



KULTURMINISTERIETS RAMMEAFTALEKONCEPT

Vejledning



INDHOLDSFORTEGNELSE

0.	Indledning	3
1.	Rammeaftaleproces	3
1.1.	Ministeriets forberedelse af rammeaftaleproces	3
1.2.	Opstart med institution og rammeaftalemøde 1	3
1.2.1.	Rammeaftalemøde 1	4
1.3.	Strategi og rammeaftalemøde 2	5
1.3.1.	Rammevilkår	5
1.3.2.	Udfordringer	5
1.3.3.	Vision	6
1.3.4.	Målsætninger og metoder	6
1.3.5.	Formmæssige krav	7
1.3.6.	Rammeaftalemøde 2	7
1.4.	Målformuleringer og rammeaftalemøde 3	8
1.4.1.	Udviklingsmål og årlige delmål	8
1.4.2.	Nøgletal	9
1.4.3.	Nøgletal for væsentlige forvaltningsopgaver	10
1.4.4.	Rammeaftalemøde 3	10
1.5.	Den færdige rammeaftale	11
2.	Opfølgning på rammeaftale	11
2.1.	Årsrapport og virksomhedsmøde	11
	Kriterier for målopfyldelse	11
	For statslige institutioner	11
	For selvejende institutioner	11
2.2.	Måljustering	12
2.3.	Kvartalsvis erklæring om målopfyldelse	12
3.	Bilag	12
	Standardprocesplan for rammeaftaleindgåelse	
	Tjekliste til strategi	
	Skabelon til rammeaftale for statslig institution	
	Skabelon til rammeaftale for selvejende institution	
	Skabelon til rammeaftalebilag med årlige delmål og nøgletal	

0. INDLEDNING

Denne vejledning retter sig mod de statslige og selvejende institutioner, som Kulturministeriet indgår rammeaftale med. Selvejende institutioner dækker i denne sammenhæng også foreninger og kommunale institutioner.

Rammeaftale er en aftale mellem ministeriet og en institution om strategiske målsætninger for institutionen. Kernen i styringen er strategisk dialog om, hvordan institutionen bedst lever op til sit formål under de aktuelle vilkår.

Ministeriet indgår som udgangspunkt rammeaftale med statslige institutioner, der modtager mindst 10 mio. kr. i årlig driftsbevilling, mens det i forhold til selvejende institutioner vurderes konkret ud fra væsentlighed og risiko, hvorvidt der skal indgås rammeaftale, jf. *Kulturministeriets politik for resultatstyring*¹.

Ministeriet anvendes i denne vejledning som samlebetegnelse for Kulturministeriets departement og Slots- og Kulturstyrelsen, der begge indgår rammeaftaler med institutioner på Kulturministeriets område.

1. RAMMEAFTALEPROCES

Institutionen skal som led i indgåelse af en ny rammeaftale levere en strategi og forslag til rammeaftalemål, og der afholdes som udgangspunkt tre møder mellem institutionen og ministeriet, men det afhænger af det konkrete behov.

Krav til institutionens leverancer og formål med møderne beskrives nærmere nedenfor. Procesplan for et standardforløb er vedlagt som bilag.

Rammeaftaler indgås som udgangspunkt for en firårig periode, men aftaleperioden kan tilpasses konkrete behov, fx som følge af direktørskifte eller andre væsentlige ændringer.

1.1. MINISTERIETS FORBEREDELSE AF RAMMEAFTALEPROCES

Forud for opstart af dialog med institution, afklarer ministeriet internt, hvilke målsætninger, en kommende rammeaftale skal afspejle, og på hvilket niveau dette skal klares. Herved kan ministeriet indledningsvist i rammeaftaleprocessen meddele institutionen, hvilke politiske målsætninger og eventuelle øvrige krav en ny rammeaftale forventes at adressere.

