

Pensionsmyndighetens underlag för att
visa om myndighetens verksamhet
bedrivits effektivt och med god
hushållning

2010-04-30

Uppdraget i regleringsbrevet

Enligt regleringsbrevet ska Pensionsmyndigheten senast den 30 april ta fram förslag till resultatindikatorer, nyckeltal eller annan form av underlag i syfte att visa om myndighetens verksamhet bedrivits effektivt och med god hushållning.

Sammanfattning

Verksamhetsstyrningen med alla dess ingående komponenter är vårt instrument för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och med god hushållning. Med sin utgångspunkt i Pensionsmyndighetens styrmodell är verksamhetsuppföljningen det underlag som visar om verksamheten bedrivs effektivt och med god hushållning.

Pensionsmyndigheten har en strävan att åstadkomma en uppföljning som ska vara relevant för alla intressenter. Grundtanken är att resultatet från uppföljningen innehållande verksamhetens alla komplexa detaljer aggregeras upp till olika nivåer beroende på vilken detaljnivå som är relevant för mottagaren.

För att visa grad av måluppfyllelse på en övergripande nivå har en metod med sammanvägda resultatindikatorer valts. Utvecklingsarbete återstår dock bland annat med att bestämma hur de ingående komponenterna ska viktas i förhållande till varandra. Verksamhetsuppföljningen kommer att utvecklas och förfinas kontinuerligt, men initialt är ambitionen att ett stort antal mått ska ingå i uppföljningen. På sikt kommer det att utkristallisera sig vilka specifika mått som kommer att vara mest värdefulla att följa över tid och som därmed borde få en större vikt i sammanvägningen. Det behövs mer tid för att få erfarenhet av vår nya verksamhet och en mer nyanserad överblick än vad vi hunnit få under myndighetens fyra första månader.

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
2	Pensionsmyndighetens uppdrag	4
3	Pensionsmyndighetens verksamhetsstyrning	5
3.1	Styrmodell.....	5
3.2	Verksamhetsplanering	8
3.3	Verksamhetsuppföljning	9
3.4	Intern styrning och kontroll.....	11
4	Pensionsmyndighetens underlag för att visa grad av måluppfyllelse på en övergripande nivå	12
5	Slutsatser	13

Bilaga 1 Mål, mått och aktiviteter som är under utveckling

Bilaga 2 Illustration av nuvarande uppföljning

1 Inledning

Pensionsmyndigheten bildades den 1 januari och vårt uppdrag är att administrera och tillhandahålla pensioner och pensionsrelaterade förmåner samt ge generell och individualiserad information om dessa. Vårt uppdrag är även att snabbt och smidigt komma igång med den nya myndigheten samtidigt som vi förväntas utveckla och effektivisera verksamheten. För att vi ska få vägledning i hur vi ska leva upp till dessa förväntningar har vi formulerat sju verksamhetsmål som ska vara uppnådda år 2013, de har i sin tur brutits ner i ett flertal korta mål och aktiviteter som ska uppnås under innevarande år. I denna rapport beskriver vi vilka modeller och metoder vi kommer att använda för att säkerställa att vi når dessa mål, och därmed även lever upp till uppdraget att bedriva verksamheten effektivt och med god hushållning.

2 Pensionsmyndighetens uppdrag

Regeringen har gett myndigheten i uppdrag att administrera och tillhandahålla pensioner och pensionsrelaterade förmåner samt ge generell och individualiserad information om dessa.

Vi har valt att konkretisera uppdraget i följande punkter:

- Rätt pension i rätt tid till alla pensionärer
- Möjlighet för pensionsspararna att förstå, förutse och kunna påverka hela sin pension
- Enkel, neutral och pålitlig hjälp till sparare i valet av fonder
- Pålitliga fakta och analyser om pensioner till regeringen och andra intresserade
- Effektiv pensionsadministration till låg kostnad för alla pensionärer och pensionssparare

För att säkerställa att vi uppfyller vårt uppdrag har Pensionsmyndigheten valt ett system för verksamhetsstyrning vars ingående komponenter beskrivs i nästa avsnitt.

