rammeaftale eller operationelle mål/nøgletal.

### Effektmål

Kulturpolitik har som målsætning at påvirke borgere og samfund på en ønskværdig måde, eller m.a.o. at skabe positive effekter. Effektmålsætningerne er i den forstand hele begrundelsen for at føre kulturpolitik; vi får et bedre samfund og bedre liv end uden offentlig kulturel indsats. Effekterne skabes gennem kulturelle (service)ydelser, som har brugere.

For at nå frem til effektmål for en opgave kan man besvare spørgsmålet: Hvilke effekter skal vi (inden for denne opgave) skabe på brugerne og samfundet, for at vi nu og fremover lever op til vores mission og bevæger os i retning af vores vision?

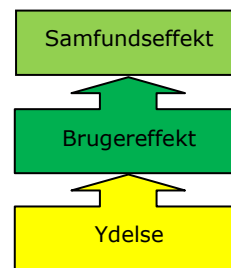
Hvis opgaven f.eks. er formidling og ydelsen udstillinger, skal effektmål angive, hvad brugerne skal have ud af at opleve udstillingerne, eller hvad det betyder for samfundet, at (visse) borgere oplever udstillingerne.

Effekt handler altså om hvad der sker med (i) brugeren, når denne benytter institutionens (kulturelle) ydelse. Man kan som det fremgår skelne mellem brugerrettede og samfundsrettede effekter. Der er sammenhæng mellem dem, idet effekter på samfundet normalt vil blive skabt gennem effekter på brugere.

Brugerrettede effekter kan handle om *eksempelvis* oplevelse, dannelse, berigelse, bevægelse, at blive udfordret, rystet eller bekræftet, orienteringsevne, viden, kompetencer, udvikling, lykke, meningsfylde.

Samfundsrettede effekter kan handle om *bl.a.* sammenhængskraft, folkestyre, velfærd, samfundsøkonomi, (national) konkurrenceevne. Det er vigtigt at have blik for sådanne effekter, også selvom den enkelte kulturinstitutionens bidrag kan være meget beskedent.

Det kan være svært at sætte ord på hvad kunst og kultur gør ved sine brugere og samfundet, og effektmål kan som det ses være temmelig u håndgribelige. Dertil kommer, at mange effekter ikke er direkte "mærkbare" hos brugeren. Det er alligevel vigtigt at forsøge at sætte ord på og formulere effektmålsætninger, også selvom de bliver diffuse eller overordnede. En strategi hænger ikke godt sammen og er ikke overbevisende, hvis den ikke indeholder effektmål for institutionens opgaver.



Hvis effektmålene ikke er rimeligt håndgribelige og ikke giver et rimeligt klart billede af niveau eller retning, egner de sig ikke som resultatmål i styringsøjemed. I så fald må resultatmålene handle om de kvaliteter, som ydelserne skal have, for at de får de ønskede effekter, jf. nedenfor om ydelsesmål og særligt notat om strategi.

#### *Ydelsesmål*

Kulturelle serviceydelser til brugere er bl.a. museumsudstillinger, forestillinger, koncerter, bibliotekstilbud, bevaring af kulturarv, uddannelse og forskning. Styrelser og enkelte øvrige institutioner producerer administrative ydelser, f.eks. myndighedsafgørelser, tilskudsadministration og statistik.

For at nå frem til kvalitetsmål for opgaven/ydelsen kan man besvare spørgsmålet: Hvilken kvalitet skal ydelsen have, for at den vil få de ønskede effekter hos brugeren og samfundet? Kvalitet skal forstås (i begrebets oprindelige betydning) som *beskaffenhed*, dvs. ikke alene som dimensionen god-dårlig, men alle karakterer eller egenskaber ved ydelserne.

Hvis opgaven f.eks. er formidling og ydelsen udstillinger, skal ydelsesmål angive hvilken karakter eller kvalitet udstillingerne skal have, for at de får de ønskede effekter på brugere eller samfund.

