

Slutrapport 2014-09-18

Vindenhetens genomförandeplan: mål och indikatorer

*The Wind unit implementation plan: objectives
and indicators*

Tommy Jansson, Johanna Enberg och Linnea Järpestam

Faugert & Co Utvärdering AB

Vindenhetens genomförandeplan: mål och indikatorer

The Wind unit implementation plan: objectives and indicators

Faugert & Co Utvärdering AB, september 2014

Tommy Jansson, Johanna Enberg och Linnea Järpestam

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Executive summary	3
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Uppdraget	4
1.3 Genomfört arbete	4
1.4 Rapportens uppläggning	4
2. Mål, indikatorer och effekter	5
2.1 Att ta fram en effektkedja – aktiviteter, resultat och effekter	5
2.2 Att definiera och formulera mål	5
2.3 Att definiera och formulera indikatorer	7
3. Förslag på mål och indikatorer för två av vinderhetens verksamhetsområden – resultat från workshopen	9
3.1 Planering och tillstånd	9
3.2 Näringsliv och samverkan	10
4. Förslag till struktur för genomförandeplanen	11
4.1 Nuvarande struktur	11
4.2 Förslag på ny genomförandeplan	11
4.3 Fortsatt arbete på vinderheten	13
5. Avslutning och fortsatt arbete	14
Bilaga A Presentationen från workshopen	15
Bilaga B Lästips	25
Bilaga C Intervjuade personer och deltagare i workshop	26

Sammanfattning

Föreliggande rapport är resultatet av ett uppdrag för vinderheten vid Energimyndigheten. Uppdraget har bestått i att utifrån relevant bakgrundsmaterial analysera genomförandeplanen för vinderheten med avseende på mål och indikatorer, och att genomföra en workshop med enhetens medarbetare i Eskilstuna vid vilken två av enhetens verksamhetsområden diskuterades i detalj med avseende på mål och indikatorer för dessa.

Denna rapport utgör en sammanfattning av presentationen vid och resultaten från workshopen. Rapporten diskuterar i planen föreslagna mål och indikatorer, och lämnar förslag på vilka mål och indikatorer som kan vara mest ändamålsenliga givet vinderhetens uppdrag och resurser.

Målet med uppdraget har varit att ge vinderhetens medarbetare ökad förståelse för hur relevanta och användbara mål och indikatorer kan formuleras, och utifrån denna förståelse diskutera hur enhetens verksamhetsplan kan utvecklas och preciseras. Uppdraget, och då inte minst den workshop som genomfördes, har bidragit med ett strukturerat sätt att diskutera dessa frågor. Detta tillvägagångssätt kan med fördel tillämpas på övriga delar av vinderhetens genomförandeplan, och i slutändan leda fram till en omarbetad och av alla berörda accepterad plan.

Executive summary

This report is the result of an assignment to discuss and suggest objectives and indicators for the implementation plan of the Wind unit at the Swedish Energy Agency. To this end, a workshop was conducted at which two of the unit's activity areas were discussed in detail with respect to goals and indicators for these.

The report summarizes the outcome of the workshop. It discusses the targets and indicators proposed in the implementation plan, and suggests objectives and indicators that may be appropriate given the Wind unit's mission and resources.

The aim of the assignment was to provide the unit's employees an increased understanding of how to create and formulate relevant and useful targets and indicators, and based on this understanding discuss how the implementation plan may be developed and made more specific. The assignment, and not least the workshop, has contributed with a structured way to discuss these issues. This approach can be usefully applied to other parts of the Wind unit's implementation plan, and ultimately lead to a revised plan accepted by all concerned.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Nya riktlinjer för verksamhetsplaneringen vid Energimyndigheten har, bland annat till följd av en pågående omorganisation inom myndigheten, tagits fram. Det förbättringsarbete som pågår syftar till att se över hur avdelningar och enheter gör saker, och hur arbetsprocesser kan effektiviseras och arbetsuppgifterna synliggöras. Detta sker i form av en genomförandeplan.

Officiellt finns en genomförandeplan endast på avdelningsnivå, och inte på enhetsnivå. Vindenheten har på eget initiativ tagit fram en genomförandeplan på enhetsnivå. Vindenheten är således tidigt ute i denna process, och tanken är att enheten framöver ska planera på 2–3 års sikt.

1.2 Uppdraget

Syftet med uppdraget är att ge vindenheten ett verktyg så att enheten på ett bättre sätt kan få information och kunskap om verksamheten som bedrivs, kan uttala sig om resultat och effekter av den genomförda verksamheten och kan få ett underlag för beslut om verksamhetens inriktning. Bakgrunden är uppfattningen att man inte är tillräckligt bra på att formulera mål och indikatorer inom enheten. Enheten vill bli bättre på att följa upp den egna verksamheten, och vill därför strukturera genomförandeplanen så att detta kan ske.

1.3 Genomfört arbete

Genomförandet av uppdraget har bestått i att utifrån relevant bakgrundsmaterial analysera genomförandeplanen för vindenheten med avseende på mål och indikatorer. Analysen diskuterar i planen föreslagna mål och indikatorer, och leder fram till förslag på vilka mål och indikatorer som kan vara mest ändamålsenliga givet vindenhetens uppdrag och resurser.

Efter en inledande sonderande intervju med enhetschefen och två handläggare på vindenheten genomfördes en workshop med enhetens medarbetare i Eskilstuna den 19 maj 2014.

1.4 Rapportens uppläggning

Denna rapport börjar – efter detta inledande kapitel 1 – med en beskrivning i kapitel 2 av vad en effektkedja med aktiviteter, resultat och effekter innefattar, och hur en sådan kan tas fram, följt av en diskussion om hur mål kan definieras och formuleras samt hur indikatorer väljs och formuleras. Kapitel 3 ger, utifrån den genomförda workshopen, förslag på mål och indikatorer för två av vindenhetens verksamhetsområde, och i kapitel 4 lämnas förslag till struktur för genomförandeplanen. Avslutningsvis reflekterar vi i kapitel 5 kring det fortsatta arbetet med genomförandeplanen.

