

RESULTATKONTRAKT ?



**Denna publikation finns på Ekonomistyrningsverkets
webbplats men kan även beställas från**

Ekonomistyrningsverket
Publikationsservice
Box 45316
104 30 Stockholm

Telefon: 08-690 43 00
Telefax: 08-690 41 01
E-post: publikationsservice@esv.se
Internetadress: www.esv.se

Pris för den tryckta utgåvan
100 kronor exkl. moms

Rapporten har utarbetats av
Christine Annemalm
Ulla Duell

Tryck
Ekonomi-Print

ESV 2001:19
ISBN 91-7249-118-3

Förord

Mål- och resultatstyrningen i staten bygger på att mål formuleras för verksamheten och att resultaten följs upp och jämförs med dessa mål. Tanken bakom införandet av mål- och resultatstyrningen var att effektiviteten i de statliga verksamheterna skulle öka när myndigheterna fick större ansvar att besluta om hur verksamheten skulle bedrivas. Mål- och resultatstyrningens filosofi ska genomsyra alla nivåer i statsförvaltningen från den högsta – statsmaktsnivån – till de enheter som svarar för prestationerna.

I Ekonomistyrningsverkets uppgifter ingår att bistå myndigheterna och Regeringskansliet i arbetet med att förbättra ekonomistyrningen, och därmed även mål- och resultatstyrningen, genom att förmedla praktiska idéer och metoder. I den här rapporten beskrivs det praktiska användandet av resultatkontrakt och andra resultatöverenskommelser som en av metoderna för den interna styrningen i fyra statliga myndigheter. För att förmedla andra organisationers erfarenheter har vi valt att exemplifiera med praktiska tillämpningar i några primärkommuner och vid en försäkringskassa. Vi har också översiktligt beskrivit användningen av resultatkontrakt i den centrala statsförvaltningen i Danmark och England.

Rapporten har utarbetats av Christine Annemalm och Ulla Duell. Även Sara Bringle och Elisabeth Gadegaard Wolstrup har deltagit i arbetet.

Bengt Anderson
Resultatstyrning och finansiell styrning

Innehållsförteckning

Förord	2
Innehållsförteckning	3
1 Inledning	4
2 Resultatkontrakt i stort	6
3 Resultatkontrakt som metod	10
4 Resultatkontrakt, överenskommelser och avtal i olika skepnader.....	12
Användning i några statliga myndigheter	12
Användning i några primärkommuner	21
Användning vid en försäkringskassa	26
5 Andra länder	28
Danmark	28
England	35
Bilaga 1 Intervjuer	40
Bilaga 2 Frågeområden/frågor om resultatkontrakt	42
Bilaga 3 Resultatkontrakt – exempelsamling	44

1 Inledning

I denna rapport beskriver vi användandet av resultatkontrakt (överenskommelser eller motsvarande) i ett urval statliga myndigheter och primärkommuner, i en försäkringskassa och i den centrala statsförvaltningen i några andra länder. Anledningen är att det finns ett intresse för resultatkontrakt eller resultatöverenskommelser som metod och för hur metoden kan fungera i praktiken.

Vi har tittat närmare på resultatkontraktens innehåll och även studerat processerna för utformning och uppföljning samt vilka erfarenheter som finns. Frågor som vi försöker besvara är: Vad är resultatkontrakt? Varför används resultatkontrakt? Vilka för- och nackdelar finns det med resultatkontrakt? Tydliggörs ansvaret? Har resultatuppfyllelsen påverkats?

Metod och arbetssätt

Vi valde att begränsa kartläggningen till ett mindre antal organisationer och till vissa specificerade frågor. Frågorna framgår av bilaga 2.

Valet av statliga myndigheter och en försäkringskassa har gjorts med hjälp av en fråga om intern styrning som Ekonomistyrningsverket bifogade enkäten inför EA-värderingen 1999. Myndigheterna och försäkringskassorna tillfrågades i enkäten om de tillämpar resultatkontrakt eller liknande. Med utgångspunkt från enkätsvaren och kompletterande telefonintervjuer valde vi att genomföra intervjuer vid Ekonomistyrningsverket, Tullverket, Arbetsmiljöverket, Vägverket och Försäkringskassan i Jönköpings län. Vi har företrädesvis intervjuat personer som arbetar med intern styrning vid myndigheterna. Tullverket ersatte 1999 dessa överenskommelser med andra styrformer.

När det gäller primärkommunerna har en konsult, Lars-Erik Pettersson vid Castor AB, samlat erfarenheter av resultatkontraktformer i Östersund, Linköping och Nacka. Underlaget har inhämtats bl.a. genom intervjuer med ett antal representanter från beställar- och utförarsidan inom respektive kommun.

För att komplettera och vidga vår studie har vi därutöver tittat på hur resultatkontrakt och andra resultatöverenskommelser används i Danmark och England.

I Danmark har intervjuer gjorts med representanter för Närings- och Kulturministerierna och med en forskare (vid statsvetenskapliga institutionen vid Köpenhamns universitet). Även i England har intervjuer genomförts med en forskare (vid universitet i Exeter) samt med representanter för olika departement, såsom the Treasury, the Cabinet Office och Department for

Work and Pensions. Dessutom har intervjuer gjorts med medarbetare vid National Audit Office och Employment Service.

Vilka personer som intervjuats framgår av bilaga 1.

Rapportens utformning

Rapporten är utformad som en flerstegsraket. I *avsnitt 2* gör vi en kortfattad redovisning av de studerade tillämpningarna av resultatkontrakt eller resultatöverenskommelser. I *avsnitt 3* presenterar vi en beskrivning av resultatkontraktsmetoden.

I *avsnitt 4* beskrivs användandet av resultatkontrakt, resultatöverenskommelser och avtal mer ingående. Av *avsnitt 5* framgår hur resultatkontrakt och resultatöverenskommelser används i den centrala statsförvaltningen i Danmark och England. Vi har i dessa beskrivningar belyst överenskommelser mellan bl.a. ministrar och myndighetschefer.

I bilaga 3, slutligen, visas exempel på resultatkontrakt och överenskommelser från de olika organisationerna och länderna.

2 Resultatkontrakt i stort

Kontrakt förknippas oftast med en uttrycklig överenskommelse mellan flera parter. Ordet ”kontrakt” betyder skriftligt avtal om t.ex. ett visst ekonomiskt mellanhavande, vanligen gällande för viss begränsad tid.¹ ”Kontrakt” betyder även (skriftlig) överenskommelse, avtal (-shandling), (köpe-)brev, förpliktelse, utfästelse, engagemang och bestämmelse.²

Vad ska det kallas?

Vilken benämning som används skiljer sig åt mellan organisationerna. Flera av myndigheterna påtalar att de från början använde ordet ”kontrakt” men senare övergick till benämningen ”överenskommelse” för att det inte skulle bli någon sammanblandning med juridiskt bindande kontrakt.

Ekonomistyrningsverket och *Försäkringskassan i Jönköping* använder ordet ”resultatkontrakt”.

I de kommunala verksamheterna kan begreppet ”kontraktstyrning” användas för att beteckna styrning av verksamhet som utförs av externa entreprenörer eller av interna utförarenheter, baserat på kontrakt i betydelsen överenskommelser med bindande verkan.³

I Danmark använd man ordet ”kontraktstyrning”; kontraktstyrningen består i sin tur av två delar: resultatkontrakt och direktörskontrakt.

I den engelska statsförvaltningen används ett antal olika benämningar på vad vi kan kalla resultatöverenskommelser. Av dessa kan nämnas: *Annual Performance Agreements*, *Public Service Agreements* och *Service Delivery Agreements*.

Vad var syftet?

Syftet med tillämpningen av överenskommelserna har varit likartat i de studerade organisationerna. Man har bl.a. haft ambitionen att

- 🕒 utveckla styrningen
- 🕒 utveckla politikerrollen
- 🕒 effektivisera verksamheten
- 🕒 öka öppenheten
- 🕒 lägga större vikt vid långsiktighet
- 🕒 förtydliga eller förbättra ansvar och roller genom att resultatkraven blir tydligare
- 🕒 få igång en dialog om vilken verksamhet som ska bedrivas
- 🕒 skapa dialog mellan olika nivåer och med de olika målgrupperna
- 🕒 öka frihetsgraden för utförarna
- 🕒 arbeta tillsammans mot ”tvärgående” mål.

¹ Norstedts plus, ordbok + uppslagsbok, 1997.

² Norstedts Ord för ord, 1992.

³ Bryntze, Karin, Kontraktstyrning I teori och praktik, Lund Business Press, 2000.

Vilket blev resultatet?

Det samlade intrycket är att de flesta av de intervjuade i stort sett är positiva till användandet av resultatkontrakt och resultatöverenskommelser.

Det finns dock även delar som man anser behöver förbättras. Vissa menar att resultatkontrakten alltför mycket har fokuserat på ekonomiska faktorer på bekostnad av verksamhetsdiskussioner. I kommunerna menar flera av de intervjuade att kontraktsformen inte är tillräckligt flexibel, eftersom verksamheter binds i långa avtal. Att kontraktsformen är flexibel anses viktigt för att det ska finnas beredskap för exempelvis nya uppdrag eller besparingskrav. Av intervjuerna framgår att uppföljningen av kontrakten behöver utvecklas. Detta gäller oavsett hur uppföljningen genomförs idag.

I Danmark menar de intervjuade att uppföljningen av överenskommelserna fungerar bra. Däremot ser man fortfarande informationsasymmetrin mellan departement och institution – det faktum att ena parten har ett informationsövertag – som ett problem. I England menade en av de intervjuade att det behövs mer av oberoende extern kontroll av myndigheternas resultatredovisning.

Ansvarsförhållandena sägs överlag ha blivit tydligare. I vissa fall anses det dock att det är svårt för en chef att påverka måluppfyllelsen, eftersom han eller hon ofta är mycket beroende av andra aktörer. *Tullverket* tycker att ansvaret blev väldigt tydligt i och med att det fanns skriftligt nedtecknat vilka resultat som skulle uppnås och i och med att resultaten meddelades genom återkommande dialoger.

Flera av de intervjuade tycker att resultatkulturen har stärkts genom att målen har blivit tydligare och att återkoppling ges. Inom *Tullverket* ansåg man att resultatuppfyllelsen var bra när överenskommelser tillämpades. Som en bidragande orsak angavs att det ligger i myndighetens kultur att följa regler och bestämmelser. Vidare framhölls att generaldirektörens roll var central och att överenskommelser inte skulle ha fungerat lika bra om inte han hade varit delaktig och engagerad.

Vid *Vägverket* lyftes särskilt styrelsens aktiva roll fram som en styrka och framgångsfaktor som ger tyngd och prioritet åt överenskommelserna. I framtagandet av *Tullverkets* överenskommelser var generaldirektörens roll central, vilket framhålls som en förklaring till att styrningen med överenskommelser fungerade bra.

Controllerfunktionen har en viktig roll i kontraktsstyrningen i Danmark. Vid Kulturministeriet i Köpenhamn har, enligt de intervjuade, ministrernas intresse för utformningen av kontrakten varit begränsat. Anledningen till detta anses vara att de viktigaste kulturpolitiska målen fastställs genom lag eller föreskrifter. Kulturministeriet anser att resultatkontrakten är ett av de viktigaste förvaltningspolitiska styrinstrumenten, men inom kulturpolitiken dominerar styrning genom lagar, föreskrifter och tilldelning av resurser. I England konstaterade en av de intervjuade att ”som man ropar får man svar” – systemet kräver mål som är bra utformade, och alla mål är inte vik-

tiga. Finansministerns intresse för uppföljningen av överenskommelserna anses ha stor effekt på genomslaget.

Att dialogen är ett viktigt instrument i processen påtalas särskilt starkt i Danmark men även av några svenska myndigheter, bl.a. *Ekonomistyrningsverket*. Då *Tullverket* arbetade med överenskommelser upplevdes dialogerna som särskilt viktiga för ansvaret. Dialogernas frekvens och vem som håller i dem kan dock skifta.

I kommunerna *Linköping, Östersund och Nacka* har avtalen enligt de intervjuade lett till en utvecklad dialog mellan beställare och utförare kring verksamheten med resultatet i fokus.

Vid *Försäkringskassan i Jönköpings län* sägs införandet av resultatkontrakten ha skapat en samsyn på resultaten och medfört ökad öppenhet i organisationen. Genom gemensamma uppföljningar i ledningsgruppen och jämförelser av respektive enheters resultat ger man återkoppling till den egna enheten och skapar också tillfällen till lärande för övriga enheter.

I både Danmark och England finns många överenskommelser på Internet, men problemet är att det inte är allmänt känt. I Danmark är Kultur- och Näringsministerierna av åsikten att kontrakten inte bidragit till att öka politikernas inblick i institutionernas arbete. Dessa relationer byggs istället upp genom politiska förhandlingar, lagstiftande arbete osv.

Belöningsystem är något som flera svenska organisationer diskuterar och skulle se ett behov av. I t.ex. *Vägverkets* utvecklingsprojekt har det uttalats att frågan om belöningsystem ska utredas. De intervjuade vid *Ekonomistyrningsverket* uppger att det har förts diskussioner om att hitta något belönings- och sanktionssystem.

I Danmark avtalas konkreta resultatmål i direktörskontrakten. Dessa ligger sedan till grund för direktörens resultatlön. Enligt Näringsministeriet är direktörskontrakten och därmed resultatlönen viktig för direktörerna (10 000–90 000 dkr). Både Närings- och Kulturministeriet anser att bedömningen av måluppfyllelsen i hög grad är subjektiv. Hög måluppfyllelse behöver inte alltid ge maximal utdelning.

När det gäller ansvarigheten framhöll de intervjuade vid *Ekonomistyrningsverket* att resultatkontrakten tydliggör ansvar och resultatuppfyllelse. *Arbetsmiljöverket* skiljer sig från övriga genom att inte vilja ställa någon till svars. Verket vill istället framhålla vikten av förtroende mellan ledningsnivåerna.

Kulturministeriet i Danmark betonar betydelsen av tillit: ”När kontrakter indgås gang på gang snyder man ikke hinanden.” I Kulturministeriet utgår styrningsfilosofin från att man har en decentraliserad och individualiserad dialog- och styrningsform⁴. Enligt ministeransvarslagen är det departemen-

⁴ Kulturministeriets status på implementering af IKR-anbefalingerne, svar til Rigsrevisionens opfølgning på IKR. 16. Juni 2000, www.kum.dk/vidennet/IKR

tet som är ansvarigt i sista hand, men eftersom man har decentraliserat vill Kulturministeriet att det i praktiken ska vara institutionen själv som tar ansvar.