En anden måde at nå frem til ydelsesmål er gennem at formulere "servicedeclarationer", som kommunikerer til brugerne, hvad de kan forvente af ydelsen (de kan i princippet også gå på effekt, f.eks. "læringsmål" (kompetencer) for undervisning, men det er ofte nemmere at holde dem på ydelsesniveau). Resultatmål i form af servicedeclarationer kan især være relevante, når institutionen ikke fuldt ud kan opfylde ønsker og behov fra alle brugere, idet de kan skabe forventningsafstemning med brugerne, og desuden giver ministeriet medansvar for niveauet.

Mål for ydelsernes kvalitet kan ofte være klarere og mere niveau- eller retningsgivende end effektmål, og dermed mere velegnede som resultatmål.

Mål for kvalitetsdimensionen god-dårlig bør angive en relevant og genkendelig reference, f.eks. "på niveau med de bedste i Danmark" eller "høj kvalitet efter international målestok".

Hvis det søges at angive den særlige karakter eller beskaffenhed, som ydelsen skal have, er udfordringen ofte at formulere denne meget kortfattet men præcist. Formuleringen (målet) skal kunne stå alene, men målet må udfoldes yderligere i strategien.

En ofte central og relevant kvalitet ved ydelser er deres tilgængelighed, herunder både udbudsomfang og hvor nemt det i øvrigt er at anskaffe eller benytte ydelserne. Nogle ydelser kan benyttes på flere forskellige måder, f.eks. fysisk og digitalt (bl.a. kunstsamlinger og biblioteksydelser), hvilket kan have betydning for målformuleringer. En ofte relevant kvalitet ved administrative ydelser er sagsbehandlingstid (tid fra modtagelse af ansøgning eller lignende til svar herpå).



Det kan være gavnligt at skelne mellem faglig kvalitet og oplevet kvalitet. Den faglige kvalitet anvender rent faglige målestokke og referencer, og kan i princippet kun vurderes af andre eksperter på området. Her tilstræbes størst mulig objektivitet. Faglig kvalitet ligger bl.a. til grund for peer review inden for forskning, akkrediteringer og evalueringer. Oplevet kvalitet handler om hvordan brugeren oplever ydelsen og er dermed ofte mere subjektiv. Ikke desto mindre må mål for oplevet kvalitet handle om hvordan institutionen ønsker, at brugeren ("normalbrugeren" eller flertallet af brugere) skal opleve ydelsen. Oplevet kvalitet må normalt "måles" gennem brugerundersøgelser.

Nogle – men sjældent alle relevante – kvalitative aspekter kan være talmæssige (kvantitative). F.eks. kan tilgængelighed (jf. ovenfor) bl.a. udtrykkes gennem ydelsernes omfang/volumen (udbud) og forbrug/efterspørgsel (publikum), jf. også nedenfor om måling.

Produktivitetsmål (i form af enhedsomkostninger) kan være relevante, idet produktivitet indirekte har betydning for bl.a. ydelsernes omfang (udbuddet).

## 2. Mål og måling

Som det fremgår ovenfor og af politik for resultatstyring er det væsentligt at holde fast i, at resultatmål skal være på effekt- eller ydelsesniveau. På den måde sikres, at styringen fokuseres på *det rigtige*. For at styringen bliver god i teknisk forstand ("rigtig styring"), skal resultatmålene samtidig være klare, og målopfyldelsen skal kunne belyses på en tilfredsstillende måde.

Det er en udfordring at opfylde begge disse krav på samme tid, i hvert fald på kulturområdet. Det skyldes især, at både effekter på brugere og samfund og ydelsernes kvalitet og karakter sjældent kan måles simpelt og direkte (kvantitativt). Herved bliver det "kvalitative" og skønmæssige element i målformuleringen og vurderingen af målopfyldelsen nødvendigvis større<sup>2</sup>.

Dette skaber behov for dels en tættere dialog om målformulering og vurdering af resultater, og dels for at belyse effekter og kvalitet gennem nøgletal og indikatorer, for derigennem at styrke den fælles forståelse af målene og mulighederne for at belyse resultaterne.

Resultater og målopfyldelse skal belyses så godt, at institutionen og ministeriet kan have en meningsfuld og substantiel dialog herom (hvor man i vidt omfang kan se bort fra tekniske "måleproblemer").