1.2. OPSTART MED INSTITUTION OG RAMMEAFTALEMØDE 1

Rammeaftaleprocessen med institutionen indledes med et opstartsmøde, hvor de helt overordnede rammer for en ny rammeaftale afklares, herunder:

- Politiske målsætninger og eventuelle øvrige krav som den kommende rammeaftale skal afspejle
- Rammeaftalens økonomiske grundlag
- Opgaveinddeling (hvorvidt den gældende inddeling skal videreføres)
- Tidsplan for rammeaftaleprocessen.

¹⁾ Kulturministeriets politik for resultatstyring er tilgængelig på: <https://kum.dk/ministeriet/koncern-oekonomi-og-resultatstyring>.

AD. A. POLITISKE MÅLSÆTNINGER OG EVENTUELLE ØVRIGE KRAV

Politiske målsætninger er de politisk bestemte målsætninger, som er relevante for institutionen ved rammeaftaleindgåelse og kan være institutions- eller sektorspecifikke. Det vil sædvanligvis være politisk fastsat, hvad formålet med institutionen er, og/eller hvad formålet med institutionens bevilling/tilskud er. Dertil kan der være andre og eventuelt mere overordnede politiske målsætninger, som er relevante for institutionen, fx om grøn omstilling eller geografisk spredning. De politiske målsætninger kan være udtrykt i:

- Ressortlove (inkl. bemærkninger til lovforslag) og/eller i bevillingslove
- Politiske aftaler
- Regeringens politik på området.

Udover politiske målsætninger kan der være øvrige krav, som ministeriet vurderer, at en ny rammeaftale skal tage højde for, fx med afsæt i:

- Institutionens afrapportering på nøgletal/delmål fra tidligere rammeaftale – er der områder, hvor institutionen skal rette op?
- Særlige visioner og målsætninger udstukket af råd og nævn
- Departementets strategi
- Generelle målsætninger for udviklingen af den offentlige sektor (fx øget digitalisering)

De sidste to punkter vil som udgangspunkt ikke være relevante for selvejende institutioner, der ligger uden for det ministerielle hierarki og sædvanligvis ikke er en del af den offentlige forvaltning².

AD. B RAMMEAFTALENS ØKONOMISKE GRUNDLAG

For statslige institutioner skal rammeaftalen som udgangspunkt tage afsæt i institutionens samlede, forventede indtægtsgrundlag for den kommende aftaleperiode, herunder forventet bevilling i henhold til seneste finanslov eller relevant politisk aftale og forventede øvrige indtægter. Øvrige indtægter kan være bevilling fra andre offentlige myndigheder, egenindtægter og donationer.

For selvejende institutioner skal en rammeaftale som minimum tage afsæt i institutionens driftstilskud fra Kulturministeriet. Det aftales konkret, hvilke øvrige indtægter, der skal indgå i rammeaftalegrundlaget, afhængig af hvilken institution der er tale om og indtægternes karakter. Fsva. øremærkede driftstilskud afgrænses rammeaftalen og økonomien til den del af virksomheden, som tilskuddet ydes til.

AD. C. OPGAVIDDELING

Opgaver er i denne sammenhæng de overordnede faglige og eksternt rettede opgaver, som institutionen er sat i verden for at varetage³. For statslige og selvejende institutioner oprettet af staten er dette politisk fastsat, typisk i ressortlove eller på bevillingslove. For øvrige selvejende institutioner er opgaver typisk fastsat i institutionens vedtægter.

Opgaverne ligger fast, medmindre der sker lov- eller vedtægtsændring, men selve inddelingen, der udgør rammeaftalens struktur, kan ændres ifm. indgåelse af ny rammeaftale. Der skal derfor tages stilling til, hvorvidt den gældende opgaveinddeling skal videreføres eller justeres. For statslige institutioner skal evt. ændringer indarbejdes på finansloven i anmærkningerne til institutionens hovedkonto (tabel 5 og 6).

1.2.1. RAMMEAFTALEMØDE 1

Formålet med rammeaftaleprocessens første møde mellem institutionen og ministeriet er at klæde institutionen på til processen, herunder til de enkelte delleverancer, og at drøfte rammeaftalens overordnede rammer, *jf. pkt. a-d ovenfor*. Institutionen skal *ikke* levere materiale til dette møde.