3 Resultatkontrakt som metod

I en PUMA-rapport från år 1999⁵ finns en presentation av vad resultatkontrakt kan innebära. Här anges också vissa utgångspunkter för utformningen av resultatkontrakt. I rapporten behandlar författarna resultatkontrakt i vid mening som metod. De tar därför upp företeelser av delvis olika karaktär. Det handlar dock i samtliga fall om någon form av överenskommelse mellan två parter om vad den ena parten ska utföra och vad det får kosta.

I rapporten presenteras två huvudalternativ för resultatkontrakt. Det ena alternativet är juridiskt bindande resultatkontrakt som sluts mellan avtalsparterna, och det andra är kontrakt som inte är juridiskt bindande. I rapporten konstaterar författarna att det sällan är lämpligt med juridiskt bindande kontrakt i offentliga organisationer. De förespråkar i stället en relationsansats vid användandet av resultatkontrakten. Det innebär bl.a. att dialogen mellan ”parterna” står i centrum och att relationen mellan de inblandade lyfts fram och anses vara det viktiga för väl fungerande kontraktslösningar.

Det är denna kontraktsform som resultatkontrakten i den offentliga sektorn i OECD-länderna i allmänhet bygger på. Den relationsorienterade ansatsen kan, enligt rapportens författare, fungera bra förutsatt att det finns ett utarbetat förtroende mellan parterna, att det finns en löpande dialog samt att resultatmått är tydliga och målen realistiska. Detta är den mest lämpliga formen för resultatkontrakt i offentliga organisationer, menar författarna till rapporten.

Resultatkontrakt definieras på följande sätt⁶:

”Performance contracts can be defined as a range of management instruments used to define responsibilities and expectations between parties to achieve mutually agreed results.”

Resultatkontraktens utformning måste, enligt rapportens författare, bestämmas utifrån en ordentlig analys av de förutsättningar som gäller. En viktig utgångspunkt anser man vara att de institutionella förutsättningarna påverkar vilka typer av resultatkontrakt som är lämpliga i olika sammanhang och hur de ska utformas. Utformningen av kontrakten eller överenskommelserna måste dessutom baseras på en bedömning av kostnaden och nyttan med kontrakten. Nyttan anses hänga samman med att kontrakten bidrar till att skapa en god incitamentsstruktur. Kostnaderna, som är olika stora beroende på

⁵ PUMA/PAC(99)2, Performance contracting, Lessons from Performance Contracting Case Studies, A Framework for Public Sector Performance Contracting 1999.

⁶ Lidbury, C, Performance Contracting, Lessons from Performance Contracting Case Studies, s. 7.

⁸ Anders Wallin, 1992, Resultatkontrakt, Förnyelse och resultatnriktning av privat och offentlig verksamhet.

kontraktens utformning, anses ha att göra med bl.a. formerna för förhandlingarna, uppföljningen, riskbedömningarna och svårigheten att få kontraktet att bli faktiskt styrande.

Införandet av resultatkontrakt har, enligt rapporten, betraktats som en del i större reformprogram tillsammans med bl.a. delegering av befogenheter och fokus på såväl insatsfaktorer och prestationer som effekter.

Anders Wallin presenterar resultatkontrakt som metod i sin bok *Resultatkontrakt – Förnyelse och resultatriktning av privat och offentlig verksamhet i Sverige (1992)*⁸. Wallin menar att det övergripande syftet med att använda resultatkontrakt som metod är att det ska bidra till att de önskade resultaten uppnås. Resultatkontrakt kan upprättas både med enskilda befattningshavare och med hela grupper, t.ex. en avdelning, ett resultatområde, en enhet eller en hel organisation. Metoden är generell och inte inriktad på något speciellt område eller någon speciell verksamhet. Den utgår från varje verksamhets specifika situation.⁹

För att nå det bästa resultatet måste man, enligt Wallin, ofta arbeta i två dimensioner, nämligen med både rationalitet och motivation. Förhållandet mellan de båda dimensionerna beskrivs i formeln nedan.

$$\text{Resultat} = \text{rationalitet} \times \text{motivation}^{10}$$

Rationalitet och motivation måste enligt detta synsätt komplettera varandra på ett bra sätt för att resultatet ska bli tillfredsställande. Enligt Wallin förbättras rationaliteten genom tillämpning av resultatkontrakt, bl.a. genom att olika roller klargörs, styrkor och svagheter specificeras, målen för verksamheten tydliggörs och konkreta åtgärder tas fram.

Enligt Wallin anses motivationen bli bättre när personalen involveras i arbetet med att ta fram resultatkontrakten. Personalen blir insatt i utformningen, ”deltar och tar på sig ett ansvar för att resultaten ska uppnås”. Genom att målen tydliggörs kan de anställda själva bestämma genomförandet, vilket också ökar motivationen.

De resultatkontrakt, resultatöverenskommelser m.m. som beskrivs i den här rapporten tillhör alla den ”relationsrelaterade” typen av kontrakt.

⁹ A.a.

¹⁰ A.a. s. 149.

4 Resultatkontrakt, överenskommelser och avtal i olika skepnader

Användning i några statliga myndigheter

Från 1990 till och med 1999 använde *Tullverket* verksamhetsöverenskommelser. När Tullverket omorganiserades 1999 ersattes överenskommelserna med andra styrformer. Enligt en av de intervjuade vid verket fungerade det ”gamla styrsystemet” med överenskommelser bra, men det kändes ändå naturligt att efter så lång tid byta system i samband med att den nya processtyrda organisationen infördes¹¹.

Tullverket hämtade den ursprungliga idén till verksamhetsöverenskommelserna från en annan statlig myndighet som använde kontrakt i sin verksamhet. Överenskommelserna infördes i verket successivt under tre år med början i en av regionerna 1990. Innan dess tillämpades inte någon metod för intern styrning. Med överenskommelserna ville man få igång en dialog om vilken verksamhet som skulle bedrivas.

Vägverket har använt överenskommelser sedan 1995. De infördes i samband med att styrelsen fick ett tydligare ansvar för verksamheten¹². Modellen för överenskommelserna har arbetats fram och vidareutvecklats inom verket. För närvarande genomförs ett projekt för att ytterligare utveckla verkets lednings- och styrsystem. Genom projektet strävar man bl.a. efter att få en bättre mål- och resultatstyrning, t.ex. att tydliggöra ansvaret genom att resultatkraven blir tydligare.

Arbetsmiljöverket bildades den 1 januari 2001 genom att Yrkesinspektionen och Arbetarskyddsstyrelsen gick samman till en myndighet. Vid *Arbetsmiljöverket* tillämpas överenskommelser. Redan tidigare användes överenskommelser vid de nu sammanslagna myndigheterna.

Ekonomistyrningsverket har tillämpat resultatkontrakt sedan verket bildades 1998. Kontrakten ger, enligt de intervjuade, öppenhet och förtydligar ansvar. De skapar aktiv medverkan och tydliggör vad som ska åstadkommas. Resultatkontrakten möjliggör dessutom effektivt resursutnyttjande och knyter ihop verksamhet och budget.

¹¹ Före omorganisationen omfattade Tullverket: Generaltullstyrelsen (chefsmyndighet), samt regionala och lokala tullmyndigheter. Efter omorganisationen 1999 består myndigheten av ett huvudkontor samt en regional organisation omfattande sex tullregioner. Tullverket bestämmer i övrigt sin organisation.

¹² Vägverket leds av en styrelse. Styrelsen har ansvar för myndighetens verksamhet. Generaldirektören är under styrelsen chef för Vägverket och ansvarar för och leder den löpande verksamheten enligt styrelsens direktiv och riktlinjer (förordning (1997:652) med instruktion för Vägverket).

Innehåll

Långsiktig planering i form av program, balanserade styrkort, planer eller långtidskontrakt utgör grunden för hela eller delar av resultatkontrakten. Vanligtvis finns sedan endast en årlig verksamhetsplan som omfattar hela myndigheten på en övergripande nivå.

Vad innehåller överenskommelserna, avtalen eller kontrakten?	
<p><i>Tullverket</i></p> <ul style="list-style-type: none">beskrivning av ansvarsområdetuppgift om vilka målgrupper som avsesprognos om verksamhetsutvecklingen, t.ex. trafiken i regionen och hur den kan påverkasmålen för verksamheten – produktionsmål och resultatmålmålen för administrationen – ledning, personal, service etc.”alternativa handlingsvägar” – om det inte blir som planerat, t.ex. om yttre förutsättningar ändrasresurser (rambudget)	<p><i>Vägverket</i></p> <ul style="list-style-type: none">styrkortet för respektive enhetmålen för de kritiska områdenakrav på vad som ska utföras under året (är starkare än mål)uppföljningsområdenmatris för utvecklings- och förbättringsåtgärder – handlingsplanbudget
<p><i>Arbetsmiljöverket</i></p> <ul style="list-style-type: none">externa och interna förutsättningarnyckeltalprestationer (huvudsakligen utifrån verksamhetsprogrammet men även en rubrik för ”övrigt”)fördelning av dagar och tid för varje områdefördelning/prioritering av resurserna, som görs centralt för varje område	<p><i>Ekonomistyrningsverket</i></p> <ul style="list-style-type: none">nedbrytning av de verksgemensamma fokuseringarnade mål och uppdrag i regleringsbrevet som rör det aktuella sakområdetövriga resultatkrav, dvs. projekt och krav som är av verksamhetsintern karaktär och som de olika enheterna inom sakområdet ska uppfyllabudget

Innehållet i överenskommelserna vid *Tullverket* omfattade hela verksamheten. Målen däremot gällde vissa prioriterade områden. Det fanns dock, enligt en av de intervjuade, en tendens att vilja få med för mycket eller allt i kontrakten istället för att komplettera med andra styrmedel. Överenskommelserna gällde ett år i taget. De var kopplade till budgetåret och ingick som en del i verksamhetsplaneringsdokumentet för hela myndigheten.

I överenskommelserna vid *Vägverket* finns utvecklings- och förbättringsåtgärder med. Avsikten är att lyfta fram och prioritera kvalitetsarbetet för att försäkra sig om att verksamheten ständigt effektiviseras. Det balanserade styrkortet, som infördes förra året, är grunden för överenskommelsernas utformning.

Vid *Arbetsmiljöverket* utgör de prioriterade målen i ett treårigt verksamhetsprogram grunden i överenskommelserna. För vart och ett av målen anges avdelningens prestationer för att nå målen.

Ekonomistyrningsverkets resultatkontrakt utgörs av två delar. Den ena delen är gemensam för alla och innehåller verkets prioriteringar för det aktuella budgetåret, kraven för uppföljningen och de ekonomiska resurserna. Den andra delen är ett kontrakt mellan generaldirektören och var och en av sakområdescheferna. I kontrakten definieras prestationer (både interna och externa) med mål som utformats i enlighet med SMART-kriterierna¹³. Prestationerna ska, enligt kontraktet, uppnå viss kvalitet och utföras inom vissa givna tids- och resursramar med tillhörande effektiviseringskrav. Utformningen varierar beroende på verksamhetens karaktär.

Koppling till regleringsbrev

Kontrakten eller överenskommelserna kopplas ihop med regleringsbrev. *Arbetsmiljöverket* tar dock inte in regleringsbrevens mål i själva överenskommelserna; det är två parallella processer. Exempelvis finns det ett uppföljningsdirektiv för återrapporteringskraven i regleringsbrevet och ett direktiv för uppföljning av överenskommelserna.

Koppling till budgeten

Kopplingen till budgeten är olika stark, åtminstone såsom den uttrycks i resultatöverenskommelserna. Budgetarbetet pågår dock parallellt med att överenskommelserna tas fram. Den ekonomiska uppföljningen däremot är vanligtvis skild från verksamhetsuppföljningen. Vid *Arbetsmiljöverket* står det i anslutning till varje mål vilka personella resurser som avsätts, medan budgeten utgör en bilaga till överenskommelserna vid *Vägverket*. I resultatkontrakten vid *Ekonomistyrningsverket* ingår budgeten för respektive sakområde och enhet.

Mellan vilka nivåer används resultatkontrakten?

Vid *Tullverket* upprättades överenskommelserna mellan generaldirektören och regioncheferna. Regioncheferna skulle i sin tur upprätta överenskommelser med cheferna för de lokala tullmyndigheterna. Styrningen genom överenskommelserna byggde på ett stort delegerat ansvar till regionerna, som därmed var mycket självständiga. Även cheferna för byråerna inom Generaltullstyrelsen hade kontrakt med generaldirektören.

¹³ SMARTa mål= Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta

Generaldirektören vid *Vägverket* har överenskommelser med samtliga 20 enhetschefer, varav nio finns på huvudkontoret och övriga är chefer för regioner och resultatenheter¹⁴. Hur respektive enhet sedan styrs internt varierar. Oftast bryter dock regionerna ner överenskommelsen, men det är upp till regionchefen hur han eller hon vill styra sin region. Chefen för Region Stockholm t.ex. har kontrakt med var och en av de tio avdelningscheferna i regionen. Avdelningscheferna i sin tur har i olika omfattning överenskommelser med medarbetare. Vissa avdelningschefer har kontrakt med samtliga medarbetare, medan andra endast har kontrakt med projektledare.

Det finns även överenskommelser med grupper med flera personer. Exempelvis träffar ekonomichefen vid huvudkontoret överenskommelser med olika grupper anställda (35 personer indelade i 8 grupper). Dessa överenskommelser omfattar ett balanserat styrkort och en budget.

Generaldirektören vid *Arbetsmiljöverket* sluter överenskommelser med varje avdelningschef¹⁵. Därutöver är överenskommelserna frivilliga. Vid *Ekonomistyrningsverket* däremot är resultatkontrakten mellan alla organisatoriska nivåer obligatoriska. Generaldirektören tecknar kontrakt med sakområdescheferna och med stabsfunktionerna. Sakområdescheferna ska skriva motsvarande kontrakt med sina respektive enhetschefer. Enhetschefer kan också i sin tur träffa skriftliga individuella överenskommelser med enskilda medarbetare.

Processen

Vid *Vägverket* har både generaldirektören och styrelsen en aktiv roll vid utformningen av överenskommelserna. Styrelsen fattar beslut om ett styrkort för hela Vägverket. Vid en intervju framhölls särskilt styrelsens aktiva roll som en styrka och framgångsfaktor som ger tyngd och prioritet åt överenskommelserna. Styrelsens roll ansågs dock kunna stärkas ytterligare i uppföljningen av kontrakten.

Även vid *Ekonomistyrningsverket* är generaldirektören mycket involverad i processen. I framtagandet av *Tullverkets* överenskommelser var generaldirektörens roll central, vilket framhölls som en förklaring till att styrningen med överenskommelser fungerade bra.