---

<sup>2</sup> I Finansministeriets pjece *Strategisk styring med resultater i fokus* (september 2014) skelnes mellem opgavetyperne drift og ministerbetjening (pjece retter sig tydeligvis især mod statslige styrelser). Det anføres, at det ofte er muligt at opstille målbare mål for drift, men sjældent for ministerbetjening, hvor mål følgelig må være mere kvalitative og involvere flere skønmæssige vurderinger. Kulturelle serviceopgaver minder mere om ministerbetjening end om drift.

Eftersom de færreste – om overhovedet nogen – resultatmål er endimensionale og direkte målbare vha. en enkelt parameter (som hvis: kvaliteten af ydelsen skal være 8 (skala 0-10); den måles til 8,1; målet er opfyldt), sker belysning af målopfyldelsen normalt ved at man inddrager forskellige parametre, som har relation til målet, dvs. belyser forskellige relevante aspekter heraf. Man kan sige at disse parametre tilsammen skal om ikke ligefrem dokumentere i "hård" forstand, så i hvert fald *sandsynliggøre*, at målene er opfyldt helt eller delvist. Disse parametre kaldes nøgletal og indikatorer, jf. nedenfor.

Nogle effekter kan muligvis i et vist omfang måles (viden og kompetencer, den kreative sektors økonomi, (ud)dannelsesniveau, konkurrenceevne), men den enkelte kulturinstitutionens bidrag kan være så beskedent, at målingen ikke siger meget om institutionens indsats. På uddannelsesinstitutioner sker der dog altid en form for måling af de studerendes faglige kompetencer (brugerrettet effekt). Belysning af samfundsrettede effekter kræver normalt en særlig analyse, evt. et mindre forskningsprojekt.

Der findes forskellige "kvalitetsmålinger" af ydelserne, som man må overveje at anvende, men som også har svagheder. Faglig kvalitet kan f.eks. "måles" ved evalueringer eller peer review af eksterne eksperter, og måske gennem ("professionelle") anmeldelser. Oplevet kvalitet kan belyses gennem brugerundersøgelser (spørgeskemaer, interview eller fokusgrupper). Det kan være ressourcekrævende metoder, som må anvendes efter behov.

Mere nuancerede "kvalitetsmålinger", som kan søge at belyse alle relevante kvalitative aspekter af ydelserne, må formentlig ske gennem kvalitative evalueringer gennemført af uvildige eksperter. Det er som regel en bekostelig affære, som især af den grund skal anvendes med omtanke, og det kan være vanskeligt, at finde eksterne eksperter med de nødvendige kompetencer.

### 3. Ambitionsniveau for målene

Resultatmålene bør være ambitiøse, men ikke urealistiske. Der skal være en berettiget forventning om, at institutionen vil kunne opfylde målene, hvis der gøres en optimal indsats og rammevilkårene ikke udvikler sig uventet negativt. Institutionen skal naturligvis arbejde på, at målene opfyldes helt, men dette bør ikke føre til, at målene får karakter af minimumskrav. I nogle tilfælde kan det være passende ambitiøst at fastholde det eksisterende niveau, eller endda at acceptere en nedgang, f.eks. ved faldende bevillinger.

Ambitionsniveauet skal ses i sammenhæng med, at institutionens resultater udmærket kan vurderes som tilfredsstillende, selvom ikke alle mål er fuldt opfyldt (men nogle kun delvist opfyldt), jf. retningslinjerne for vurdering af resultater i politik for resultatstyring. Det skal også ses i sammenhæng med principperne for resultatløb i ministeriets lønpolitik for institutionschefer.

Målene skal være tilpasset den forventede økonomiske ramme, dvs. udgiftsbevilling og forventede egenindtægter af forskellig art (driftsindtægter, sponsorater m.v.). Resultatmålene er således også udtryk for enighed om en overordnet prioritering

mellem opgaver og indsatser indenfor den økonomiske ramme. Som grundlag for dialogen om prioriteringer udarbejder institutionen ud over strategi også aktuelle omkostningsfordelinger m.v., jf. bilag om økonomi og resultatmål.

