



ØKONOMISTYRELSEN

# INSPIRATION TIL MÅLFORMULERING MED FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

Katalog med udvalgte statslige mål

November 2017



# FORMÅL OG INDHOLDSFORTEGNELSE

## Formål

Det er grundlæggende en god idé at anvende mål til at understøtte løsningen af kerneopgaverne, og på den måde systematisk forholde sig til værdiskabelsen for borgere og virksomheder. De fleste ministerområder i staten arbejder med mål- og resultatstyring, som redskab til at sætte den strategiske retning for ministerområdets institutioner. Det kræver øvelse at lave gode og strategiske mål. Dette inspirationskatalog har til formål at understøtte arbejdet med at opstille gode mål rettet mod kerneopgaven og sikre en løbende opfølgning herpå.

Inspirationskataloget adresserer en række generelle udfordringer ved målformulering samt præsenterer gode eksempler på mål og opfølgningen herpå for typiske opgaver i staten. Hensigten er at bidrage til, at der på tværs af staten formuleres gode strategiske mål, der giver mening for såvel topledelse, linjeledelse og medarbejdere, og som der kan følges meningsfuldt op på.

Eksemplerne i Inspirationskataloget stammer primært fra statslige styrelser, men de generelle overvejelser og eksemplerne kan anvendes af alle i den offentlige sektor.

## Læsevejledning

Kataloget er inddelt i to dele:

Den første del indeholder overvejelser om målformulering og opfølgning generelt og behandler nogle af de udfordringer, som er identificeret gennem dialog med en række ministerområder, samt hvordan man kan adressere dem.

Den anden del indeholder udvalgte eksempler på mål fra statslige institutioners mål- og resultatplaner fra 2016 og 2017. Eksemplerne er inddelt i opgavetyper, der er udbredt i de statslige institutioner. Tak til alle dem, som har stillet deres eksempler til rådighed og bidraget til at beskrive arbejdet hermed.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Formål og indholdsfortegnelse</b>                                | <b>2</b>  |
| <b>Introduktion</b>   | <b>3</b>  |
| <b>DEL 1 Gode råd til målformulering</b>                            | <b>4</b>  |
| Mål, der giver faglig mening  | 5         |
| Måltyper  | 7         |
| Mål med fokus på forandring for brugere, borgere eller virksomheder | 8         |
| Om målfiksering og opfølgning                                       | 9         |
| <b>DEL 2 Eksempler på mål</b>                                       | <b>10</b> |
| Oversigt over mål   | 11        |
| Målformulering for tilsynsopgaver                                   | 12        |
| Målformulering for uddannelse, forskning og formidling              | 16        |
| Målformulering for tilskud og puljeadministration                   | 21        |
| Målformulering for anlæg og vedligehold                             | 25        |
| Målformulering for sagsbehandling                                   | 30        |
| Målformulering for policy, regulering og markeder                   | 34        |

# INTRODUKTION

## Introduktion

Mål- og resultatstyring handler om at sætte fokus på værdiskabelsen for borgere og virksomheder. Mål kan bidrage til at skabe retning og systematik i den faglige praksis

Finansministeriets anbefalede model for mål- og resultatstyring beskrives i pjecen *Strategisk styring med resultater i fokus* fra 2014. Modellen blev til på baggrund af en bred dialog med topledere i staten. Økonomistyrelsen har i 2016-17 foretaget en evaluering af mål- og resultatstyringen i staten, der viser, at modellen i bred udstrækning anvendes.

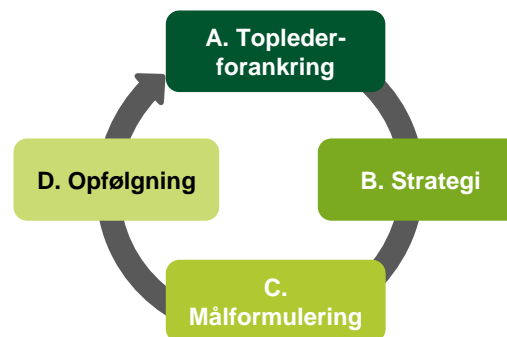
I pjecen beskrives mål- og resultatstyring som et understøttende værktøj for styringsrelationen mellem departement og institution om institutionens kerneopgaver, men værktøjet kan med fordel også anvendes som styringsredskab internt i institutionerne. Mål- og resultatstyringen i staten adskiller sig fra den øvrige offentlige sektor ved, at kerneopgaverne i høj grad retter sig mod det politiske niveau og lovgivningsarbejdet. Borgerkontakten er således ofte for mange statslige institutioner mere indirekte.

I praksis udmøntes mål- og resultatstyringen mellem departement og institution i de fleste tilfælde i en *mål- og resultatplan (MRP)*. Økonomistyrelsens evaluering af mål- og resultatstyringen i de statslige institutioner viser overordnet, at der er bred enighed om, at styringen skal tage afsæt i en strategisk retning, der konkretiseres i få, klare og prioriterede mål. Evalueringen viser også, at det er en ledelsesmæssig opgave, at målene er relevante og forankrede hos medarbejderne, herunder at målene skal give fagligt mening. Modellen er således bredt anerkendt. Der er dog stadig relativt stor variation i, hvordan modellen er implementeret. Dette er for eksempel kommet til udtryk ved, at der er meget stor forskel på antallet af mål, måltyper og dialogen herom på tværs af staten.

## Klar strategisk retning og opfølgning

Det er vigtigt at arbejdet med mål- og resultatstyring tager afsæt i en klar strategisk retning for institutionens kerneopgaver – og dermed værdiskabelsen for borgere og virksomheder. Det anbefales også, at der i forbindelse med målformuleringen fastlægges en klar model for opfølgningen. Det er dog ikke nok kun at opstille gode mål. Helt centralt er den dialog, topledelse, ledere og medarbejdere har om både fastsættelsen af målene og opfølgningen herpå. Det er ofte i dialogen, der sker egentlig værdiskabelse. Det er derfor vigtigt, at arbejdet med mål- og resultatstyring understøttes af hensigtsmæssige processer, samt at der er data til at understøtte den løbende opfølgning. Disse processer og data behøver ikke at være af omfattende karakter, men skal mest af alt understøtte en god dialog om fremdriften i forhold til målene. Figur 1 viser de overordnede temaer, der er vigtige i mål- og resultatstyring.

Figur 1. Centralt for mål- og resultatstyring



# DEL 1 Gode råd til målformulering

## Indhold

|   |   |
|---|---|
| Mål, der giver faglig mening  | 5 |
| Måltyper  | 7 |
| Mål med fokus på forandring for brugere, borgere eller virksomheder | 8 |
| Om målfiksering og opfølgning                                       | 9 |

Del 1 indeholder overvejelser om målformulering generelt og behandler nogle af de udfordringer, man typisk står overfor i processen. Udfordringerne er identificeret gennem dialog med en række ministerområder.

# MÅL, DER GIVER FAGLIGT MENING (1/2)

## Få, strategisk prioriterede mål

Modellen for mål- og resultatstyring i staten anbefaler, at der formuleres få, klare og strategiske mål. Det er en fordel, hvis målene er rettede mod de resultater og effekter, som kommer borgere og virksomheder til gavn. Målene skal sikre en effektiv opgaveløsning ved at afspejle de strategisk vigtigste opgaver.

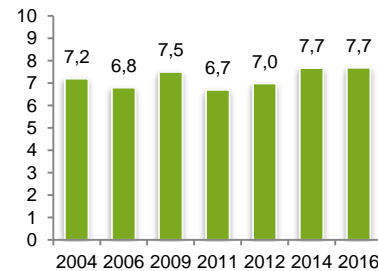
Der er eksempler på, at mål i mål- og resultatplanerne anvendes som genforsikringer af opgaver, det vil sige som en tjekliste af aftalte opgaver. Det anbefales, at målene i mål- og resultatplanen ikke har karakter af en opgaveliste, og målene ikke er udtryk for institutionens samlede opgaveportefølje, men for de områder, der er strategisk prioriteret i den periode mål- og resultatplanen omfatter.

Evalueringer viser, at tre fjerdedele af de statslige institutioner har beskrevet deres kerneopgaver og opstillet strategiske målsætninger for dem. Derudover er det knap halvdelen af de statslige institutioner, der har et flerårigt fokus i de strategiske målsætninger for kerneopgaverne. Knap tre fjerdedele har dog en vision om også at arbejde med flerårighed.

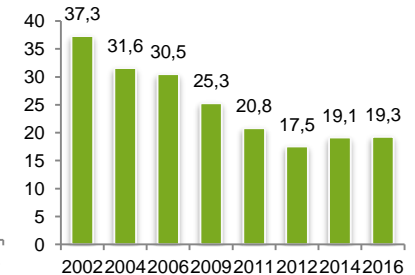
Figur 2 og 3 viser, at antallet af mål i staten har været stabilt siden 2004 omkring de 7-8 mål pr. institution. Derimod er antallet af resultatkrav faldet markant fra omkring 40 i 2002 til nu omkring 19 pr. institution. Modellen for mål- og resultatstyring beskriver kun mål, men en stor del af de statslige institutioner bryder fortsat deres mål ned i et eller flere målepunkter eller resultatkrav.

Antallet af mål og resultatkrav varierer på tværs af ministerområder og institutioner. Dette skyldes blandt andet, at kompleksiteten i institutionernes opgaveportefølje har betydning for, hvor mange mål en institution har behov for i sin mål- og resultatplan. Dermed er det naturligt, at antallet af mål varierer, men det skal tilstræbes at have få, klare og prioriterede mål.

**Figur 2. Gennemsnitligt antal mål pr. styringsdokument**



**Figur 3. Gennemsnitligt antal resultatkrav pr. styringsdokument**



Kilde: *Evaluering af mål- og resultatstyring i staten*. Økonomistyrelsen (2017)  
Note: I 2002 haves alene data for resultatkrav

*"Vi har arbejdet målrettet med at nedbringe antallet af mål, men det er nødvendigt med et vist antal mål, hvis det skal være relevant. Det er vigtigere med relevante mål frem for færre mål."*

**Departementschef**

# MÅL, DER GIVER FAGLIGT MENING (2/2)

## SMARTe mål

En velkendt metode i målformulering er, at mål skal være *SMARTe*. Det indebærer, at mål er enkle, og at det er tydeligt, hvornår et mål er opfyldt. Det indebærer ligeledes, at målene er **Specifikke**, **Målbare** og **Tidsbestemte/afgrænsede**. Målene skal være **Accepterede** af de faglige medarbejdere, og de skal være **ambitiøse**, men **Realistiske** at nå. Formuleres mål i henhold til principperne i *SMARTe* mål, får man automatisk hjælp til at formulere styringsrelevante mål med gode forudsætninger for at finde forankring i hele institutionen.