I Bilaga A återfinns de powerpointbilder som utgjorde underlag för workshopen. Information om ytterligare lästips återfinns i bilaga B, och intervjupersoner och deltagare i workshopen återges i Bilaga C.

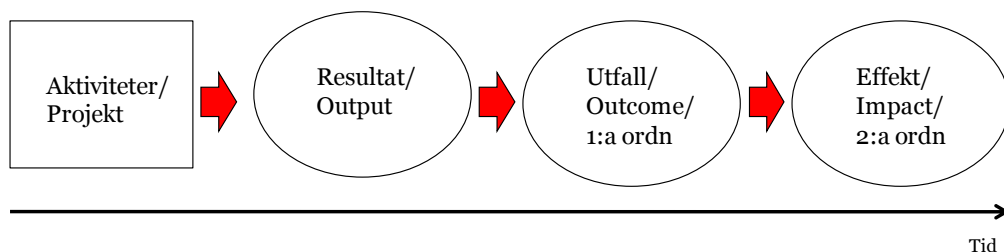
2. Mål, indikatorer och effekter

För att vinderheten på ett bättre sätt ska kunna få information om den verksamhet som bedrivs på enheten har vi tagit fram en lathund som enheten kan utgå ifrån då den bedriver sitt inriktnings- och uppföljningsarbete. Lathunden stämmer väl överens med de krav som ställs på myndigheters resultatstyrning och resultatredovisning. Den är vidare i linje med Energimyndighetens pågående arbete med indikatorer, även om det bör noteras att detta arbete endast avser indikatorer för FoI.

2.1 Att ta fram en effektkedja – aktiviteter, resultat och effekter

Det behövs ofta en nedbrytning av övergripande mål i delmål och förväntade resultat och effekter för att tydliggöra hur en verksamhet eller en viss aktivitet kopplar till ett övergripande mål.

Figur 1 visar en ideal bild av hur satsningar (aktiviteter), ofta i något slags projektform, i nära anslutning till att de genomförs genererar en uppsättning ganska konkreta resultat (*output*).



Figur 1 Effektkedja

Därefter antas att resultat som har någon form av möjlighet att bidra till utveckling tas om hand i processer som leder till en form av utfall (*outcome*) – eller effekter av första ordningen. Typiska exempel på sådana effekter av första ordningen är olika former av ny eller utvecklad samverkan som uppstår mellan nya konstellationer av aktörer. Det handlar om en förändring som inträffar till följd av en aktivitet och ett resultat som annars inte skulle ha inträffat.

Slutligen leder detta till långsiktiga effekter (*impact*) av andra ordningen, dvs. av mer långsiktig karaktär. Inom vissa verksamhetsområden kan det ibland ta mycket lång tid för vissa av de långsiktiga effekterna att uppstå. Ofta är de mål som tas fram formulerade i något av de tidsperspektiv som utgör olika typer av effekter av den första och andra ordningen.

2.2 Att definiera och formulera mål

2.2.1 Inledning

Mål formuleras för att på ett strukturerat sätt kunna arbeta i riktning mot en övergripande vision för en verksamhet. De ska vara ett redskap och ett stöd i det egna arbetet.

En vanlig definition av mål är att de ska vara SMARTa:

- Specific
- Measurable
- Ambitious
- Realistic
- Timely

Detta är en god utgångspunkt för att kunna diskutera och formulera dem. Vad innebär det då att mål är smarta?

Specific: Ett mål bör tydligt beskriva det tillstånd man vill uppnå. Det ska inte bara vara tydligt, utan också förbjudande (undvik ”bidra till”, ”verka för”!).

Measurable: Ett mål ska vara uppföljnings- och utvärderingsbart. Det innebär dock inte att endast kvantitativa mått är acceptabla; såväl ”mjuka” som ”hårda” mätvärden är möjliga. Målet ska eftersträva att mäta även effekter, och inte endast resultat (output).

Ambitious: Målet ska vara en utmaning, ingen utopi, och meningsfullt med tanke på verksamhetens inriktning. (”Medverka till ökad användning av förnybara energikällor för att minska beroendet av främst fossil energi”?)

Realistic: Ett mål ska avse det som verksamheten kan påverka, och stå i proportion till dess resurser. Det ska samtidigt inte vara trivialt; en satsning inom vindkraftsområdet bör exempelvis undvika en formulering som att det ”ska medverka till ökad användning av förnybara energikällor för att minska beroendet av främst fossil energi”, vilket ju i princip är uppfyllt då medlen beviljats.

Timely: Målet ska ange när det ska vara uppnått.

2.2.2 Att formulera mål – i praktiken

Hur kan man då rent praktiskt gå till väga för att formulera mål som är relevanta, utmanande och realistiska? Ett tillvägagångssätt kan vara följande.

1. Teckna ned vad som är specifikt för verksamheten. Använd aktiva ord som innebär en riktning; öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta tillvara, tillgodose.
2. Gå vidare och formulera vad som är eller skulle kunna vara mätbart. Ägna tid åt att komma överens om relevanta mått (exempelvis i enheter pengar, tid eller procent).
3. Mål bör sättas av dem som ska uppfylla dem och de måste vara accepterade. Finns acceptans för detta mål? Hur vet ni det?
4. Går målet att nå? Det måste finnas tillräckligt med realistiska förutsättningar att nå det. Det går att lägga ribban olika högt. Ibland talar man om trygghetsmål, realistiska mål och barriärbrytande mål.
5. När ska målet vara nått? Det är lätt att snabbt slå till med en tidpunkt när något ska vara klart. Men här gäller att tidpunkten är rimlig och relevant för de möjligheter och begränsningar som finns för verksamheten, och att den bestäms av de som är involverade.