²⁾ Selvejende institutioner er dog omfattet af offentlighedsloven og forvaltningsloven i det omfang, de varetager tilskudsforvaltning på vegne af staten.

³⁾ Undtaget herfra er foreningers opgaver, der typisk er mere internt rettede, da deres primære målgruppe er medlemmer. Der kan i disse tilfælde opstilles mål for internt rettede opgaver.

1.3. STRATEGI OG RAMMEAFTALEMØDE 2

Grundlaget for en rammeaftale og institutionens første leverance er en strategi, der dækker den kommende aftaleperiode og overordnet skal give svar på, *hvor institutionen skal hen, og hvordan den kommer derhen.*

Strategien skal fokusere på de af institutionens opgaver med størst styringsbehov og ikke nødvendigvis indeholde målsætninger for alle opgaver. Dette afhænger af institutionens udfordringer. Krav til strategiens delelementer uddybes nedenfor og udgør:

- Institutionens rammevilkår
- Udfordringer
- Målsætninger og metoder til at indfri dem
- En overordnet vision.

1.3.1. RAMMEVILKÅR

Strategien skal tage afsæt i institutionens samlede rammevilkår og indeholde en kort, indledende beskrivelse af:

- a. Institutionens opgaver, *jf. pkt. c i afsnit 1.2.*
- b. Politiske målsætninger og eventuelle øvrige krav, *jf. pkt. a i afsnit 1.2.*
- c. Rammeaftalens økonomiske grundlag, *jf. pkt. b i afsnit 1.2 og nærmere nedenfor.*
- d. Brugernes forventninger, *jf. nærmere nedenfor.*

AD. C. RAMMEAFTALENS ØKONOMISKE GRUNDLAG

Som led i beskrivelsen af rammeaftalens økonomiske grundlag skal det fremgå tydeligt, såfremt rammeaftalens økonomiske grundlag er ændret væsentligt i forhold til den seneste rammeaftale, herunder hvis der er en væsentlig stigning eller reduktion i institutionens bevilling/tilskud. I forlængelse heraf skal strategien tydeliggøre, hvordan ændringen forventes at påvirke institutionens ydelser. Det skal med andre ord være tydeligt, hvad mere hhv. mindre institutionen vil levere i den kommende aftaleperiode, eller hvordan kvaliteten af ydelserne påvirkes.

AD. D. BRUGERNES FORVENTNINGER

Der er ikke krav om, at institutionen skal gennemføre en egentlig brugerundersøgelse, men det forventes, at institutionen har viden om brugernes forventninger, der kan indgå i strategien. Såfremt institutionen har gennemført en egentlig brugerundersøgelse, skal strategien indeholde hovedkonklusioner herfra.

1.3.2. UDFORDRINGER

Med afsæt i rammevilkår skal strategien adressere de overordnede udfordringer, som institutionen står over for i den kommende aftaleperiode.

Udfordringer kan både være direkte afledt af konkrete problemstillinger eller bunde i institutionens egne perspektiver på, hvordan institutionen burde håndtere bestemte opgaver.

Strategien skal således give svar på, om institutionen allerede er gearet til at indfri de relevante politiske målsætninger, eventuelle øvrige krav og brugernes forventninger, eller om der er behov for at ændre strategisk retning på nogle områder og/eller at ændre i ressourceprioriteringen.

Strategien skal indeholde en konklusion på, hvilke opgaver der er udfordringer med hhv. i god gænge. Dette er væsentligt, idet der kun skal opstilles målsætninger for førstnævnte opgaver, hvor styringsbehovet er størst.

⁵⁾ Slots- og Kulturstyrelsen, Rigsarkivet og Det Danske Filminstitut varetager væsentlige forvaltningsopgaver.

⁶⁾ Virksomhedsmøde med selvejende institutioner er normeret i driftstilskudsbekendtgørelsen (§ 64), hvoraf det følger, at der i tilsynet indgår et årligt møde mellem tilskudsmodtager og den eller de offentlige myndigheder, der yder driftstilskud, når tilskuddet udgør over 10 mio. kr. årligt.