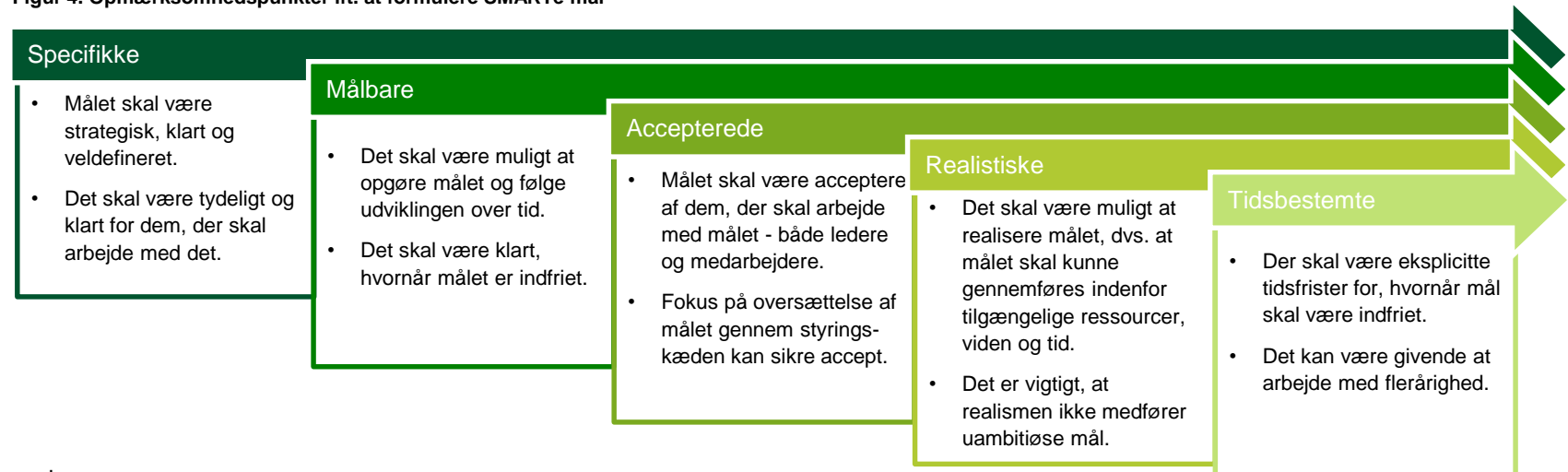
I den proces, hvor målene formuleres, er det vigtigt med en dialog både med ledelse og relevante medarbejdere i forhold til at formulere mål, som dækker de strategiske ønsker fra ledelsen samtidig med, at de formuleres på en måde, som giver fagligt mening, og accepteres af de medarbejdere, der efterfølgende skal arbejde med dem. Når mål er accepteret af medarbejderne kan det bidrage til at skabe kultur for refleksion og læring understøttet af data om faglig fremdrift.

Ligeledes kan det være en god idé at overveje, hvad ambitionsniveauet for målene skal være. Målene bør altid være ambitiøse, men realiserbare. Her er det vigtigt, at der er dialog mellem ledelsen og de relevante medarbejdere om, hvad mulighedsrummet er. Ledelsen skal herefter afgøre, hvor ambitiøs man vil være.

Derudover skal det i samme proces overvejes, om de ønskede mål er målbare. Det vil sige, at det afdækkes, om der er eksisterende data eller ønsker om/muligheder for at skaffe nye data til at følge udviklingen mod målet. Det strategiske sigte, og ikke datatilgængelighed, skal være styrende for målformuleringen, men det er vigtigt, at omkostningerne ved dataindsamlingen ikke overstiger udbyttet.

I figur 4 nedenfor er oplistet nogle opmærksomhedspunkter ift. at formulere *SMARTe* mål.

Figur 4. Opmærksomhedspunkter ift. at formulere *SMARTe* mål



# MÅLTYPES

## Definition af måltyper

For de faglige opgaver skelnes typisk mellem fire typer af mål; *aktivitets-*, *output*, *kvalitets-* og *effekt*mål. Derudover findes der mål for intern administration, fx sygefravær, forretningsudviklings-mål, eller lignende.

Generelt er det vigtigt at vælge den type af mål, der passer til opgaven. Det skal dog tilstræbes at arbejde med mål for resultater og effekter. Det er vigtigt også at overveje, hvordan man følger op på målet. Det skyldes, at de forskellige typer af mål fordrer forskellige måder at følge op på og stiller forskellige krav til data og registrering. Der skal være balance mellem gevinsten ved at have målet og ressourceanvendelsen i forbindelse med dataindsamling, så opfølgningen ikke medfører unødigt bureaukrati.

### Boks 1. Definition af mål for faglige opgaver

**Aktivitet** er en handling eller gruppe af handlinger, der bidrager til tilvejebringelsen af en ydelse eller et produkt. Det kan fx være at udarbejde et kommissorium eller afholde en konference.

**Output** er de ydelser eller produkter, som styrelsen leverer til sine omgivelser. Outputmål beskriver, hvordan institutionen ønsker direkte at betjene det omgivende samfund eller specifikke borgere og virksomheder. Det kan fx være at nå et vist antal sager.

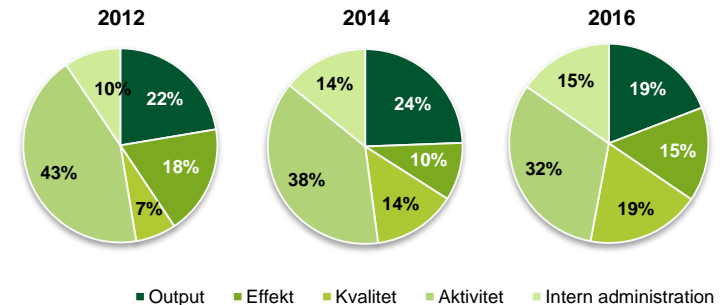
**Kvalitet** er graden af overensstemmelse mellem brugernes forventninger og oplevelser i forhold til proces, ydelse og effekt i mødet med styrelsen samt faglige standarder herfor. Det kan fx være nedbringelse af sagsbehandlingstider eller forbedring af brugertilfredshed.

**Effekt** er de virkninger, som institutionen stræber efter at opnå i sine omgivelser. Effekter kan opnås for samfundet som helhed eller specifikke borgere og virksomheder. Det kan fx være at styrke vækstvilkårene på et givent område eller at reducere dimittendledighed på et uddannelsesområde.

## Måltyper i staten

Figur 5 viser, at der fra 2012 til 2016 er sket væsentlige ændringer i, hvilke typer af resultatkrav de statslige institutioner anvender.

Figur 5. Udvikling i gennemsnitlig anvendelse af typer af resultatkrav fra 2012-2016



Kilde: *Evaluering af mål- og resultatstyring i staten*. Økonomistyrelsen (2017)

Note: Det er en vis usikkerhed forbundet med kategoriseringen af måltypene over tid.

Anvendelsen af resultatkrav for effekt og kvalitet er samlet set steget fra 2012 til 2016, hvilket er positivt, da disse måltyper i højere grad er rettet mod borgere og brugere. Resultatkrav af typen aktivitet er fortsat den mest anvendte type, men anvendelsen er dog reduceret med 11 procentpoint fra 2012 til 2016.

Der er kommet større borger- eller brugerrettet fokus, hvor der opstilles mål for effekten eller kvaliteten af styrelsernes arbejde. Der bør arbejdes målrettet med at reducere antallet af resultatkrav af typen aktivitet, så der er flere mål, som er rettet mod de resultater, der skabes.

De fleste aktivitetsmål er relateret til policyopgaver, altså fx udarbejdelsen af et politisk udspil. Det bør overvejes, hvorvidt der fremadrettet i højere grad kan fokuseres på effekten af policyopgaverne.

# MÅL MED FOKUS PÅ FORANDRING FOR BRUGERE, BORGERE ELLER VIRKSOMHEDER

## Effektkæder som metode til målformulering

I mål- og resultatplanerne aftaler departement og institution typisk mål for opgaver, som skal udmønte politiske ønsker, lovændringer eller videreudvikle eksisterende opgaver til gavn for borgere/brugere eller virksomheder. Med målene ønsker man at skabe en forandring. I disse tilfælde kan det i målformuleringen være en god idé at tilstræbe at opstille effektmål, da målene fokuserer på værdiskabelsen for borgere, brugere eller virksomheder.

Det er dog en række overvejelser i arbejdet med effektmål. Det kan fx være svært at skaffe data på effektmål og særligt kan det være svært rent metodisk at måle en entydig sammenhæng mellem indsats og resultat. Derudover er indfrielsen af effekt ikke altid inden for institutionens kontrolrum. Uanset disse opmærksomhedspunkter er det væsentligt, at statslige institutioner har skarpt fokus på værdiskabelsen for omgivelserne.

Et værktøj, der kan hjælpe i arbejdet med målformulering, er effektkæder. Effektkæder kan hjælpe til overvejelse af, hvilken måltipe der er hensigtsmæssig for den givne opgave. Figur 6 viser et eksempel på en effektkæde.

## Eksempel: Én opgave – flere måltyper

Er der ikke hensigtsmæssige metoder til at måle en langsigtet effekt, kan opgaven nedbrydes i indikatorer med et kortere sigte – dette kan fx være mål for output. I målformuleringen skal der ske en afvejning mellem tilgængelig data for opfølgning og tilstedeværelse af risikofyldte eksterne faktorer.

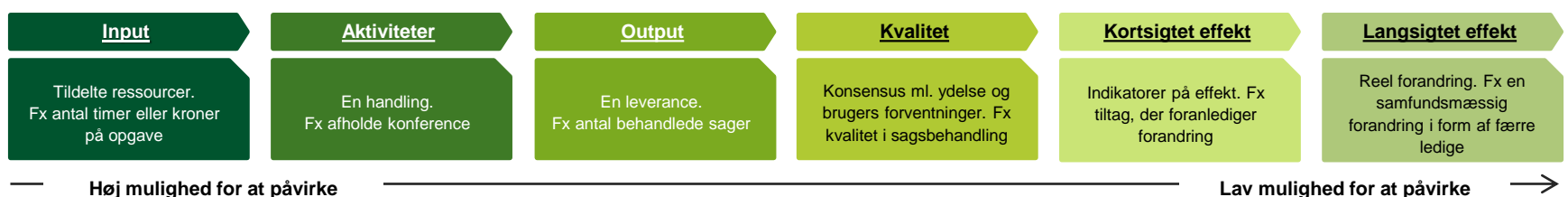
Figur 7 nedenfor er et tænkt eksempel på, hvordan der kan formuleres mål for samme opgave gennem forskellige måltyper.

**Figur 7. Eksempel på forskellige måltyper for ”vækst i det maritime erhverv”**

|            | Aktivitet                           | Output         | Kvalitet                               | Effekt                           |
|------------|-------------------------------------|----------------|--|----------------------------------|
| Eksempel   | Sekretariat for vækstplan etableret | Sagsproduktion | Lettere for virksomheder at følge krav | Flere nye maritime virksomheder  |
| Opfølgning | Ja/nej                              | Antal          | Bruger-vurdering                       | Måling af antal nye virksomheder |

Søfartsstyrelsen har både anvendt målet om *Etablering af sekretariat* samt *Flere nye maritime virksomheder*. De øvrige mål er tænkte eksempler.

**Figur 6. Eksempel på en effektkæde**





# OM MÅLFIKSERING OG OPFØLGNING

## Risiko for målfiksering

Når der sættes mål er det selvsagt for at skabe et strategisk fokus på netop den eller de opgave(r), som målet vedrører. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at fokusering ikke ender med fiksering.

I målformuleringen er det derfor vigtigt, at helheden i opgaven overvejes, så man undgår ikke-intenderet fiksering på kun ét aspekt af opgaven eller en enkelt målgruppe.

Det er vigtigt at overveje, hvilke opgaver der er egnede til målstyring, og hvilke der ikke er. I de tilfælde, hvor ét mål ikke kan favne en hel opgave, er det vigtigt at være bevidst om begrænsningerne i målet. Et eksempel er, at det for sagsbehandlingsopgaver ofte kan være uhensigtsmæssigt kun at måle på *antallet af sager*. I dette tilfælde kan kvaliteten blive nedprioriteret. Se mere herom på side 30.

