



Nærings- og
fiskeridepartementet

MRS-prosesser for endring – praktiske erfaringer

Mattias Gripsrud og Tyri Stugu
NFD

Målet er målet

- Ni tips for bedre mål- og resultatstyring



MAGMA
ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE

econa
- av og for økonomer

Om Magma | Kontakt oss | Annonser | Abonnere | Fagdelt indeks | Kronologisk arkiv

Målet er målet

Forfattere: [Tyri Stugu](#), [Nicolai Kaurin Seip](#), [Mattias Gripsrud](#) | Publisert: 2/2017 s. (76-85) | Redaksjonelt vurdert | [Skriv ut](#)

 **TYRI STUGU**, seniorrådgiver, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet. Tidligere ansatt ved Handelspolitisk avdeling i samme departement og som taleskriver for politisk ledelse.

 **NICOLAI KAURIN SEIP**, avdelingsdirektør, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet.

 **MATTIAS GRIPSRUD**, seniorrådgiver, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet. Tidligere forsker ved Transportøkonomisk institutt og Telenor FoU.

– Ni tips for bedre mål- og resultatstyring



MRS-prosesser for endring

- *Våre erfaringer med å lage MRS-systemer som skaper endring*



Vårt erfaringsgrunnlag



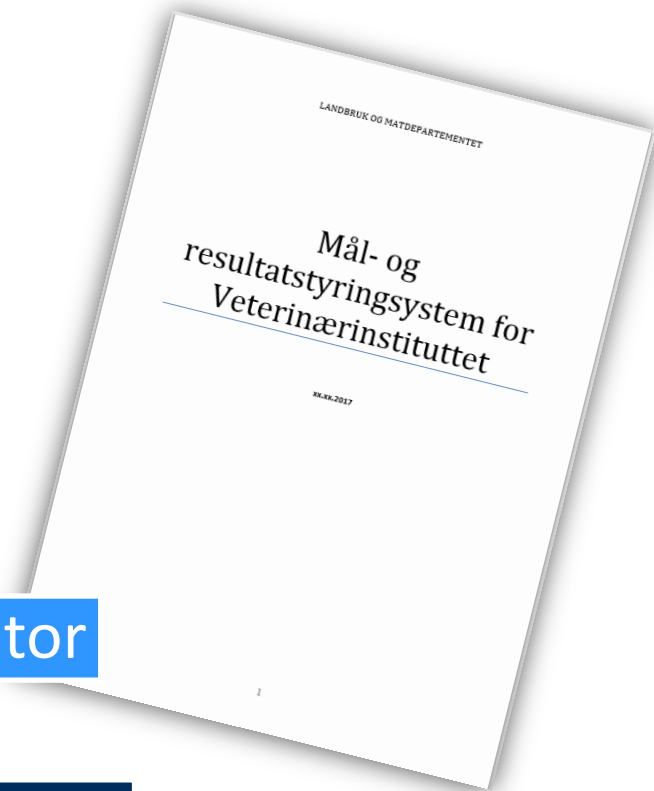
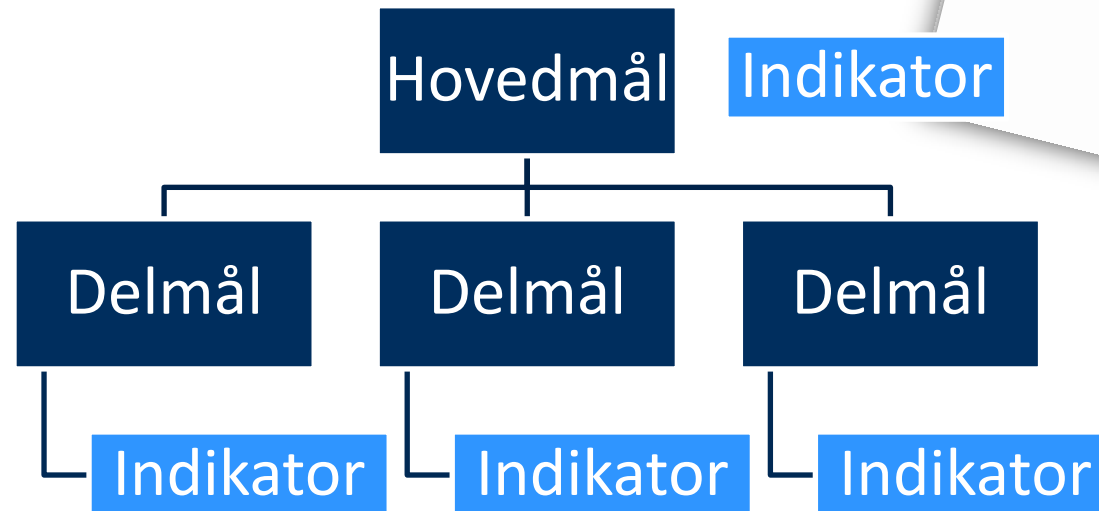
**NORSK DESIGN- OG
ARKITEKTURSENTER**