¹⁴ Organisationen består av 20 enheter:

- *Huvudkontoret* med 5 utvecklingsenheter som ansvarar för kärnverksamheten, 3 stabsenheter (personal, ekonomi m.m.) och en stor kompetens- och utvecklingsenhet som jobbar på uppdrag av övriga enheter
- 7 regioner spridda över landet (även dessa benämns enheter internt)
- 4 resultatenheter, t.ex. produktion med ca 3 000 anställda (hälften av antalet anställda vid VV). Resultatenheter jobbar på beställning under konkurrensutsättning, t.ex. från Skanska och andra entreprenörer, och styrs således annorlunda.

¹⁵ Det finns fem avdelningar vid Arbetsmiljöverket. Den största avdelningen, avdelningen för arbetsmiljöinspektion, har 500 medarbetare och den minsta har 10 medarbetare.

Medarbetarnas respektive verksamhetens delaktighet

Sakområdescheferna vid *Ekonomistyrningsverket* har som ett särskilt mål i sina kontrakt att medarbetarna ska vara delaktiga. *Vägverket* har en modell som innebär att den arbetsgrupp som praktiskt arbetar med kontrakten (direktiv, uppföljning, analys etc.) utgörs av personer både från ekonomienheten och från övriga verksamheten. Vid *Arbetsmiljöverket* är det en särskild enhet som samordnar enheternas arbete med de årliga överenskommelserna. *Tullverket* involverade inte så många enskilda medarbetare men väl stora delar av verksamheten genom att överenskommelserna togs fram i dialog med regionerna.

De enskilda myndigheterna

Tullverkets process inleddes genom att planeringsdirektiv utifrån budgetpropositionen och vad som kommit fram vid halvårsuppföljningen togs fram av huvudkontoret (Generaltullstyrelsen). Direktiven diskuterades med regioncheferna och skickades därefter ut till regionerna. Med utgångspunkt från direktiven presenterade regionerna förslag till överenskommelser som regioncheferna sedan tillsammans diskuterade i generella termer. Därefter följde enskilda möten mellan generaldirektören och respektive regionchef då den enskilda överenskommelsen diskuterades. När regleringsbrevet var klart undertecknades överenskommelserna.

Framtagandet av överenskommelserna vid *Vägverket* är involverat i verksamhetsplaneringen. Generaldirektören lämnar förslag till mål och budget för respektive enhet. Förslagen utgår från kraven i regleringsbrevet och fjolårets resultat vid enheten. Enheterna bearbetar och bereder förslagen inför dialogen med generaldirektören. Överenskommelsen skrivs under när regleringsbrevet har kommit.

Vid *Arbetsmiljöverket* finns ett treårigt verksamhetsprogram som tas fram genom en omfattande process där i princip alla anställda involveras. Processen leder fram till mål som verksamheten ska prioritera de kommande tre åren. De prioriterade målen ligger till grund för de årliga överenskommelserna, som generaldirektören sluter med respektive avdelningschef. Avdelningarna lämnar förslag till överenskommelser. Förslagen bearbetas därefter av avdelningen för verksamhetsutveckling och samordning, som vid behov lyfter frågor till ledningsgruppen. Överenskommelserna tillsammans med budgeten ska vara klara i mitten av december, varefter de undertecknas.

Även vid *Ekonomistyrningsverket* tas kontrakten fram i verksamhetsplaneringsprocessen. Prioriterade områden samt planerings- och budgetanvisningar ligger till grund för respektive sakområdes planering av sin verksamhet och förslag till resultatkontrakt. Parallellt med arbetet med sakområdets resultatkontrakt tecknas kontrakt med enhetschefer, experter, funktionsansvariga och i förekommande fall med enskilda medarbetare. Resultatkontrakten skrivs under i mitten av december.

Uppföljningen

Av intervjuerna har framgått att uppföljningen av kontrakten behöver utvecklas. Detta gäller oavsett hur uppföljningen går till idag. En förutsättning för införandet av överenskommelserna vid *Tullverket* var bl.a. att det redan vid tidpunkten för införandet fanns ett bra fungerande uppföljningssystem.

Uppföljning	
Hur?	Hur ofta?
<i>Tullverket</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Skriftliga rapporter från regionerna Krav på uppföljning inom regionerna eller motsvarande Besök av generaldirektören Kvalitetsuppföljningar 	<ul style="list-style-type: none"> Två gånger per år Varje månad
<i>Vägverket</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Särskilda direktiv om uppföljning Prognosmöten Dialogmöten Skriftliga rapporter från regionerna Analys av resultatet till styrelsen och generaldirektören Årliga uppföljningar 	<ul style="list-style-type: none"> Varje månad Varje tertial Varje tertial Varje tertial
<i>Arbetsmiljöverket</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Uppföljning av verksamhetsprogrammet Analys av resultatet till generaldirektören Två parallella uppföljningar: <ul style="list-style-type: none"> Utifrån regleringsbrev Utifrån överenskommelser 	<ul style="list-style-type: none"> Vart tredje år Årligen senast 1 februari
<i>Ekonomistyrningsverket</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Uppföljningar både samlat med generaldirektören och en controller och i individuella möten med direktörerna 	<ul style="list-style-type: none"> Varje tertial

Tullverket följde upp kontrakten två gånger per år. Regionerna lämnade då in en skriftlig rapport som tillsammans med särskilda kvalitetsundersökningar av tullarbetet låg till grund för regelbundna besök av generaldirektören, budgetchefen samt några byråchefer. En viktig förutsättning för uppföljningen och för regionernas rapporter var, enligt de intervjuade, att det

fanns (och än idag finns) ett väl utbyggt uppföljningssystem. Parallellt med uppföljningarna gjordes årligen särskilda kvalitetsuppföljningar som komplement till resultaten i förhållande till överenskommelserna.

För uppföljningarna vid *Vägverket* finns särskilda direktiv som tas fram på liknande sätt som planeringsdirektiven. Vid verkets region i Stockholm genomförs prognosmöten varje månad mellan chefen för planeringsavdelningen och varje avdelningschef. Då diskuteras bl.a. eventuella avvikelser från överenskommelserna. Tyngdpunkten hamnar framför allt på de finansiella frågorna, men även verksamhetsfrågor tas upp.

Varje tertiäl har regionchefen i Stockholm dialogmöte med respektive avdelningschef. Dessa fokuserar mer på organisationsfrågor, förutsättningar för verksamheten och måluppfyllelse. Budgetfrågor av större eller övergripande natur kan också diskuteras. Dialogmötena utgår från överenskommelsen och eventuella avvikelser från denna och dokumenteras i form av ett beslut.

Varje tertiäl får huvudkontoret rapporter från alla enheter om hur resultaten förhåller sig till både styrkort och överenskommelser. Analysen av resultaten sammanställs i en rapport till styrelsen och generaldirektören. Rapporten avser hela *Vägverket* och kan leda till nya beslut om verksamheten. Därutöver finns årliga uppföljningar. Mellan de olika regionerna görs jämförelser bl.a. utifrån måluppfyllelsen. Ekonomin följs upp varje månad när utfall och prognoser rapporteras.

Vid *Arbetsmiljöverket* genomförs uppföljningen av verksamheten (senast den 1 februari) på två parallella plan – dels utifrån regleringsbrev, dels utifrån överenskommelserna. Uppföljning av verksamhetsprogrammet görs vart tredje år. Resultatet av uppföljningen sammanställs och rapporteras till generaldirektören. De treåriga målen lyfts fram som viktiga i resultatanalysen. Resultatet utgör underlag vid uppföljningssamtalen.

Vid *Ekonomistyrningsverket* görs tertiäluppföljningar både samlat med generaldirektören och en controller och i individuella möten med sakområdescheferna. Sakområdescheferna gör uppskattningar av måluppfyllelsen och en prognos för resten av året. Även kontrollern tar fram underlag. Uppföljningsresultaten ska spridas i linjen.

Erfarenheterna

Dialogen är ett viktigt instrument i processen, vilket påtalas bl.a. av *Ekonomistyrningsverket*. Då *Tullverket* hade överenskommelser uppfattades dialogerna som särskilt viktiga för ansvarigheten. Dialogernas frekvens och vem som håller i dem skiftar dock mellan myndigheterna.

Vilka erfarenheter har myndigheterna av införandet av resultatkontrakt?

Bra	Men...
☉ gör att ansvaret blir tydligt	☉ det finns en tendens att blanda in övrig styrning, exempelvis detaljstyrning
☉ utgör bra diskussionsunderlag för ledningsgruppen	☉ det finns ett bristande engagemang från ledning vad gäller uppföljning
☉ visar att uppföljning, särskilt dialog, är viktig för ansvarigheten	☉ det finns problem med uppföljningen
☉ medför fler helhetsdiskussioner i ledningsgruppen	☉ det innebär mycket resursstyrning
☉ är ett bra sätt att prioritera och styra verksamheten	☉ kontrakten diskuteras för lite
☉ ger ordning och reda.	☉ processen är tidskrävande och inte tillräckligt flexibel.

Belöningsystem är något som flera diskuterar och skulle se ett behov av. I t.ex. *Vägverkets* utvecklingsprojekt är det uttalat att frågan om belöningsystem ska utredas. Man tittar bl.a. på motsvarigheter i andra länder (däribland Danmark). Enligt de intervjuade vid *Ekonomistyrningsverket* har det förts diskussioner om att hitta något belönings- och sanktionssystem.

Vid en intervju vid nuvarande *Tullverket* framfördes att myndigheten inte har förlorat något genom att överenskommelserna har tagits bort, eftersom de har ersatts av verksamhetsplaner som till viss del tas fram i dialog mellan processägare och processutförare i regionerna. Överenskommelserna uppfattades ändå av många som planeringsdirektiv.

En annan uppfattning var att överenskommelserna fungerade bra. De var ett bra verktyg för den inre effektiviteten. Ansvaret blev väldigt tydligt i och med att det fanns skriftligt nedtecknat vad som gällde och vilka resultat som skulle uppnås. Vidare var dialogen chefer emellan – inom hela styrkedjan – vid upprättandet av överenskommelserna liksom vid uppföljningen, viktig

för ansvarstagandet. Generaldirektörens roll var central; det hade, enligt de intervjuade, inte fungerat lika bra om inte han hade varit delaktig och engagerad. Vid *Tullverket* fördes aldrig någon diskussion om belöningsystem.

Inom *Vägverket* har det framförts förslag om att överenskommelserna kan utvecklas mot mer renodlad mål- och resultatstyrning. Idag finns en tendens att blanda in övrig styrning, t.ex. detaljstyrning. Enligt de intervjuade har ansvaret blivit tydligare genom åren; t.ex. är namnteckningen på överenskommelsen viktig för känslan av ansvar. När det gäller ansvarfrågan anser man att det i vissa fall är svårt för en chef att påverka måluppfyllelsen – de är ofta mycket beroende av andra aktörers insatser. Om målen inte uppfylls får den ansvariga chefen kommentera avvikelserna och ta ansvar för dem. Det är sedan upp till den överordnade chefen att bedöma vilken konsekvens avvikelserna får.

Arbetsmiljöverket vill ha ett mjukare och inte så bindande dokument. De intervjuade anser att det inte fungerar med ”slaviska” kontrakt. Någon enskild bör inte ställas till svars, eftersom saker utanför den personens kontroll kan påverka resultatet. Vid verket ses istället överenskommelsen som ett sätt att skapa ordning och reda samt som ett medel för styrning, prioritering och uppföljning. Genom överenskommelserna lyfts betydelsen av förtroende mellan ledningsnivåerna fram. Därför vill man heller inte koppla resultatet till sanktioner eller belöningar. Resultatet kan dock kopplas till lönediskussionen som en del av bedömningen. Alla överenskommelser vid *Arbetsmiljöverket* undertecknas av generaldirektören och en direktör.

Vid *Ekonomistyrningsverket* har, enligt de intervjuade, kontrakten diskuterats för lite i verksamheten. Därför har det införts ett nytt mål i sakområdeschefernas kontrakt som innebär att alla medarbetare ska involveras i processen – detta för att förankra kontrakten och skapa en diskussion om hur olika problem ska lösas. Det finns också en ambition att göra processen mer flexibel. Det anses vara viktigt att bygga in flexibilitet så att det finns beredskap för nya uppdrag. De gemensamma delarna av kontrakten kan, enligt de intervjuade, utformas så att de blir mer operativa. Därutöver diskuterar man hur målen ska utformas så att de blir mer stringenta och lättare att följa upp och tolka. Resultatkontrakten vid *Ekonomistyrningsverket* anses, enligt de intervjuade, ha en bra styrande effekt.

Användning i några primärkommuner

I de tre kommunerna, *Linköping*, *Östersund* och *Nacka*, finns en koppling mellan införandet av överenskommelserna och övergången till det beställar- och utförarsystem som infördes under 1990-talet. Kommunerna började vid den tidpunkten konkurrensutsätta egna verksamheter, bl.a. genom att även ta in externa entreprenörer. Samtidigt började man använda avtalsformer gentemot interna utförare. Inom de tre kommunerna finns dessutom beställar- och utförarsystem för interna stödfunktioner och tjänster. Vid intervjuerna har det inte varit möjligt att bortse från kopplingen till beställar- och utförarmodellen, och det har kommit fram många synpunkter som har att göra med hur modellen fungerar i praktiken. För de intervjuade var också beställar- och utförarsystemet och konkurrensutsättningen i fokus vid intervjuerna. Kontraktshanteringen sågs mer som ett nödvändigt redskap för att genomföra systemet.

Kommunerna hade likartade syften med förändringarna. De ville

- ⊕ utveckla politikerrollen
- ⊕ effektivisera verksamheten
- ⊕ förtydliga ansvar och roller
- ⊕ öka frihetsgraderna för utförarna att bestämma hur verksamheterna ska skötas.

Förebilder har kommunerna sökt framför allt hos andra kommuner som infört beställar- och utförarsystem.

Kontrakt eller avtal skrivs inom de tre kommunerna mellan beställaren som är nämndkontoret och utföraren som kan vara ett resultatområde eller en enhet och omfattar all verksamhet. Kontrakten är inte juridiskt bindande men behandlas som om de vore det beträffande krav på återbetalning m.m.

Linköping och *Östersund* införde avtalsmodellen år 1992 och kommunerna sluter nu avtal med utförare på ett likartat sätt oavsett om de är externa eller interna. *Östersund* använder kortare avtalstider för interna avtal. Med avtalen önskar man utveckla målstyrningen och anpassa den till decentraliseringar som genomförts. Avtalsformen ansågs passa beställar- och utförarsystemet och blev nödvändig genom införandet av konkurrensutsättning.