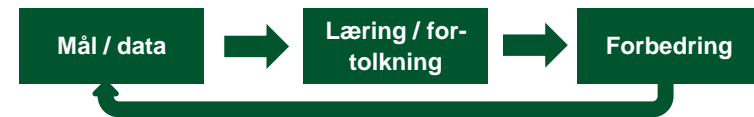
Det er en grundlæggende ledelsesopgave at sikre, at alle opgaver i institutionens opgaveportefølje løses bedst muligt, dvs. at også de opgaver, der ikke er formuleret mål på, men som er kerneopgaver, løses så effektivt som muligt. Der må ikke ske en ensidig og uhensigtsmæssig fiksering på målene. Derudover er det en ledelsesopgave at sikre, at målene forankres i institutionen. Erfaringer viser, at mål virker bedst, hvis de er baseret på faglig dialog mellem ledere og medarbejdere.

Eksempler på mål, der kan imødegå målfiksering uddybes bl.a. i afsnittet om tilskuds- og puljeadministration samt i afsnittet om sagsbehandling i del 2.

## Opfølgning på mål

Under målformuleringen skal det fastlægges, hvordan der følges op på målene. For at et mål giver værdi er det vigtigt, at der skabes et rum for læring, som en del af opfølgningen. Det afhænger af det enkelte mål, hvilken tilgang der er mest hensigtsmæssig. Både datagrundlag, hyppighed for opfølgning og processen for, hvordan der følges op, bør overvejes. Uden opfølgning er der ikke mulighed for rettidigt at løse forhindringer, justere indsatsen eller omprioritere ressourcer undervejs i processen. Figur 8 viser, hvordan læring og fortolkning af data for et mål bidrager til løbende forbedringer.

**Figur 8. Datadrevet læring i forbindelse med opfølgning på mål**



Det er således vigtigt, at institutionen har et solidt grundlag for at følge udviklingen mod de strategiske mål. Det kan være gennem simple datanedslag eller løbende ledelsesinformation. Derudover bør der tilrettelægges processer for opfølgningen, dvs. ledelse og relevante medarbejdere løbende bør modtage status for udviklingen i de strategiske mål. En status, der muliggør korrigerende handlinger og prioritering. Hyppigheden bør allerede fastlægges under målformuleringen og afhænger af målets indhold og datagrundlaget.

*"For mig ligger værdien i den tætte dialog, jeg har med departementschefen i forbindelse med mål- og resultatstyringen..."*

**Styrelsesdirektør**

# DEL 2 Eksempler på mål

## Indhold

|  |    |
|--|----|
| Oversigt over mål                                      | 11 |
| Målformulering for tilsynsopgaver                      | 12 |
| Målformulering for uddannelse, forskning og formidling | 16 |
| Målformulering for tilskud og puljeadministration      | 21 |
| Målformulering for anlæg og vedligehold                | 25 |
| Målformulering for sagsbehandling                      | 30 |
| Målformulering for policy, regulering og markeder      | 34 |

Del 2 viser eksempler på mål for statens typiske opgaver. Målene er udvalgt ved en gennemgang af mål- og resultatplaner i staten i 2016 og 2017 som eksempler, der kan inspirere i målformuleringen.

Eksemplerne er inddelt i opgavetyper. Formålet er at give let adgang til inspiration for mål for de typiske opgaver i staten, fx tilsyn, sagsbehandling, policy mv.

Inspirationskataloget er afgrænset til målformulering ift. faglige opgaver, dvs. at der ikke indgår mål for intern administration og lignende.

# OVERSIGT OVER EKSEMPLER

| Målformulering for tilsynsopgaver  |  |                  | Side |
|--|--|------------------|------|
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>   |      |
|  Miljø- og Fødevareministeriet<br>Fødevarestyrelsen              | Mål for en effektiv fødevarekontrol  | Output/aktivitet | 13   |
|  Søfartsstyrelsen  | Mål om tilsyn og kontrol   | Effekt           | 14   |
|  Arbejdstilsynet   | Mål om risikobaserede tilsyn   | Output/kvalitet  | 15   |
| Målformulering for uddannelse, forskning og formidling   |  |                  | 16   |
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>   |      |
|  AALBORG UNIVERSITET   | Mål om større relevans og øget gennemsligtighed                              | Effekt           | 17   |
|  SYDDANSK MUSIKONSERVATORIUM<br>DANISH NATIONAL ACADEMY OF MUSIC | Mål om uddannelse  | Effekt           | 18   |
|  ORDRUP GAARD  | Mål om formidling til bredere målgrupper                                     | Effekt           | 19   |
|  Miljø- og Fødevareministeriet<br>Fødevarestyrelsen              | Mål for viden om sund mad  | Effekt           | 20   |
| Målformulering for tilskud og puljeadministration  |  |                  | 21   |
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>   |      |
|  Miljø- og Fødevareministeriet<br>Landbrugsstyrelsen           | Mål om rettidig udbetaling af grundbetalingen og reduktion af underkendelser | Kvalitet         | 22   |
|  Miljø- og Fødevareministeriet<br>Miljøstyrelsen               | Mål om etablering af tilskudsordning   | Output           | 23   |
|  MINISTERIET<br>SLOTS- OG KULTURSTYRELSEN                      | Mål om tilskudsadministration  | Kvalitet         | 24   |

| Målformulering for anlæg og vedligehold  |  |                    | Side |
|--|--|--------------------|------|
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>     |      |
|  FORSVARSMINISTERIETS<br>MATERIEL- OG INDKØBSTYRELSE | Mål om øget fokus på materiel- og IT-driftsstyring | Kvalitet           | 26   |
|  banedanmark   | Mål om kunderettidighed                            | Kvalitet           | 27   |
|  BYGNINGSSTYRELSEN                                   | Mål om kundetilfredshed                            | Kvalitet           | 28   |
|  Vejdirektoratet                                     | Mål om nedbringelse af efterslæbet                 | Output             | 29   |
| Målformulering for sagsbehandling  |  |                    | 30   |
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>     |      |
|  ERHVERVSTYRELSEN                                    | Mål om god og effektiv service                     | Effekt             | 31   |
|  Ankestyrelsen                                       | Mål om liggetider og verserende sager              | Kvalitet/aktivitet | 32   |
|  Søfartsstyrelsen                                    | Mål om god og effektiv service                     | Kvalitet           | 33   |
| Målformulering for policy, regulering og markeder  |  |                    | 34   |
| <b>Navn</b>  | <b>Mål</b>   | <b>Måltype</b>     |      |
|  KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN                 | Mål for udvalg om eftersyn af markedslovgivningen  | Aktivitet          | 35   |
|  ERHVERVSTYRELSEN                                  | Mål for bruttokatalog for byrdelettelse            | Aktivitet          | 36   |
|  Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering       | Mål for implementering og tilsyn af lovgivning     | Effekt             | 37   |
|  Socialstyrelsen                                   | Mål for virksomme metoder                          | Effekt             | 38   |
|  Miljø- og Fødevareministeriet<br>Miljøstyrelsen   | Mål for Luften i Danmark skal være renere          | Effekt             | 39   |

# MÅLFORMULERING FOR TILSYNSOPGAVER

## Perspektiver på målformulering for tilsynsopgaver

Tilsyn er en central opgave for flere af de statslige institutioner. Her føres tilsyn med, hvorvidt andre offentlige myndigheder eller private virksomheder overholder gældende love, regler og praksis på en række områder.

Væsentlige styringsudfordringer for tilsynsopgaven er fx hyppigheden for tilsyn, ressourcer anvendt pr. tilsyn og effekten af tilsynet. Effekten kan fx opgøres som antallet af virksomheder, der får anmærkninger eller på anden måde noteres for ikke at overholde regler eller praksis, men det er vigtigt at have risikoen for målfiksering for øje.

En måde, hvorpå man kan formulere helhedsorienterede mål for tilsyn, er ved at måle på antal tilsyn med anmærkninger samt måle på frekvensen af de udførte tilsyn. På den måde reduceres risikoen for målfiksering, som kan opstå ved fx udelukkende at måle på frekvensen af tilsyn, og dermed potentielt nedprioritere at have fokus på at forbedre regelefterlevelsen.

Den tilsynsførende institution har ikke altid entydig indflydelse på graden af regelefterlevelsen, dvs. effekten er ikke udelukkende inden for tilsynsinstitutionens kontrolrum. Der kan dog alligevel med fordel opstilles effektmål.

I det følgende præsenteres udvalgte mål for tilsynsopgaver til inspiration. Det fremhævede mål i boks 2 (side 13) kombinerer netop frekvens og anmærkninger og reducerer dermed risikoen for målfiksering.





# MÅLFORMULERING FOR TILSYNSOPGAVER

## Boks 2. Mål om en effektiv fødevarekontrol hos Fødevarestyrelsen, 2017

Fødevarestyrelsen udarbejder regler, der fremmer fødevarer sikkerheden i Danmark. I den forbindelse arbejder styrelsen med en risikobaseret tilgang til kontrollen af fødevarer virksomheder i Danmark.

### Mål - Output, drift

Indikator 1 er fuldt opfyldt, hvis antallet af brodne kar ikke overstiger 0,8 pct. (Brodne kar er defineret som kontrolobjekter med minimum 3 anmærkninger ved seneste 4 kontrolbesøg).

| Udvikling i antallet af brodne kar |               |               |               |          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| Andel/år                           | Resultat 2014 | Resultat 2015 | Resultat 2016 | Mål 2017 |
| Brodne kar                         | 0,9%          | 0,7%          | 0,7%          | 0,8%     |

### Mål - Aktivitet, drift

Indikator 2 er fuldt opfyldt, hvis Fødevarestyrelsen når 100 pct. af de planlagte kontrolbesøg, jf. kontrolfrekvensvejledningen.

| Udvikling i målopfyldelse |               |               |               |          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| Andel/år                  | Resultat 2014 | Resultat 2015 | Resultat 2016 | Mål 2017 |
| Målopfyldelse             | 101,9%        | 101,9%        | 102,3%        | 100%     |

### Målformulering

Målets styrke er, at det er helhedsorienteret ved både at have fokus på, hvordan styrelsen leverer kontrolbesøg og frekvensen af tilsynet. Indikatoren vedr. aktivitet er vigtig, da Fødevarestyrelsen skal leve op til den lovbestemte kontrolfrekvensvejledning.

Effektiviteten vurderes gennem antallet af virksomheder, der får anmærkninger. Målet er specifikt, da det sætter konkret tal på antallet af brodne kar og antallet af tilsyn. Det er målbart, og målet er samtidig tidsafgrænset, da der er en klar angivelse af måletidspunkt.

Udviklingen kan til en vis grad sammenlignes over tid, dog med det opmærksomhedspunkt, at Fødevarestyrelsens tilsyn i perioder planlægges ud fra en mere risikobaseret tilgang, hvilket i sin natur derfor gerne skal øge antallet af fundne brodne kar.

Det kunne overvejes, om det er muligt at udvikle et mål for, hvor længe virksomheder er brodne kar, og hvorvidt denne periode forkortes over tid. Derved vil der være fokus på effekten af tilsynsmedarbejdernes arbejde med at mindske andelen af brodne kar, fx gennem forebyggelse og "akut" vejledning.