**UNGT
ENTRE
PRENØR
SKAP**



Konkrete leveranser

- Mål
- Indikatorer
- Rapportering



Endringer for gevinster

- **Synliggjøre resultater**
- **Måloppnåelse** i sentrum
- **Strategisk *dialog***
- **Utnytter kompetansen**



Mål for Patentstyret: fra detalj-styring



FØR:

•Hovedmål 2: Patentstyret skal bidra til å spre kunnskap om industrielle rettigheter

•Hovedmål 1: Behandle søknader om industrielle rettigheter med riktig kvalitet og behandlingstid

Patentstyret skal ha kostnadseffektiv søknadsbehandling

Patentstyret skal legge til rette for godt samarbeid med det øvrige virkemiddelapparat

Søknadsbehandlingen skal ha tilfredsstillende kvalitet

Søknadsbehandling skal være harmonisert med søknadsbehandlingen i EPO, så langt norsk rett tillater

Patentstyret skal behandle søknader på patentområdet innenfor en forsvarlig behandlingstid

Søknadsbehandlingen av varemerkesøknader skal ha en tilfredsstillende behandlingstid

Søknadsbehandlingen av designsøknader skal ha en tilfredsstillende behandlingstid

Tilbudet av forundersøkelser skal være tilpasset kundens behov

Patentstyret skal levere forundersøkelser med tilfredsstillende kvalitet og leveringstid