Målet för införandet av beställar- och utförarsystemet i *Linköping* var att effektiviteten skulle öka. Målet för konkurrensutsättningen var att öka valfriheten samt skapa bättre ekonomi och utvecklingsklimat inom den kommunala verksamheten.

Nacka använder sedan år 1997 en modell med resultatkontrakt inom vissa nämnder. Kontrakten syftar till att tydliggöra styrningen och uppföljningen och används enbart för interna utförare. Kommunen ville på så sätt renodla ansvaret mellan nivåerna. Resultatkontrakten ska hjälpa till att åstadkomma

en tydligare styrning och uppföljning av verksamheter. Förutom kopplingen till införandet av beställar- och utförarorganisationen fanns också andra motiv för införandet av resultatkontrakt. Man menade t.ex. att förändringarna i samhället ställer krav på ökad insyn och information samt fokus på kvalitetsfrågor.

Innehållet

I *Östersund* och *Linköping* är avtalen ganska kortfattade och behandlar formalia, omfattning och pris. De hänvisar till underlagsmaterialet som utgörs av specifikationerna där kraven för upphandlingen beskrivs. Kravspecificeringen har i båda kommunerna blivit alltmer detaljerade. Baserat på erfarenheterna av tillämpningen utvecklas avtalen fortlöpande. Kontrakten i *Nacka* är utformade som vanliga avtal efter en given mall och alla verksamhetsområden hanteras på samma sätt.

Vad innehåller överenskommelserna, avtalen eller kontrakten?		
<p><i>Linköping och Östersund</i> Avtalen är ganska kortfattade och behandlar</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ formalia ☉ omfattning ☉ pris. <p>De hänvisar till underlagsmaterialet, dvs. specifikationerna där kraven för upphandlingen beskrivs.</p>		<p><i>Nacka</i> Kontrakten är utformade som vanliga avtal efter en given mall som redovisar</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ mål och direktiv ☉ en beskrivning av verksamheten ☉ utvecklingstendenser ☉ vad som ska uträttas under året ☉ uppföljning och utvärdering ☉ reglering av kontraktsavvikelser ☉ finansiering.
Hur används avtalen och under vilken tidsperiod?		
<p><i>Linköping</i> Interna och externa upphandlingar hanteras på samma sätt, vilket lett till längre avtal på tre till fem år.</p>	<p><i>Östersund</i> De flesta interna avtal är ettåriga, medan de flesta externa löper på tre till fyra år. Man funderar på att förlänga de interna avtalen.</p>	<p><i>Nacka</i> Kontrakten, som enbart används internt, är huvudsakligen ettåriga och omfattar hela verksamheten. Samma hantering förekommer inom alla verksamhetsområden.</p>

Linköping hanterar interna och externa upphandlingar på samma sätt. Avtalen löper på tre till fem år. En skillnad är att de för privata är juridiskt bindande, medan de internt mera är ”moraliska”. I praktiken är man dock noga med att behandla alla utförare på samma sätt. Förhandlingar och avtal har, enligt de intervjuade, medfört att beställaren har fått mer att säga till om. I *Östersund* är de flesta interna avtal ettåriga, medan de externa oftast löper på tre till fyra år. Man överväger dock att förlänga de interna avtalen.

I *Nacka* är avtalen huvudsakligen ettåriga, men det förekommer i allt större utsträckning avtal som sträcker sig över två eller tre år.

Processen

I de tre kommunerna finns en strävan att knyta ihop kontraktsmodellen med budgethanteringen, verksamhetsplaneringen och den ekonomiska uppföljningen. Målen för verksamheterna utformas på grundval av politiska diskussioner i fullmäktige och i nämnderna. Dessa utgår från tidigare mål och de erfarenheter som kommit fram genom uppföljningar och utvärderingar samt från resultatdialogerna med utföraren.

Linköping gör beställningarna mot bakgrund av värderingar och kontakter av olika slag med medborgare, brukare och intresseorganisationer. Man tar också tillvara utförarnas kompetens och erfarenheter. I fullmäktige och dess olika utskott diskuteras mål för verksamheterna med den aktuella nämnden. Tillsammans utvecklar man de mål som ligger till grund för kravspecifikationerna. Målformuleringarna hänger ihop med planer och program som fastställs av fullmäktige. Varje år gör nämnderna en konkurrensutsättningsplan.

I *Östersund* startar processen vid årsskiftet, då hela budgetprocessen diskuteras på ett övergripande politiskt plan. Processen pågår sedan hela året. Målet är att avtalen ska kunna tecknas före årsskiftet. I praktiken blir många avtal färdiga långt senare.

Framtagandet av kontrakten i *Nacka* bygger mer på en dialog mellan beställaren och utföraren än en ren förhandling. Processen startar med att nämndkontoret utarbetar ett internt förfrågningsunderlag. Resultatenheterna utarbetar sedan en intern offert. Från att tidigare endast ha preciserat målen och därefter överlåtit till nämndkontoret att formulera kontrakten formulerar nu nämndkontoret beställningsdirektiven, som därefter fastställs av politikerna. Genom detta förfaringsätt knyts, enligt de intervjuade, den ekonomiska styrningen och verksamhetsambitionerna ihop.

Uppföljningen

I kommunerna finns det ett stort intresse från både beställare och utförare av att de uppföljningssystem som tillämpas inom olika verksamheter utvecklas ytterligare. Flera av de intervjuade anser att systemet för att fungera behöver skickliga beställare som i dialog med utföraren kan följa upp och ställa krav på verksamheten.

I avtalen regleras även åtgärder som t.ex. kan gälla återbetalningar, om uppgifter inte genomförts eller genomförts med bristande kvalitet. Om det uppstår tvister är strävan att dessa ska lösas i dialog direkt mellan beställare och utförare. Om det inte fungerar går kommunstyrelsen in och avgör tvisten.

Uppföljning	
Hur?	Hur ofta?
<p><i>Linköping</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 🕒 Nätverk Särskilda verksamhetsråd Strukturerade platsbesök Enkäter 	<p>Två gånger per år: rapporter från rådstugor och platsbesök</p>
<p><i>Östersund</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 🕒 Uppföljning och utvärdering enligt avtalen Inom omsorgen: uppföljning av olika kvalitetsdimensioner 	<p>Uppföljning i skolan i april och augusti och vid bokslut</p>
<p><i>Nacka</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 🕒 Resultatdialoger med utgångspunkt från kontrakten Mätning av kundernas och medborgarnas attityder till service 	<p>Tre uppföljningar per år</p> <p>Ekonomisk uppföljning månadsvis</p>

Erfarenheterna

Enligt de intervjuade har ansvarsförhållanden, krav och villkor förtydligats genom kontrakten, vilket anses vara en stor fördel. Men det anses också vara viktigt att administrationen kring kontrakten är effektiv.

Vilka erfarenheter har kommunerna av införandet av resultatkontrakt?

Bra	Men...
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ krav och villkor har förtydligats	<ul style="list-style-type: none">Ⓢ långa avtal försvårar omplanering
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ politikerrollen har förändrats och riktas mer mot medborgare och brukare av kommunens tjänster	<ul style="list-style-type: none">Ⓢ alltför stor tonvikt läggs på ekonomiska faktorer på bekostnad av verksamhetsdiskussioner.
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ dialogen har utvecklats med resultatet i fokus	
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ frihetsgraden för utförare har ökat	
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ problem går lättare att åtgärda	
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ kostnadssidan har blivit tydligare	
<ul style="list-style-type: none">Ⓢ har medfört viss effektivisering.	

Ambitionen hos kommunerna har varit att ge så bra och effektiv service som möjligt. Politikerrollen anses ha förändrats och riktas i större utsträckning gentemot medborgare och brukare av kommunens tjänster. Kontraktsformen ställer krav på ökade och mer konkreta dialoger mellan beställare och utförare kring verksamheten och dess utveckling. Systemförändringarna har, enligt de intervjuade, ökat utförarnas frihetsgrader samtidigt som medvetandet kring verksamhetens kostnader och kvalitet ökat.

Resultatkontrakten anses ha lett till en utvecklad dialog kring verksamheten med resultatet i fokus. Man anser att ansvarsfrågor har blivit tydligare och att problem går lättare att åtgärda. Kostnadssidan har också blivit tydligare, och kontrakten anses ha lett till en viss effektivisering. Utförarna har tvingats ha kontroll över sin ekonomi, bl.a. för att kunna ta ansvar för åtgärder om något negativt händer. Långa avtalstider har dock gjort systemet svårare att kombinera med övriga planeringssystem och anses därmed försvåra omplanering.

Enligt flera av de intervjuade har det ibland varit alltför stort fokus på ekonomiska faktorer på bekostnad av verksamhetsdiskussioner. Resultatkontrakten verkar inte ha påverkat medborgarnas inblick i eller relation till verksamheterna. Däremot har den konkurrensutsättning som genomförts inom kommunerna uppmärksammats medialt inom kommunerna.

Användning vid en försäkringskassa

Vid *Försäkringskassan i Jönköpings län*¹⁶ infördes resultatkontrakt mellan direktören och enhetscheferna 1999. Initiativet till kontrakten togs av direktören, och syftet var att få en tydligare ansvarsfördelning i organisationen.

Kontrakten är uppdelade i två delar – dels ett anställningskontrakt, dels en överenskommelse om uppdrag. Anställningskontrakten är fleråriga, medan överenskommelserna om uppdrag löper på ett år i taget. Kontrakten upprättas mellan direktören och samtliga chefer.

Inriktningen av resultatkontrakten eller uppdraget bygger på att de olika enheterna gemensamt ska klara de mål som fastställts av styrelsen i verksamhetsplanen. Dessa mål är i sin tur kopplade till (Riksförsäkringsverkets) regleringsbrev. I uppdragen ingår även mål med kopplingar till klimatundersökningar, utveckling av självplanerande grupper, samverkansformer och information. Uppdragen omfattar endast de strategiskt sett viktigaste delarna av verksamheten och ger därför inte en helhetsbild. Uppdragen innehåller inte någon budget, eftersom ansvaret för huvuddelen av budgeten är centraliserad till ledningsgruppen.

Resultatkontrakten mellan direktören och enhetscheferna har, enligt de intervjuade, utvecklats under åren. Inledningsvis tog direktören fram förslag till uppdrag för samtliga chefer, vilket bidrog till likriktning. Idag tar respektive enhetschef fram ett eget förslag till överenskommelse. Förslaget diskuteras med direktören och undertecknas därefter. Enligt kontrakten ska direktören hålla tre planeringssamtal per år med respektive chef. Vid dessa tillfällen ska chefen i förekommande fall redovisa orsakerna till att vissa mål inte nås. Hittills har uppföljningar genomförts två gånger årligen.

Ledningsgruppen ska på försök gemensamt följa upp målen för respektive verksamhetsområde. Varje chef redogör för hur enheten lyckats eller misslyckats nå målen. Syftet är att enheterna i större utsträckning än tidigare ska lära av varandra. Vanligtvis sprids kontrakten inte vidare från chefsnivån. Däremot utgör de i vissa fall underlag för kontrakt mellan chef och självplanerande grupper.

Ansvarsfrågan kan, enligt de intervjuade, ibland vara besvärlig, eftersom det kan vara svårt att särskilja olika verksamheter. Ett problem är att det nuvarande datasystemet för redovisning av resultat har problem med eftersläp-

¹⁶ Försäkringskassan i Jönköpings län omorganiserades under 1997. Syftet med förändringen var att kunna ge kunderna bättre service och möta ökade krav på besparingar, men också att öka effektiviteten och flexibiliteten. Den nybildade organisationen har förutom direktören 10 chefer mot tidigare 39. Cheferna har i den nya organisationen ett mer länsövergripande ansvar än tidigare. Den nya organisationen innebär också en tydligare uppdelning mellan generell kompetens (kundtjänster), specialister (resurscentrum) och experter (försäkringsenhet). De självplanerande grupperna (100 stycken) har fått större ansvar. En enhet för utveckling och stöd som svarar för administration, stöd och rådgivning ingår också i organisationen.

ningar, vilket försvårar uppföljningen. Graden av måluppfyllelse ingår som en del i kriterierna för lönesättningen för cheferna.

Införandet av resultatkontrakten har, enligt de intervjuade, skapat samsyn kring resultaten och medfört ökad öppenhet. Gemensam uppföljning i ledningsgruppen och jämförelser av respektive enheters resultat ger inte bara återkoppling till den egna enheten utan utgör även ett tillfälle till lärande för övriga enheter. Försäkringskassans styrelse tar inte del i processen eller utformningen av resultatkontrakten.

Självplanerande grupper

Vid försäkringskassans resurscentrum i Nässjö och Tranås infördes år 2000 överenskommelser mellan enhetschefen och de självplanerande grupperna. Initiativet togs av enhetschefen, och syftet med överenskommelserna var att tydliggöra gruppernas uppdrag och mål. Överenskommelserna innehåller

- 🕒 strategiska (specificerade) mål för gruppens verksamhet
- 🕒 gruppens egna mål
- 🕒 arbetsordning (i vissa fall).

Förutom överenskommelserna finns det handlingsplaner för exempelvis kundbemötande.

Överenskommelserna bygger på att medlemmarna i de självplanerande grupperna gemensamt ska klara de mål som styrelsen fastställt i verksamhetsplanen. Det finns även viss koppling mellan innehållet i de självplanerande gruppernas uppdragsöverenskommelser och innehållet i enhetschefens överenskommelse med direktören. Samtliga medlemmar i gruppen skriver under överenskommelsen.

Vid resurscentrumet genomförs uppföljningen av målen månads- eller kvartalsvis. Ansvarsfrågan kan ibland vara svår, eftersom överenskommelserna slutits med hela grupper.

Överenskommelserna har lett till förtydligande av uppdraget vid resurscentrumet i Nässjö och Tranås. Nästa steg är, enligt enhetschefen, enskilda uppdrag, men först måste det nuvarande systemet med en överenskommelse per grupp sätta sig.

5 Andra länder

Danmark

Införandet av resultatkontrakt i den danska statsförvaltningen har genomförts successivt och har inte inneburit en stor reform. Kontrakten införs på frivillig basis. Med åren har konceptet blivit mer flexibelt. I början fick styrelserna budgetgaranti och Finansministeriet deltog i förhandlingarna. Därefter har Finansministeriets roll begränsats till att omfatta endast systemansvaret. Ekonomistyrelsen, Danmarks motsvarighet till Ekonomistyrningsverket, agerar rådgivare i kontraktsstyrningsfrågor. Det tvärgående samarbetet mellan institutioner och enheter inom institutioner har ökat, och det anses därför viktigt att kontrakten utformas på ett sådant sätt att de understöder samarbetet.