### Opfølgning

Fødevarestyrelsens mål vedr. tilsyn er formuleret i fødevareområdet interne strategikort. Der følges op på målene i den interne styringsrapport. Styringsrapporten laves månedligt og afrapporteres til vicedirektøren på fødevareområdet. Vicedirektøren gennemgår målenes status med sine chefer på chefmøder hver 6. uge. Her drøftes målenes status, og evt. handlinger aftales.

Målene vedr. tilsyn indgår også i Fødevarestyrelsens mål- og resultatplan. Målene heri opgøres i kvartalsrapporter og i årsrapporten, som vurderes af departementet. Herunder drøftes også korrigerende og forebyggende handlinger ift. målene status.

# MÅLFORMULERING FOR TILSYNSOPGAVER



## Boks 3. Mål om tilsyn og kontrol hos Søfartsstyrelsen, 2016

Et af Søfartsstyrelsens kerneopgaver er at sikre et højt niveau for sikkerhed, sundhed og miljøbeskyttelse. Målet i deres Mål og Resultatplan er direkte knyttet op til leveringen af denne kerneopgave.

### Mål - Effekt, drift

#### Der bliver ført effektivt tilsyn og kontrol af god kvalitet

Vægt 15 pct. Dansk skibsfart skal til stadighed være kendetegnet ved kvalitetsskibsfart. Der må højst være 9 tilbageholdelser af danskregistrerede skibe i 2016 i de tre internationale organer for havnestatskontrol USCG, Paris-MoU og Tokyo-MoU. Endvidere skal hyppigheden af alvorlige arbejdsulykker til søs fortsat være aftagende.

### Opfølgning

#### Opgørelse af antal af tilbageholdelser ved udenlandske havnestatskontroller

|                  | Tilbageholdelser | Antal inspicerede skibe i alt |
|------------------|------------------|-------------------------------|
| 2017-år til dato | 7                | 418                           |
| 2016             | 6                | 637                           |
| 2015             | 6                | 608                           |
| 2014             | 5                | 573                           |
| 2013             | 9                | 509                           |

### Målformulering

Målets styrke er, at det har direkte relevans for rederier og søfarende ved at have fokus på kvalitet og sikkerhed. Målet fokuserer på effekten af tilsynet ved at se på antal tilbageholdelser og alvorlige arbejdsulykker til søs. Samtidig er målet formuleret på ét niveau, og der er en logisk sammenhæng mellem tilsynets effekt og antallet af tilbageholdelser og arbejdsulykker. Endeligt foretages kontrollen af eksterne parter.

Målet er specifikt, fordi det er afgrænset til tilbageholdelser i bestemte havnestatskontroller og indberettede ulykker. Derudover er målet målbart, fordi der udarbejdes opgørelser over både tilbageholdelser og arbejdsulykker. Målet er tidsafgrænset til 2016.

### Opfølgning

Som led i opfølgningen opgøres udenlandske havnestatskontroller af danske skibe. Opgørelsen sker på baggrund af alle dansk registrerede skibe, som er blevet inspiceret.

Flagstaterne har indgået en samarbejdsaftale om fælles kontrolsystemer. Havnestatskontrollerne følger op på samarbejdsaftalerne, f.eks. om skibet og besætningen lever op til sikkerhedskravene. Opgørelsen foretages manuelt via journaliseringssystemet. Der afrapporteres kvartalvist til hele direktionen på den forventede målopfyldelse. Udviklingen følges løbende af afdelingens chefgruppe, hvor de konkrete tilbageholdelser drøftes. Derudover anvendes opgørelsen ved statusmøder mellem kontorchefer og vicedirektør.

# MÅLFORMULERING FOR TILSYNSOPGAVER



## Boks 4. Mål om risikobaserede tilsyn hos Arbejdstilsynet, 2016

I Arbejdstilsynets (AT) mål- og resultatplan er det antagelsen, at kontrol kombineret med dialog bidrager til at sikre det langsigtede effektmål om reduktion i arbejdsrelaterede ulykker, overbelastning mv., fordi virksomhederne motiveres til at arbejde videre med arbejdsmiljø af egen drift.

### Mål - Output, drift

**Resultatkrav 1:** Målet i 2016 er at nedbringe antallet af forgæves besøg hos virksomheder inden for udvalgte brancher med 10 pct. ift. 2015.

### Mål - Kvalitet, drift

**Resultatkrav 2:** AT forventer, at virksomhederne i 2016 fortsat har en god dialog med AT om arbejdsmiljø på virksomheden og fortsat vil få en bedre forståelse for, hvorfor det er vigtigt, at arbejdsmiljøforholdene er i orden, og at det står klart, hvad virksomhederne skal gøre efter tilsynsbesøget. I 2016 forventer AT, at den årlige brugerundersøgelse viser, at mindst 69 pct. fortsat mener dette.

## Målformulering

Målets styrke er, at det fokuserer på både produktivitet i form af antal forgæves besøg og kvaliteten af tilsynet gennem overensstemmelse mellem udførte tilsyn og forventninger fra virksomheder. Det gør målet helhedsorienteret, hvorved risiko for målfiksering minimeres. Målet er specifikt, fordi der er sat et niveau for forgæves besøg og tilfredshed i brugerundersøgelsen. Målet er målbart, da antal forgæves besøg registreres i fagsystem, og der udføres en specifik brugermåling. Samtidig er målet tidsafgrænset til 2016.

Arbejdstilsynet har i deres overvejelser om målformulering fokus på bl.a. datatilgængelighed, omkostninger ved dataopgørelse og gennemsigtighed i metode. For at sikre ambitiøse, men realistiske mål, sker målsætning ofte ud fra benchmark med lignende virksomheder.

## Opfølgning

Resultatkravet om at nedbringe antallet af forgæves virksomhedsbesøg giver værdi for AT, da målet er med til at øge produktiviteten i form af flere virksomhedsbesøg og generelt en mere effektiv kørselsplanlægning. Resultatkravet om god dialog med virksomhederne giver AT en viden om, hvorvidt tilsynsformerne er indrettet hensigtsmæssigt, ligesom det giver viden om kvaliteten og effekten af kerneopgaven (tilsynet), dvs. hvorvidt reglerne giver merværdi for arbejdsmiljøet hos virksomhederne.

Konkret bliver der fulgt op to gange årligt i form af halvårsstatus og årsrapport. Data fra produktionen, i dette tilfælde forgæves besøg, registreres i database, hvor fra opgørelsen sker manuelt. For brugerundersøgelsen gælder, at den udarbejdes årligt. På baggrund af dataforelæggelsen drøftes fremdrift og prioritering i produktionsapparatet.

# MÅLFORMULERING FOR UDDANNELSE, FORSKNING OG FORMIDLING

## Perspektiver for målformulering for uddannelse, forskning og formidling

Uddannelse, forskning og formidling er centrale opgaver i flere af de statslige institutioner. Det kan være i statslige uddannelsesinstitutioner, museer, men også styrelser.

Centrale styringsudfordringer for disse typer af opgaver kan både omhandle kvaliteten af undervisning, forskning eller formidling samt produktivitsbetragtninger. Det kan fx være, at få flere studerende gennem uddannelsen på normeret tid, at de studerende kan komme i arbejde efter endt uddannelse, at udgive et bestemt antal artikler eller at formidle et budskab til et bestemt antal modtagere.

Ved at tænke helhedsorienteret i målformuleringen kan man - som for de øvrige måltyper - reducere risikoen for målfiksering. Målfiksering på uddannelsesområdet kan fx være at fokusere på produktivitet og derved potentielt glemme eller nedprioritere fokus på kvaliteten i uddannelsen. På forskningsområdet kan målopgørelse på produktivitet gennem antal peer-review udgivelser betyde, at publicering i de mest anerkendte tidsskrifter fravælges.

For så vidt angår formidlingsopgaver kan målfiksering fx betyde fokus på formidling til en bred skare frem for en formidlingsindsats rettet mod en bestemt målgruppe, så budskabet ikke når de væsentlige modtagere.

I det følgende præsenteres udvalgte mål for uddannelser, forskning og formidling til inspiration. Et af målene kommer fra Aalborg Universitet. Finansministeriets anbefalinger til mål- og resultatstyringen er imidlertid primært målrettet institutionerne i centraladministrationen. Selvejende institutioner, som et universitet, har ofte andre styringsbehov end fx en styrelse. Eksemplet skal læses med dette in mente.



Kilde: Ordrupgaard



# MÅLFORMULERING FOR UDDANNELSE, FORSKNING OG FORMIDLING



AALBORG UNIVERSITET

## Boks 5. Mål om større relevans og øget gennemsligtighed på Aalborg Universitet

Det er et mål for Aalborg Universitet, at kandidaterne skal bidrage til samfundsudviklingen og opnå relevant beskæftigelse. Nærværende mål har til formål at indfri dette via synergi mellem innovative, kompetencegivende uddannelser og erhvervslivets behov for kvalificeret arbejdskraft.

### Mål - Effekt, drift

#### Målepunkt: Andel af eksternt finansierede ph.d'ere

Aalborg Universitet vil øge andelen af helt eller delvist eksternt finansierede ph.d. inkl. erhvervsPhD gradvist til 50 % i perioden. Aalborg Universitet vil øge andelen til 48 % i 2015, 49 % i 2016 og 50 % i 2017.

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 2015: 48 % | 2016: 49 % | 2017: 50 % |
|------------|------------|------------|

#### Målepunkt: Andel af specialer udarbejdet med virksomheder eller andre eksterne parter

Aalborg Universitet ønsker at bidrage til innovation i både virksomheder og den offentlige sektor samt medvirke til, at dimittenderne opnår kvalifikationer og finder beskæftigelse inden for de fagområder, der er efterspurgt af arbejdsmarkedet. Derfor vil Aalborg Universitet sikre, at mindst 42 % af kandidatstuderendes specialer udarbejdes i samarbejde med virksomheder eller andre eksterne partnere i 2015 og efterfølgende stiger med 1 procentpoint om året i 2016 og 2017.

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 2015: 42 % | 2016: 43 % | 2017: 44 % |
|------------|------------|------------|

#### Målepunkt: Fastholde uddannelsesprofil der understøtter, at mindst 60 % af dimittender beskæftiges i den private sektor

Aalborg Universitet vil fastholde en uddannelsesprofil, der understøtter, at mindst 60 % af universitetets dimittender får beskæftigelse i den private sektor pr. år i kontraktperioden.

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 2015: 60 % | 2016: 60 % | 2017: 60 % |
|------------|------------|------------|

### Målformulering

Målets styrke er, at det er helhedsorienteret ved både at have fokus på effekten af uddannelser i form af beskæftigelse og på samfundsrelevansen af ph.d'ere og specialer ved at måle på eksternt finansiering og samarbejde. Samtidig er målet specifikt, da der er sat klare måltal for, hvornår målet er indfriet, og det er eksplicit tidsafgrænset til hvert enkelt år i udviklingskontrakten. Ligeledes er det ambitiøst at lade måltallet for to af de tre indikatorer stige år for år.

### Opfølgning

Aalborg Universitet følger op på målopfølgningen af Udviklingskontraktens mål to gange årligt. Det sker i forbindelse med Årsrapporten og en intern sommerstatus, hvor status på alle kontraktens målepunkter rapporteres og vurderes. I processen indgår både universitetets direktion, bestyrelse og hovedsamarbejdsudvalg.

Direktionen har ansvaret for arbejdet med indfrielsen af målene, som derfor er opsplittet på delmål for det enkelte fakultet. Der foretages en vurdering af de enkelte fakulteters resultater både ved årets udgang og ved sommerstatus, og aktiviteter tilpasses løbende.