Kurstilbudet skal være tilpasset kundenes behov

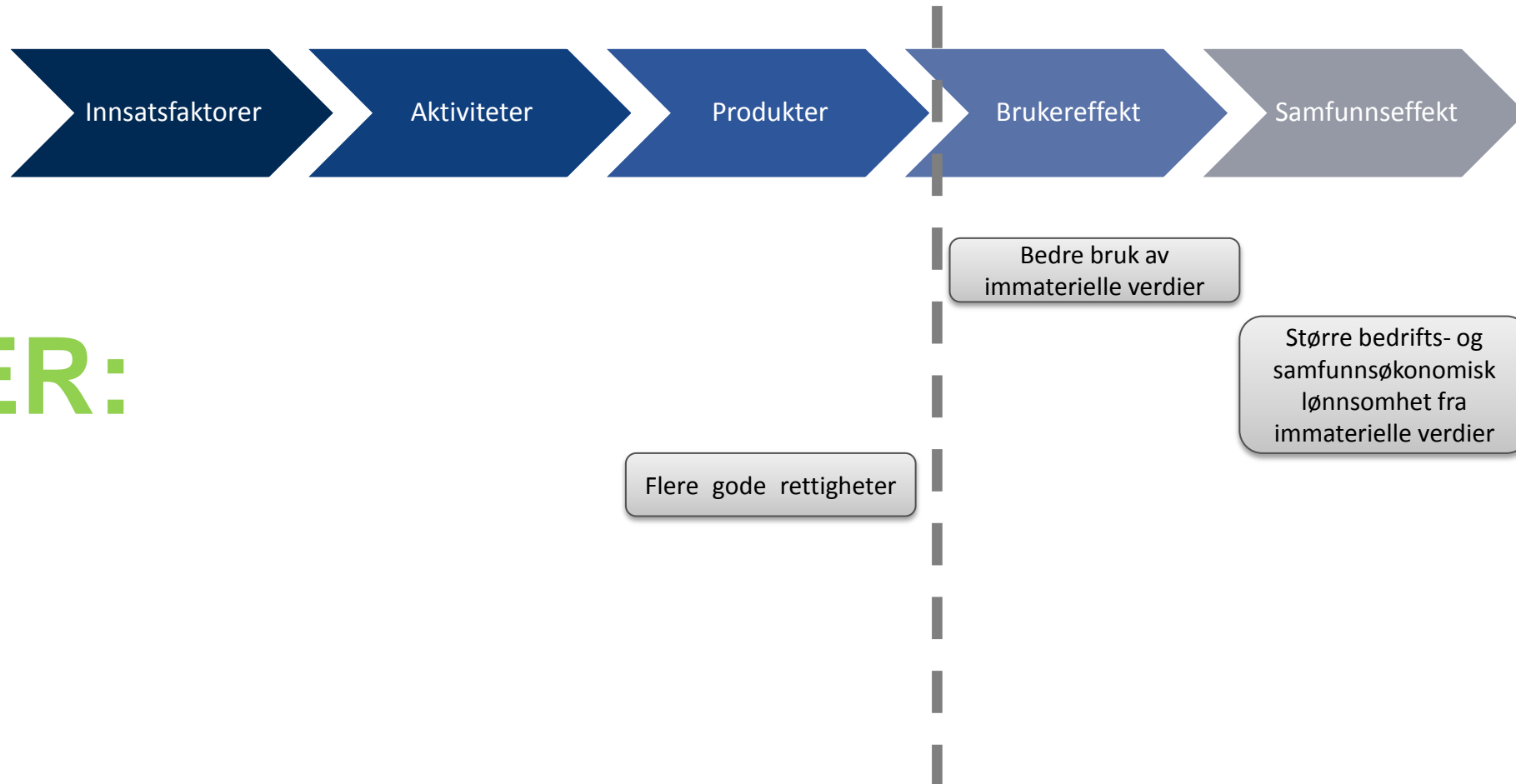
Patentstyret skal tilby kurs med tilfredsstillende kvalitet

Kundetilfredsheten skal være god

Patentstyret skal arbeide for å øke bevisstheten om industrielle rettigheter som strategisk virkemiddel



...til målstyring



ETTER:



MRS for endring

To påstander:

- Prosessen er halve leveransen
- Implementeringen krever mest



Påstand 1: Prosessen er halve leveransen

- Skreddersøm
- Inkludering – forankring i og deltagelse fra virksomheten
- Fri meningsutveksling
- Bevisst regi
- Nok tid og dedikerte ledere



6 møter mot nytt MRS

Møte 1: Orientering

Møte 2: Idedugnad

Møte 3: Filtrering

Møte 4: Formulere mål / starter indikatorarbeidet

Møte 5: Vurdere indikatorer

Møte 6: Lande




Møte 1: Orientering

– bli kjent med mennesker og opplegg

Prosessen mot nytt MRS


- Februar **Møte 1:** Orientering
- Mars **Møte 2:** Idedugnad
- Mars **Møte 3:** Filtrering
- April **Møte 4:** Formulere mål / starter indikatorarbeidet
- Mai **Møte 5:** Vurdere indikatorer
- Mai **Møte 6:** Lande

 Nærings- og fiskeridepartementet



Gevinster!