Syftet med att använda resultatkontrakt är enligt Finansministeriet¹⁷ att

- öka insynen i institutionens verksamhet
- öka effektiviteten
- öka kvaliteten på levererade tjänster
- förbättra dialogen mellan departementet och institutionen
- förbättra dialogen med målgruppen.

Dessutom anser man att kontraktsstyrning ofta sätter igång en process som vidareutvecklar den interna styrningen.

Kontraktsstyrningen består av två delar: resultatkontrakt och direktörskontrakt. Till detta kommer interna kontrakt och resultatlön. Uppföljningen genomförs via årsredovisningen.

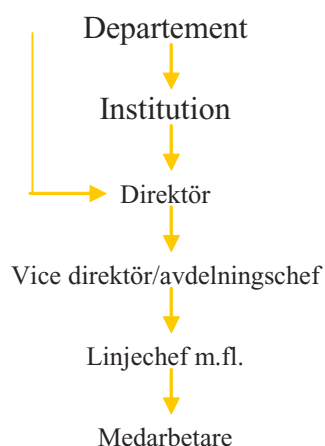
Enligt Ekonomistyrelsen har de flesta syften med införandet av kontrakten infriats. Särskilt framhävs insynen i institutionerna och dialogen mellan departementet och institutionen. Detta betonas också i intervjuerna med Närings- och Kulturministeriet.

Fördelen med direktörskontrakten anses vara att resultatkraven tydliggörs, samtidigt som kopplingen till resultatlön innebär att det klart och tydligt framgår vilka kriterier som belönas. Man anser sig härmed skapa en bättre koppling mellan mål och strategi samt personal- och lönepolitik.

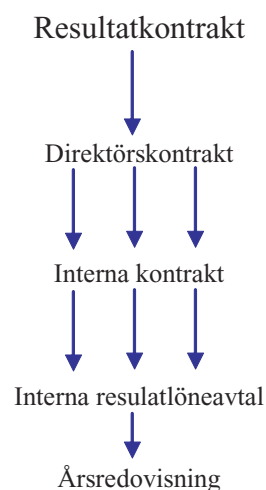
År 2000 hade fler än 117 styrelser och institutioner resultatkontrakt och 48 hade direktörskontrakt till vilka resultatlön är kopplad.

¹⁷ Finansministeriet, Kontraktstyrning i staten, november 2000.

Organisationsstrukturen



Kontraktstrukturen



Figuren visar kontraktstyrningskedjan i Danmark

Resultatkontrakt

Resultatkontrakt på institutionsnivå har ett längre tidsperspektiv än övriga kontraktsformer, vanligtvis fyra år. Många kontrakt är rullande, dvs. kontrakten avser ett längre perspektiv men målen justeras årligen. Denna form anses gynna flexibiliteten. Vanligtvis rymmer kontrakten de strategiskt viktigaste delarna av verksamheten. Ambitionsnivån beslutas i dialog mellan parterna. Kontrakten är inte juridiskt bindande utan ses som ett administrativt ledningsinstrument där ministern och departementet i sin styrning fokuserar på några få men centrala resultatkrav. Det är de enskilda departementen som beslutar om användandet av resultatkontrakt. Det finns inga krav på hur resultatkontrakten ska utformas. De flesta kontrakten innehåller dock alla eller flera av följande huvudpunkter:

- Ⓢ ministerns förord
- Ⓢ presentation av institutionen
- Ⓢ institutionens mål eller strategi och de viktigaste strategiska målen för kontraktperioden
- Ⓢ mål och resultatkrav för kontraktperioden
- Ⓢ kontraktperiod, återrapportering och möjlighet till omförhandling
- Ⓢ ”initiativområden” för kontraktperioden
- Ⓢ budget och ekonomi
- Ⓢ lön och personal
- Ⓢ kontraktens kompetens- och ansvarsfördelning.

Ekonomistyrelsen rekommenderar dock att kontrakten innehåller ett antal mål som täcker de strategiskt sett mest väsentliga delarna av verksamheten. Antalet mål växlar med verksamhetens komplexitet.

Resultatkontrakten undertecknas företrädesvis av ministern eller departementschefen och institutionschefen.

Direktörskontrakt

Direktörskontrakt infördes i mitten av 1990-talet. Denna kontraktsform används vid individuella kontrakt mellan departementschefen och direktören. I likhet med resultatkontrakten är de inte juridiskt bindande utan är ett styrinstrument för ledningen. Kontrakten innehåller en prioriterad del av institutionens resultatkontrakt samt övriga, av ledningen gjorda, prioriteringar.

Direktörskontrakten har ett kortare perspektiv än resultatkontrakten och löper på ett år i taget. I kontrakten avtalas konkreta resultatmål som ligger till grund för direktörens resultatlön. Sedan 1997 har det blivit lättare att koppla samman resultat och lön, då reglerna förändrats i samband med införandet av ett nytt lönesystem. Möjligheterna har förstärkts ytterligare genom ett avtal om lokal- och chefslön från 1999. Tidigare måste man påvisa gjorda effektiviseringsvinster för att kunna koppla resultatet till lönen.

Resultatlönens storlek beräknas i två steg

1. Ett beräknat belopp, som utgår i förhållande till måluppfyllelsen. Maximalt kan denna del utgöra 15 procent av grundlönen inkl. tillägg.
2. Därutöver kan departementschefen, när omständigheterna talar för detta, höja resultatlönetillägget till det dubbla, dock maximalt 25 procent av grundlönen inkl. tillägg.

Näringsministeriet och Kulturministeriet

Vid Närings- och Kulturministerierna infördes resultatkontrakt på försök 1992. Syftet var främst att få till stånd en bättre och mer systematisk dialog mellan departement och institutioner, men också att få bättre insyn i institutionernas arbete. Konceptet har utvecklats successivt och har de senaste fyra fem åren fått en mer allmän utbredning. Vid Näringsministeriet har idag alla sex institutionerna kontrakt. Departementschefens eget engagemang anses i hög grad ha varit drivande för utvecklingen av innehållet i kontrakten liksom för spridningen.

Vid Kulturministeriet har hälften av institutionerna kontrakt. Också inom kulturområdet är det departementet som varit drivande i utvecklingen. År 2000 togs en handlingsplan för resultatstyrning fram. Av planen framgår att samtliga 47 institutioner ska ha kontrakt eller avtal (för små institutioner) inom en tioårsperiod.

Näringsministeriet	Kulturministeriet
<p>Kontrakten tecknas mellan departementschefen (som är administrativt tillsatt) och direktören för institutionen och löper på ett år.</p> <p>I Näringsministeriet täcker resultatkontrakten endast de strategiskt sett mest väsentliga delarna av verksamheten.</p> <p>Resultatkontrakten innehåller ett antal mål fördelade på följande kategorier:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Styrelsens resultat (drift och ministerbetjäning), ca 10 mål 2. Strategi och utveckling (projekt och mål för lagstiftning), ca 5 mål 3. Intern styrning och personalutveckling (personal- och organisationsmål), ca 5 mål <p>I de olika kategorierna har ministeriet fastställt krav till målen som gäller för alla styrelser. Syftet är att kunna aggregera resultatet. Man använder s.k. PPKE-mål – produktion, produktivitet, kvalitet och effekt.</p> <p>I Näringsministeriet finns vid sidan av de generella styrinstrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Projektkontrakt för koncerngemensamma projekt som avtalas mellan departementschef och direktör eller avdelningschef ☉ Uppdragsbeskrivningar ☉ Interna kontrakt med chefer (dock i dagsläget utan lön). 	<p>Kontrakten tecknas mellan ministern och direktören för institutionen och löper vanligtvis på fyra år.</p> <p>I Kulturministeriet ger resultatkontrakten en helhetsbild av institutionens verksamhet. Målen är kopplade till målen i de lagar som styr verksamhetsområdet, exempelvis bibliotekslagen, arkivlagen etc. Ministern anger kulturpolitiska fokuspunkter samt 5–7 teman som är viktiga för kulturpolitiken och som kan ingå i resultatkontrakten. Exempelvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Produktivitet, effektivitet, kvalitet och kundtillfredsställelse ☉ Ekonomi ☉ Ledning och personal. ☉ Forskning ☉ IT ☉ Invandrarspråk och handikappfrågor ☉ Servicenivå och handläggningstider <p>Det finns även ett ”light”-koncept av resultatkontrakt som innehåller strategimål men som också ger en helhetsbild av verksamheten.</p> <p>I Kulturministeriet ser kontrakten olika ut beroende på om det är en stor eller en liten institution. Man tillämpar ett ”light”-koncept för mindre institutioner, med vilka man ingår mindre resurskrävande avtal.</p>

Vid Kulturministeriet har, enligt de intervjuade, intresset från ministerns sida för utformningen av kontrakten varit begränsat. Anledningen till detta anses vara att de viktigaste kulturpolitiska målen fastställs genom lag eller föreskrifter. Kulturministeriet anser dock att resultatkontrakten är ett av de viktigaste förvaltningspolitiska styrinstrumenten.

Processen

Det är ministeriet som vanligtvis tar initiativ till införande av resultatkontrakt. Vid Kulturministeriet har det utarbetats en vägledning för processen. Institutionen startar processen, som utgörs av

- ④ inledande analys – om syfte, ekonomi och förhandlingsprocess
- ④ fastställande av strategi med analys av institutionens verksamhet, omvärld och förhållandet till Kulturdepartementets fokusområden
- ④ fastställande av resultatmål
- ④ fastställande av finansiell ram (departementet har initiativet).

Näringsministeriet införde år 2000 en ny styrmodell, som på ett tydligare sätt kopplar samman ekonomi och verksamhet. Enligt modellen förhandlas

på våren

- ④ preliminära resultatmål rörande institutionens resultat
- ④ den övergripande fördelningen av resurser på olika huvudkategorier.

på hösten

- ④ de slutliga målen för institutionens resultat
- ④ mål rörande utveckling och strategi och intern styrning.

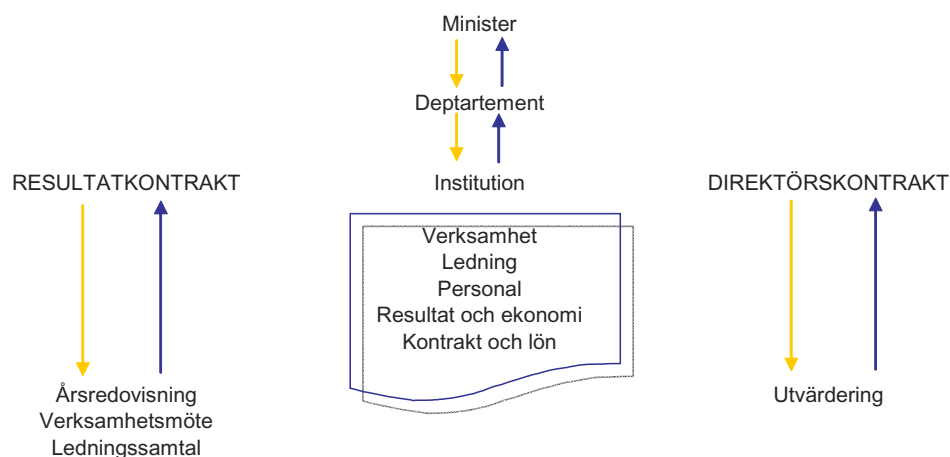
Även eventuella institutionsövergripande projekt förankras på hösten.

Båda ministerierna publicerar resultatkontrakten på intranäten och på Internet. Annan publicering av kontrakten förekommer inte. Medarbetarna känner dock till resultatkontrakten, men fokus för deras del ligger på interna kontrakt, som också diskuteras på enhetsmöten.

Uppföljningen

Vid Näringsministeriet följdes kontrakten upp två gånger årligen, men från 2001 görs detta tre gånger årligen, så att det passar budgetprocessen. En analys av förhållandet mellan verksamhetens resultat och det finansiella resultatet görs. I årsredovisningen presenterar styrelsen en samlad analys i förhållande till strategin. Inom ministeriet används ett ledningsinformationssystem som innehåller förklaringar och förbättrings- eller ändringsförslag.

Kulturministeriet avtalar i varje enskilt kontrakt hur uppföljningen ska genomföras. Som ett minimum anges att avrapportering ska göras i årsredovisningen, som inom Kulturministeriet betraktas som det viktigaste uppföljningsdokumentet. Benchmarking används också som ett resultatuppföljningsverktyg. Intern benchmarking genomförs, då fastlagda kriterier och måluppfyllelsegraden jämförs. Vidare har man verksamhetsmöten en gång om året. Direktörerna och departementschefen följer upp resultaten en gång per år.



Figuren visar styrning, uppföljning och dialog inom kulturområdet

Enligt de intervjuade fungerar uppföljningen bra generellt sett. Näringsministeriet vill dock få en förvarning tidigare om man bedömer att målen inte kommer att uppfyllas. Det skulle öka handlingsutrymmet.

Vid Kulturministeriet anser man att uppföljningen fungerar bra; man vill inte ha för mycket detaljkontroll.

Erfarenheter

Näringsministeriet vill gärna ha fler effektmål i kontrakten även om effekter är svåra att mäta. Kopplingen mellan budget och resultatkontrakt ska, enligt de intervjuade, förbättras genom införandet av den nya styrmodellen.

Kulturministeriet vill gärna involvera den politiska nivån mer, vilket man försökt göra de senaste åren genom att ta upp överordnade politiska målsättningar med både ministern och utskottet. Vidare vill man gärna ha mindre av fokusering på lednings- och personalpolitiska mål i resultatkontrakten och mer av detta i direktörskontrakten.

Vilka är Kultur- och Näringsministeriernas erfarenheter av kontrakten?

Bra	Men...
<p>Kulturministeriet</p> <ul style="list-style-type: none">☉ har ökat öppenhet☉ utgör en god ram för förnyelsearbete☉ gynnar det tvärgående samarbetet mellan flera institutioner. <p>Näringsministeriet</p> <ul style="list-style-type: none">☉ bidrar till en gemensam grund för styrningen av ministerområdet☉ skapar större insikt, mer effektiv styrning och en enhetlighet inom verksamhetsområdet☉ uppfattas som en integrerad del av styrningen.	<ul style="list-style-type: none">☉ inget av ministerierna menar att kontrakten bidragit till att öka politikernas inblick i institutionernas arbete.