Ambitiøse mål for bl.a. udbudsomfang (antal forestillinger, koncerter m.v.) og efterspørgsel (publikum) skal overvejes nøje, idet sådanne i princippet kan indebære risiko for uheldige incitamenter til at sænke kvaliteten eller popularisere karakteren af ydelserne. De bør i givet fald suppleres af andre kvalitetsmål, som modvirker dette.

#### 4. Operationelle mål

For at sikre tilstrækkelig fremadrettet klarhed om hvad der skal til, for at resultatmålene er opfyldt i hvert enkelt år, og for at muliggøre vurdering af målopfyldelsen i det forløbne år, skal resultatmål (i rammeaftaler) suppleres af operationelle mål, som består i indikatorer og nøgletal, der er målbare eller konstaterbare.

Operationelle mål er bindende i den forstand, at et resultatmål som udgangspunkt kun kan anses for opfyldt, hvis de tilknyttede operationelle mål er opnået/opfyldt som forventet. Operationelle mål kan revideres fremadrettet i forbindelse med årsrapporten (dvs. justeres for de efterfølgende år i aftaleperioden).

Det bør tilstræbes at opstille operationelle mål som er målbare/konstaterbare, men som ikke medfører uhensigtsmæssig detailstyring. Hvis det operationelle mål er på aktivitetsniveau, bør parterne kritisk vurdere dette. Nogle aktiviteter er det mindre problematisk at departementet får medansvar for, f.eks. aktiviteter som ligger i direkte forlængelse af opgaven, og procesmål og milepæle for udviklingsopgaver (eks. undersøgelser og andre projekter). Aktiviteter, som er resultatet af klart faglige valg og prioriteringer, bør departementet ikke tage medansvar for, f.eks. konkrete udstillinger.

Se særskilt bilag om nøgletal og indikatorer.

## VEJLEDNING

Bilag til vejledninger om resultatstyring

5. april 2018

### Nøgletal og indikatorer

Nøgletal og indikatorer tjener to formål:

1. Illustration af den udvikling som institutionen ønsker eller forventer at strategien vil medføre.
2. Belysning af opnåede resultater i forbindelse med resultatopfølgningen.

Nøgletal og indikatorer kan illustrere alle sider af institutionens virksomhed (jf. pkt. 1 ovenfor), men der skal være nøgletal og indikatorer, som knytter sig specifikt til de resultatmål, som aktuelt gælder for institutionen (jf. pkt. 2). Eftersom resultatmål typisk ændrer sig over årene, må der normalt også ændres i nøgletal og indikatorer, men en række centrale nøgletal (bl.a. aktivitetsoplysninger) vil normalt være relevante uanset ændrede resultatmål.

Nøgletal og indikatorer kan f.eks. være:

Parameter	Eksempelvis
Efterspørgsel og forbrug	publikum, billetsalg, belægning, lånere, udlån, ansøgere, optagne, netbrug(ere)
Resultater af brugerundersøgelser	tilfredshed, kvalitet, synlighed, tilgængelighed
Resultater af evalueringer	ekspertvurderinger, kvalitetsvurderinger, anmeldelser, akkrediteringer
Udbud (aktivitetsoplysninger)	koncerter, forestillinger, udstillinger, særudstillinger, samlingsvolumen, udgivelser, kurser
Tilgængelighed	åbningstid, åbningssteder, turne, svartider, telefontid, ydelser på nettet (evt. i forhold til fysiske ydelser)
Udvikling	milepæle (tidsplan) i projekter (f.eks. udvikling af nye ydelser m.v.)
Allokering af ressourcer	omkostningsfordeling på opgaver/ydelser/aktiviteter, "pris" på ydelser, administrationsomkostninger, personaleforbrug og -sammensætning
Produktivitet	enhedsomkostninger til ydelser/processer/aktiviteter (evt. i forhold til benchmarks)
Diverse	omtale i medier, partnerskaber, anerkendelser/udmærkelser, sponsorer, medlemmer af støtte-/venneforeninger

For at nøgletal kan tjene sine formål skal der opstilles *måltal* fremadrettet. Det er disse forventede/ønskede måltal, der bidrager til at illustrere den ønskede udvikling og danner grundlag for belysning af målopfyldelsen.