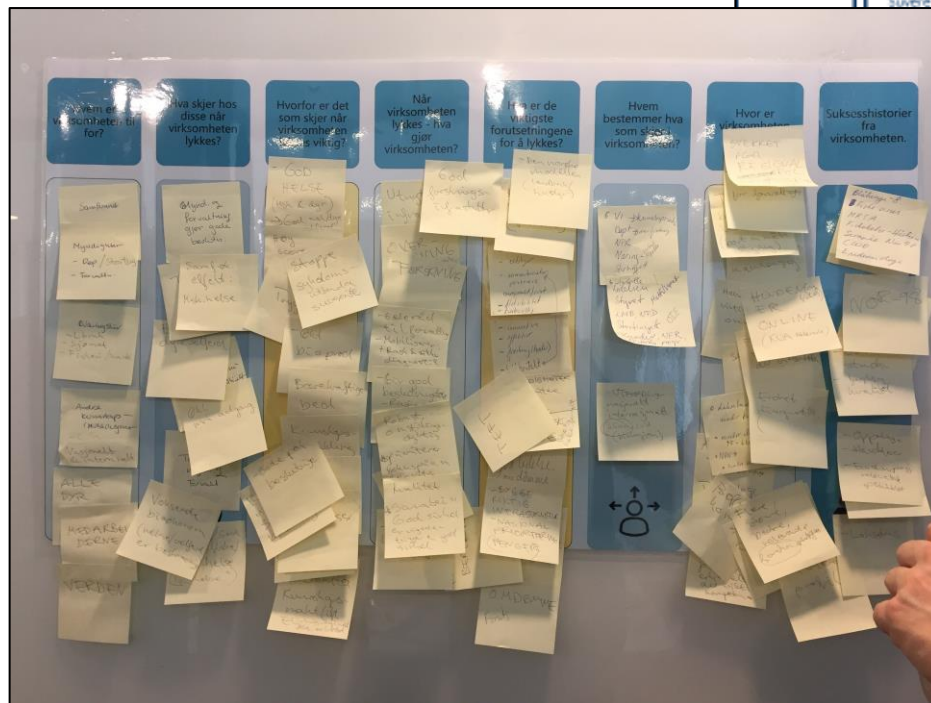
- Synliggjøre resultater
- Måloppnåelse i sentrum
- Strategisk *dialog*
- Utnytter **kompetansen**