Kulturministeriet betonar betydelsen av tillit: ”När kontrakter indgås gång på gång snyder man ikke hinanden.” I Kulturministeriet har man en decentraliserad och individualiserad dialog- och styrningsform¹⁸. Enligt ministeransvarslagen är det i sista hand departementet som är ansvarigt, men eftersom man har decentraliserat vill Kulturministeriet att det i praktiken ska vara institutionen själv som tar ansvar.

Båda ministerierna tillämpar, som redan nämnts, direktörskontrakt som kopplas till resultatlön, och båda anser att bedömningen av måluppfyllelsen i hög grad är subjektiv. Hög måluppfyllelse behöver inte alltid ge maximal utdelning. Enligt Näringsministeriet har direktörskontrakten och därmed resultatlönen stor betydelse för direktörerna (10 000–90 000 dkr). Inget av ministerierna menar att kontrakten bidragit till att öka politikernas inblick i institutionernas arbete. Relationerna byggs istället upp genom politiska förhandlingar, lagstiftande arbete osv.

De sista två åren har Näringsministeriet sänt en kortare redogörelse till näringsutskottet med huvudlinjerna i kontrakten, dock utan att få någon respons från utskottet.

¹⁸ Kulturministeriets status på implementering af IKR-anbefalingerne, svar til Rigsrevisionens opfølgning på IKR. 16. Juni 2000, www.kum.dk/vidennet/IKR

Ekonomistyrelsen, som agerar rådgivare i kontraktstyrningfrågor, har följande erfarenheter av kontrakten.

Vilka är Ekonomistyrrelsens erfarenheter av kontrakten?

Bra	Men...
<ul style="list-style-type: none">främjar styrningseffektiviteten och uppnåendet av politiska målsättningarskapar öppenhet och ansvarstagandestärker dialogen mellan departementet och institutionen.	<ul style="list-style-type: none">medför en tendens att ett för ensidigt fokus skapasbidrar inte till flexibilitetinnebär fortfarande informationsasymmetri mellan departementet och institutionenger institutionerna känslan att allt ska vägas och mätas.

För att förbättra kontraktstyrningen har Ekonomistyrelsen fokuserat på att

- den strategiska styrningen ska slås fast i överordnade mål och inte i kortsiktiga mål
- i ökad utsträckning använda flexibla lösningar.

Ekonomistyrelsen fokuserar även på balanserad styrning (exempelvis balanserat styrkort eller den europeiska kvalitetsutmärkelsen EFQM eller liknande), för att komma ifrån ensidigt fokus på sakmål.

England

I den engelska statsförvaltningen används ett antal benämningar på olika typer av resultatöverenskommelser.

Av *Public Service Agreements* framgår vad regeringen avser uppnå med de tillgängliga resurserna. *Public Service Agreements (PSA)* innehåller övergripande mål (aim)¹⁹ och mål för departementen (objectives)²⁰ tillsammans med operativa mål och prestationsmål (targets)²¹. *PSA* är inte resultatkon-

¹⁹ Aim = a summary of the overall objectives. It provides a vision statement that embraces the desired future that the organisation is working towards.

²⁰ Objectives = a succinct statement of the key goal(s) being pursued over the medium to long term, reflecting the key components of the intended strategy.

²¹ Target = the level of performance that the organisation aims to achieve or at particular activity e.g. a reduction of 5 per cent over a stipulated period. Such targets should be consistent with the SMART criteria.

trakt som undertecknas – men – i brev som skickas mellan departementschefen vid Treasury och respektive chef för de övriga departementen kommer man överens om departementens finanser och *PSA*. Departementschefernas ansvar för resultaten är tydligt uttalat i varje överenskommelse (se bilaga 3).

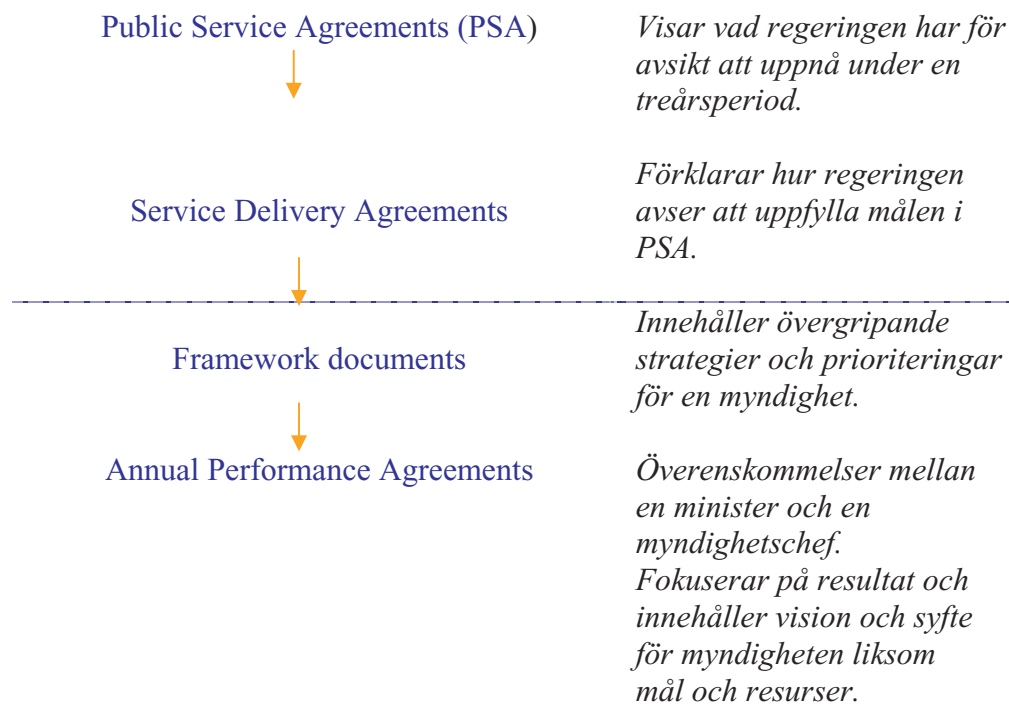
De *PSA* som gäller för åren 2001–2004 presenterades för parlamentet i juli år 2000²². Av totalt 160 mål delas ca 30 av flera departement, och 5 mål är ”tvärgående”. Av överenskommelserna framgår hur resurserna delats upp på varje verksamhetsområde. Krav på förväntade förbättringar och reformer med utgångspunkt från de fördelade resurserna framgår också. Det var andra gången som denna typ av överenskommelser beslutades och publicerades. Första gången var 1998 i den *Comprehensive Spending Review*²³ som avsåg perioden april 1999 till mars 2002. Målen i de två dokumenten överlappar varandra under en period åren 2001–2002.

Service Delivery Agreements förklarar hur målen i de olika *PSA* ska uppnås och hur verksamheterna ska moderniseras och reformeras för att de ska få ut mer av pengarna (better value for money).

Framework Documents innehåller övergripande strategier och prioriteringar för en myndighet och är formella överenskommelser mellan en minister och en myndighetschef (chief executive). Varje myndighet (executive agency) ska dessutom ha en *Annual Performance Agreement* som är en överenskommelse mellan den ansvarige ministern och myndighetschefen. *Annual Performance Agreement* fokuserar på resultat och innehåller vision och syfte för myndigheten liksom resurserna och de olika mål (aim, objectives, targets) som ska uppnås under verksamhetsåret. En *Annual Performance Agreement* ska återspegla det aktuella *PSA*. Ministern och myndighetschefen skriver inte under själva överenskommelsen, men de enas om innehållet dels genom möten, dels genom utbyte av brev och promemorior.

²² Spending Review 2000: Public Service Agreements, July 2000.

²³ Public Services for the Future: Modernisation, Reform, Accountability – Comprehensive Spending Review: Public Service Agreements 1999-2002, December 1998.



En viss del av myndighetschefens lön är relaterad till myndighetens resultat.

Ansvar och utvecklingen för de olika överenskommelserna och utvecklingen av dessa delas av Cabinet Office och Treasury. Cabinet Office ansvarar för relationen mellan regeringen och myndigheterna. Treasury har ansvaret för relationen mellan regeringen och de olika departementen.

Uppföljning

Uppföljningen av *Public Service Agreements* och *Service Delivery Agreements* redovisas i årliga rapporter. Treasury följer upp de olika departementens resultat. De första bedömningarna av resultaten i förhållande till målen för perioden 2001–2004 presenteras hösten 2002. Då kommer även de slutliga bedömningarna av de olika departementens resultat i förhållande till målen för perioden 1999–2002 att presenteras.

Myndigheterna ska vart femte år genomgå en större utvärdering i vilken man analyserar effektiviteten, kvaliteten i prestationerna och om verksamheten vid myndigheten över huvud taget ska vara ett statligt åtagande. Sådana analyser avrapporteras i s.k. Quinquennial reviews. Departementen ansvarar för att utvärderingarna genomförs. I de fall flera myndigheter har arbetat "tvärgående" utvärderas de samtidigt.

Cabinet Office har tagit fram en vägledning med tillhörande krav på hur resultatredovisningen ska utformas. Även det statliga revisionsorganet National Audit Office har tagit fram en vägledning, "Good Practices in Per-

formance Reporting”, med goda råd om hur resultatrapportering kan genomföras och presenteras.

Varje år görs en sammanställning av myndigheternas resultat i ”Executive Agencies Report”. I rapporten redovisas:

- 📊 trender beträffande mål och resultat
- 📊 resultat av quinquennial reviews
- 📊 kvalitetsmätningar.

Erfarenheter

Departementens årliga rapporter med resultatredovisningar behöver, enligt de intervjuade, utvecklas. I sin nuvarande utformning kan de vara svåra att förstå – de kräver att läsaren är insatt i de frågor som rapporten behandlar. Det används flera olika uppföljningssystem som, enligt de intervjuade, borde vara mer koordinerade sinsemellan.

Genom systemet med överenskommelser skapas långsiktighet och ett institutionellt minne. Öppenheten mellan departementen och myndigheterna har ökat. Däremot konstaterades att ”som man ropar får man svar” – systemet kräver mål som är bra utformade, och alla mål är inte viktiga. *Service Delivery Agreements* är en byråkratisk lösning. Deras tillkomst har varit ett sätt att utveckla *Public Service Agreements* till att bli mer kortfattade och mer fokuserade. Mycket kan bli bättre, men alternativet att inte ha systemet med överenskommelser vore sämre, enligt en av de intervjuade.

Det finns ett slags öppenhet i förhållande till allmänheten genom att ”allt”, *Public Service Agreements* m.m., finns på Internet, men problemet är att det inte är allmänt känt.

En av de intervjuade menade att det behövs mer av oberoende extern kontroll av myndigheternas resultatredovisning.

Finansministerns intresse för överenskommelserna sägs ha stor effekt på genomslaget. Två gånger varje år genomförs ett möte mellan departementen och finansministern, och han väntar sig att när en minister har accepterat en överenskommelse ska denne uppnå målen eller åtminstone tala om när det uppstår problem med måluppfyllelsen.

Systemet med *Annual Performance Agreements* har förtydligat myndigheternas roller. Parlamentet är mer välinformerat och har fått en bättre grund för välinformerad kritik. Om myndigheterna inte uppnår sina mål (targets) tilldelas de inte någon resultatbonus.

För t.ex. the Employment Service har, enligt en av de intervjuade, införandet av överenskommelser medfört att myndigheten har blivit mycket målinriktad, att systemet är öppet och att det går att visa hur verksamheten har nått sina mål. Problem eller svagheter med systemet är, enligt de intervjuade,

de, att det har en tendens att bli för komplicerat. Vidare förs en debatt om hur fast kontrollen från departementets sida ska vara.

Vilka är erfarenheterna av överenskommelserna?

Bra	Men ...
Ⓢ långsiktighet och institutionellt minne skapas	Ⓢ uppföljning och rapporter måste utvecklas
Ⓢ öppenheten mellan departementen och myndigheterna ökar liksom öppenheten gentemot allmänheten	Ⓢ Service Delivery Agreements är en byråkratisk lösning
Ⓢ myndigheternas roller förtydligas	Ⓢ det behövs mer av oberoende extern kontroll.
Ⓢ parlamentet är mer välinformerat.	

Finansministern säger i förordet till ”Spending Review 2000”:

”The targets --- have helped motivate Ministers and public servants to deliver our ambitious and challenging agenda. They have helped us focus on the promises we have made and the improvements we want to deliver for the British people. They have helped to make government more transparent and accountable, providing public servants, Parliament and the public with a clear statement of what we want to achieve”.

Bilaga 1 Intervjuer

Ekonomistyrningsverket:

Maria Rydbeck, utredare, f.d. controller , 2001-06-06.

Anders Nilsson, controller, 2001-06-06.

Bo Jonsson, generaldirektör, 2001-06-13.

Tullverket:

Claes-Göran Hedström, produktionsavdelningen, 2001-06-12.

Lena Börjesson, chef för internrevisionen, 2001-07-03.

Arbetsmiljöverket:

Pia Zätterström, chef, avdelningen för verksamhetsutveckling och samordning, 2001-05-29.

Lennart Johansson, medarbetare på avdelningen för verksamhetsutveckling och samordning (kommer särskilt att jobba med att utveckla uppföljningen.), 2001-05-29.

Vägverket:

Thomas Ericsson, stf. ekonomichef, 2001-05-05.

Lennart Englund, controller Region Stockholm, 2001-06-27.

Försäkringskassan i Jönköpings län:

Ulf Grell, direktör, 2001-08-20.

Peter Andersson, enhetschef, chef för Resurscentrum i Nässjö och Tranås, 2001-08-20.

Näringsministeriet, Danmark:

Tommy Hjorth, controller, enheten för organisation och strategi

Kulturministeriet, Danmark:

Niels Bülow, controller

National Audit Office, London:

Robin Owen, Audit Manager, Performance Measurement, 2001-06-20.

Department of Politics, School of Historical, Political and Sociological Studies, University of Exeter:

Dr Oliver James, Lecturer in Politics, 2001-06-20.

Department for Work & Pensions, London:

Paul Long, 2001-06-20.

Chris Randell, 2001-06-20.

Cabinet Office, London:

Aileen Murphie, Innovation and Risk Team Leader, 2001-06-21.

Tim Dymond, Effective Performance Division, 2001-06-21.

HM Treasury, London:

Jeremy Jones, General Expenditure Policy, 2001-06-21.

The Employment Service:

Jonathan Lindley, Jobcentre Performance Division, 2001-06-21.