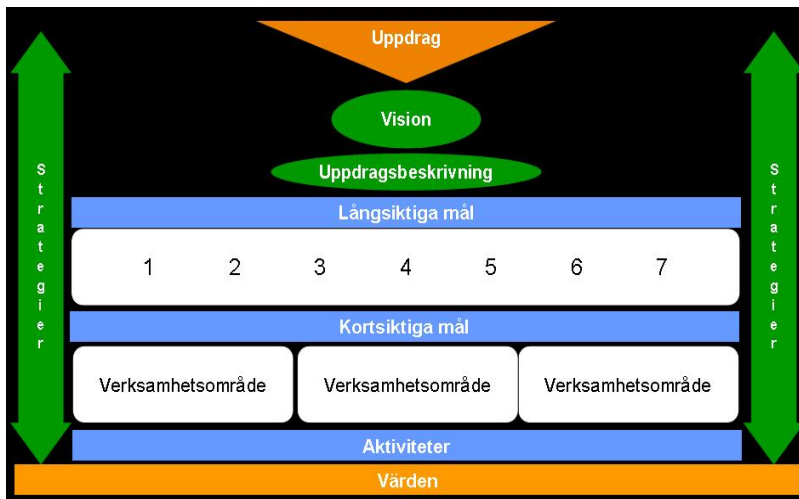
3 Pensionsmyndighetens verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrningen med alla dess ingående komponenter är vårt instrument för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och med god hushållning. Med utgångspunkt i vår styrmodell beskrivs kort även verksamhetsplanering, verksamhetsuppföljning och den modell för intern styrning och kontroll som Pensionsmyndigheten valt.

3.1 Styrmodell

Alla medarbetare ska arbeta mot tydliga mål som baseras på vårt uppdrag och vår vision - 'Vi gör pensioner enklare - för att alla ska kunna leva i nuet'. Styrmodellen måste därför vara enkel, tydlig och beskriva helheten. En styrmodell har etablerats och möjliggör planering och styrning av verksamheten från 2010 och framåt. Styrmodellen illustreras schematiskt i bilden nedan.

Bild Pensionsmyndighetens styrmodell



Pensionsmyndigheten har formulerat sju långsiktiga verksamhetsmål som ska vara uppnådda till 2013 och ett antal kortsiktiga mål som ska uppnås redan under första verksamhetsåret. Ett antal aktiviteter som stöder uppfyllandet av de långsiktiga målen, och som ska utföras under första året är också identifierade. De är i flertalet fall av karaktären etablera-mål.

De sju långsiktiga målen är formulerade som tillstånd vi vill uppnå, nedanstående beskrivning är hämtad från verksamhetsplanen för 2010:

1. Alltid rätt

Vi ska alltid fatta rätt beslut i ärenden och göra korrekta utbetalningar till pensionsmottagarna. De fondbyten som genomförs inom ramen för premiepensionen ska vara rätt utförda. Uppgifter registrerade på individens konto ska vara korrekta. Pensionärer och pensionssparare ska få rätt och relevant information. Vi ska ha en enhetlig rättstillämpning.

Målet ställer krav på hög grad av automatisering och specialisering vilket minskar risken för fel. Det ställer även krav på att verksamhetens arbete håller en hög kvalitet och utförs med enhetlig rättstillämpning samt att medarbetarna har rätt kompetens i sina roller.

2. Alltid i tid

Vi ska alltid agera i rätt tid. Beslut och handläggning ska alltid ske i rätt tid likväl som vi ger information och service i rätt tid till pensionärer och pensionssparare, t.ex. när vi svarar i telefon. Utbetalningar ska alltid göras i tid och fondbyten ska alltid genomföras inom uppsatta tidsramar. Statistik och analyser till uppdragsgivare och andra intresserade ska också ges i rätt tid.

Målet ställer krav på att alla uppgifter finns tillgängliga och att de är korrekta. Har vi alla uppgifter hanterar vi ärendet utan dröjsmål. Uppfyllandet av målet underlättas även av hög grad av automatisering, tidiga kontroller av inskickade uppgifter samt enkla blanketter. Det ställer även krav på att verksamhetens arbete håller en hög kvalitet och utförs med enhetlig rättstillämpning samt att medarbetarna har rätt kompetens i sina roller.

3. Kundmöten som skapar värde

Vi ska möta pensionärer och pensionssparare på deras villkor i alla de fyra kanaler vi använder, fysiskt möte, telefon, elektroniska kanaler och papper. Kundmötet ska utvecklas utifrån våra ekonomiska ramar och ambitioner.