 Nærings- og fiskeridepartementet



Møte 2: Idedugnad

- etablere et arbeidsfellesskap

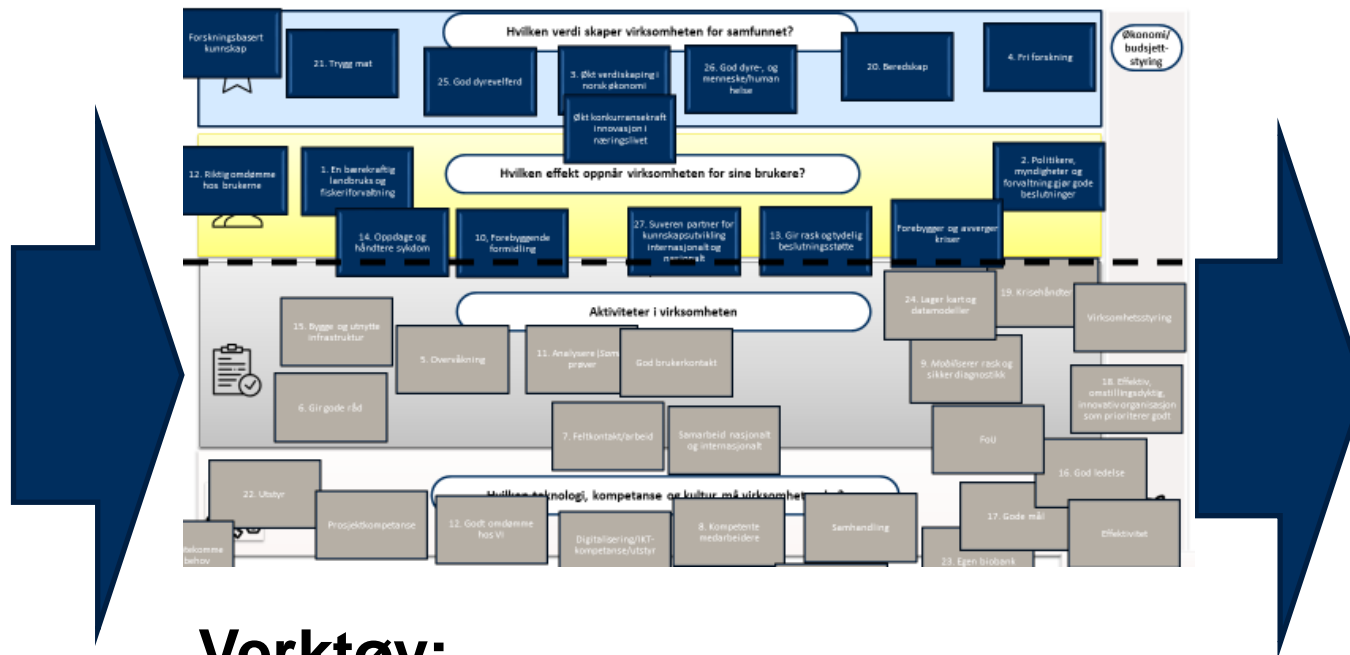
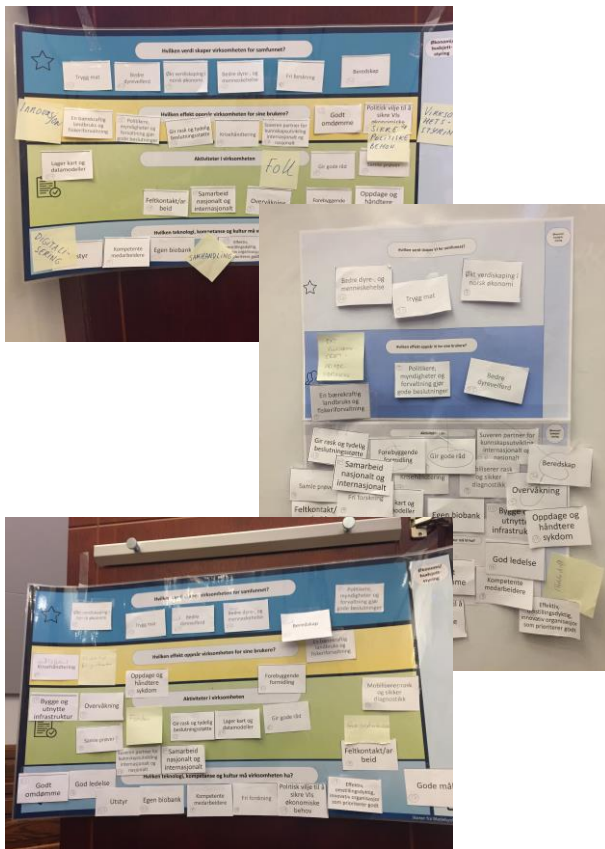