Datagrundlaget for kontraktens målepunkter er både universitetets egne opgørelser og Uddannelses- og Forskningsministeriets opgørelser.

# MÅLFORMULERING FOR UDDANNELSE, FORSKNING OG FORMIDLING



## Boks 6. Mål om uddannelse hos Syddansk Musikkonservatorium, 2016

Syddansk Musikkonservatorium formulerer et basismål samt et eller to udviklingsmål inden for hver af deres hovedområder uddannelse, forskning og formidling. Nærværende mål er et basismål.

### Mål - Effekt/aktivitet/output, drift

SDMK vil uddanne musikere, der med en kunstnerisk og håndværksmæssig ballast kan og vil tage ansvar for egen karriere som udøvere, undervisere og iværksættere.

- Ledigheden blandt vore dimittender skal være blandt de tre laveste for Kulturministeriets uddannelsesinstitutioner (opgøres årligt)
- Afholdelse af to årlige karrieredage for studerende og alumner
- Etablering af tre nye efteruddannelses tilbud inden for det kirkemusikalske og/eller det orkesterfaglige område

\*KUM arbejder med flerårige mål- og resultatplaner

### Målformulering

Målets styrke er, at det fokuserer på ledighedsprocenten blandt konservatoriets dimittender ud fra en betragtning om, at en god uddannelse medfører en lavere ledighed blandt dimittender. Der kan være eksterne faktorer, som har indflydelse på målet, hvilket er forsøgt imødekommet ved at sammenligne sig med dimittendledigheden blandt KUMs øvrige uddannelsesinstitutioner.

De øvrige indikatorer har karakter af aktivitets- og outputmål ved at fokusere på opgaver/ projekter, der skal gennemføres. Disse er lette at måle, men koblingen til effekten af det overordnede mål er således også svagere. For et mere helhedsorienteret mål kunne det overvejes, om der i højere grad kan måles på indikatorer relateret til fx kvaliteten af uddannelsesstilbuddene eller samarbejdet med arbejdsmarkedet.

Målet er til en vis grad rettet mod samfundsmæssige effekter. Målet er specifikt, fordi der eksplicit måles på ledigheden blandt dimittender samt etablering og gennemførelse af aktiviteter, og det er målbart, fordi ledigheden opgøres årligt for alle KUMs uddannelser. Samtidig er målet tidsafgrænset til hvert af de år\*, som mål- og resultatplanen er gældende for.

# MÅLFORMULERING FOR UDDANNELSE, FORSKNING OG FORMIDLING



## Boks 7. Mål om formidling til bredere målgrupper hos Ordrupgaard, 2016

Ordrupgaard har tre overordnede kerneopgaver i form af formidling, forskning og bevaring. Nedenstående resultatmål er et af tre mål, der understøtter museets formidlingsindsats med det formål at skabe et stærkere fundament for museet med flere brugere.

### Mål - Effekt, output, kvalitet, drift

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Ordrupgaard når bredere målgrupper | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.000 besøgende i 2017 (min.)</li> <li>• 1600 elever i skoletjenesten i 2017 fordelt på alle niveauer</li> <li>• 10 undervisningstilbud årligt (min.)</li> <li>• Stigende andel brugere vurderer, at Ordrupgaards formidling er egnet for børn i 2017*</li> <li>• Stigende andel brugere i alderssegmenterne 14-29 år og 30-49 år*</li> <li>• Stigende antal udenlandske gæster*</li> </ul> |
|------------------------------------|---|

\*jf. bilag med nøgletal vedlagt rammeaftale

### Målformulering

Målets styrke er, at det er brugerrettet, idet der måles på antal af besøgende, og samtidigt har målet fokus på eksplicite målgrupper. Målet er helhedsorienteret ved at fokusere både på den kvantitative effekt i form af besøgstal, kvantitativt output i form af undervisningstilbud samt den kvalitative vurdering af museets indhold i form af brugervurderinger. Ligeledes er målet specifikt, da det er målbart, og det er tydeligt, hvornår målet er indfriet.

Der måles ikke på alle underliggende resultatkrav, men primært på de indsatser, hvor der er identificeret et behov for at ændre udviklingen. Således monitorerer Ordrupgaard blot på målene om skoletjeneste og udenlandske gæster. Det vil altid være et spørgsmål om at finde den rette balance for antallet af resultatkrav i den specifikke kontekst, således at målet bliver så simpelt som muligt.

### Opfølgning

Museets besøgstal opgøres ugentligt, og der følges løbende op herpå med henblik på at iværksætte de nødvendige kommunikative tiltag, særligt rettet mod det yngre publikum. Brugerundersøgelser gennemføres digitalt og med fast kadence, således at data er tilgængeligt umiddelbart herefter.

Herudover sker der kvartalsvis en mere grundig gennemgang af resultaterne for de faglige mål.

# MÅLFORMULERING FOR UDDANNELSE, FORSKNING OG FORMIDLING



Miljø- og  
Fødevareministeriet  
Fødevarestyrelsen

## Boks 8. Mål om viden om sund mad hos Fødevarestyrelsen, 2017

Fødevarestyrelsens indsatser på ernæringsområdet skal ses i sammenhæng med en tværministeriel indsats for folkesundhed, hvor styrelsen bidrager med fokus på sund kost og forebyggelse af livstilssygdomme.

### Mål - Effekt, drift

Indikator 1 er fuldt opfyldt, hvis danskernes gennemsnitlige saltindtag ikke er steget ift. 2014.

Indikator 2 er opfyldt, hvis den procentvise andel af overvægtige og svært overvægtige børn i 2017 ikke er steget ift. i 2016.

| Indikatorer vedr. sund mad            |                            |               |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------|
| Andel/år                              | Mål 2017                   | Resultat 2017 |
| Danskernes gennemsnitlige saltindtag  | <2014                      |               |
| Procentvise andel af overvægtige børn | <2017 (endnu ikke opgjort) |               |

## Målformulering

Målets styrke er, at det er rettet mod en langsigtet og helhedsorienteret samfundseffekt. Målet er delt op i to indikatorer, hvor den ene måler på kostvaner, og den anden måler på børns vægt. Indikatorerne betragtes som vigtige komponenter ift. sund kost som forebyggende for en række helbredsproblemer. Samtidig er børn en vigtig målgruppe for Fødevarestyrelsens (FVST) arbejde ud fra betragtningen om, at forebyggelse er mere effektivt end behandling.

Der er tale om effektmål, som til en vis grad ligger uden for FVSTs kontrolrum. Det kræver risikovillighed at formulere effektmål rettet mod de reelle adfærdsændringer, da andre faktorer kan spille ind på målbefrielsen. Samtidigt har FVST vurderet, at alternativerne, fx mål for kampagners effekt eller mål for antal kampagner, kan være hhv. omkostningstunge at opføre eller en svag indikator for styrelsens arbejde.

## Opfølgning

I forlængelse af overvejelserne om kontrolrum er man i FVST også opmærksom på, at medarbejdernes indsatser ikke én til én afgør måltallet. Ikke desto mindre er adfærdsændring et vigtigt pejlemærke for styrelsens arbejde.

Der er tale om mål, hvor effekten ikke kan måles direkte. Derfor trækkes der på data fra andre kilder end FVST selv, fx fra større undersøgelser af DTU, Sundhedsdatastyrelsen og Københavns Universitet. Da der ikke foretages målinger på samtlige indikatorer hvert år, justeres indikatorer årligt ud fra tilgængelig data. Indikatorerne opgøres en gang årligt samt en kvartalsvis status over gennemførte målrettede indsatser.

# MÅLFORMULERING FOR TILSKUDS- OG PULJEADMINISTRATION

## Perspektiver på målformulering for tilskuds- og puljeadministration

Mange statslige institutioner administrerer diverse tilskuds- eller puljeordninger. Disse opgaver er ofte karakteriseret ved, at ansøgere skal opfylde bestemte kriterier, som er fastsat politisk eller administrativt, hvorefter institutionen udvælger modtagere blandt et felt af ansøgere og tildeler midler.

Centrale styringsudfordringer for tilskuds- og plejeadministration er overholdelse af tidsfrister og korrekt behandling af ansøgninger. Derudover kan det være en stor udfordring at sikre det forventede afløb og forbrug af de afsatte midler, fx hvis der ikke er tilstrækkeligt med ansøgere til puljen eller modtagerne ikke når de aftalte aktiviteter.

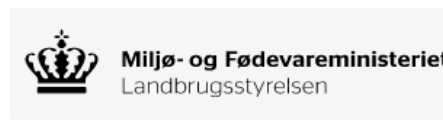
Som altid er det en god ide at tænke så helhedsorienteret som muligt i målformuleringsfasen, hvorved risikoen for målfiksering reduceres. Målfiksering inden for tilskudsområdet kan fx være, hvis målet entydigt opgøres i rettidighed, hvorved der opstår en risiko for at fjerne fokus på korrekt og ens behandling af ansøgere. Det er også målfiksering, hvis tilskudsmodtagere ikke kan udøve deres virke, fordi de ikke har modtaget tilskuddet på det aftalte tidspunkt.

Det kan ligeledes være en god idé at have en systematisk kvalitetsvurdering af ens administration af en tilskudsordning eller pulje, fx gennem ekstern validering.

I det følgende præsenteres udvalgte mål for tilskuds- og puljeadministration til inspiration.



# MÅLFORMULERING FOR TILSKUD OG PULJEADMINISTRATION



## Boks 9. Mål om rettidig udbetaling af grundbetalingen samt mål om reduktion af underkendelser hos Landbrugsstyrelsen, 2016

Landbrugsstyrelsen (LBST) har fokus på *Effektiv forvaltning af høj kvalitet*. Nedenstående mål har til formål at sætte fokus på sagsbehandlingstider og fejlprocenter i kundens møde med styrelsen.

### Mål - Kvalitet, drift

Grundbetalingen er Landbrugsstyrelsens største ordning og har stor betydning for erhvervets økonomiske situation. Det er derfor en væsentlig målsætning, at udbetaling af støtten sker så hurtigt som muligt.

Målet er opfyldt ved, at Landbrugsstyrelsen har nået følgende to delmål vedrørende udbetaling af ansøgningerne om Grundbetaling:

- Mindst 90 procent pr. 15. december 2016
- Mindst 97 procent pr. 31. januar 2017

### Mål - Kvalitet, drift

Underkendelser af den danske forvaltning af EU's landbrugsstøtteordninger er et væsentligt risikoområde for Landbrugsstyrelsen, hvorfor det er relevant at fastsætte et mål herom med henblik på at minimere fejlprocenten. Målet er opfyldt ved, at fejlprocenten i regnskaberne for EU's landbrugsfonde (EGFL og ELFUL) for fondsåret 2016 maksimalt er 2 pct. i revisionens årsberetning.

### Opfølgning

| Opfølgning på resultatkontrakten - Grundbetaling |                      |  | Opfølgning på resultatkontrakten - Minimering af underkendelser |                      |   |
|--|----------------------|--|---|----------------------|---|
| Resultat (År til dato)                           | Prognose (Hele året) | Bemærkninger   | Resultat (År til dato)  | Prognose (Hele året) | Bemærkninger  |
|  |                      | Delmål 1. Mindst 90 pct. pr. 15. december 2016.<br>Realiseret: 96,0 pct. |   |                      | Den mest sandsynlige fejlprocent i regnskaberne for EU's landbrugsfonde (AGFL og ALFUL) for fondsåret 2016 er af Deloitte opgjort til hhv. 0,8 pct. for EGFL og 1,8 for ELFUL.<br><br>Målet er opfyldt. |
|  |                      | Delmål 2. Mindst 97 pct. pr. 31. januar 2017.<br>Realiseret: 98,8 pct.   |   |                      |   |
|  |                      | Målet er opfyldt.  |   |                      |   |

### Målformulering

Målenes styrke er dels, at de måler på gennemførelse af udbetaling af tilskud til landmændene, hvilket er afgørende for modtagerne af midlerne. Dels måler de også på fejlprocenten i regnskaberne, hvilket har betydning for kvaliteten i sagsbehandlingen.