Nøgletal og indikatorer er som udgangspunkt ikke i sig selv bindende (har ikke status af resultatkrav), og vedlægges rammeaftalen som bilag (også som dokumentation for, at kravene til belysning af målopfyldelse har været drøftet).

I rammeaftaler får nogle nøgletal og indikatorer dog status af *operationelle mål*, jf. politik for resultatstyring. I så fald er de bindende i den forstand, at et resultatmål som udgangspunkt kun kan anses for opfyldt, hvis de nøgletal og indikatorer, som er tilknyttet det som operationelle mål, er opnået/opfyldt som forventet.

En bruttoliste over nøgletal og indikatorer kan omfatte alle de data og oplysninger, som institutionen løbende gør op og/eller selv anvender til at følge udviklingen, samt supplerende tal og indikatorer udsprunget af behovet for at kunne give en dækkende belysning af aktuelle resultatmål.

Institutionen bør løbende selv være opmærksom på, at ressourcerne anvendt på at indsamle, opføre og formidle disse data står i et rimeligt forhold til værdien heraf for både institutionen selv og andre interessenter (ministeriet, politikere, brugere, samarbejdspartnere, offentligheden). Dog er der generelt krav om at statslige institutioner muliggør at interessenter kan få betydelig indsigt i resultater og ressourceanvendelse m.v.

#### *Nøgletal*

Nøgletal er naturligvis kvantitative, men de anvendes ofte (som indikatorer) til at belyse noget kvalitativt (effekt, kvalitet eller karakter). Publikumstal kan f.eks. anvendes som:

- en "kvalitativ karakter" ved ydelsen (ydelsen har en sådan karakter, at den får et publikum af denne størrelse og sammensætning)
- et "kvantitativt mål" for kvaliteten (en kvalitetsmåling)
- indikator for effekt; som en (nødvendig eller tilstrækkelig) forudsætning for den ønskede effekt.

Mange nøgletal stiller næsten flere spørgsmål end de besvarer. Et overordnet publikumstal vil f.eks. ofte føre til spørgsmål om publikumssammensætningen. Her må en afvejning i forhold til ressourcer være afgørende for, om man vil lave en mere detaljeret løbende dataopsamling (hvis muligt), eller om man vil søge at belyse sammensætningen ved stikprøvevist at indsamle mere detaljerede data. Det er særligt nødvendigt at belyse publikumssammensætningen, hvis man har et udviklingsmål om at få bedre fat i bestemte befolkningsgrupper.

I forlængelse heraf kan der være behov for at centrale tal for efterspørgsel/forbrug (publikum/brugere) opdeles på forskellige parametre, f.eks. alder, køn, bopæl osv. Og centrale tal for udbud bør ligeledes opdeles på forskellige typer, f.eks. forestillinger for børn og unge, særlige begivenheder (events) og lignende.

På nogle områder er der behov for at bestemte nøgletal opgøres af flere institutioner på en ensartet måde, f.eks. med henblik på sammenligning. Det gælder p.t. bl.a. museer og uddannelsesinstitutioner.

#### *Indikatorer*

Nøgletal fungerer altså som indikatorer, men indikatorer kan også være andet end tal. Det ligger i begrebet indikator, at den indikerer at noget er på en bestemt måde, men der er normalt et betydeligt rum for fortolkning, hvorfor indikatorer ofte kræver en del ord med på vejen, for at de kan belyse udvikling og målopfyldelse (det må ske i både strategi og årsrapport).

Typiske indikatorer er bl.a. milepæle i projekter eller (kvalitative) resultater af brugerundersøgelser og lignende.

#### *Opstilling af nøgletal og indikatorer*

Måltal (for nøgletal) og milepæle mv. (for indikatorer) skal fremgå af et skema gældende for strategiperioden og 1-3 år forud (hvor de findes helt eller delvist). Dette skema bliver bilag til rammeaftalen.