Samfunnet	Myndighetene	Departement/Storting	Forvaltning	Næringsvirksomheter (landbruk, sjømat, fiskeri)	Kunnskapsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt	Alledyr	Medarbeiderne	Verden	Myndigheter og forvaltning gjør gode beslutninger	Vi får trygg mat	
God økonomi	Positive samfunnsøkonomiske effekter på menneskehelse	Bedre dyrevern	God økonomi i næringslivet	Økt markedsadgang	Tillit til myndigheter og forvaltning	Voksende bioteknologi (helse/velferd er en beskrivelse)	Bedre dyre-, fiske- og menneskehelse (en helse)		God helse og god menneskehelse og dyrevelferd	Høy skår på lykkeindikatorer	Trygghet
	Suverenitet (helse/velferd)	Økt bioproduksjon	Bærekraftige bedrifter	Kunnskapsutvikling internasjonalt og nasjonalt	Mindre miljøbelastning	Arbeidsplasser	Gode politiske beslutninger	Regional næringsutvikling og spredt bosetting	Eksportinntekter		Utrykkelig forskningsinfrastruktur
	Gode råd til forvaltning	Mobiliserer ressurser og sikker diagnostikk	Gir god beslutningsstøtte, raske svar, tydelige	Rolle, omstillingsdyktig, prioriterer, fokus på det som er viktig	Kvalitet	Samarbeid med andre	Går inn i gode sirkler	Forebyggende formidling	Lager kart og datamodeller	Forutsenkelig beredskap (risikovervåringssystemer)	
	Kompetente medarbeidere	Riktig kompetanse	Prioriteringsplaner	Ansatte	Utstyr	Samarbeidspartnere nasjonalt og internasjonalt	Flexibilitet	Risikoville	Innovative og effektive	Forskning	
	Myndighetene må prioritere riktige områder, politisk vilje	Ikke ta helse for gitt	Teft	Gode mål	God ledelse	Godt ordanneme	Tillit	Bygge riktig infrastruktur	Penger, nasjonal prioritering	Gode systemer/ledelse	
	Vi bestemmer over kunnskapsutviklingen (fri forskning)	Departementene	NFR	Næringene	Stortinget	Ansatte	Ledelsen	Styret	Mattilsynet	LMD	
	Eus forskningsprogrammer	Biologien	Utfordringer nasjonalt og internasjonalt	God		Hunden er online, og fiskeri	Svekket på regionalpolitisk prioritering?	Fortsatt viktig for forvaltningen	Tillitsbasert ledelse, bort med målstyring	Stærkere prosesser	
	Helse, velferd viktigere områder	Stærke på fiskehelse	Forskning blir større andel av virksomheten	Endret diagnostikk	Løseusler under kontroll	Mindre diagnostikk, færre hender flere hoder	Kompetanse	Teknologi	Øk samarbeid mellom laboratorier og andre forskningsmiljøer	Stærkere internasjonalt samarbeid	
	Økt krav til formidling og detaljering "pedagogisk"		Løseusler	Bilbrunne	Fiskevirus	MRSA	fiskehelse høsten	Cervipie NOR 98	CWD	Epidemiologi	
	Hør uttrykket flere alvorlige	God standing og kvalitet	Oppdager, på oppdager og oppdager	Forskningsprosjekt er på blødder og	Balansert forvaltning og	Oppfattes som fri					