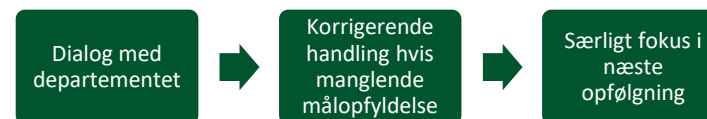
Målene kombinerer således brugerretning med aspektet om korrekt sagsbehandling. Målene er specifikke og afgrænsede, da de er konkrete på, hvor stor en andel af udbetalingerne, der skal være gennemført til et bestemt tidspunkt og hvor stor fejlmargen, der accepteres i regnskaberne. Begge faktorer er kvantificerbare.

Tilsammen fokuserer målene således både på at forbedre sagsbehandlingstider samt på kvaliteten i sagsbehandlingen.

I Landbrugsstyrelsen arbejdes der endvidere med enhedskontrakter for den enkelte enhed i styrelsen. I disse styringsdokumenter konkretiseres styrelsens mål- og resultatplan internt.

### Opfølgning

Der følges op på grundbetalingen samt fejlprocent i regnskaberne for EU's landbrugsfonde med departementet ved årets udgang. Der er tale om årlige resultater. I den forbindelse er der dialog med departementet omkring eventuelle korrigerende handlinger eller genforhandling af et målepunkt. Internt i LBST er der kvartalsvis opfølgning på den værdikæde, der leder frem til målene. Der arbejdes målrettet med, at årsager til manglende målopfyldelse bliver fokusområder frem til næste opfølgning.



LBST arbejder samtidig målrettet med at systemunderstøtte en større del af opfølgningen gennem ledelsesinformation og dashboards.

# MÅLFORMULERING FOR TILSKUDS- OG PULJEADMINISTRATION



## Boks 10. Mål om etablering af tilskudsordning hos Miljøstyrelsen, 2016

Miljøstyrelsen har borgernær miljø- og forbrugerbeskyttelse som strategisk fokusområde, herunder bl.a. affaldsforebyggelse. Der etableres i den sammenhæng en tilskudsordning.

### Mål - Output, policy

**Mål:** Som led i affaldsforebyggelsesindsatsen etableres en tilskudsordning for madspild, som kan give tilskud til konkrete projekter, som mindsker madspild.

Målet 100 % opfyldt, hvis alle midlerne i puljen er tildelt. Målet er 75 pct. opfyldt, hvis ordningen er oprettet, og der er udbetalt midler men ikke alle midler. Målet er 50 pct. opfyldt, hvis det juridiske grundlag for ordningen er etableret.

### Målformulering

Målets styrke er, at det måler på, hvorvidt ansøgerne til tilskudsordningen for madspild, opfylder kriterierne for at få tilskud. Der måles altså på den mest afgørende faktor i, hvorvidt der bliver udbetalt tilskud, og dermed også på Miljøstyrelsens evne til at informere ansøgere om kriterierne for tildeling og korrekt ansøgning. Målet er specifikt og målbart, da det er opstillet klart, hvornår det er opfyldt.

Det kunne overvejes om det er muligt i stedet for at måle på afløbet af puljen, at måle på effekten af tilskudsordningen, dvs. den samlede effekt af de projekter, der modtager tilskud.

### Opfølgning

Der følges op på målet om afløb på tilskudspuljen kvartalsvist med data for antallet af tilsagn og det samlede beløb. Data kommer fra Miljøstyrelsens tilskudsadministrationssystem. Opfølgningen anvendes til løbende dialog om fremdrift og eventuelle korrigerende handlinger.

# MÅLFORMULERING FOR TILSKUD OG PULJEADMINISTRATION



## Boks 11. Mål om tilskudsadministration hos Slots- og Kulturstyrelsen, 2017

Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS) har strategisk målsætning om at være serviceorienteret, tidsvarende og brugerorienteret. Dette afføder bl.a. fokus på sagsbehandlingstider og kundetilfredshed.

### Mål - Kvalitet, drift

- |  |  |
|--|--|
| <p>Slots- og Kulturstyrelsen behandler tilskudssager rettidigt og med en høj faglig kvalitet</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 % af projektilskudssager er afsluttet inden for 30 uger efter sagens slutdato</li> <li>• 95 % af projektilskudssager er afsluttet inden for 1 år efter sagens slutdato</li> <li>• 90 % af driftstilskudssager er afsluttet inden for 9 måneder efter sagens slutdato</li> <li>• 95 % af driftstilskudssager er afsluttet inden for 1 år efter sagens slutdato</li> </ul> |
|--|--|

### Mål - Kvalitet, drift

- |  |  |
|--|--|
| <p>Styrelsen opleves som faglig kompetent og brugerorienteret (tilskudsadministration)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % af styrelsens brugere oplever styrelsen som fagligt kompetent og brugerorienteret</li> </ul> |
|--|--|

### Opfølgning

Mål : 90 % af projektilskudssager der er afsluttet indenfor 30 uger efter sagens slutdato

| Antal af JOURNAL_NR   | Afsluttet indenfor 30 uger (=209 dage) andel af, % | Overskredet  | Hovedtotal  |
|---|--|--------------|-------------|
| Række navne   | OK   |              |             |
| Arkitektur, Design, Kunsthåndværk og Internationale Opgaver | 86,4%  | 13,6%        | 100%        |
| Arkitektur, Plan og Bygninger                               | 99,2%  | 0,8%         | 100%        |
| Biblioteker   | 97,9%  | 2,1%         | 100%        |
| Billedkunst   | 98,1%  | 1,9%         | 100%        |
| Fortidsminder   | 100,0%   | 0,0%         | 100%        |
| Medier  | 98,7%  | 1,3%         | 100%        |
| Museer  | 77,9%  | 22,1%        | 100%        |
| Musik Scenekunst  | 87,8%  | 12,2%        | 100%        |
| Litteratur  | 77,4%  | 22,6%        | 100%        |
| <b>Hovedtotal</b>   | <b>88,0%</b>                                       | <b>12,0%</b> | <b>100%</b> |

## Målformulering

Målenes styrke er, at det både er helhedsorienteret og brugerrettet. Der måles såvel på, hvorvidt tidsfristerne overholdes, og om ansøgningerne er af tilstrækkelig kvalitet. Målet er brugerrettet ved, at der er fokus på, hvorvidt ansøgerne oplever Slots- og Kulturstyrelsens rådgivning i forbindelse med ansøgninger som faglig og kompetent. Målene er specifikt og målbart, da det angiver konkret, hvornår det er opfyldt og kan kvantificeres.

Målene bidrager derved til fokus på effektiv drift i Slots- og Kulturstyrelsen samtidig med, at der inddrages et kvalitetselement, der bidrager til at sikre, at fokus er på brugeren igennem processen.

Det kunne overvejes, at rette fokus mod, hvorvidt tilskudsmidlerne får den effekt, som der er tiltænkt med ordningen.

## Opfølgning

Der følges op på målene om sagsbehandlingstid kvartalsvist på alle sager, hvor der er givet tilsagn. Rapporteringen om målopfyldelsen opgøres også kontorvis gennem SLKSs tilskudsadministrative system og anvendes til løbende at kunne handle på eventuelle forsinkelser.

Der følges op på målet om faglig kompetent sagsbehandling gennem et spørgeskema til de brugere, der har søgt om tilskud hos styrelsen.



# MÅLFORMULERING FOR ANLÆG OG VEDLIGEHOLD

## Perspektiver på målformulering for anlæg og vedligehold

Mange statslige institutioner har anlægs- og vedligeholdelsesopgaver. Anlægsopgaver kan være infrastrukturprojekter eller andre projekter med meget store investeringer. Anlægsopgaver er ofte karakteriseret ved at være projektlignende med fokus på overholdelse af diverse kontrakter eller aftaler.

Vedligeholdelsesopgaver kan være drift af infrastruktur, for eksempel jernbaner, kystbeskyttelse og signal- eller radiokommunikation. Vedligeholdelsesopgaver er ofte karakteriseret ved at være stabile over tid, men kræver løbende investering og fokus på kvalitet.

I det følgende præsenteres udvalgte mål for anlæg og vedligehold til inspiration.

Centrale styringsudfordringer for anlægs- og vedligeholdelsesopgaver er budgetoverholdelse, forsinkelser samt uoverensstemmelser mellem forventninger til kvalitet og leveret kvalitet.

Målfiksering kan undgås ved at have mål, der indfanger både behov for budget og tid samt kvalitet.





# MÅLFORMULERING FOR ANLÆG OG VEDLIGEHOLD

## Boks 12. Mål om øget fokus på materieldriftsstyring hos Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, 2017

Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI) har strategisk fokus på tilstrækkelig logistisk støtte til indsatte enheder og kapaciteter samt til enheder og kapaciteter på vej i indsættelse i såvel nationale som internationale operationer. "Kunderne" er dermed Forsvarets og Hjemmeværnets prioriterede enheder.

### Mål - Kvalitet, drift

Det er målet at fremme materieldriftsstyring ved at levere materiel og de tilhørende forsyninger i overensstemmelse med de behov, som fastsættes i dialog med kunderne. Kunderne skal opleve, at de materielkapaciteter, som soldater og øvrige brugere er afhængige af, understøttes som aftalt.

Målet er nået, når koncernens prioriterede enheder har fået 90 % af deres materielmæssige behov opfyldt. Ved prioriterede enheder forstås de enheder i koncernen, der løser de højest prioriterede beredskabs- og indsættelsesopgaver i koncernen.

### Målformulering

Målets styrke er, at der meget konkret måles på det forudsætningskabende for, at kunden kan løse sine opgaver. Kunden, i dette tilfælde Forsvarets og Hjemmeværnets prioriterede enheder, skal vide, hvilket materiel der er til rådighed.

Der måles således på FMIs evne til at leve op til kundernes forventninger og behov. Målet er specifikt og målbart, da det angiver et konkret måltal for opfyldelse, og tidsafgrænset da det opgøres årligt.

Samtidigt er målet en del af FMIs pulje af faglige KPI'er. Ved at løfte en eksisterende måling op til styrelsens mål- og resultatplan sættes der strategisk fokus på målet.

Det kunne overvejes, om det er muligt i målformuleringen at udfordre kundernes behov, således at der ikke blot måles på, om der leveres i overensstemmelse med kundernes bestillinger, men at man i stedet vurderer det reelle behov og styrer herefter.

### Opfølgning

Opfølgning på målet sker på baggrund af data for eventuelle mangler for anlæg ved de prioriterede enheder. Efter hvert kvartal trækkes rapporten og den sendes i høring ved de kapacitetsansvarlige hos FMI.

På denne baggrund rapporteres der samlet til direktionen i FMI kvartalsvist, og der kan i samarbejde med kunden (ofte værnstabene under Værnsfælles Forsvarskommando) handles på eventuelle mangler.