EKSEMPLER PÅ UDFORDRINGER

En udfordring eller et udviklingspotentiale kan fx være:

- Få besøgende eller brugere med kort videregående uddannelse eller mindre som højeste uddannelsesniveau.
- Høj dimittendledighed
- Stor del af samling som ikke bringes i anvendelse
- Inaktive befolkningsgrupper ift. idræt og bevægelse

1.3.3. VISION

Strategien skal indeholde institutionens vision. En vision er institutionens helt overordnede, strategiske målsætning for aftaleperioden med afsæt i institutionens rammevilkår og de udfordringer, der er identificeret i strategien. Visionen skal således overordnet give svar på, *hvor institutionen skal hen i løbet af aftaleperioden*. En god vision:

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

EKSEMPLER PÅ VISION

Slots- og Kulturstyrelsen 2021-2024

Vi er en troværdig og transparent forvaltning, der arbejder til gavn for kulturen.

Det Kgl. Bibliotek 2020-2023

For alle, for alvor, forundring. Det Kgl. Bibliotek er et særligt bibliotek, der fremmer nysgerrighed, viden og levende demokrati.

Rigsarkivet 2019-2022

Rigsarkivet sikrer og aktiverer vores fælles hukommelse, så den i stigende grad skaber værdi for det danske samfund.

1.3.4. MÅLSÆTNINGER OG METODER

Strategien skal for hver udfordring opstille en overordnet målsætning og den overordnede metode til at indfri målsætningen. En målsætning er 'svar' på de udfordringer, som strategien adresserer og skal derfor adressere en ny retning (fx at forbedre eller øge noget). En målsætning vil typisk, men ikke nødvendigvis, være relevant for hele aftaleperioden, da den ofte indebærer længere udviklingsforløb og/eller det tager tid, før institutionens resultater slår igennem.

En målsætning skal sige noget overordnet om kvaliteten af den ydelse, en institution ønsker at levere (output), eller om den effekt på brugeren eller samfundet, som institutionen ønsker at opnå (effekt). Dvs. målsætningen skal på output- eller effektniveau fastsætte institutionens ambitionsniveau i forhold til den udfordring, der skal håndteres. Centrale målsætninger løftes senere i processen over i rammeaftalen og bliver derved til udviklingsmål (jf. afsnit 1.4.1).

EKSEMPLER PÅ MÅLSÆTNINGER

En overordnet målsætning kan fx være at:

- Tiltrække nye brugere/publikumsgrupper.
- Gøre samlingen mere tilgængelig
- Ruste studerende bedre til et sammensat arbejdsliv

Strategien skal for hver målsætning indeholde en kort beskrivelse af institutionens *overordnede* metode til at indfri målsætningen, dvs. hvordan vil institutionen opfylde målsætningen? De mere konkrete aktiviteter/indsatser for at opnå målsætningen er institutionens eget anliggende og skal *ikke* fremgå af strategien, men kan udfoldes i en intern handlingsplan hos institutionen.

EKSEMPLER PÅ METODER

Hvis en målsætning er at tiltrække nye publikumsgrupper, kan overordnede metoder fx være:

- Justering af eksisterende ydelser, fx indholdsmæssige ændringer.
- Nye målrettede ydelser, fx med anden tilgængelighed (andre digitale platforme, andre fysiske steder, ændrede åbningstider).
- Markedsføring målrettet bestemte befolkningssegmenter.
- Øget viden om ikke-brugere.

1.3.5. FORMMÆSSIGE KRAV

Der gælder følgende formkrav til strategien:

- Strategien må max fylde 10 sider.
- Strategien skal struktureres med afsæt i institutionens opgaver. Dette er afgørende for at sikre en rød tråd mellem strategi og rammeaftale, hvor mål er struktureret efter opgaver. Vedlagt er en tjekliste med de samlede punkter, som strategien skal give 'svar' på. Det er ikke obligatorisk at følge tjeklistens struktur, så længe strategien på anden vis giver 'svar' på tjekliste-punkterne.
- Ministeriet skal sikre, at strategien egner sig som grundlag for rammeaftale.
- Strategien vedlægges rammeaftalen til orientering og skal gøres tilgængelig på institutionens hjemmeside sammen med rammeaftalen.