Skemaet kan rumme forskellige typer af nøgletal og indikatorer, f.eks.:

<b>Nøgletal/indikator</b>	<b>År -2</b>	<b>År -1</b>	<b>År 0</b>	<b>År 1</b>	<b>År 2</b>	<b>År 3</b>	<b>År 4</b>
Nøgletal a (mindst)	1.580	3.256	2.376	2.500	3.000	4.000	5.000
Nøgletal b (indeks)			100	107	118	129	130
Nøgletal c				X		X-3%	
Milepæle (projekt)				Start	Test	Færdig	Eval.

Skemaformen gør det nemmere at illustrere den forventede tidsmæssige udvikling og fremdrift, altså hvor hurtigt ændringer slår igennem, og hvornår de begynder. Det er vigtigt af hensyn til den årlige resultatopfølgning.

Hvis man først foretager en "nulpunktsmåling" i aftaleperioden, kan man vente med at sætte konkrete tal på. Man kan evt. angive ambitionsniveauet for forbedringer, f.eks. gennem procentforbedring (jf. nøgletal c i ovenstående tabel), men kun hvis man har en rimelig fornemmelse af behov og muligheder for forbedringer.

#### *Særlige (økonomiske) nøgletal*

Det kan ofte være relevant at opstille mål for produktivitet, jf. bilag om resultatmål. Produktivitet belyses typisk gennem enhedsomkostninger, hvorved der sker en sammenkobling af output (ydelse) og input (omkostninger). Her kan fokus være på produktivetsforbedringer (udviklingsmål), dvs. faldende enhedsomkostninger, eller på et mindstekrav til produktiviteten. Sådanne produktivetsnøgletal bør ind sættes i nøgletalsskemaet.

Øvrige økonomiske nøgletal kan også bidrage til at belyse den ønskede udvikling som følge af strategien, ikke mindst det opgaveopdelte budget. Her må det antages, at en strategi, som omprioriterer væsentligt mellem forskellige opgaver og indsats, vil give sig udslag i en ændret relativ omkostningsfordeling. Se endvidere særligt bilag om økonomi og resultatmål.

## VEJLEDNING

Bilag til vejledninger om resultatstyring

April 2018

### Økonomi og resultatmål

God styring sikrer sammenhæng mellem økonomi og faglige mål og resultater. Overordnede (forvaltningspolitiske) målsætninger om "mest muligt for pengene" og "sparsommelighed" fremmes gennem forskellige styringsspor, herunder bevillingsstyring, regelstyring (bevillingsregler m.v.) og resultatstyring.

For så vidt angår resultatstyring handler det grundlæggende om at sikre, at økonomi og resultatmål passer sammen; det skal være muligt at realisere resultaterne for de givne bevillinger (og forventede egenindtægter), i princippet hverken mere eller mindre. Målene bør derfor også give incitamenter til eller forudsætte effektivisering i form af især produktivetsforbedringer, især hvis bevillingen er faldende som konsekvens af generelle produktivetskrav (BO3-besparelser).

I praksis handler det derfor om at opstille og aftale resultatmål, som passer til den økonomiske ramme i form af:

- ordinær bevilling på FL
- forventede egenindtægter (driftsindtægter, sponsorindtægter, donationer m.v.)

I drøftelserne om ny rammeaftale må derfor indgå:

1. mulighederne for at institutionen kan øge sine egenindtægter
2. hvordan produktivetskravene bedst kan opfyldes, især hvis de nødvendige omprioriteringer kræver strategiske valg (lavere kvalitet eller afvikling af ydelser o.lign.).

#### Ad 2. Egenindtægter

Mulighederne for at øge – eller om ikke andet fastholde – indtægterne bør normalt indgå i den strategiske dialog. Det er derfor ofte relevant at institutionen i omvendensanalysen beskriver, hvilke udfordringer der er forbundet med dette.

Rammeaftalen skal baseres på en realistisk forventning om indtægter. Der vil aldrig være fuldstændig sikkerhed, og hvis forventningerne langt fra indfris, kan det blive aktuelt at justere på strategi og resultatmål i aftaleperioden. Det gælder også hvis egenindtægtsmulighederne væsentligt forbedres.