När målen på detta sätt har formulerats bör de granskas igen. Målformulering är en iterativ process, och vid en förnyad analys av dem kan följande vara en användbar checklista:

- Varje enskilt mål ska vara relevant och meningsfullt med avseende på den övergripande visionen för verksamheten
- Är målararsenalen heltäckande för att arbeta mot visionen, eller finns det vita fläckar?
- Fler mål är inte alltid bättre än färre – behövs alla identifierade mål?
 - Finns det överlapp? Kan mål tas bort eller slås samman? Är något av de övergripande målen kanske underordnat ett annat?
 - Är något (del-)mål lämpligare som en indikator?
- Mål på olika konkretionsnivåer ofta en bra lösning
 - Fler än två nivåer (övergripande mål, nedbrutna i delmål) dock sällan nödvändigt

2.3 Att definiera och formulera indikatorer

En indikator kan användas för att ge ett mått på en förändring eller händelse som är möjlig att observera och som ger belägg för att påstå att en förändring har skett i relation till uppsatta mål. I dagens språkbruk betyder termen indikator närmast tecken, visare, mätare eller mätinstrument. En annan vanlig definition är att en indikator är ett enkelt statistiskt mått, som kan användas för att koncentrera information i en lättbegriplig, oftast kvantitativ, form. Inom till exempel nationalekonomin anses bruttonationalprodukten (BNP) vara en av de viktigaste indikatorerna, som säger något om ett lands ekonomiska utveckling. I företag och förvaltning är det vanligt att använda indikatorer i samband med att mål formuleras, och för att följa upp hur målen förverkligas. Användning av indikatorer kan bidra till att uppsatta mål preciseras och underlätta kommunikationen och bedömningen av utvecklingen mot målen.

Indikatorer kan uttryckas både kvantitativt och kvalitativt. Ett exempel på detta kan ges från den tidigare myndigheten Ungdomsstyrelsens uppföljning av ungas levnadsvillkor. I denna uppföljning används ett stort antal indikatorer som baseras på information och statistik från ett flertal andra myndigheter som exempelvis Skolverket och Arbetsmiljöverket. Ett av de områden som berörs i uppföljningen handlar om ungas möjlighet till inflytande. Här används både kvantitativa och kvalitativa indikatorer som exempelvis "deltagande i allmänna val", "andel elever som anser sig kunna vara med och bestämma om vad de får lära sig i olika ämnen" samt "upplevd möjlighet att föra fram idéer till beslutsfattare i kommunen".

Ett annat område där indikatorer används är de öppna jämförelser som Socialstyrelsen tillhandahåller avseende kvaliteten inom socialtjänst och hälso- och sjukvård i Sverige. Inom området vård och omsorg om äldre används indikatorer som till exempel "andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda med hemtjänsten" vilket mäts genom en undersökning av äldres uppfattning om kvaliteten i hemtjänst och äldreboenden som genomförs av Socialstyrelsen.

Ett ytterligare område inom vilket det används ett flertal indikatorer är den årliga uppföljningen av Sveriges miljökvalitetsmål och etappmål som samordnas av Naturvårdsverket. Ett av miljökvalitetsmålen som följs upp är Begränsad klimatpåverkan och för att mäta utvecklingen mot detta mål används exempelvis indikatorer som "energianvändning", "körsträcka med bil", "fjällrävsföryngringar" och "klimatpåverkande utsläpp". Den information som indikatorerna tillhandahåller sammanvägs sedan med annat underlag som tas fram av de miljömålsansvariga myndigheterna för att kunna belysa i vilken utsträckning målen kan uppnås.

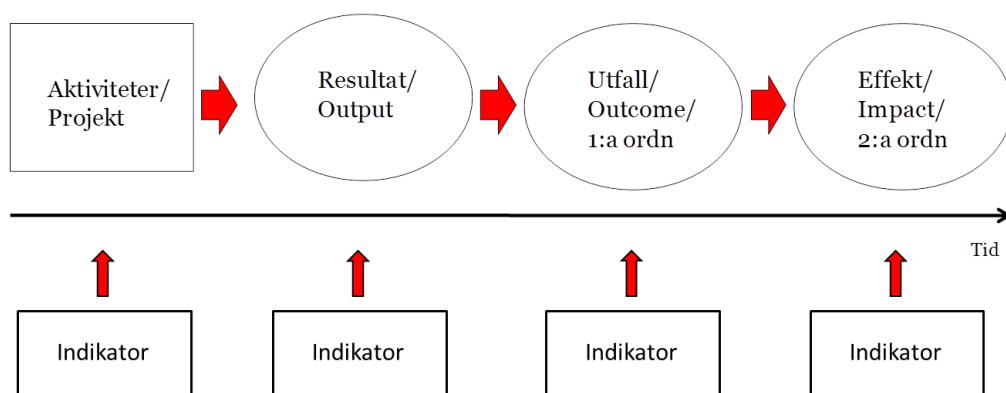
En indikator kännetecknas följaktligen i grunden bland annat av att den förenklar saker och ting, vilket innebär att man inte kan dra säkra eller entydiga slutsatser utifrån endast en eller några få indikatorer. Värdet på en indikator avslöjar i sig inget om orsakerna till en eventuell förändring, vilket innebär att det kan vara svårt att få en tillräckligt bred bild av de underliggande orsak-verkansambanden. Inför beslut kan det därför vara nödvändigt att komplettera med information och data av andra slag.