Møte 3: Filtrering

– konstruktiv meningsbrytning



Forslag til mål

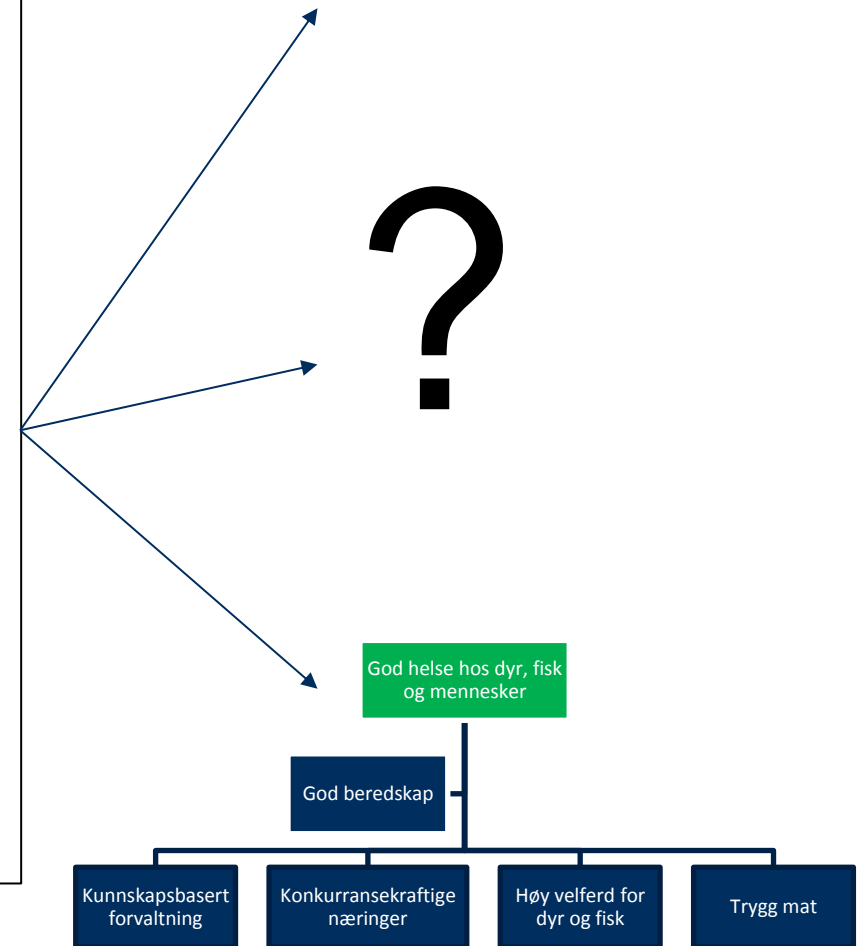
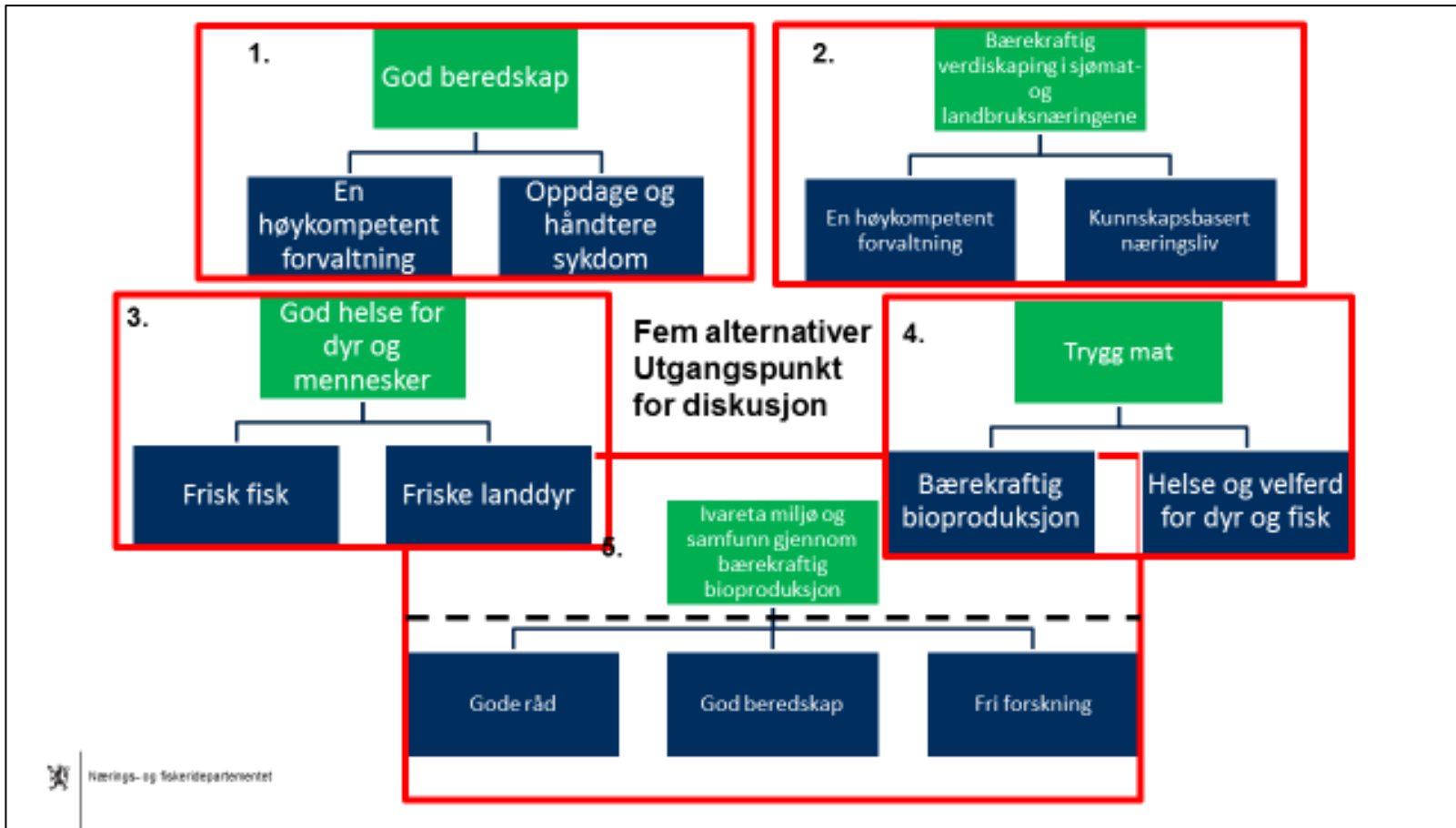
1 God human- og dyrehelse	En høykompetent forvaltning	
Høy konkurransevinner i bio baserte næringer	Kunnskapsbasert næringsutvikling	
Kompetanse og beredskap for en trygg, bærekraftig, etisk		
2 Irtst og effektiv bioproduksjon i Norge		
3 Sunne dyr, frisk fisk, trygg mat og godt miljø	Gjennom kunnskap bidra til å trygge helse og velferd hos dyr, fisk og mennesker, og i miljø	
	Bidra til god krisehåndtering og tilstiltskapende, faglig fundert, krisekommunikasjon til relevante samarbeidspartner og samfunnet	
4 Bidra til god dyrehelse og humanhelse	Fiska/dyrehelse	
	Fiske/dyrevelferd	
	Trygg mat	
	God risik og trydelig beslutningsstøtte	
5 Ha landsdekkende beredskap mot alvorlige sykdomer og zoonoser		
	Bidra til økt verdiskaping	
	Formidla frise og uavhangige forskningsresultat	
	Bidra til innovasjon i næringslivet	
	Bidra til bærekraftig næringsutvikling	
6 Høy verdiskaping i bioproduksjonen	God dyrehelse	God fiskehelse
	God humanhelse	God landdyrehelse
	God dyrevelferd	Trygg mat
		God fiskehelse
		Hos fisk
		Hos landdyr
7 Bærekraftig dyrehold og matproduksjon	Sunne dyr og frisk fisk	
	Trygg mat	
	Etisk dyrehold og produksjon (fotografikk, velferd)	
8 Effektiv beredskap	Oppdage og håndtere sykdom	
	Effektiv, moderne diagnostikk	
9 Kunnskapsbasert forvaltning og næringsutvelse	Kunnskapsbasert rådgivning	
	Samfunnsnyttig forskning kommunisert til brukere	