### Ad 3. Produktivitetskrav og -mål

Der er normalt et generelt krav om produktivetsforbedringer (i form af BO3-besparelsen på FL), og der kan stilles specifikke produktivetskrav til institutionen, f.eks. i forbindelse med en ny rammeaftale. Væsentlige udfordringer og muligheder for at indfri kravene kan beskrives i omverdensanalysen. Selvom kravene ikke normalt er "til forhandling", skal strategien og evt. rammeaftalen vise hvordan institutionen vil leve op til kravene. Hvis besparelseskravene (undtagelsesvist) ikke kan indfris gennem faktiske produktivetsforbedringer (interne procesforbedringer m.v.), bør det fremgå eksplicit af strategien, hvordan kravene vil påvirke kvaliteten af ydelserne til brugerne, idet der herved sker forventningsafstemning om dette.

Institutioner, som har større "produktionslignende opgaver", skal som udgangspunkt opstille mål for produktivitet, typisk i form af enhedsomkostninger eller tidsforbrug på f.eks. "sager". Der er ikke nødvendigvis krav om stigende produktivitet/faldende enhedsomkostninger, men der skal tages stilling hertil. I tilfælde hvor flere institutioner har helt ensartede opgaver, bør de tilstræbe sammenlignelighed i opgørelsesmetoder.

### Opgavefordelt budget

Gennem sin strategi anskueliggør institutionen hvilke resultater den kan skabe for den kendte eller aftalte økonomiske ramme. I den forbindelse kan det være relevant med forskellige økonomiske oplysninger. Som minimum skal institutionen udarbejde og efter behov revidere fordelingen af omkostninger på opgaver, som indgår i anmærkningerne på FL (tabel 6. på finansloven) og i rammeaftalens økonomibilag:

#### **Opgavefordelt budget** (aftaleperiode 2019-22)

Omkostninger (brutto)	<i>Regnskab</i>	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Mio. kr., 2018-prisniveau	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Generelle fællesomkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I alt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Det er afgørende, at oversigten giver det bedst mulige billede af de grundlæggende økonomiske prioriteringer. Fordelingen angiver på et meget overordnet niveau, hvad ydelserne koster (opgaverne har karakter af ydelser/produkter). I tilfælde hvor strategien indebærer en ændring i forhold til tidligere, vil dette normalt også indebære en ændret omkostningsfordeling, hvilket kan fremgå ved at sammenholde fordelingen i aftaleårene med årene forinden (dette kan evt. styrkes gennem en supplerende procentvis fordeling).

Hvis regnskabstal i løbet af perioden viser væsentlige afvigelser i forhold til budgettal bør tabellen revideres fremadrettet og efter behov drøftes på virksomheds møderne.



### Særlige analyser m.v.

Institutionens regnskabsregistrering bør grundlæggende indrettes på at opfylde Finansministeriets krav og institutionens egne behov for økonomistyring.

Regnskabsbekendtgørelsen (se Retsinformation) indeholder et krav om, at

”de interne regnskaber skal kunne danne grundlag for belysning af, hvad de enkelte aktiviteter og ydelser koster eller forventes at koste bl.a. til udarbejdelsen af omkostningsfordelinger, samt hvilke faktorer der er bestemmende for forbruget af ressourcer til produktion. Ligeledes skal det interne regnskab kunne danne grundlag for udarbejdelsen af årsrapporten.” (§ 41 stk. 2).

Det betyder ikke, at alle omkostninger løbende skal registreres på en måde, så man umiddelbart kan trække (fuldstændige) ”kostpriser” ud af regnskabet. Men regnskabet skal muliggøre ad hoc-analyser af hvad en afgrænset ydelse eller aktivitet koster (typisk som registrerede direkte omkostninger tillagt beregnede/skønnede indirekte omkostninger). Institutionen forventes selv at gennemføre sådanne analyser efter behov, men der er også mulighed for at ministeriet kan bede om det, bl.a. som led i en ny rammeaftale, jf. politik for resultatstyring.