Användningen av indikatorer kan också resultera i oönskade beteenden beroende på hur de används. Ett exempel är om antalet lagförda brott används som resultatindikator för målet om ett effektivt rättsystem. Det kan resultera i verksamheten fokuserar på att lösa enkla brott och att den tyngre brottsligheten inte prioriteras. För att motverka detta bör indikatorn således delas upp på olika typer av brott samt även kompletteras av indikatorer som kan säga något om kvaliteten i de brottsutredningar som görs.¹

Sammanfattningsvis bör valet av indikatorer vara betingat av vilka målen är, eller, med andra ord, vilka effekter man vill bidra till att åstadkomma. Genom att göra detta klart för sig, läggs också grunden för valet av vad som ska mätas för att konstatera om

¹ Rapport Resultatindikatorer, Ekonomistyrningsverket, 2012:41, 2012-10-31

det är på väg att ske. Om det inte finns en tydlig koppling till mål och/eller önskvärda effekter, vilket inte alltid är helt lätt eller självklart, finns en risk att man mäter det som går att mäta, snarare än det som indikerar (bidrag till) målpuffyllelse.



Figur 2 Indikatorer kopplade till aktiviteter, resultat och effekter

De indikatorer som man väljer att använda bör således vara definierade och tydliga i vad de mäter, det vill säga utgå från mål och förväntade effekter. Det bör även vara tydligt på vilken nivå man vill mäta något – aktiviteter, resultat, utfall eller effekter. Det är inte nödvändigt att ha indikatorer på alla nivåer.

Indikatorerna bör också vara relevanta och väsentliga både i förhållande till den aktuella frågan och i förhållande till användarna av indikatorerna. Indikatorerna bör också vara tillgängliga till en rimlig kostnad och hållbara över tid.² Det finns även skäl att fundera över om det är möjligt att inhämta underlag från andra aktörer till vissa indikatorer i likhet med hur Naturvårdsverket arbetar med Sveriges miljö kvalitetsmål.

² Rapport Resultatindikatorer, Ekonomistyrningsverket, 2012:41, 2012-10-31

3. Förslag på mål och indikatorer för två av vindenhetens verksamhetsområden – resultat från workshopen

Under workshopen delades deltagarna in i två grupper för att arbeta med varsitt område i vindenhetens genomförandeplan. Den ena gruppen arbetade med området *Planering och tillstånd* och den andra gruppen arbetade med området *Näringsliv och samverkan*.

Grupperna fick två uppgifter. Den första handlade om att ta fram mål på de olika nivåerna aktiviteter, resultat, utfall och effekt. Den andra uppgiften handlade om att ta fram indikatorer för att mäta verksamheten på rätt nivå.

De olika gruppernas arbete redovisas nedan.

3.1 Planering och tillstånd

Aktivitet/ Projekt	Resultat (Output)	Utfall (Outcome) 1:a ordningens effekter	Effekt (Impact) 2:a ordningens effekter
Informationspaket <i>Indikator:</i> Framtaget informationsmaterial	Delmål: Information om riksintressen, översiktsplaner, tillståndsbeslut, domstolar, samråd	Kunskapsökning <i>Indikator:</i> Antal förfrågningar angående allmän information om etableringsprocesser	Mål: Främja vindkraften i Sverige genom att använda vindresurserna på bästa sätt
Utveckling av Vindlov GD-brev Aktivt redaktörskap, Vindlov.se <i>Indikator:</i> Antal aktiviteter	Uppdaterat och samnyttjat Vindlov.se	Informationseffektivisering	Smart mål: År 2020 ska planerings- och tillståndsprocessen från tidigt samråd till etablerad vindpark med elanslutning ta max tre år <i>Indikator:</i> Minskning av den genomsnittliga tiden för planering och tillståndsprocessen
VBK		Bättre transparens på marknaden	Styra vindutbyggnad till områden där det är behov av energi/effekt
Arbete med vägledning- ar	Framtagna vägledningar		Effektivisering av planerings- och tillståndsprocessen
Bevilja medel till studier av miljöeffekter	Forskningsresultat från Vindval <i>Indikatorer:</i> Antal nedladdade rapporter, Antal referenser till exempelvis Vindval i fattade beslut	<i>Indikatorer:</i> Besöksstatistik, Antal förfrågningar och frågor till berörda myndigheter gällande allmän information om etableringsprocessen,	Bättre fungerande vindkraftmarknad <i>Indikatorer:</i> Installerad effekt/ km ² utpekad riksintresseområde jämfört med annan mark, Hur viktiga riksintresseområden är vid tillståndsprövningar för handläggare vid kommun/länsstyrelse
Uppdatering av riksintressen	Uppdaterade riksintressen	<i>Indikatorer:</i> Installerad effekt/ km ² utpekad riksintresseområde jämfört med annan mark, Besöksstatistik, Antal förfrågningar och frågor till berörda myndigheter gällande all-	Handläggningen hos berörda parter har underlättats med mindre frågor

Aktivitet/ Projekt	Resultat (Output)	Utfall (Outcome) 1:a ordningens effekter	Effekt (Impact) 2:a ordningens effekter
		män information om etableringsprocessen, Hur viktiga riksintresseområden är vid tillståndsprövningar för handläggare vid kommun/länsstyrelse	

3.2 Näringsliv och samverkan

Aktivitet/ Projekt	Resultat (Output)	Utfall (Outcome) 1:a ordningens effekter	Effekt (Impact) 2:a ordningens effekter
Ge stöd till teknikutvecklingsprojekt som är nära marknadsgenombrott	<i>Indikator:</i> Antal företag som får stöd 2014	Tillväxten hos små företag som fått stöd	Positiv grön regional utveckling
Finansiera vindkraftstatistik (drift)	Driftsstatistik med god täckning	Ökad kunskap om vindkraft	Kostnadseffektiv utbyggnad
Sysselsättningsstudie + skapa metod för uppföljning	Genomförd sysselsättningsstudie – metod framtagen	Ökad kunskap om vindkraftens sysselsättnings effekter	Ökad acceptans för utbyggnad av vindkraft <i>Indikator:</i> Mäta acceptans via SOM-institutet
Finansiera vindkraftscentrus arbete kring kravställning i upphandling	Framtagna krav	Få fler projektörer att följa standard för kvalitetsenlig projektering <i>Indikator:</i> Högre kvalitet på projektering	Kostnadseffektiv utbyggnad
Uppförandekod inom vindkraftbranschen			
Produktionskostnadsprojekt	Produktkostnader – projekt genomfört	Ökad kunskap om vindkraftens förutsättningar i Sverige	Kostnadseffektiv utbyggnad

4. Förslag till struktur för genomförandeplanen

Vindenhetens genomförandeplan är idag utformad efter några av de behov av information som myndighetens ledning har – både på GD-nivå och på avdelningsnivå. Exempel på detta är uppdrag i myndighetens regleringsbrev och de riskanalyser som ska tas fram för respektive område.