Målet ställer krav på att vi tar reda på vad som är värdefullt för olika målgrupper och försöker att möta dessa krav på ett effektivt sätt. Vi skapar enkla lösningar som underlättar både för våra medarbetare och för pensionärer och pensionssparare. Vi ska ha ambitionen att försöka lösa ett ärende för en pensionär eller pensionssparare vid första kontakten.

4. Lätt att förstå hela pensionen och att göra medvetna val

Vi ska möta behoven från pensionärer och pensionssparare när det gäller kunskap och information kring pensioner genom att ge en samlad bild av hela pensionen och öka tryggheten och förtroendet för pensionen. Informationsverksamheten ska bedrivas på ett effektivt sätt och den information vi ger om pensioner ska vara neutral och objektiv.

Målet innebär att vi måste förmedla en förståelse för livsinkomstprincipen i den allmänna pensionen, vilka livsval som påverkar pensionens storlek och vilka investeringsval som erbjuds i premiepensionen. Vi måste även förmedla information om de delar av pensionen som ligger utanför myndighetens administration, t.ex. tjänstepensioner. Vi kommer att arbeta med minpension.se som en strategisk partner för att skapa EN primärkälla för pensionsinformation i branschen.

5. Drivande samarbetspartner

Vi ska uppfattas som expert inom pensionsområdet och vara en källa till kunskap bland allmänhet och andra pensionsaktörer. Vi ska driva på för att utveckla och effektivisera pensionssystemet samt driva debatt om pensioner. Vi ska belysa effekterna av förändringarna i pensionssystemet, både för samhället och för individen. Vi ska vara en långsiktig samarbetspartner för pensionsaktörer.

Målet ställer krav på att vi utvecklar bra datalager och verktyg för analyser, att vi skapar pedagogiska och faktabaserade rapporter. Vi måste dela med oss av vår kunskap så att det gagnar den stora gruppen pensionärer och pensionssparare. Det kräver att vi följer internationell forskning och är ett stöd för riksdag och regeringen inom pensionsområdet och dess utveckling.

6. Engagemang och goda prestationer

Vi ska ha engagerade medarbetare med rätt kompetens, som förstår sitt bidrag till helheten och deltar aktivt i myndighetens utveckling. Våra chefer ska vara högpresterande och utöva ett tydligt ledarskap. Pensionsmyndigheten ska vara såväl en attraktiv arbetsplats som arbetsgivare och våra medarbetare är attraktiva på arbetsmarknaden.

Målet ställer krav på att medarbetarna involveras i utvecklingen av verksamheten och att alla förstår myndighetens vision och mål. Målet ställer även krav på engagerade ledare som bidrar till medarbetarnas utveckling och prestationer.

7. Kostnadseffektiv verksamhet

Vår verksamhet ska ge största möjliga nytta för pengarna samtidigt som våra kostnader ska minska årligen.

Målet ställer krav på att vi mäter och följer upp kostnadseffektivitet i all vår verksamhet. Vi ska utveckla en kostnadsmedvetenhet och en kultur som innebär att vi alla känner ansvar för att hushålla med statens pengar. Vid beslut om verksamhetsutveckling ska finansiell nytta alltid beaktas. Vi ska sträva efter att välja kostnadseffektiva lösningar och förenklingar i vardagen. Det ska vara naturligt att lösa problem som uppstår genom utveckling av arbetssätt, snarare än att tillsätta mer resurser.

Baserat på vårt uppdrag har tre verksamhetsområden identifierats: Ärendehantering, utbetalning och fondadministration, Information samt Statistik och analys. För varje verksamhetsområde har en strategisk inriktning formulerats för hur vi ska nå de långsiktiga målen och sträva efter vår vision.

Styrmodellen är väl förankrad i myndighetens ledning, men det återstår arbete innan den är väl förankrad och en naturlig del av det dagliga arbetet i hela verksamheten.

2010-04-30

Styrmodellen är ramverket för verksamhetsplanen, dvs det dokument som ska konkretisera målen, vad som ska göras för att nå de långsiktiga målen och på vilket sätt det ska göras. Verksamhetsplanen ska vara ett naturligt underlag för diskussion kring prioriteringar.