1.3.6. RAMMEAFTALEMØDE 2

Formålet med rammeaftaleprocessens andet møde er at drøfte institutionens *udkast* til strategi mhp. at sikre, at strategien egner sig som grundlag for en ny rammeaftale. Som led heri drøftes bl.a., om strategien i tilstrækkelig grad:

- tager afsæt i relevante politiske målsætninger og eventuelle øvrige krav
- adresserer eventuelle væsentlige ændringer i institutionens økonomiske grundlag, herunder i bevilling/tilskud, og hvordan det påvirker institutionens ydelser
- adresserer institutionens væsentligste udfordringer
- indeholder ambitiøse og realistiske målsætninger og metoder
- indeholder er 'god' vision
- samlet set virker sammenhængende og overbevisende.

Mødet *kan* give anledning til, at institutionen skal justere strategien.

⁴⁾ Jf. tidligere note kan der for foreninger opstilles mål for internt rettede opgaver, da foreningers målgruppe typisk er medlemmer, dvs. internt rettet.

1.4. MÅLFORMULERINGER OG RAMMEAFTALEMØDE 3

Næste skridt er at formulere rammeaftalens mål, dvs. *udviklingsmål* med *årlige delmål*. Rammeaftalen skal alene indeholde mål for de opgaver, hvor der i strategien – med afsæt i udfordringer – er opstillet målsætninger. Dvs. der skal alene formuleres mål for de opgaver, hvor der er et væsentligt styringsbehov, og der opstilles – afhængig af styringsbehovet – ikke nødvendigvis mål for alle opgaver.

Rammeaftalen skal derudover indeholde *nøgletal* for alle opgaver, dvs. både for opgaver med et væsentligt styringsbehov og for opgaver, der er i god gænge. Tabellen neden for opsummerer, hvornår der skal opstilles mål og *nøgletal*.

TABEL 1: MÅL OG NØGLETAL

	Opgave med væsentligt styringsbehov	Opgave i god gænge
Udviklingsmål med årlige delmål	X	
Nøgletal	X	X

For at sikre en fokuseret styring er det væsentligt, at der ikke opstilles flere mål end højst nødvendigt, og rammeaftalen skal alene indeholde mål, der er relevante i styringsrelationen mellem institutionen og ministeriet. Mere detaljerede mål eller mål, der skal tilgodese interne styringsbehov hos institutionen, skal *ikke* indgå. Disse kan indgå i en intern handlingsplan hos institutionen, som ministeriet ikke skal involveres i.

Der opstilles i udgangspunktet *ikke* administrative mål, da rammeaftalen skal omhandle de faglige, eksternt rettede opgaver, som institutionen er sat i verden for at varetage⁴. Dog kan der gøres undtagelse herfra, såfremt en institution har væsentlige udfordringer i forhold til den interne administration, idet en effektiv administration til hver en tid er vigtig og har betydning for, hvilke ressourcer, der kan anvendes til opgaverne.

1.4.1. UDVIKLINGSMÅL OG ÅRLIGE DELMÅL

Jf. tidligere bliver strategiens målsætninger til udviklingsmål, når de løftes over i rammeaftalen. Der opstilles som udgangspunkt højst 5 udviklingsmål i rammeaftalen, men det afhænger af det konkrete styringsbehov, herunder af institutionens opgaver, bevillings-/tilskudsstørrelse, udfordringer mv.

En målsætning gøres til et udviklingsmål ved at tilføje "[X institution] vil". Et udviklingsmål kan fx være "[X institution] vil tiltrække flere nye brugergrupper".

Udviklingsmål har typisk en overordnet karakter, som gør, at det ofte ikke kan afgøres entydigt, hvornår målet er opfyldt. Til hvert udviklingsmål opstilles derfor *årlige delmål*, der er mere konkrete, og som skal gøre det muligt at følge, om institutionen er på rette vej i forhold til at indfri udviklingsmålet. Der opstilles højst 3 delmål per udviklingsmål.