4.1 Nuvarande struktur

Utformningen av strukturen för respektive område har gjorts av enheten, och är utformad på följande sätt:

1. Område:

Mål

Avdelningsmål	Uppnått	Mått/Indikator	Uppföljning	Nivå

Aktiviteter

- ...
- ...

Den nuvarande strukturen kopplar inte på ett tydligt sätt de aktiviteter som enheten genomför till målen för verksamheten. Det är heller inte tydligt vad indikatorerna mäter. Nedanstående förslag på ny genomförandeplan strävar bland annat efter att avhjälpa dessa brister.

4.2 Förslag på ny genomförandeplan

En uppenbar utgångspunkt är att den struktur som väljs bör kunna appliceras på varje verksamhetsområde. Ett förslag till ny struktur kan se ut på följande sätt:

1. Område:

Effektmål (för området)

Ev. indikator

Aktivitet	Resultat	Utfall	Uppnått	Uppföljning	Nivå
Indikator	Indikator	Indikator			

Utifrån resultatet från workshopen och den nuvarande genomförandeplanen illustrerar vi nedan vad denna struktur skulle kunna innebära för ett av de områden som diskuterades under denna workshop, *Planering och tillstånd*.

Sammanställningen gör inte anspråk på att vara komplett och i alla delar korrekt, utan ska ses som dokument att utgå från i det fortsatta arbetet internt på enheten. För att göra beskrivningen mer överskådlig finns därför inte samtliga indikatorer som föreslogs under workshopen med i denna; det centrala är här att illustrera vad denna modifierade struktur bidrar med i klarhet.

Utöver de indikatorer som vi inte inkluderat här finns naturligtvis ytterligare tänkbara sådana, som exempelvis ”antalet distribuerade informationsmaterial” som en resultatindikator på informationspaket. Vår förhoppning är att den struktur vi här presenterar ska utgöra ett stöd för enheten att identifiera och välja lämpliga indikatorer på olika nivåer.

1. Planering och tillstånd

Effektmål

År 2020 ska planerings- och tillståndsprocessen från tidigt samråd till etablerad vindpark med elanslutning ta maximalt tre år för att främja vindkraften i Sverige genom att använda vindresurserna på bästa sätt.

Indikator

Den genomsnittliga tiden för planerings- och tillståndsprocessen.

Delområde	Aktivitet	Resultat	Utfall	Uppnått	Uppföljning	Nivå
Informat-ion	Informationspaket	Information om riksintressen, översiktsplaner, tillståndsbeslut, domstolar, samråd <i>Indikator:</i> Framtaget informationsmaterial	Kunskapsökning <i>Indikator:</i> Antal förfrågningar angående allmän information om etableringsprocesser	2014 Q2	Årsvis	AC
	Vägledning för nedmontering och återställande	Framtagna vägledningar	Tillgodosedda riksintressen	2014		AC
Samarbeten	Aktivt redaktörskap, vindlov.se	Uppdaterat och samnyttjat vindlov.se				
	Vindbrukskollen <i>Indikatorer:</i> Fungerande och aktiva samarbeten Antal aktiviteter	Nätverket för vindbruk	Bättre transparens på marknaden			
	Vindval	Forskningsresultat				
		<i>Indikator:</i> Antal nedladdade rapporter				

	Särskilt rege- ringsuppdrag om regionalt samar- bete på Gotland	Samexistens mellan väderra- dar och vindkraft		2015 Q2	30 april 2015	Rege- ringen/ GD
Remisser	Svara på remis- ser <i>Indikator:</i> Andel besvarade remisser	Genom re- missvar bevaka hur riksintresse vindbruk och vindkraft i stort tillgodoses i kommunala översiktsplaner, vid tillståndsbe- slut och plane- rade vindkraft- parker		2014 Q2	Årvis	AC

4.3 Fortsatt arbete på vindenheten

I det vidare arbetet med att ta fram en genomförandeplan på vindenheten för 2015 års arbete bör följande beaktas:

- Det finns skäl att fundera vilken information och detaljnivå som verkligen behövs i genomförandeplanen
- Det kan även vara så att de olika områdena behöver ses över, för att eventuellt slås samman eller delas upp
- Om det är möjligt kan det vara en fördel att ta fram **ett** effektmål per område så att det blir tydligt vad respektive område ska uppnå på lång sikt
- Resultat och utfall kan med fördel formuleras som mål som är tydliga, avgränsade och tidsatta
- De indikatorer man väljer bör, som tidigare nämnts, vara definierade och tydliga i vad de mäter; de ska utgå från identifierade mål och förväntade effekter
- Det bör vidare vara tydligt på vilken nivå man vill mäta något – aktiviteter, resultat, utfall eller effekter. Indikatorer ska endast tas fram på respektive nivå om det bedöms som nödvändigt att mäta aktiviteten, resultatet, utfallet eller effekten för att följa upp verksamheten. Det är således inte nödvändigt att ha indikatorer på alla nivåer
- Indikatorerna bör vara relevanta och väsentliga i förhållande till den aktuella frågan och till användarna av indikatorerna
- Det bör slutligen även vara tydligt hur ansvarsfördelningen ser ut, det vill säga vilka som har till uppgift att samla in och systematisera nödvändig information

Det finns även annat arbete inom Energimyndigheten som har en koppling till vindenhetens genomförandeplan, t.ex. lean-arbetet, arbetet med en ny vision, en ny instruktion för myndigheten samt ett arbete med att utveckla metodik och uppföljning och utvärdering för att kunna skapa förutsättningar för att följa effekter av FoI-satsningar på längre sikt. Hur detta griper in i arbetet med genomförandeplanen ligger dock utanför vårt uppdrag.