3.2 Verksamhetsplanering

I verksamhetsplanen beskrivs de sju långsiktiga målen tillsammans med de resultat och effekter vi önskar uppnå redan under det första verksamhetsåret, uttryckta som 41 kortsiktiga verksamhetsmål och 37 aktiviteter kopplade till respektive långsiktigt mål. I det arbete som bedrivits för att formulera kortsiktiga mål har utgångspunkten varit att ett mål ska vara SMART -Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt och Tidssatt. Till de flesta kortsiktiga målen har ett eller flera mått tagits fram som ska användas i bedömningen av framgång i förhållande till det uppställda målet, det vill säga resultatindikatorer. En förteckning över resultatindikatorerna finns i *Bilaga 1 Mål, mått och aktiviteter som är under utveckling*. Exempelvis har det långa målet *Alltid rätt* fem kortsiktiga mål, varav ett är formulerat *Vi har minskat andelen felaktiga beslut*. För att följa utvecklingen i förhållande till det uppställda kortsiktiga målet finns i detta fall än så länge tre mått som är under utveckling, *Andel felaktiga beslut ålderspension*, *Andel felaktiga beslut Efterlevandepension*, *Andel felaktiga beslut Bostadstillägg till pensionärer*. För det femte kortsiktiga målet *Vi har minskat andelen felaktiga utbetalningar* pågår däremot arbete med att ta fram mått.

Inom flera av målområdena pågår dock ett omfattande arbete i syfte att etablera förutsättningar, till exempel med att beskriva serviceåtaganden, för att graden av måluppfyllelse ska kunna följas upp, analyseras och påverkas. Den praktiska genomförbarheten i att använda resultatindikatorerna påverkas av detta arbete som pågår parallellt. Arbetet innebär att ta fram definitioner, metoder och underlag. Här kan som ett exempel nämnas det kortsiktiga målet *Vi har eliminerat ärendebalanserna* där det finns flera mått framtagna men där underlaget måste förbättras innan målet kan följas upp på ett rättvisande sätt. Ett annat exempel är det kortsiktiga målet *Vi har meddelat fler personer att ansökan är mottagen av Pensionsmyndigheten* där det ännu inte finns något mått framtaget.

De långa målen är inte rangordnade eller värderade i förhållande till varandra. För att uppnå en effektiv verksamhet behöver flera aspekter beaktas som alla är viktiga, exempelvis att bedriva verksamheten med god hushållning men i kombination med att viss kvalitet uppnås. En effektiv verksamhet förutsätter samverkan mellan målen. Om ett av målen uppfylls leder det i allmänhet till att det blir enklare att även uppfylla de andra målen. T ex så ökar förtroendet för vår verksamhet om vi fattar korrekta beslut, i rätt tid, formulerade på ett begripligt sätt och presenterade på ett kostnadseffektivt sätt.

I detta initiala skede har inte heller de kortsiktiga målen kopplade till ett långt mål värderats i förhållande till varandra. Det betyder att de just nu alla väger lika i bedömningen av utvecklingen mot att uppnå det långa målet. Utvecklingsarbete återstår med att bestämma hur de ska viktas i förhållande till varandra. I den uppföljning som gjorts hittills görs bedömningen av måluppfyllnaden därför dels genom att utfallen på måtten beaktas oviktade, dels genom en kompletterande kvalitativ bedömning som fått stor betydelse.

I verksamhetsplanen beskrivs också att ett omfattande utvecklingsarbete kommer att bedrivas under det första verksamhetsåret. Detta beror delvis på att myndigheten är nybildad och många rutiner och processer behöver utvecklas, men också på att det finns ett behov av att effektivisera verksamheten till exempel genom en ökad automatisering i ärendehantering.

Vi har ett överordnat strategiskt fokus på kostnadseffektivitet och hög operationell effektivitet för att långsiktigt kunna möjliggöra en förflyttning av verksamhetens resurser från tidsödande hantering, datainsamling och administration till det proaktiva mötet med pensionärer och pensionssparare samt till bättre styrning, analys, information och service samt annat förbättringsarbete.