10 Trygg mat	Forebygge utbrudd av dyre og fiske sykdomer	
God dyre- og fiskehelse	Gi god beslutningsstøtte til øvrig forvaltning	
God beredskap	Godt kunnskapsgrunnlag for forvaltningen	
11 God dyre og humanhelse	Bærekraft og konkurransevinner i næringslivet	
	Godt kunnskapsgrunnlag for forvaltningen	
	Trygg mat og friske dyr	
12 God dyrehelse/velferd		
God mattrygghet		
Bærekraftig sjømat og landbruksnæringer		
Økt konkurransekraft i sjømat og landbruksnæringerne		
13 God forvaltning av natur og ressurser	God beslutningsstøtte	
God dyre- og fiskehelse	Forebygge og avverge kriser	
God dyre- og fiskevelferd	Oppdage og håndtere sykdom	
14 Vi skal være myndighetenes og næringsenes foretrukne	Dyrehelse og velferd	
	Fiskehelse og velferd	
	Trygg mat og trygt for	
	Sykdommer som smitter mellom dyr og mennesker	
15 Kostnadseffektivitet		
Oppdragsprosjekt/oppdragsvirksomhet - foretrukken leverandør	Bidra til innovasjon i næringslivet	
Attraktivt arbeidsplass		
Født foretrukken samarbeidspartner (leverandør)		
Generere overskudd til virksomhetskapital		

Verktøy:

- Balansert målstyring
- Prosessverktøy

Møte 4: Målformuleringer

- trygghet for valg (kill your darlings)



Møte 5 og 6: Vurdere indikatorer og lande

Hovedmål:

Delmål 1:

Delmål 2:

Delmål 3:

Indikatorer:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Indikatorer:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Indikatorer:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



Påstand 2: Implementeringsfasen krever mest





Nærings- og
fiskeridepartementet

Takk for oss!