Linköpings kommun:

Bror Önstorp, beställare, kanslichef för omsorgsnämnden

Gilberto Borg, ekonom, stöd för utförare på produktionsstyrelsen

Jan Olof Klingsell, utförare, chef för idrottsanläggningar

Catharina Thuning, beställare, kanslichef för kultur och fritid

Anita Karlsson, enhetschef Omsorg City

Jan Hallendorf, utvecklingschef

Östersunds kommun:

Bert Olof Åkerström, direktör, nämndkontoret

Jan Rönngren, biträdande direktör, nämndkontoret

Agneta Lindskog, controller

Robert Uitto, nämndordförande, barn och ungdom

Leif Persson, kommunalråd och ordförande för verksamhetsstyrelsen

Jan Rönngren, biträdande direktör nämndkontoret

Olliann Lundberg, nämndråd hemtjänst

Jerry Heidenbeck, sektorschef hemtjänst & omsorg

Jan-Erik Nilsson, nämndråd

Britt Hedberg, grundskola

Göran Qvarnström, särskola

Janerik Englund, ekonom, utbildningsnämnden

Dan-Åke Henrixon, enhetschef

Lena Fredriksson, enhetschef

Carina Svande, enhetschef

Gunnar Forsberg, enhetschef

Inger Sundbergh, enhetschef

Nacka kommun:

Guldbrand Skjönberg, nämnddirektör för områdesnämnderna i Sickla och Tekniska nämnden

Barbro Moegelin, ekonom inom kommunen

Christer Rosenström, enhetschef Miljö och samhällsplanering.

Intervjuerna vid kommunerna har gjorts av Lars-Erik Pettersson vid Castor AB.

Bilaga 2 Frågeområden/frågor om resultatkontrakt

För varje frågeområde efterfrågas dels en beskrivning, dels svar på vilka problem respektive förbättringsområden som finns.

1. Definition

Beskrivning av resultatkontrakten

- Hur är resultatkontrakten utformade?
- Relation till andra dokument? T.ex. VP, budget, projektplaner
- Mellan vilka nivåer skrivs resultatkontrakten? Vilka omfattas?
- När upprättas de? Årligen? Vid behov? Treårsperioder?
- Är de juridisk bindande eller bygger de på förtroende?
- Vilka andra styrmedel finns inom myndigheten?

Innehåll

- Vad omfattar de? Hela eller delar av verksamheten? Skillnader inom samma organisation?
- Hur specificerade eller detaljerade är resultatkontrakten?
- Vad styrs genom resultatkontrakten? Finns det mål för strategiskt viktiga områden? Är det balans mellan målen (t.ex. mellan mål för kvalitet, effektivitet, produktivitet, utveckling, finansiella resp. icke-finansiella)
- Hur kan man göra innehållet i kontrakten bättre?

2. Förutsättningar

Varför

- Varför infördes resultatkontrakt? Varför används de?
- Hur länge har resultatkontrakt använts i organisationen?
- Vilka förväntningar finns på resultatkontrakten? Vad vill man uppnå?
- Vilken kunskap finns om resultatkontrakt? Finns förebilder?
- Finns fungerande/etablerade rutiner för framtagande?

3. Process

Utformningen

- Hur tas resultatkontrakten fram? Vems initiativ? När?
- Vilka involveras i framtagandet? Beskriv olika personers roller.
- Koppling/relation till andra styrmedel?
- Hur genomförs/meddelas de i organisationen?

Uppföljning

- Hur följs kontrakten upp? Har de utvärderats? Kvalitetssäkrats?
- Hur mäts resultatuppfyllelse?
- Vem bedömer resultatuppfyllelsen?
- Vem tar ansvar för resultatet? Hur?
- Vilka problem finns i relation till uppföljningen?

4. Resultat

Effekter

- Erfarenheterna av användningen av resultatkontrakt.
- Jämförelse med andra/tidigare styrformer?
- Vad används informationen till? Vilka får del av den?
- Hur har resultatkontrakten påverkat arbetet i organisationen?
- Påverkas/involveras andra än de direkt berörda personerna?
- Framtida användning/utveckling av resultatkontrakt

”Accountability” - Ansvarighet

- Vad händer efter att kontrakten har följts upp? Inverkan på kommande resultatkontrakt?
- Hur löses eventuella tvister om resultatuppfyllelse?
- Har ansvarighet diskuterats? Hur? Resultat? Slutsats?
- Hur ser man på belöningar/sanktioner kopplade till resultatkontrakten
- Vad betyder resultatkontrakten för politikernas inblick i/relation till verksamheten?
- Vad betyder resultatkontrakten för medborgarnas inblick i/relation till verksamheten?
- Hur kan man göra ansvar och öppenhet bättre?

Bilaga 3 Resultatkontrakt – exempelsamling

I denna bilaga finns exempel på hur resultatkontrakt eller överenskommelser kan se ut i svenska myndigheter och primärkommuner samt i en försäkringskassa. Exempel finns även från Danmark och England.

Exempel 1

I de båda överenskommelserna nedan mellan generaldirektör och en enhetschef utgör styrkortet grunden för utformningen.

A.

ÖVERENSKOMMELSE OM VERKSAMHETEN

Överenskommelse om verksamheten mellan generaldirektören och en enhetschef

Verksamheten under åren 2001 samt verksamhetens inriktning åren 2002-2003 ska bedrivas utifrån de förutsättningar som ges och krav som ställs i:

1. Lagar och förordningar och externa föreskrifter
2. Interna policydokument
3. Interna föreskrifter
4. Överenskommelsen mellan generaldirektör och en enhetschef
5. Övriga myndighetsdirektiv

Överenskommelsens innebörd:

- ☉ Enhetschefen åtar sig att genomföra verksamheten under år 2001 inom ramen för de krav, mål och ekonomiska restriktioner som framgår av denna överenskommelse inkl. bilagor.
- ☉ Generaldirektören fastställer de krav, mål och ekonomiska restriktioner som framgår av denna överenskommelse inkl. bilagor. Vid behov revideras dessa av generaldirektören.

Innehållet i denna överenskommelse kommer att utgöra utgångspunkten för generaldirektörens bedömning av regionens resultat samt dennes beslut om regionens fortsatta verksamhet.

Ort....

Ort

.....
Generaldirektör

.....
Enhetschef

Bilagor:

1. Styrkort år 2001, inriktningar 2002-2003 samt målbilaga
2. Utvecklingsmatris 2001, inriktningar 2002-2003
3. Särskilda krav 2001
4. Budget år 2001, inriktningar 2002 och 2003
5. Budgetinvesteringar i anläggningstillgångar år 2001, inriktningar 2002 och 2003
6. Pågående och planerade - - - år 2001-2003

B.

ÖVERENSKOMMELSE OM VERKSAMHETEN

Överenskommelse om verksamheten mellan generaldirektören och en enhetschef

Verksamheten under åren 2001-2003 ska bedrivas utifrån de förutsättningar som ges och krav som ställs i:

1. Lagar och förordningar och externa föreskrifter
2. Interna policydokument
3. Interna föreskrifter (inkl. Organisationshandboken, styrmodeller)
4. Överenskommelse mellan generaldirektören och enhetschefen (inkl. mål, krav och budget)
5. Övriga myndighetsdirektiv (=bindande anvisningar från generaldirektören)

Om det föreligger motsägelser mellan ovanstående dokument gäller ordningen ovan.

Överenskommelsens innebörd:

- Enhetschefen åtar sig att genomföra verksamheten enligt verksamhetsplanen och inom ramen för de krav och mål som framgår av denna överenskommelse inkl. bilagor.
- Generaldirektören fastställer de krav och mål som framgår av denna överenskommelse inkl. bilagor. Vid behov revideras dessa av generaldirektören.

Innehållet i denna överenskommelse kommer tillsammans med innehållet i enhetens styrmodell att utgöra utgångspunkten för generaldirektörens bedömning av enhetens resultat samt dennes beslut om enhetens fortsatta verksamhet.

Ort

.....
Generaldirektör

.....
Enhetschef

Bilagor:

1. Styrkort
2. Verksamhetsplan 2001
3. Utvecklingsmatris
4. Finansiella ägardirektiv
5. Särskilda krav 2001

Exempel 2

Överenskommelserna nedan innehåller de prioriterade målen i ett treårigt verksamhetsprogram. De prioriterade målen utgör grunden i överenskommelserna.

VERKSAMHETSÖVERENSKOMMELSE	
Överenskommelse för verksamheten under år 2001 vid administrativa avdelningen	
.....
Direktör	Generaldirektör

1. Förutsättningar att genomföra verksamheten

Externa och interna förutsättningar	
Inom avd A finns fem enheter. Avdelningens verksamhet har följande huvudsakliga inriktning	
- löpande uppgifter/service	
-	
Avdelningen har f.n. en bemanning på xx,x åak. Härav finansieras xx åak med intäkter. Avdelningen behöver förstärkas med	
- 1 åak på enhet A	
- ...	
Resursförbrukningen under 2001 planeras (inkl. förstärkningar) att bli xx,x åak för planerat arbete och x,x för oplanerat arbete. Härtill kommer 1 direktör och 6 enhetschefer = xxx,x.	
Nedan redovisas i huvudsak planerat utvecklingsarbete som är av större omfattning. Löpande arbete redovisas som regel inte.	
Tillgängliga handläggardagar x 200:	xx xxx

2. Nyckeltal

Nyckeltal	Värde
Nyckeltal 1: x % av de prestationer (och delprestationer) som planerats ska vara genomförda vid årets slut. Nyckeltalet är gemensamt för hela avdelningen Motivering: För att verksamheten ska kunna anses vara effektiv måste de prestationer som planeras genomföras	x %
.... Nyckeltal 5: Marknadsföringen genomförs i enlighet med marknadsplan varje enskild marknadsföringsinsats tilldelas ett aktivitetsnummer för uppföljning av resultat. Motivering: Att skapa en översikt samt att förfina kunskapen kring värdet av olika marknadsföringsinsatser. Uppföljning: Löpande	

3. Prestationer eller prestationsmål

Organisatoriska förändringar – psykologiska och sociala arbetsmiljörisker	Antal dagar	Andel tid %
Övergripande mål 1: Ohälsa till följd av negativ stress ska förebyggas genom att arbetsgivare ser till att arbetstagarna får hjälp med prioritering av arbetsuppgifter, stöd och handledning samt utrymme för återhämtning. Arbetstagare som löper risk att utsättas för våld och hot ska därvid uppmärksammas.		
<i>Prestationer:</i> Framtagning av förlagsprodukter eller informationsmaterial om negativ stress i samverkan med CT.		
Prestationsmål 1: Xx ska inspektera samtliga större personaluthyrningsföretag med inriktning på företagets internkontroll av arbetsmiljön.		
<i>Prestationer:</i> Verksgemensamma projekt om personaluthyrningsföretag redovisas i olika informationskanaler.		
...		
SUMMA: Organisatoriska förändringar – psykologiska och sociala arbetsmiljörisker	xxx	x %

...

Regelarbete	Antal dagar	Andel tid %
<i>Prestationer:</i> Öka möjligheterna att på ett pedagogiskt sätt finna relevanta regler på verkets webbplats. Förbered en anpassning till Rättsinformationssystemets fas 2, prestation i XML-format.	xxx	x %
... EU-arbete (inkl. bistånd) Information/råd/utbildning Utvecklingsarbete Planering/uppföljning/utvärdering Samordning Andra insatser		

Exempel 3

Kontrakten utgörs av två delar. Den ena delen, generaldirektörens inledning, är gemensam för alla och preciserar verkets prioriteringar m.m. Den andra delen är ett kontrakt mellan generaldirektören och var och en av sakområdescheferna. Nedan exemplifieras huvuddragen i ett resultatkontrakt, kontrakt mellan generaldirektör och sakområdeschef samt mellan sakområdeschef och enhetschef.

A.

RESULTATKONTRAKT

Resultatkontrakt mellan generaldirektören och en sakområdeschef

Verksgemensamma fokuseringar 2001

Resurser (Personal och ekonomi)

Xx är en attraktiv arbetsplats

Mål	Mått	Mätmetod
Alla ska beredas tillfälle att delta i processen för framtagandet av resultatkontrakt.	Procent av personalen.	Enkät.
Avdelningens externa personalomsättning ska vara <x %.	Personalomsättning i procent.	Antal anställda som slutar/genomsnittligt antal anställda.

...

Xx utnyttjar sina ekonomiska resurser på ett effektivt sätt

Mål	Mått	Mätmetod
Utdebiteringsgrad x %.	Redovisad tid på externa prestationer/ total närvarotid.	Underlag från x.

...

Externt förhållningssätt, uppdragsgivare

Xx är en professionell stödfunktion för myndigheter och Regeringskansliet och arbetar i nära samverkan med dessa

Mål	Mått	Mätmetod
Användarnas uppfattning om avdelningens verksamhet ska mätas målet är att betyget ska vara minst lika bra som under 2000.	Betyg.	x-enkäten.

...

Interna processer, arbetssätt

Xx ska utmärkas av att verket är en integrerad helhet

Mål	Mått	Mätmetod
Minst ett verksgemensamt seminarium.	Ja eller nej.	Uppföljning.

...

Xx har kvalitetssäkrade processer och produkter

Mål	Mått	Mätmetod
Minst x % av verksamheten inom avdelningen ska vara beskriven i processer med en färdigställandegrad på minst x %, 31 maj 2001, minst x %, 31 dec. 2001.	Kartlagd andel av verksamheten i processer. Färdigställandegrad.	Enligt stödgruppens uppföljningsverktyg för kartläggningsarbetet.

...

Utveckling

Xx:s prestationer ska ständigt förbättras och utvecklas alt. avvecklas

Mål	Mått	Mätmetod
Avdelningen ska öka forskarsamverkan under 2001.	Ja eller nej.	Bedömning.

...

SPECIFIKA MÅL OCH RESULTATKRAV

Mål för verksamheten

VERKSAMHETSMÅL ENLIGT REGLERINGSBREVET

Efterfrågestyrt, ändamålsenligt och kostnadseffektivt stöd till

Verksamhetsgrenen xx

1. ...
2. ...

Åtterrapportering av Verksamhetsgrenen

- Myndigheternas bedömning av Xx:s insatser när Xx bedömer att detta är relevant.
- Övriga insatser för att uppnå målen.

...

Resultatkrav

ÅTERRAPPORTERINGSKRAV ENLIGT REGLERINGSBREVET

Xxx verksamhet:

Kommentarer om avvikelser mellan budget och utfall som överstiger x %.

...

UPPDRAG ENLIGT REGLERINGSBREVET

Xx ska tillsammans med Xx-departementet fördjupa analysen av de frågor som behandlas i

--- .

...

ÖVRIGA RESULTATKRAV

Resultatkrav för resultatområdena

BUDGET

.....
Generaldirektör

.....
Sakområdeschef

B.

RESULTATKONTRAKT

Resultatkontrakt mellan sakområdeschef och enhetschef

A. Verksamhetsidé

Se bilaga 1.