3.3 Verksamhetsuppföljning

Verksamhetsuppföljningen är en viktig komponent i styrningen av myndigheten. Syftet med verksamhetsuppföljningen är att ge ledningen ett löpande beslutsunderlag för att kunna styra och leda myndigheten. Verksamhetsuppföljningen bygger successivt upp innehållet i åiterrapporteringen till regeringen i årsredovisningen.

Pensionsmyndigheten har en strävan att åstadkomma en uppföljning som ska vara relevant för alla intressenter, inte flera olika uppföljningar för olika ändamål. Grundtanken är en samlad uppföljning där resultatet från uppföljningen innehållande verksamhetens alla komplexa detaljer aggregeras upp till olika nivåer beroende på vilken detaljnivå som är relevant för mottagaren. Verksamhetsuppföljningens ramverk, struktur, komponenter och periodicitet är definierade men behöver fortsatt utveckling snarare än förvaltning.

Uppföljningens sex komponenter

Verksamhetsuppföljningen består av sex komponenter; ekonomisk uppföljning, uppföljning av verksamhetsmål, produktionsuppföljning, uppföljning av aktiviteter, uppföljning av utvecklingsprojekt, uppföljning av köpta tjänster från Försäkringskassan.

I den *ekonomiska* uppföljningen följs myndighetens ekonomi upp utifrån såväl ett internt ekonomistyrningsperspektiv som externa intressenters krav på uppföljning. De kortsiktiga *verksamhetsmålen* följs upp för att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de uppsatta målen på både kort och lång sikt. Uppföljningen sker genom att utvecklingen för de mått (resultatindikatorer) som tagits fram följs och kompletteras med en sammanfattande kvalitativ bedömning av graden av måluppfyllelse för respektive kort mål. *Produktionsuppföljningen* syftar till att säkerställa en väl fungerande och effektiv hantering av kärnverksamheten. Myndighetens verksamhet följs även upp utifrån de beslutade *aktiviteterna* i verksamhetsplanerna för året. Uppföljning av *utvecklingsprojekten* görs utifrån beslutade projekt i verksamhetsplanerna eller i ledningsgruppen. Uppföljning sker av *köpta tjänster* från Försäkringskassan utifrån beslutade servicenivåer i det gemensamma avtalet.

Månadsuppföljning

Månadsuppföljningen fokuserar främst på uppföljning av ekonomin och de kortsiktiga målen som har månadsvis uppföljning samt på avvikelserapportering gällande aktiviteter och utvecklingsprojekt. Syftet med månadsuppföljningen är att ge en snabb och sammanfattande bild av om verksamheten utvecklas i riktning mot uppsatta mål samt att ge underlag för snabba korrigeringar vid avvikelser. Ambitionen är att månadsuppföljningen ska vara enkel och snabb att genomföra och att en del moment i uppföljningen på sikt blir mer automatiserade.

Kvartalsuppföljning

Kvartalsuppföljningen är mer omfattande än månadsuppföljningen, förutom ovanstående kommer den också att innehålla identifierade risker och en analys av hur utvecklingen går mot de långa och korta målen. Respektive avdelning/stab analyserar och redovisar utfallet och eventuella åtgärdsbehov i detalj. Myndighetens utvecklingsprojekt går även de igenom mer detaljerat.

Syftet med den mer omfattande kvartalsuppföljningen är att ge en fördjupad bild av utvecklingen mot myndighetens långsiktiga mål, ge underlag för omprioriteringar och gemensamma kraftsamlingar vid eventuella avvikelser. Exempelvis kommer den ekonomiska uppföljningen av driftskostnaderna kompletteras med prognoser för att ge en möjlighet att åtgärda eventuella avvikelser innan konsekvenserna blir stora. Den skriftliga uppföljningen kommer successivt att byggas ut med en resultatdialog mellan GD och respektive avdelning och stab. Det är dessa månads- och kvartalsrapporter som under året bygger upp underlag för årsredovisningen.

Uppföljningen är under pågående utveckling

De resultatindikatorer som finns framtagna och som specifikt står omnämnda i verksamhetsplanen för 2010 är under utveckling, men därutöver finns det ytterligare resultatindikatorer identifierade som är relevanta att följa upp. *Totalkostnaden per pensionär* och *Totalkostnaden per pensionssparare* kan nämnas som exempel på resultatindikatorer som det är relevant att följa och som så kommer vara under lång tid. Kostnadseffektiviseringen målsätts dock inte för 2010, men en ändamålsenlig uppföljning av kostnaderna ska etableras.