Institutionerne skal i passende omfang søge at sammenligne egen produktivitet med andre lignende institutioners eller tilgængelige benchmarks. Det kan bl.a. indebære samarbejde og koordinering med andre af ministeriets institutioner eller andre offentlige kulturinstitutioner om konteringsprincipper m.v. Resultater af sådanne sammenligninger kan evt. omtales i årsrapporten eller nævnes på virksomhedsmødet.

Bilag:

- Skabelon til rammeaftalens økonomibilag

Bilag

**Tabel 1. Budget – driftsbevilling**

(mio. kr., -prisniveau)	Regnskab	Budget	Budget	Budget	Budget
Nettoudgiftsbevilling	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsindtægter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Andre indtægter (tilskud m.v.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Til disposition i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Tabel 2. Omkostningsfordeling på opgaver**

(mio. kr., -prisniveau)	Regnskab	Budget	Budget	Budget	Budget
Generelle fællesomkostninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Opgave 3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Tabel 3**

Personale	Regnskab	Budget	Budget	Budget	Budget
Årsværk	0	0	0	0	0

**Tabel 4. Overført overskud**

(mio. kr., -prisniveau)	Regnskab
Overført overskud ultimo	0,0
Anvendelse af overført overskud	0,0
<b>I alt</b>	<b>0,0</b>

**Tabel 5. Ordinær bevilling**

Mio. kr., -prisniveau	Regnskab	Budget	Budget	Budget	Budget
<i>Driftsbevilling, lønsum</i>					
FFL		0,0	0,0	0,0	0,0
Tillægsbevilling		0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Lønsum i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<i>Driftsbevilling, øvrig drift</i>					
FFL		0,0	0,0	0,0	0,0
Tillægsbevilling		0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Øvrig drift i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Ordinær driftsbevilling i alt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Procesplan for rammeaftale mellem Departementet og [institution] 2019-2022

	Aktører	Intromøde	Udarbejdelse af materiale	1. Møde	Udarbejdelse af materiale	2. Møde	Udarbejdelse af materiale	3. Møde	Færdiggørelse
Opgaver	<b>Institution</b>	Etablere fælles forståelse af resultatstyring og forventet proces  Sætte institutionen i gang med udarbejdelse af materiale	Forslag til: <ul style="list-style-type: none"> <li>Opgaveopdeling</li> <li>Mission</li> <li>Omverdensanalyse</li> <li>Evt. forslag til vision</li> </ul>	Drøfte opgaver	Evt. revidere: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission</li> <li>Opgaver</li> <li>Omverdensanalyse</li> </ul> Forslag/udkast til: <ul style="list-style-type: none"> <li>vision</li> <li>strategi med målsætninger for alle opgaver</li> <li>evt. forslag til resultatmål</li> <li>opgaveopdelt budget</li> </ul>	Afklare vision  Drøfte strategi og mål  Drøfte budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi</li> <li>Konkrete forslag til resultatmål</li> <li>Nøgletal og indikatorer</li> <li>Forslag til operationelle mål for hvert resultatmål</li> <li>Evt. reviderede budget</li> </ul>	Afsluttende drøftelse af rammeaftale	Bilag til aftalen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi</li> <li>Økonomitabeller</li> <li>Operationelle mål</li> <li>Nøgletal og indikatorer</li> </ul> <p>Underskrive rammeaftalen</p>
	<b>Departementet/ Slots- og Kulturstyrelsen</b>		Forberede drøftelse af institutionens materiale, herunder afklaring af fagligt forhandlingsmandat	Drøfte omverdensanalyse	Forberede drøftelse af institutionens materiale		Tage stilling til resultatmål m.v.		Afklaring af evt. udeståender
	<b>Styringsringsteamet</b>		Indkalde til møde  Udarbejde tidsplan  Vejledning og sparring	Overordnet faglig forventningsafstemning	Indkalde til møde  Vejledning og sparring		Indkalde til møde  Vejledning og sparring		Sammenstille udkast til rammeaftale på grundlag af materialet
Tid		[3/4-1 år før ikrafttræden]						[1-3 måneder før ikrafttræden]	