B. Prioriterade områden

Hög prioritet ska ges till:

- ☉ arbetet med vidare utvecklingsinsatser av förslagen i - - -
- ☉ ...

C. Åtagande enligt verksamhetsplan för år 2000

För fullständig verksamhetsplan för enheten, se bilaga 2.

Löpande verksamhet

- ☉ Inom ramen för Xx:s kvalitetsarbete utveckla processen för handläggning av - - - .
- ☉ ...

Utveckling

- ☉ - - slutförs i enlighet med projektplan.
- ☉ ...

D. Budget

Sakområdeschef

Enhetschef

Datum:

Exempel 4

Kontrakten är utformade som vanliga avtal.

RESULTATKONTRAKT

Nämndkontoret

Beställare

Nämnddirektör

Utförare

Enhetschef

Verksamhet

...

Mål

Övergripande mål

☉ Effektivt resursutnyttjande

☉ ...

☉ ...

Inriktningsmål

☉ Säkerhet, funktionsduglighet ... ska känneteckna ...

Effektmål

☉ Områdesnämndens myndighetsutövning ska kännetecknas av:

☉ Rättssäkerhet (mäts genom utomstående bedömning årligen)

☉ Begriplighet (mäts genom utomstående bedömning årligen)

☉ Tillgänglighet (mäts genom brukarundersökning årligen)

☉ Föreningar och enskilda ska ges möjlighet att vara delaktiga ...
(Mäts genom årlig enkät till föreningar)

☉ ...

Kort beskrivning av verksamheten

...

Utvecklingstendenser

...

Vad ska uträttas under året

☉ Löpande uppgifter

☉ Projekt.

Uppföljning och kvalitetskrav

Verksamheten ska i anslutning till hel- och halvårsbokslutet lämna skriftliga resultatredovisningar av vad som utförts under aktuell period. Eventuella avvikelser från resultatkontraktet ska särskilt kommenteras. Uppföljning av verksamheten genom kundenkäter etc. utarbetas i samråd med nämndkontoret och på enhetens bekostnad. Resultatredovisningarna ska lämnas till nämndkontoret senast 1 månad efter periodens utgång och skrivas under av ansvarig chef.

Resultatdialoger genomförs 3 gånger under året med nämndkontoret.

Kontraktsavvikelser

Genomförs inte åtagandena enligt detta kontrakt, upptas förhandlingar med nämndkontoret om avdrag från kontraktssumman.

Finansiering

...

Omförhandling

Detta kontrakt kan upptas till omförhandling om någon omständighet uppkommit utan parternas vållande så att förutsättningarna för kontraktets fullgörande väsentligt rubbats.

Övrigt

Av detta resultatkontrakt är två lika lydande exemplar upprättade och utväxlade.

Datum

.....
Nämndkontoret

.....
Uppdragsansvarig

Exempel 5

Nedan exemplifieras överenskommelse mellan direktören och enhetschefen samt överenskommelse om uppdrag mellan enhetschefen och gruppen.

A.

UPPDRAG

Uppdrag mellan direktören och en enhetschef

Uppdragstiden omfattar tiden t.o.m. den 31 december 2001, med uppföljning i januari 2002 och lägesavstämning efter den 1 oktober 2002. Den slutliga uppföljningen görs under mars månad 2002.

Inriktningen på uppdraget bygger på att vi gemensamt ska klara de mål som fastställts av styrelsen.

I uppdragsöverenskommelsen ingår att du som chef ska redovisa orsaker till att din enhet inte når vissa mål. I vår organisationsmodell finns naturligtvis problem med redovisningen av resultat, bl.a. genom uppdelning i olika enheter, men det kan beskrivas i redovisningen.

Utöver läns mål och inriktning som finns i verksamhetsplanen för år 2001 ska på resurscentrum XX följande betonas:

Fokus på:

- ☉ Tillgänglighet och bemötande med personliga handlingsplaner och
- ☉ uppföljning under hösten ...
- ☉ ...

Mål:

- ☉ Korrekt handläggning x %
- ☉ ...

Förbättra informationen till medarbetarna och delaktigheten i Xx grupper som leder till bättre resultat i PSO.

Direktören:

Medverka vid - - - hösten 2001-11-06

Övrigt:

Genomföra individuella medarbetarsamtal.

.....

Enhetschef

.....

Direktör

B.

Resultatkontrakt enhetschefen – gruppen

Xx gruppens uppdrag

Detta dokument utgör uppdragsbeskrivning för den enskilda gruppens uppdrag. Den av Xx fastställda "Ramen för grupper vid Xx" reglerar de grundläggande förutsättningarna för samtliga gruppers verksamhet. "Ramen för grupper vid Xx" är överordnad uppdragsbeskrivningen för gruppen.

Uppdragets varaktighet

Uppdraget gäller fr.o.m. 2001-04-01 och tills vidare. Uppdraget kan sägas upp för omskrivning av endera parten. Uppsägningstiden är 1 månad och ska vara skriftlig.

Gruppmedlemmar: namn

Samordnare: namn och period

Attestant: namn och period

Beskrivning av arbetsområde: huvudsakliga arbetsuppgifter

Mål

--- gemensamma mål (mål som stöder verksamhetsplan och de av regeringen satta målen)
...

Gruppens interna mål (mål som stöder gruppens och gruppmedlemmarnas fortsatta utveckling inom olika områden)
...

Resultat

- ☉ Löpande uppföljning av gruppens verksamhet inkl. målen
- ☉ Utvärdering av gruppens verksamhet inkl. målen

Rättstillämpning

...

Arbetsmiljö – grupputveckling

- ☉ Arbetsmiljön
- ☉ Arbetsklimat inom gruppen
- ☉ Etik och moral
- ☉ Utveckla arbetsmetodiken.

Telefonkultur

Att inte hamna på den "Svarta listan".

Kompetensutveckling – individ/grupp

Pågående IT-utbildning

Administration – Planering

- ☉ Samordnare
- ☉ Attestant
- ☉ Planering av gruppens arbete

Övrigt

Överenskommelsen gäller under förutsättning att vi får behålla befintlig personal med utökad förstärkning.

Hur når vi målet?

☺ ...

☺ ...

Överenskommelse

Härmed förklarar vi oss vara överens om uppdraget för rubricerade grupp

Den

.....

Enhetschef

.....

.....

.....

Varje gruppmedlem

Exempel 6 - DANMARK

Kontraktstyrningen består av två delar: resultatkontrakt och direktörskontrakt. Till detta kommer interna kontrakt och resultatlön.

A.

RESULTATKONTRAKT

Huvuddragen i xx-styrelsens resultatkontrakt 2001–2004

1. Inledning
2. Mission, vision och strategi
3. Mål och resultatkrav
 - effekter och produkter
 - resurser
 - utveckling
4. Mål och villkor
5. Kontraktens kompetens- och ansvarsfördelning
6. Kontraktperiod, omförhandling och avrapportering

Köpenhamn den xx.xx 2000

Minister

Institutionschef

B.

DIREKTÖRSKONTRAKT

Resultatlönekontrakt för direktörer, institutionschefer m.fl.

Mellan departementschef

..... i
(namn) (ministerium)

och direktör

..... i
(namn) (institution/styrelse)

ingås nedanstående resultatlönekontrakt. Resultatmålen framgår av bilaga A. Kontraktet gäller från 1 januari 200X till och med 31 december 200X.

Principerna för resultatlönevärderingen och utbetalningen av resultatlönstillägget framgår av Personalstyrelsens vägledning om resultatlönekontrakt för chefer i staten.

Kontraktens status i relation till anställningsförhållandena i övrigt framgår av bilaga B.

Köpenhamn den

.....
Departementschef Direktör

Kontraktperioden

Kontraktet gäller från 1 januari 200X till och med 31 december 200X.

Resultatlön

Vid maximal poängsumma (100) utgår ett resultatlönetillägg på xx.xxx kr (eller xx procent av grundlönen per den 31 december XX inkl. tillägg i chefslönepotten, men exkl. eventuellt toppchefstillägg).

Resultatlönen står i proportion till den faktiskt uppnådda poängsumman.

I enlighet med gällande anställningsvillkor utbetalas särskilt semestertillägg på resultatlönen.

Resultatlönen utbetalas som ett inte pensionsgrundande engångsbelopp.

Departementschefen kan, om särskilda omständigheter talar för detta, besluta om en schablonmässig justering av resultatlönen.

En schablonmässig (skönsmässig) höjning av resultatlönen får uppgå till högst en dubbelning av det beräknade beloppet dock får den totala resultatlönen maximalt uppgå xx.xxx kr (eller 25 procent av grundlönen, se ovan).

Om direktören inte har fullgjort sina åtaganden i anställningskontraktet, kan resultatlönen helt utebli.

Resultatmål

I resultatlönekontrakt mellan departementschef i och direktör i har avtalats att följande resultatmål utgör basen för resultatvärderingen för perioden 1 januari 200X till och med 31 december 200X.

Bilaga A

Dimension	Mått	Mål 200X
1. Institutionens resultat Mål 1 Mål 2 Mål 3	X % X % X %	Text...
2. Strategi och utveckling Mål 1 Mål 2	X % X %	Text...
3. Intern styrning och personalutveckling Mål 1 Mål 2	X % X %	Text...
1. Institutionens resultat		
Mål 1: (mått ... procent)		
Bakgrund och syfte:		
Förväntat resultat:		
Förväntad tids- och resursåtgång:		
Poäng:	Målschema	
+100		
+50		
0		
-50		
Mål 2: osv.		
2. Strategi och utveckling osv.		

Bilaga B

Kontraktens status

Resultatlönekontraktet är ett skriftligt avtal mellan direktören och departementschefen och löper ett år i taget. I kontrakten avtalas konkreta resultatmål för direktören.

Resultatlönekontrakten kan inte bli föremål för facklig förhandling.

Ett resultatlönekontrakt ändrar inte de regler som gäller för anställningsförhållandet i övrigt.

Kontrakten ligger fast för den ingångna kontraktperioden. I särskilda fall kan kontrakten omförhandlas under kontraktperioden. Omförhandling kan äga rum i situationer när förutsättningarna för resultatmålen ändrats. En omförhandling förutsätter enighet mellan parterna.

När avtalsperioden är slut ska man ta ställning till om resultatmålen uppnåtts. Om man inte kan komma överens om i vilken omfattning resultatmålen uppnåtts fattar departementschefen beslut om detta.

Resultatlönstillägget betalas ut i enlighet med Avtalet om lokal- och chefslön

Exempel 7 – ENGLAND

År 1999 introducerades ”Public Service Agreements” mellan regeringen och olika departement. Nedan lämnas exempel på två Public Service Agreements.

1

Public Service Agreement 2001-2004

Cabinet Office

AIM

The Cabinet Office’s aim is to ensure that the Government delivers its priorities.

OBJECTIVES AND PERFORMANCE TARGETS

Objective I: to work with No 10, Departments and others to secure excellence in policy making; responsive, high quality public services; and information age government.

1. Ensure that rigorous Regulatory Impact Assessments of proposed regulations are undertaken and, for significant proposals, that the costs are justified by the total economic, social and environment benefits.
2. Ensure the key public services have set in place strategies and targets for measuring and responding to users’ views.
3. Ensure departments meet the Prime Minister’s targets for electronic service delivery by government: 25% capability by 2002 and 100% capability by 2005.

Objective II: to lead and support Civil Service reform so as to secure a more open, diverse, and professional Service in which people innovate, create and learn; work in partnership; take more personal responsibility; and use new technology to deliver high quality results.

4. Deliver those elements of the published Civil Service Reform Programme which are being led by the Cabinet Office including:
 - new pay system to sharpen team and individual performance; and
 - new development and training packages to extend the skills of staff and enhance their leadership potential.
5. Ensure that the Civil Service becomes more open and diverse, by achieving by 2004-05 the agreed targets of: 35% Senior Civil Service (SCS) to be women; 25% of top 600 posts to be filled by women; 3,2% of the SCS to be from ethnic minority backgrounds and 3% of the SCS to be people with disabilities.

Objective III: to deliver efficient and effective service to the Prime Minister, Ministers, Cabinet and Government.

Value for Money

6. Achieve a 2,5% efficiency saving per year on administrative resources.

WHO IS RESPONSIBLE FOR DELIVERY?

The Minister for the Cabinet Office has overall responsibility for targets 1-3 under Objective I. The Head of the Home Civil Service reports to the Prime Minister as Minister for the Civil Service on Objective II, and as Cabinet Secretary reports to the Prime Minister on Objective III. The Cabinet Secretary is therefore responsible for delivering targets 4 and 5.

Public Service Agreement 2001- 2004

Department for Culture, Media and Sport

AIM

To improve the quality of life for all through cultural and sporting activities, and to champion the creative and leisure industries.

OBJECTIVES AND PERFORMANCE TARGETS

Objective I: sustain and develop quality innovation and good design; create an efficient and competitive market, including by removing unnecessary regulation and other obstacles to growth so as to develop the tourism and creative industries; and promote Britain's success in the fields of culture, media and sport at home and abroad.

Objective II: broaden access for all to a rich and varied cultural and sporting life and to our distinctive built environment; and encourage conservation of the best of the past.

Objective III: develop the educational potential of the nation's cultural and sporting resources, raise standards of cultural education and training; and ensure an adequate skills supply for the creative industries and tourism.

Objective IV: ensure that everyone has the opportunity to develop talent and to achieve excellence in the areas of culture, media and sport.

Objective V: maintain public support for the national Lottery and ensure that the money raised for good causes supports DCM's and other national priorities.

Objective VI: promote the role of the Department's sectors in urban and rural regeneration, in pursuing sustainability and in combating social exclusion.

1. Ensure that all public libraries have Internet access by the end of 2002.
2. Introduce at least 12 Creative Partnerships by March 2004, targeted on deprived areas, ensuring that every school child in the partnership areas has access to an innovative programme of cultural and creative opportunities.
3. Raise significantly, year on year, the average time spent on sport and physical activity by those aged 5 to 16.
4. Increase the numbers of children attending museums and galleries by a third by 2004.
5. Increase by 500,000 by 2004 the number of people experiencing the arts.

Value for money

6. Conduct a value for money study in the bodies sponsored by the department by April 2002, and significantly improve the average performance by April 2004.

WHO IS RESPONSIBLE FOR DELIVERY?

The Secretary of State for Culture, Media and Sports is responsible for delivery of this PSA.



EKONOMISTYRNINGSVERKET

Drottninggatan 89, Box 45316, 104 30 Stockholm.

Telefon 08-690 43 00. Fax 08-690 41 01.

www.esv.se