Delmål kan enten være kvantitative (fx *antal besøgende eller andel brugere, der mindst er "meget tilfredse"*) eller være formuleret som procesmål (fx *udvikling, implementering og evaluering*), så længe det er entydigt, hvad der skal til, for at delmålet er opfyldt. Det tilstræbes at opstille delmål for hele aftaleperioden, så der er en tydelig progression. Såfremt det ved rammeaftaleindgåelse ikke er muligt at opstille kvalificerede delmål for hele aftaleperioden, fastsættes det, hvornår (senere) i aftaleperioden, der opstilles delmål.

EKSEMPLER PÅ ÅRLIGE DELMÅL OG NØGLETAL

Der henvises til skabelon til rammeaftalebilag med årlige delmål og nøgletal, der er vedlagt som bilag og indeholder eksempler på årlige delmål.

1.4.2. NØGLETAL

Der opstilles *nøgletal* for alle opgaver, dvs. både opgaver, der også opstilles udviklingsmål for og opgaver, der er i god gænge. Nøgletal opstilles med udgangspunkt i departementets *tilsynsforpligtelse* og skal gøre det muligt at følge udviklingen over tid inden for centrale områder (fx besøgstal) og identificere eventuelle udfordringer. Nøgletal opstilles således uafhængig af det aktuelle styringsbehov.

Nøgletal er kvantitative og opstilles for overordnede, centrale områder. Der opstilles som udgangspunkt 1-5 nøgletal per opgave.

Afhængig af det konkrete styringsbehov kan nøgletal i en aftaleperiode konverteres til *årlige delmål*. Hvis et nøgletal er antal besøgende, indebærer det, at der ifm. rammeaftaleindgåelse skal fastsættes årlige måltal for, hvor mange besøgende institutionen forventes at opnå i de enkelte år.

Der anvendes så vidt muligt ens nøgletal inden for institutionsklynger, så fokus rettes mod de samme områder i forhold til fx museer og uddannelsesinstitutioner.

Der fastsættes som udgangspunkt nøgletal, som det *varigt* er meningsfuldt af følge. Dog drøftes det i forbindelse med rammeaftaleindgåelse, om aftalte nøgletal forsat er relevante, eller om der er behov for tilpasninger. Det vil ligeledes skulle afspejles i nøgletallene for den relevante institutionsklynge.

EKSEMPLER PÅ NØGLETAL

Nedenfor følger eksempler på nøgletal inddelt efter opgave. Skabelon til rammeaftalebilag med årlige delmål og nøgletal indeholder endvidere eksempler.

OPGAVE	NØGLETAL
Formidling	Antal fysiske besøgende
	Antal digitale besøgende
	Antal førstegangsbesøgende
Uddannelse	Antal ansøgere
	Gennemsnitlig karakter for optagne
	Dimittendledighed
Bevaring/samling	Antal nye digitale registreringer
	Antal udlån
	Andel af samling der ikke er udlånt inden for det seneste år
Forskning	Antal fagfællebedømte publikationer pr. forsker pr. år
Medlemsvaretagelse	Antal medlemmer
	Antal medlemmer med min. 2 års medlemskab (fastholdelse)

1.4.3. NØGLETAL FOR VÆSENTLIGE FORVALTNINGSOPGAVER

Enkelte statslige institutioner varetager *væsentlige forvaltningsopgaver*, som der iht. *Kulturministeriets politik for resultatstyring* skal opstilles nøgletal for.

Forvaltningsopgaver er kendetegnet ved, at de er tydeligt afgrænset ved lov, ligesom det mere eller mindre objektivt kan afgøres, hvorvidt opgaven er løst. For enkelte forvaltningsopgaver er der lovbestede sagsbehandlingstider. For øvrige er det lovbestedt, at opgaven skal varetages, men uden nærmere krav til sagsbehandlingstid etc.