Det finns även ett antal produktionsmått som är relevanta att följa och som även de kan sägas vara resultatindikatorer som indikerar grad av måluppfyllelse. *Genomsnittligt antal samtal som inte fullföljer sitt köande per dag* är ett exempel på ett produktionsmått som är väsentligt att följa för bedömningen av grad av måluppfyllelse för det kortsiktiga målet *Vi har väsentligt förkortat väntetiden i telefon*.

Det finns dock brister i uppföljningsmöjligheterna av myndighetens produktion. I flertalet fall går det inte att följa dessa mått utifrån nuvarande system och datafångst. Ambitionen är att successivt, allteftersom måtten säkerställs, lyfta in även dessa i månadsuppföljningen vilket gjorts med produktionsmättet i exemplet ovan. Arbete är påbörjat med att dels analysera möjligheterna till en utvecklad produktionsstatistik i befintliga system, dels med att ta fram en kravställning av produktionsstatistik i framtida systemlösningar. Produktionen är en viktig del av myndighetens kärnverksamhet, produktionsuppföljningen är därför kritisk för att ledningen ska

kunna fatta rätt beslut och uppnå de långsiktiga målen *Alltid rätt* och *Alltid i tid* och därmed även en *Kostnadseffektiv verksamhet*.

Sammantaget kan sägas att det finns en uppsättning resultatindikatorer identifierade för att följa utvecklingen mot målen. Med resultatindikator avses här de mått som tagits fram för att mäta grad av måluppfyllelse. Det återstår dock utvecklingsarbete med att värdera och vikta dessa indikatorer. Det är inte heller möjligt att följa alla idag eftersom underlag saknas eller är under utveckling.

3.4 Intern styrning och kontroll

Med intern styrning och kontroll avses den process genom vilken styrelsen, chefer och medarbetare med rimlig säkerhet kan säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och enligt gällande rätt, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt och att myndigheten hushåller väl med statens medel i enlighet med 3§ myndighetsförordningen.

Intern styrning och kontroll är en integrerad del i planeringen och uppföljningen av verksamheten. Processen är integrerad i myndighetens sätt att bedriva sin verksamhet och innebär att verksamheten ska planeras, styras och följas upp. Intern styrning och kontroll omfattar även riskanalys, kontrollåtgärder och uppföljning samt att dessa moment ska dokumenteras. Riskanalyser ska göras för att identifiera omständigheter som utgör risk för att kraven i 3 § myndighetsförordningen inte fullgörs och att Pensionsmyndighetens mål inte uppnås. En ändamålsenlig intern kommunikation och information bidrar också till en god intern styrning och kontroll. För att uppnå en väl kommunicerad och accepterad syn på verksamhetens mål och prioriteringar samt på hur målen ska uppnås, ska det finnas väl fungerande kanaler för intern kommunikation och en dokumenterad process för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning.

Pensionsmyndighetens modell för detta arbete är framtagen utifrån Förordning om intern styrning och kontroll samt den så kallade COSO- modellen, en internationellt accepterad modell för intern styrning och kontroll.

Arbets sättet ska genomsyra verksamheten i alla dess delar. Modellen samt ansvar och roller finns definierat i Riktlinjen Intern styrning och kontroll vid Pensionsmyndigheten. Pensionsmyndigheten har utifrån ovanstående modell genomfört en självutvärdering för att fastställa myndighetens nuläge på samtliga fem områden i modellen, *Styr- och ledningssystem, Riskhantering, Kontrollåtgärder, Information & kommunikation och Uppföljning & utvärdering*. Utifrån nuläge har målbild och förslag till handlingsplan för 2010 framtagits. Genomförandet av handlingsplanen kommer att pågå under hela 2010 med kvartalsvis uppföljning och rapportering för ledningsgrupp, revisionsutskott och styrelse.