5. Avslutning och fortsatt arbete

Syftet med föreliggande uppdrag har varit att ge vinderhetens medarbetare ökad förståelse för hur relevanta och användbara mål och indikatorer kan formuleras, och utifrån denna förståelse diskutera hur enhetens verksamhetsplan kan utvecklas och preciseras.

Uppdraget, och då inte minst den workshop som genomfördes, har bidragit med ett strukturerat sätt att diskutera dessa frågor. Övningarna med att granska två av enhetens verksamhetsområden ledde också fram till konkreta förslag på ändamålsenliga mål och indikatorer för dessa områden. Dessa mål och indikatorer, så som de beskrivs i denna rapport, kan med fördel utgöra en utgångspunkt för enhetens fortsatta arbete med sin aktivitetsplan.

Redan i planeringen av verksamhet bör det ingå att tänka på att och hur verksamheten bör följas upp. Då blir det lättare att följa upp den verksamhet som planerats: blev den av eller blev den inte av, vart kan den leda eller vad har den lett till? Det kan då också bli tydligt om det finns verksamhet eller andra drivkrafter i arbetet som inte synliggörs.

I ett första skede kan det vara lämpligt använda den struktur som presenteras i kapitel 4 för att se över resultatet av arbetet med de nuvarande områdena, och med utgångspunkt i föreliggande rapport ta fram mål- och effektkedjor samt ytterligare förfina och enas om dessa mål och indikatorer. Motsvarande tillvägagångssätt kan sedan appliceras på övriga verksamhetsområden.

Då mål och indikatorer tagits fram för samtliga verksamhetsområden behöver den nya aktivitetsplanen granskas och finjusteras; är alla identifierade mål nödvändiga, finns det överlapp mellan områden? Ger alla de indikatorer som tagits fram relevant och användbar information för verksamhetens styrning? Finns det andra indikatorer som andra aktörer förfogar över eller kan bistå med?

Det finns i detta skede även skäl att se över de nuvarande områdena i aktivitetsplanen för att se om verksamheten är indelad på ett ändamålsenligt sätt.

Avslutningsvis bör innehållet i planen stämmas av mot enhetens – och, ytterst myndighetens – syften och mål. Enheten måste därför i det fortsatta arbetet med genomförandeplanen ta hänsyn till myndighetens lean-arbete, arbetet med värdegrunden och milstolpar. Även regeringens ändring av myndighetens instruktion och annat spelar in. En sådan översyn kan leda till ytterligare finjusteringar.

Det är även viktigt att ha i bakhuvudet att en uppföljning alltid bör utgöra ett underlag för en kommande inriktning eller framtida planering inom ett område. Ansvariga bör därför inte bara låta genomföra en uppföljning, utan också använda sig av den information som kommer fram i en sådan.

Sammanfattningsvis handlar detta om vinderhetens informations- och kunskapsbehov om det arbete som bedrivs inom området. Området är komplext och omfattar flera olika typer av aktörer. Denna rapport kan förhoppningsvis bidra till ett fortsatt arbete med att utveckla redogörelse och bedömning av arbetet under kommande år och för att ge ökad kunskap om vilka resultat och effekter som verksamheten genererar och underlag för beslut om framtida inriktning.

Bilaga A Presentationen från workshopen

technopolis_[group]

Att definiera och formulera mål och indikatorer

Workshop med Energimyndighetens vinderhet, 2014-05-19

Johanna Enberg, Tommy Jansson, Linnea Järpeström

technopolis_[group]

Uppdraget

- Skapa ett verktyg så att enheten kan:
 - *Få information och kunskap om verksamheten som bedrivs*
 - *Uttala sig om resultat och effekter av den genomförda verksamheten*
 - *Få ett underlag för beslut om verksamhetens inriktning*
-

2

Workshopens syfte och resultat

Syfte

- Syftet med dagens workshop är att diskutera utformning av mål, resultat, effekter och indikatorer för att följa upp vindenhetens arbete

Resultat

- Ta fram några exempel på tänkbara mål, resultat, effekter och indikatorer inom tre områden från genomförandeplanen

3

Arbetsgång

- | | | |
|---|---|-----------------------|
| • Aktiviteter, resultat och effekter | } | 30 min |
| • <i>Hur utformar man mål?</i> | | |
| • Övning 1 | } | 45 min |
| • <i>Behov av mål</i> | | |
| • <i>Tänkbara mål på olika nivåer</i> | | |
| • Att mäta resultat | } | 15 min |
| • <i>Hur utformar man indikatorer?</i> | | |
| • Övning 2 | } | 60 min
inkl. lunch |
| • <i>Behov av indikatorer</i> | | |
| • <i>Tänkbara indikatorer på olika nivåer</i> | | |
| • Summering av dagen | } | 15 min |