En forvaltningsopgaves *væsentlighed* afgøres ud fra:

1. Opgavens tilknytning til formålet i den pågældende lov (formålsnærhed),
2. Retsvirkning for borgere/virksomheder
3. Andel af Kulturministeriets budget, som opgaven vedrører (økonomisk betydning).

Et nøgletal for en forvaltningsopgave skal sige noget centralt om, hvorvidt opgaven varetages i overensstemmelse med lovgivningen. Nøgletal om sagsbehandlingstid, fx "andel sager, der er behandlet inden for tidsfristen", vil typisk være relevant, men nøgletallet kan også vedrøre andre forhold.

Afhængig af hvor mange nøgletal for forvaltningsopgaver der opstilles, kan nøgletal enten indgå i rammeaftalebilag med årlige delmål og øvrige nøgletal, *eller* der kan udarbejdes et særskilt bilag med nøgletal for forvaltningsopgaver. I tilfælde, hvor sagsbehandlingstid eller tilsvarende er direkte lovbestedt, skal dette fremgå af en note til nøgletallet.

Institutioner skal som udgangspunkt afrapportere varigt på nøgletal for forvaltningsopgaver. Dog drøftes det i forbindelse med rammeaftaleindgåelse, om opstillede nøgletal fortsat er meningsfulde, eller om der er behov for justering. Afhængig af styringsbehovet kan der – på lige fod med øvrige nøgletal – i en periode være behov for at konvertere et nøgletal for en forvaltningsopgave til årligt delmål. Det kan fx være relevant, hvis der konstateres væsentlige sagspukler eller andre større udfordringer.

1.4.4. RAMMEAFTALEMØDE 3

Formålet med tredje rammeaftalemøde er at finde frem til egnede udviklingsmål og delmål, der kan indgå i rammeaftalen, og efter behov at justere nøgletal. Institutionen skal forud for mødet indsende *forslag* til mål og eventuelt justerede nøgletal.

På mødet drøftes:

- Er der tilstrækkelig sammenhæng mellem strategiens målsætninger og metoder samt udviklingsmål og delmål?
- Er målene ambitiøse?
- Er antallet af mål passende?
- Er målene tilstrækkeligt overordnede?
- Er delmålene entydige, og er der tilstrækkelig progression i løbet af aftaleperioden?
- Er nøgletallene fortsat relevante, eller er der behov for at justere?

Mødet kan give anledning til, at institutionen skal justere mål.

1.5. DEN FÆRDIGE RAMMEAFTALE

Det konkrete produkt af den foregående dialog mellem institutionen og ministeriet er selve rammeaftalen, som ud over en række formelle standardafsnit skal indeholde aftalens økonomiske grundlag, vision og udviklingsmål inddelt efter opgaver. Årlige delmål og nøgletal samt institutionens strategi vedlægges som bilag.

Udkast til rammeaftale udarbejdes af ministeriet på baggrund af input fra institutionen (økonomital, vision og udviklingsmål). Intuitionen udarbejder udkast til bilag med delmål og nøgletal. Skabelon hertil og skabelon til selve rammeaftalen er vedlagt som bilag til vejledningen.

Rammeaftale inkl. bilag underskrives *først* af institutionen (direktør og bestyrelsesformand, såfremt institutionen ledes af en bestyrelse) og derefter af ministeriet. Aftalen kan – medmindre andet aftales – offentliggøres, når den er underskrevet af begge parter.

2. OPFØLGNING PÅ RAMMEAFTALE

Opfølgning for alle institutioner med rammeaftale omfatter:

- Afrapportering i årsrapport og årligt virksomhedsmøde, *jf. afsnit 2.1*
- Måljustering efter behov, *jf. afsnit 2.2*.

For statslige institutioner omfatter opfølgning endvidere:

- Årlig ledersamtale, *jf. afsnit 2.1*
- Kvartalsvis erklæring om målopfyldelse, *jf. afsnit 2.3*.

2.1. ÅRSRAPPORT OG VIRKSOMHEDSMØDE

Institutioner med rammeaftaler skal afrapportere på aftalte udviklingsmål og delmål samt nøgletal i årsrapport, og der afholdes et virksomhedsmøde mellem institutionen og ministeriet, hvor blandt andet følgende drøftes:

- Afrapportering på målopfyldelse og nøgletal i årsrapport
- Behov for måljustering (*jf. afsnit 2.2*)
- Strategiske udfordringer.