4 Pensionsmyndighetens underlag för att visa grad av måluppfyllelse på en övergripande nivå

Pensionsmyndigheten har en strävan att åstadkomma en uppföljning som ska vara relevant för alla intressenter. Det är denna verksamhetsuppföljning som kommer att vara det underlag som visar om myndighetens verksamhet bedrivits effektivt och med god hushållning. Ambitionen är att verksamhetsuppföljningen på ett enkelt och pedagogiskt sätt ska visa verksamhetens utveckling mot målen. Det finns flera olika alternativ för att på en övergripande nivå visa utvecklingen mot de långsiktiga målen med utgångspunkt i den uppsättning resultatindikatorer som har tagits fram. En metod är att använda sammanvägda resultatindikatorer, en annan att välja ut ett fåtal specifika resultatindikatorer.

Pensionsmyndigheten har valt metoden med *sammanvägda resultatindikatorer* för att på en övergripande nivå visa utvecklingen mot de långsiktiga målen. Det innebär att flera resultatindikatorer har valts ut (eller kommer väljas) för varje långsiktigt mål och att dessa sedan viktas samman för att på så sätt få en ny sammanvägd resultatindikator för respektive långsiktigt mål. De sammanvägda resultatindikatorerna kan illustreras grafiskt med en så kallad 'dashboard', dvs en instrumentpanel som visar rött, gult eller grönt beroende på grad av måluppfyllelse. De ingående resultatindikatorerna kan alla väga lika eller viktas i förhållande till varandra. För en illustration av hur uppföljningen av de långsiktiga målen kan se ut, se *Bilaga 2 Illustration av nuvarande uppföljning*.

Fördelar med sammanvägda resultatindikatorer jämfört med en specifik resultatindikator är en större täckning i förhållande till de långsiktiga målen och en enhetlighet i förhållande till styrmodellen och till övriga styrningsnivåer i verksamheten. Det blir en starkare koppling till hela verksamheten, då fler delar i den mäts. Nackdelar är bland annat att det krävs en mer omfattande datainsamling och att resultatet kan bli mindre överblickbart och svårtolkat. För att tolkningen av den sammanvägda resultatindikatorerna ska bli relevant behöver en viktning av de ingående komponenterna göras, men det kan vara problematiskt att finna den optimala viktningen för att bäst beskriva utvecklingen mot det långa målet.

Ett omfattande utvecklingsarbete återstår därför med att bestämma hur de ingående komponenterna ska viktas i förhållande till varandra. I ett första steg hur måtten för ett kort mål ska viktas för att bäst beskriva utvecklingen för det korta målet, i ett andra steg hur de korta målen ska viktas för att bäst beskriva utvecklingen för det långa målet. (Men i den uppföljning som görs idag har alla mått tillhörande ett långsiktigt mål haft samma vikt i bedömningen för utvecklingen av det långa målet. Det långa målet har alltså inte bedömts utifrån en sammanvägning av utvecklingen för de kortsiktiga målen, utan utifrån en sammanvägning av utfallen för alla ingående mått kompletterat med en kvalitativ bedömning.) Verksamhetsuppföljningen kommer att utvecklas och förfinas kontinuerligt, men initialt är ambitionen att ett stort antal mått ska ingå i uppföljningen. På sikt kommer det sannolikt att utkristallisera sig vilka specifika mått som kommer att vara mest värdefulla att följa över tid och därmed borde få en större vikt i sammanvägningen. Det behövs mer tid för att få erfarenhet av

vår nya verksamhet och en mer nyanserad överblick än vad vi hunnit få under myndighetens fyra första månader.

5 Slutsatser

Verksamhetsstyrningen med alla dess ingående komponenter är vårt instrument för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och med god hushållning. Med sin utgångspunkt i Pensionsmyndighetens styrmodell är verksamhetsuppföljningen det underlag som visar om verksamheten bedrivs effektivt och med god hushållning.

Vi har en strävan att åstadkomma en uppföljning som ska vara relevant för alla intressenter. Tanken är att resultatet från uppföljningen innehållande verksamhetens alla komplexa detaljer aggregeras upp till olika nivåer beroende på vilken detaljnivå som är relevant för mottagaren. Utgångspunkten är att den uppföljning vi använder internt på myndigheten ska vara densamma (om än på en aggregerad nivå) som den som används för externa ändamål. För att visa grad av måluppfyllelse på en övergripande nivå har Pensionsmyndigheten valt en metod med sammanvägda resultatindikatorer. Det behövs mer tid för att få erfarenhet av vår nya verksamhet och en mer nyanserad överblick än vad vi hunnit få under myndighetens fyra första månader.