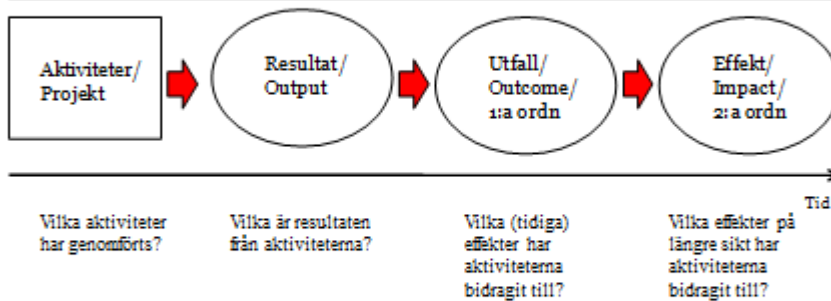
4

Områden att arbeta med under övningarna

- Planering och tillstånd
- Näringsliv och samverkan
- Vindval och vindpiloter

5

Aktiviteter, resultat och effekter



6

Mål

- Mål formuleras för att på ett strukturerat sätt kunna arbeta i riktning mot en övergripande vision för en verksamhet
- De ska alltså vara ett redskap och ett stöd i det egna arbetet – mål som inte upplevs vara detta skymmer bara sikten
- Ni vet redan att mål ska vara SMARTa ...
 - **Specific** (inte bara tydliga, utan också förbjudande)
 - **Measurable** (såväl "mjuka" som "hårda" mätvärden är möjliga)
 - **Ambitious** (men inte ouppnåeliga)
 - **Realistic** (men inte triviala)
 - **Timely** (tidsbestämda)
- Det är dock en nödvändig utgångspunkt för att kunna diskutera och formulera dem. Vad innebär då det?

7

Hur utformar man mål?

- **S:** Ett mål bör tydligt beskriva det tillstånd man vill uppnå
 - (undvik "bidra till", "verka för"!)
- **M:** Det ska vara uppföljnings- och utvärderingsbart
 - Det ska eftersträva att mäta även effekter, och inte endast output
- **A:** Det ska vara en utmaning, ingen utopi, och meningsfullt med tanke på verksamhetens inriktning
 - "Medverka till ökad användning av förnybara energikällor för att minska beroendet av främst fossil energi"?
- **R:** Ett mål ska avse det som verksamheten kan påverka, och stå i proportion till dess resurser
- **T:** Målet ska ange när det ska vara uppnått

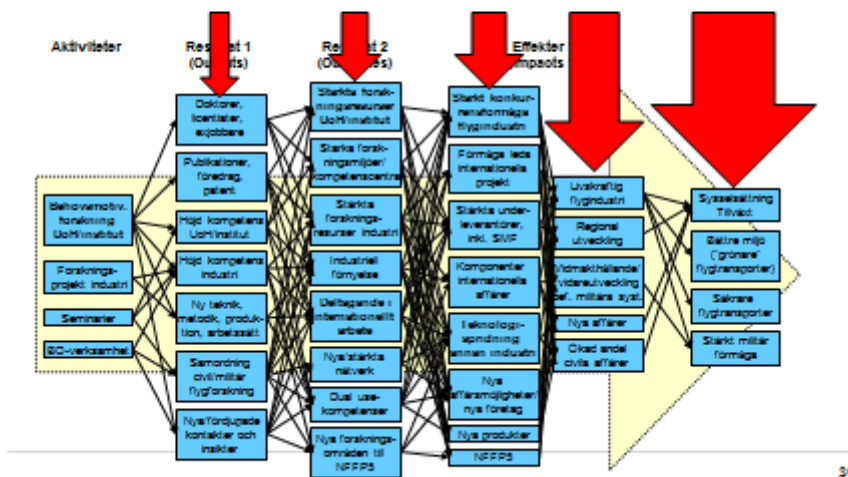
8

Några ytterligare råd...

- Fler mål är inte alltid bättre än färre
 - Varje enskilt mål ska vara relevant och meningsfullt m a p den övergripande visionen för verksamheten
 - Finns det överlapp? Kan måltas bort eller slås samman?
 - Är målarsenalen heltäckande för att arbeta mot visionen, eller finns det vita fläckar?
- Mål på olika konkretionsnivåer ofta en bra lösning
 - Fler än två nivåer (övergripande mål, nedbrutna i delmål) dock sällan nödvändigt
- Målformulering en iterativ process
 - Är något av de övergripande målen kanske underordnat ett annat?
 - Behövs alla identifierade delmål?
 - Är något (del-)mål lämpligare som en indikator?

9

Effekter i olika led eller på olika nivåer



30

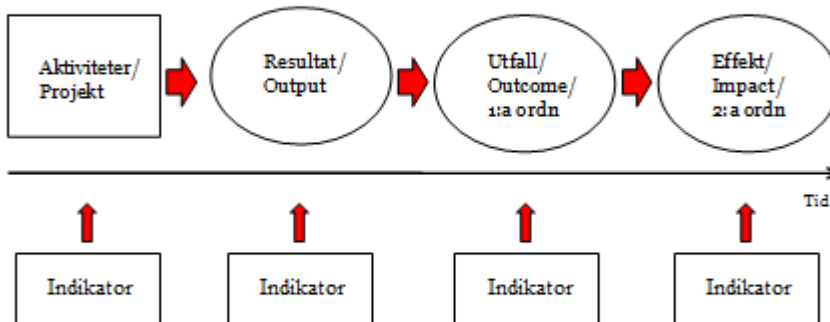
Resultat och effekter, kvantifierbara och icke