KRITERIER FOR MÅLOPFYLDELSE

Et udviklingsmål kan enten være *opfyldt*, *delvist opfyldt* eller *ikke opfyldt*. For at et udviklingsmål kan være *opfyldt*, skal alle tilknyttede delmål være opfyldte. Såfremt et eller flere delmål er tæt på opfyldt, kan udviklingsmålet – afhængig af en konkret vurdering – være *delvist opfyldt*. Et udviklingsmål er *ikke opfyldt*, når flere tilknyttede delmål langt fra er opfyldte, eller hvis ét centralt delmål ikke er opfyldt.

FOR STATSLIGE INSTITUTIONER

Nærmere krav til årsrapport fastsættes i Kulturministeriets årlige årsrapportskabelon, som tager afsæt i Økonomistyrelsens årlige vejledning om årsrapport.

Virksomhedsmøde tager afsæt i udkast til årsrapport, og mødet kan give anledning til, at institutionen skal justere årsrapporten. Nærmere format udmeldes årligt.

Som led i opfølgningen afholdes der for statslige institutioner endvidere en årlig ledersamtale. Her drøftes blandt andet sager, det er valgt at eskalere fra virksomhedsmøde, og der kan tildeles engangsvederlag i henhold til *Kulturministeriets lønpolitik for institutionschef*. Nærmere format for ledersamtale udmeldes årligt.

FOR SELVEJENDE INSTITUTIONER

Nærmere krav til årsrapport er fastsat i Kulturministeriets driftstilskudsbekendtgørelse (bkg. nr. 1701/2010). Krav til beretningsdelen, der bl.a. skal indeholde afrapportering på aftalte mål og nøgletal, er udmøntet i særskilt vejledning. *Vejledningen er under opdatering.*

Virksomhedsmøde tager afsæt i en bestyrelsesgodkendt og revideret årsrapport.

2.2. MÅLJUSTERING

For at sikre en aktuel styring med ambitiøse mål kan der være behov for at justere aftalte mål løbende, typisk på grund af ændrede forudsætninger eller nye erfaringer.

Såfremt politiske målsætninger og øvrige grundlæggende vilkår ikke er ændret væsentligt, er det sædvanligvis tiltrækkeligt at justere årlige delmål.

Dertil skal det løbende vurderes, om rammeaftalens mål flugter med den siddende regerings politik. Det skal med andre ord vurderes, om den siddende minister vil være enig i rammeaftalens mål. Dette skal ses i lyset af, at rammeaftaler som udgangspunkt indgås for en 4-årig periode, og en institutions gældende rammeaftale kan derfor være indgået under en anden regering end den siddende, som kan have andre politiske målsætninger. Hvis det vurderes, at en rammeaftale ikke flugter med den siddende regerings politik, kan det efter dialog mellem institutionen og ministeriet aftales, at der udarbejdes en tillægsaftale eller en helt ny rammeaftale.

Det vurderes minimum én gang årligt i forbindelse med virksomhedsmøde, hvorvidt der er behov for måljustering, og hvorvidt rammeaftalen flugter med den siddende regerings politik.

2.3. KVARTALSVIS ERKLÆRING OM MÅLOPFYLDELSE

Statslige institutioner skal efter 2. og 3. kvartal erklære, om institutionen forventer at opfylde aftalte udviklingsmål. Såfremt institutionen ikke forventer fuld målopfyldelse, skal institutionen forklare afvigelser og redegøre kort for, hvordan institutionen vil rette op. Ministeriet indkalder erklæringer og udsender skabelon til brug for erklæringen.

3. BILAG

- Standardprocesplan for rammeaftaleindgåelse
- Tjekliste til strategi
- Skabelon til rammeaftale for statslig institution
- Skabelon til rammeaftale for selvejende institution
- Skabelon til rammeaftalebilag med årlige delmål og nøgletal