Der arbejdes på at systemunderstøtte rapporteringen på målet, og lade den indgå som faglig KPI i det kommende faglige dashboard til brug for FMI's ledelse.

# MÅLFORMULERING FOR ANLÆG OG VEDLIGEHOLD



## Boks 13. Mål om kundepunktighed hos Banedanmark, 2017

I 2017 bliver der for Banedanmarks kundeorienterede mål fulgt op på punktlighed. *Kundepunktighed* er Banedanmarks overordnede mål for passagertog.

### Mål - Kvalitet, drift

Banedanmark måler på den punktlighed, kunderne oplever, hvor togets punktlighed vægtes med det antal kunder, der er i toget. Således vægter eks. et myldretidstog mere end et tog med få passagerer.

Målet omfatter tre delmål:

- I 2017 skal kundepunktigheden for DSB Fjern- og Regional tog være mindst 82,4% målt ved 2:59 min.
- I 2017 skal kundepunktigheden for Arriva være mindst 93,0% målt ved 2:59 min.
- I 2017 skal kundepunktigheden på S-banen være mindst 92,3% for S-tog målt ved 2:59 min.

Alle tre delmål skal være opfyldt for at opnå målopfyldelse.

## Målformulering

Banedanmark driver og vedligeholder jernbanenetet i Danmark. Kvaliteten af Banedanmarks drift og vedligehold har stor indflydelse på oplevelsen for brugeren af den kollektive togtrafik. Målet er derfor rettet mod passagerne og er specifikt og målbart ved, at det sætter præcise tal på, hvor høj kundepunktigheden skal være.

## Opfølgning

Data til opgørelse kommer fra Banedanmarks Regularitets- og DriftstatistikSystem (RDS) samt kundetal leveret af DSB og Arriva. RDS benyttes i Banedanmark til at registrere togenes faktiske kørsel i forhold til den planlagte køreplan, og opgørelsesmetoden tager højde for kunders alternative transportmuligheder.

Der udsendes dagligt sms med gårsdagens resultat på kundepunktighed. Derudover opdateres dagligt en internt webrapportering med udviklingen i kundepunktighed. På månedsbasis udsendes en punktlighedsrapportering, som behandles på direktionmøder. Endvidere gennemgås tallene for kundepunktighed på ugentlige procesmøder mellem Banedanmark og jernbanevirksomhederne.

Kundepunktighed indgår i Banedanmarks strategi, hvorfor det er et særligt fokuspunkt for ledelsen.

# MÅLFORMULERING FOR ANLÆG OG VEDLIGEHOLD



## Boks 14. Mål om kundetilfredshed hos Bygningsstyrelsen, 2017

Bygningsstyrelsen har strategisk fokus på kundetilfredshed og at levere effektivt og konsekvent i forhold til tid, pris og kvalitet. Kundetilfredshedsdata er med til at give fokus i opgaveløsningen.

### Mål - Kvalitet, drift

- Niveauet for den samlede kundetilfredshed med Bygningsstyrelsens samlede opgavevaretagelse udgør som minimum 3,7 målt på en 5-trinsskala.
- Kundetilfredsheden for styrelsens kontorkunder udgør som minimum 3,7 målt på en 5-trinsskala.
- Kundetilfredsheden for styrelsens universitetskunder udgør som minimum 3,2 målt på en 5-trinsskala.

### Opfølgning

I 2015 viste Kundetilfredshedsundersøgelsen et fald i tilfredsheden hos kunderne i statsejendomme ved ændrede lokalebehov og et fald hos kunderne i privatejede lejemål ved uændrede lokalebehov:

| Tilfredshed med kunderådgivning alt efter om der har været ændrede lokalebehov i kontorejendomme | Ændrede lokalebehov |      | Uændrede lokalebehov |      |
|--|---------------------|------|----------------------|------|
|  | 2014                | 2015 | 2014                 | 2015 |
| Statsejendomme   | 3,7                 | 3,3  | 3,9                  | 3,9  |
| Privatejede lejemål  | 3,6                 | 3,6  | 3,8                  | 3,4  |

På den baggrund blev følgende tiltag bl.a. iværksat for at styrke tilfredsheden:

- Øget intern fokus på kundebehandling i Bygningsstyrelsen gennem introduktion af en kunde-strategi og kunderejser, der beskriver Bygningsstyrelsens kerneydelser samt roller og ansvar hos Bygningsstyrelsen, kunden og private parter.
- Øget fokus og ressourceallokering i forhold til kernekunder, som har mange ejendomsdispositioner, stor byggeaktivitet og/eller høj politisk vigtighed.
- Udvidet tilbud til kernekunderne, bl.a. i form af fast mødefrekvens på ledelsesniveau samt årlige direktionssmøder mhp. at styrke tilknytningen til institutionsledelserne som primærkunde. Herunder særlig fokus på kernekunder med komplicerede sager.

I 2016 var tilfredsheden hos begge kundegrupper steget:

| Tilfredshed med Kunderådgivning alt efter om der har været ændrede lokalebehov i kontorejendomme | Ændrede lokalebehov |      | Uændrede lokalebehov |      |
|--|---------------------|------|----------------------|------|
|  | 2015                | 2016 | 2015                 | 2016 |
| Statsejendomme   | 3,3                 | 3,5  | 3,9                  | 3,8  |
| Privatejede lejemål  | 3,6                 | 4,1  | 3,4                  | 3,8  |

### Målformulering

Bygningsstyrelsen måler årligt den samlede tilfredshed med Bygningsstyrelsens opgavevaretagelse hos de statslige kunder. Der måles på den oplevede kvalitet af Bygningsstyrelsens kerneopgaver hos styrelsens primære kontaktpersoner, herunder samarbejdet generelt samt specifikke leverancer, som kunden har modtaget.

Styrken ved målingen er, at den fokuserer på kvaliteten af det konkrete samarbejde mellem Bygningsstyrelsen og kunden, samt hvordan det udvikler sig og kan optimeres henover årene. Målene er specifikke og målbare, idet der er opstillet konkrete mål for, hvornår de anses for opfyldt. Det kunne overvejes om det er muligt i højere grad at arbejde med flerårige sigtelinjer.

### Opfølgning

Bygningsstyrelsen udsender en gang årligt en online kundetilfredshedsundersøgelse til de primære kontaktpersoner hos styrelsens kunder.

Data analyseres, og der udarbejdes en rapport om udviklingen i tilfredsheden med styrelsens kerneopgaver hos de enkelte kundetyper i forhold til tidligere år. På baggrund af de kvantitative data og kundernes fritestkbesvarelser opstiller rapporten anbefalinger til optimering af varetagelsen af kerneopgaver hos de forskellige kundetyper. Bygningsstyrelsen opnår dermed et godt datagrundlag for at måle effekten af de tiltag, som løbende implementeres for at optimere samarbejdet med kunderne om styrelsens kerneopgaver.

# MÅLFORMULERING FOR ANLÆG OG VEDLIGEHOLD

## Boks 15. Mål om nedbringelse af efterslæbet hos Vejdirektoratet, 2016

Vejdirektoratet har strategisk fokus på minimering af vejnettes samlede levetidsomkostninger samt at trafikanterne kommer nemt og sikkert frem. Dette udmøntes bl.a. ved at nedbringe efterslæbet i vedligeholdelsen af statens vejnet.

### Mål - Output, drift

Det er Vejdirektoratets opgave at vedligeholde og opretholde forskriftsmæssig standard på statsvejnettet (...)  
 Vejdirektoratet [skal, red] have nedbragt efterslæbet med i alt 480 mio. kr. (2010-priser) fordelt på 124 mio. kr. til belægninger, 268 mio. kr. til små bygværker og 88 mio. kr. til store bygværker.

| Prognosemål (akkumulerede beløb) for nedbringelse af efterslæb, jf. den flerårige aftale for 2014-2017 (2010-priser) |      |      |      |      |       |
|--|------|------|------|------|-------|
| Mio. kr.   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | I alt |
| Belægninger  | 66   | 124  | 124  | 124  | 124   |
| Små bygværker  | 67   | 134  | 201  | 268  | 268   |
| Store bygværker  | 22   | 44   | 66   | 88   | 88    |
| I alt  | 155  | 302  | 391  | 480  | 480   |

### Målformulering

Vejdirektoratet måler på nedbringelse af efterslæbet i vedligeholdelsen af statens vejnet. Et aktiv siges at være i efterslæb, når dets optimale vedligeholdelsestidspunkt er overskredet. Dette fastlægges ved fysiske tilstandsvurderinger, der foretages løbende henover året på basis af input fra Vejdirektoratets asset management systemer.

Målet skal ses i lyset af Vejdirektoratets arbejde for at sikre den på lang sigt billigste vedligeholdelsesindsats - da der er væsentlige meromkostninger ved at vedligeholde statsvejnettet, når der er opbygget efterslæb. Standarden for vejnettet har endvidere stor betydning for trafikanternes oplevelse og fremkommelighed.

Målet er således rettet mod flere af Vejdirektoratets kerneopgaver "Bedre vej for pengene" og "Nemt og sikkert frem". Målet har ikke direkte fokus på brugernes oplevelse, men på vejnettets tilstand, dvs. output af Vejdirektoratets vedligeholdelsesindsats.

Målet er samtidig specifikt, målbart og tidsafgrænset, da det sætter konkrete tal på *nedbringelse* af efterslæbet i givne år.

### Opfølgning

Efterslæbets størrelse opgøres som det samlede fysiske efterslæb primo året tillagt årets tilkomne arbejder (aktiver, hvis optimale vedligeholdelsestidspunkt er nået) fratrukket årets udførte vedligeholdelsesarbejder. Årets efterslæbsnedbringelse udgøres af forskellen mellem det samlede efterslæb primo året og ultimo året for både bygværker og belægninger.

Der rapporteres kvartalsvis på den forventede målopfyldelse, baseret på de seneste tilstandsrapporter, men målsætningen kan - grundet målemetoden - først endeligt opgøres ultimo året.

# MÅLFORMULERING FOR SAGSBEHANDLING

## Perspektiver på målformulering for sagsbehandling

Sagsbehandling er en væsentlig opgave for en stor del af de statslige institutioner. Sagsbehandling kan både vedrøre borgere og virksomheder eller ske på vegne af andre myndigheder. Sagsbehandling er kendetegnet ved, at der fx udarbejdes forvaltningsmæssige afgørelser inden for et givent områdes regler og praksis, eller at der udstedes godkendelser og lignende.

Centrale styringsudfordringer for sagsbehandling er sagsbehandlingstiden (herunder liggetid for sager), samt kvaliteten i sagsbehandlingen.

Som for de andre opgavetyper er det vigtigt, at der tænkes helhedsorienteret i målformuleringsfasen, så risikoen for målfiksering reduceres. Der kan formuleres helhedsorienterede mål for sagsbehandling på flere måder. Én måde er følge op på borgerens eller virksomhedens oplevelse af sagsbehandlingen gennem en tilfredshedsundersøgelse eller ved at sætte mål for antallet af henvendelser fra borgere eller virksomheder angående status på sagsbehandling, indhold i afgørelser eller procedurespørgsmål. Der kan også måles på den konkrete sagsbehandlingstid, evt. kombineret med liggetid for sager, samt stikprøver af et udsnit af sager med henblik på at måle kvaliteten af sagsbehandlingen. Vurderingen af kvaliteten i sagsbehandlingen kan foregå både som en intern og/eller ekstern vurdering.

I det følgende præsenteres eksempler på mål for sagsbehandling.