Kvantifierade resultat och effekter	Effekter som påvisats, men inte kvantifierbara	Effekter som sannolikt inte kan kvantifieras
UtdK/Institutt <ul style="list-style-type: none"> Litteratur och didaktiska texter Publikationer Färdigt Avslutade företag Deltagande i samprogrammerade Nya och utvalda nätverk 	UtdK/Institutt <ul style="list-style-type: none"> Förändrad inriktning för företagen Förändrad arbetsstyrka Starkt (nya positiva förväggar) företagsinflysnings Förändrad attityd till samverkan med näringslivet Organisationsförändring inom lärovet och institutt Stärkt samarbete inom lärovet 	Forskningsinfrastrukturen <ul style="list-style-type: none"> Effekter av förändrad POU-politik (2014-15)
Förstag <ul style="list-style-type: none"> Förnyelse av forskningsfält Färdigt Avslutade företag Deltagande i samprogrammerade Nya och utvalda nätverk 	Förstag <ul style="list-style-type: none"> Förnyelse av utredning av befintlig personell Nya metoder, processer och arbetsstyrka Nya tekniska tjänster som används kommersiellt Effekter av att använda forskningsfält Starkt konkurrensförmåga Ökad försäljning förbättrat ekonomiskt resultat Spacelab (biobank eller ökad) Systematiskt användande av öppen innovation Förändrad attityd till samverkan med UtdK/Institutt 	Näringslivet <ul style="list-style-type: none"> Ökad tillgång på arbetskraft Ökad förändring av de deltagande Internationell lyfakt
Samarbetsnivå <ul style="list-style-type: none"> Humankapitalstyrka, främst från UtdK till näringslivet Nya arbetsfält Ärvtjänst från samprogrammerade 	Samarbetsnivå <ul style="list-style-type: none"> Tjänstgöring till andra företag/branscher Nya processer i utvärdering och annan offentlig service Miljövalgarer produkter och tjänster, miljövänliga tillverkningsprocesser 	Samarbetsnivå <ul style="list-style-type: none"> Ökad tillgång på arbetskraft Ökad tillgång till R&D Spacelab (biobank eller ökad) Attityd till företagande bland ungdomar Internationella utvärderingar och forskning bland ungdomar Ökad förändring i utvärdering och annan offentlig service Förbättrad miljö Ökad tillgång till R&D och I&D Ökad tillgång till R&D och I&D

Övning 1

- Utgå från de tilldelade områdena i genomförandeplanen
- Vilka aktiviteter och mål hör ihop?
- På vilken nivå ligger målet?
 - Är målet ett direkt resultat av aktiviteten?
 - Är målet en effekt på kort sikt?
 - Är målet en effekt på lång sikt?
- Sortera in aktiviteter och mål i effektkedjan
- Behöver målet omformuleras för att uppfylla SMART-kriterierna?
- Behövs fler mål?

Indikatorer kopplade till aktiviteter, resultat och effekter



13

Indikatorer

- En indikator beskrivs ofta som ett mätinstrument
- Hur kan en indikator användas?
 - *En indikator är ett mått på en förändring eller en händelse som är möjlig att observera*
 - *Användning av indikatorer underlättar bedömningen av utvecklingen mot de uppsatta målen*
 - *En indikator kan däremot inte svara på varför något har hänt och för att förstå orsaken till förändringen behövs kompletterande information och analys*

14

Behov av indikatorer

- Syftet med att ta fram indikatorer kan ses utifrån olika perspektiv:
 - Att följa upp verksamhet
 - Möjliggöra jämförelser mellan olika områden
 - Utgöra ett förbättringsverktyg för verksamheten
 - Ge underlag för beslut om åtgärder
- Vad är önskvärt och möjligt att mäta?
 - Hur många och vilken typ av aktiviteter har genomförts?
 - Vilka är resultaten från aktiviteterna?
 - Vilka tidiga effekter har aktiviteterna bidragit till?
 - Vilka effekter på längre sikt har aktiviteterna bidragit till?

15

Exempel på indikatorer

- Exempel på kvantitativa indikatorer:
 - Medelvärdet av nationella prov i skolan
 - Tillväxthastighet i en region
 - Kvävehalten i sjöar
 - Andel kvinnliga styrelseledamöter
- Indikatorer som Ungdomsstyrelsen använder för att belysa utvecklingen av ungas levnadsvillkor och möjlighet till inflytande:
 - Andel elever som anser sig kunna vara med och bestämma om vad de får lära sig i olika ämnen (Skolverket)
 - Inflytande i arbetet (Arbetsmiljöverket)
 - Upplevd möjlighet att föra fram idéer till beslutsfattare i kommunen (Ungdomsstyrelsen)
 - Deltagande i allmänna val (Ungdomsstyrelsen)

16

Indikatorer

- En risk är att fokus riktas mot enbart de indikatorer som är enkla att ta fram och mäta
 - *Indikatorer kan resultera i oönskade beteenden*
 - *Detta kan motverkas genom användning av flera kompletterande indikatorer*
 - Indikatorerna bör vara
 - *definierade och tydliga i vad de mäter (utgå från målen)*
 - *relevanta och väsentliga både i förhållande till den aktuella frågan och i förhållande till användarna av den*
 - *tillgängliga till en rimlig kostnad*
 - *hållbara över tid*
-

17

Övning 2

- Utgå ifrån de aktiviteter, resultat och effekter som ni har arbetat med
 - Vad är det som behöver mätas?
 - På vilken nivå behöver det mätas? På resultat- eller effektnivå?
 - Ta fram exempel på indikatorer

 - Tänk på att:
 - *Endast ta fram indikatorer för det som behöver mätas*
 - *Indikatorerna bör vara tillgängliga till en rimlig kostnad*
 - *Indikatorerna bör vara relevanta i förhållande till användarna*
-

18

technopolis_{|group|}

Summering av dagen

- Vad har vi lärt oss idag och hur går vi vidare?

19

technopolis_{|group|}

Tack!

technopolis **|group|** has offices in Amsterdam, Brighton, Brussels, Frankfurt/Main, Paris, Stockholm, Tallinn and Vienna

40

Bilaga B Lästips

Ekonomistyrningsverket (2007). Resultatindikatorer – en idéskrift. ESV 2007:32

Ekonomistyrningsverket (2012). Rapport Resultatindikatorer. ESV 2012:41

Ekonomistyrningsverket (2012).Handledning resultatredovisning. ESV 2012:42

Bilaga C Intervjuade personer och deltagare i workshop

Lars Alfrost

Lars Andersson

Niclas Daniels

Johanna Lakso

Jörg Neubauer

Annika Nilsson

Matilda Schön

Maria Stenkvist

Faugert & Co Utvärdering AB
Grevgatan 15, 1 tr
114 53 Stockholm
Sweden
T +46 8 55 11 81 00
F +46 8 55 11 81 01
E info@faugert.se
www.faugert.se
www.technopolis-group.com