# MÅLFORMULERING FOR SAGSBEHANDLING



## Boks 16. Mål om god og effektiv service hos Erhvervsstyrelsen, 2016

Det overordnede mål om en *effektiv service* er et koncernfælles mål for Erhvervs- og Vækstministeriet i 2016. Erhvervsstyrelsen har i sin MRP udfoldet det koncernfælles mål ift. styrelsens leverancer. Forretningsudvikling og digitalisering er én af styrelsens kerneopgaver, herunder *at sikre en lettere hverdag for virksomhederne gennem brugervenlige og digitale løsninger*.

### Mål - Effekt, drift

**Virksomheder og borgere skal opleve en effektiv service, som har fokus på kortere sagsbehandlingstider og digitalisering.**

Vægt 4 pct. I samarbejde med relevante myndigheder udvikler Erhvervsstyrelsen Virk (Mit Virk), så virksomhederne i højere grad får en personaliseret service, fx bedre overblik over virksomhedernes frister til det offentlige. Indsatsen skal øge andelen af virksomheder på Virk, der benytter Mit Virk, fra 26 pct. i 2015 til 35 pct. ved udgangen af 2016.

### Opfølgning

| Mål                     | Aktivitet  | Målepunkter: Kriterier for helt opfyldt  | Status I maj 2016 | Status II okt 2016 | HELÅR 2016 | Bemærkninger ift målepunkter skal udfyldes   |
|-------------------------|--|--|-------------------|--------------------|------------|--|
| God og effektiv service | Forbedringer af Mit Virk gør servicen mere attraktiv at besøge og bruge. | Ved udgangen af 2016 inkluderer 35 pct. af virksomhedernes besøg på Virk. Indberet et besøg på Mit Virk. I 2015 har andelen hidtil været 26 pct. |                   |                    |            | Andelen i april 2016 udgjorde fortsat 26 pct. En stigende andel afhænger i stort omfang af, at myndigheders brug af kalender og beskedboks på Mit Virk samt integrationer af nye widgets med oplysninger om fx åbne sager hos myndigheder øges. ERST er i dialog med myndigheder derom. Målet forventes opfyldt. |

**Signaturforklaring: Status:**  
 Grøn=Forventes opfyldt / eller er opfyldt  
 Gul=Forventes delvist opfyldt / eller er delvist opfyldt  
 Rød=Forventes ikke opfyldt / eller er ikke opfyldt

### Målformulering

Målets styrke er, at det er brugerrettet, dvs. at målet fokuserer på udvikling af en service til virksomhederne. Målet er specifikt, fordi målet om at forøge antallet af brugere på Mit Virk er tydeligt. Det er ligeledes målbart og tidsafgrænset til 2016.

### Opfølgning

Opfølgningen sker gennem en status i maj og oktober samt en opgørelse for hele året. Status angives med grøn, gul eller rød ift. om målet forventes opfyldt, delvis opfyldt eller ikke opfyldt på opgørelsestidspunktet.

Administrationen går tekstnært ind på om afrapporteringen er dækkende for hvert mål og de indmeldte målrapporteringer anvendes herefter som mødemateriale for en strategisk dialog mellem styrelsens direktør og afdelingsledelsen på to årlige semester møder for hver afdeling. Her gøres der for hvert mål status på målets fremdrift og forventningen til helåret af den ansvarlige vicedirektør og kontorchef. Det er ligeledes på disse møder, at der tages stilling til om afvigelser i målopfyldelsen giver anledning til, at et MRP mål skal søges genforhandlet med departementet. Det sker, hvis der siden kontraktindgåelsen er opstået eksterne forhold som styrelsen ikke kunne have forudset på tidspunktet for kontraktindgåelsen og som kan påvirke målopfyldelsen betydeligt.



# MÅLFORMULERING FOR SAGSBEHANDLING

## Boks 17. Mål om liggetider og verserende sager hos Ankestyrelsen, 2016

Ankestyrelsen (AST) opstiller i sin resultatplan mål for behandling af klager over kommunale social- og beskæftigelsessager. AST ønsker at behandle klagerne på kortest mulig tid, og har igennem en årrække arbejdet for at nedbringe liggetiderne. AST fokuserer derfor på at afvikle sagspukler og på at investere i effektive arbejdsgange, der kan hurtiggøre sagsbehandlingen uden at kvaliteten af afgørelserne forringes. Liggetiderne opgøres på et givent tidspunkt og beskriver gennemsnitsalderen for de sager, der endnu ikke er afgjorte.

### Mål - Kvalitet, drift

#### Mål for behandling af klager over kommunale social- og beskæftigelsessager

##### Mål for liggetider ultimo året

| Måneder                       | Status 2015* | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|--------------|------|------|------|
| Kommunale socialsager         | 2,9          | 3,5  | 3,0  | 2,5  |
| Kommunale beskæftigelsessager | 2,7          | 3,5  | 3,0  | 2,5  |

### Mål - Aktivitet, drift

#### Mål for maksimalt antal verserende sager, optalt ultimo året

##### Maksimalt antal verserende sager pr. sagsområde

| Måneder            | Status 2015* | 2016  | 2017  | 2018  |
|--------------------|--------------|-------|-------|-------|
| Kommunale sager    | 7.211        | 7.500 | 7.000 | 7.000 |
| Arbejdsskadesager  | 5.580        | 6.500 | 6.000 | 6.000 |
| Underretningssager | 130          | 185   | 185   | 185   |

## Målformulering

Målenes styrke er, at de er brugerrettede, strategiske, flerårige mål, dvs. de fokuserer på ydelser, som er borgerrettede, og hvor styrelsen har iværksat en flerårig strategisk indsats. Kombinationen mellem liggetid og produktion mindsker sandsynligheden for målfiksering.

Målene er specifikke, fordi de er afgrænsede til kommunale social- og beskæftigelsessager. De er målbare (gennem et fagsystem), og de er tidsafgrænset til 2016 med forventninger til kommende år. Ankestyrelsen opererer med flere mål med flerårigt sigte.

Ankestyrelsen har flere mål som fokuserer på sagsbehandlingen, herunder kvaliteten (gennem kvalitetsmålinger, stikprøver) og brugertilfredsheden (gennem brugertilfredshedsmåling) for alle styrelsens sagsområder. Dermed opnås en hensigtsmæssig helhedsorienteret målformulering ift. sagsbehandling

Det kan overvejes, om det er muligt at opstille effektmål, fx ift. om styrelsens vejledningsindsats kan bidrage til at mindske antallet af klagesager, eller om brugerne oplever den ønskede retssikkerhed ift. de sagsområder, styrelsen arbejder med.

## Opfølgning

Opfølgning sker kvartalsvist (senest 14 kalenderdage efter afslutning af hvert kvartal). Samtidig rapporteres om eventuelle væsentlige afvigelser. Et mål betragtes som opfyldt, såfremt alle delelementer er realiseret fuldt ud. Data udtrækkes fra ASTs forskellige systemer, herunder styrelsens ESDH-system. Data behandles og sammenkøres med budgetdata for sager, tidsregistreringsdata mv. og uploades herefter til et afrapporteringsværktøj. Opdateringen sker én gang i døgnet og kan således løbende følges.



# MÅLFORMULERING FOR SAGSBEHANDLING



## Boks 18. Mål for god og effektiv service hos Søfartsstyrelsen, 2016

Målet om en *effektiv service* er et concernfælles mål for Erhvervsministeriet i 2016. Målet bidrager til at løse Søfartsstyrelsens kerneopgaver: 1) Rammebetingelser, konkurrence og vækst, 2) Sikre skibe, sundhed og miljø, 3) Sikre farvande, afmærkning og navigation og 4) Sociale forhold, søfarende og fiskere.

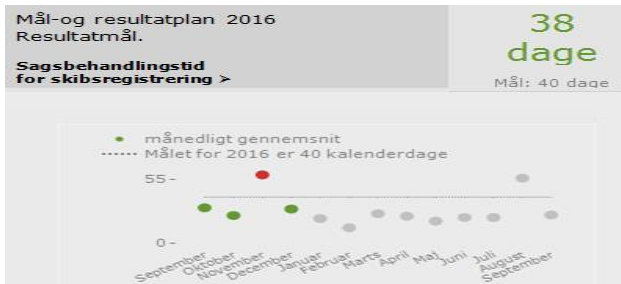
### Mål - Kvalitet, drift

**Virksomheder og borgere skal opleve en effektiv service, som har fokus på kortere sagsbehandlingstider og digitalisering.**

Vægt 10 pct. Søfartsstyrelsen vil gennem optimering af arbejdsgang i 2016 have fokus på fortsat lav sagsbehandlingstid, så den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for følgende sager er:

- Lovpligtige periodiske tilsyn på fiskeskibe under 15 meter (fra syn til faktura): fra 97 dage i 2015 til 75 dage i 2016
- Optagelse i skibsregistre samt ændring i registreringsforhold: maksimalt 40 dage.

### Opfølgning



### Målformulering

Målets styrke er, at det er brugerrettet, dvs. det fokuserer på ydelser, som har direkte relevans for virksomheder og borgere ved at have fokus på at nedbringe sagsbehandlingstider.

Målet er specifikt, fordi der er udvalgt bestemte områder af sagsbehandlingen. Det er målbart, fordi der måles på antal maksimale dage for sagsbehandlingen, og det er tidsafgrænset til 2016.

For en mere helhedsorienteret målformulering kunne suppleres med kvaliteten af sagsbehandlingen eller virksomhedernes oplevelse af sagsbehandlingen. Søfartsstyrelsen bidrager indirekte til disse mål gennem sit tilsyn, kontrol og service.

### Opfølgning

Opfølgning på sagsbehandlingstiden er understøttet i et BI-system. BI-systemet opdateres dagligt. Sagsbehandlingstiden opgøres på baggrund af alle registrerede dagsbogsnumre, der er anmeldt til skibsregistreret i et særskilt fagsystem. Opgørelsen er fra anmeldelsen er modtaget i skibsregistreret, til der er truffet afgørelse eller sket registrering.

Rapporten vedr. sagsbehandlingstid gennemgås pt. en gang månedligt mellem den ansvarlige kontorchef og vicedirektør. Endvidere afrapporteres der kvartalvist til hele direktionen på den forventede målopfyldelse, mens udviklingen løbende følges af kontorchefen med henblik på korrigerende handlinger, såfremt sagsbehandlingstiden stiger uventet.

# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER

## Perspektiver på målformulering for policy, regulering og markeder

De fleste statslige styrelser udfører opgaver vedrørende policy, regulering eller rammer for markeder i større eller mindre grad. Disse emner omhandler især den praktiske udmøntning af den lovgivning, der er besluttet i Folketinget eller praksis på regelområder. Målgruppen for opgaver vedrørende policy, regulering og markeder er således både ministre og politikere samt borgere og virksomheder.

Policy-opgaver kan for eksempel være udarbejdelse af politiske beslutningsoplæg eller analyser af givne opgaveområder, eller international interessevaretagelse. Regulering og markeder kan være den praktiske udmøntning af EU-regler, udarbejdelse af ny lovgivning eller forenkling af eksisterende regelsæt.

Opgaver vedrørende policy, regulering og markeder er generelt karakteriseret ved at være mere projektbaserede og mindre målbare end mange andre opgaveområder. I praksis betyder det, at man ofte enten kan måle på de aktiviteter, der iværksættes eller for eksempel effekten af konkret lovgivning. Udfordringen med sidstnævnte er, at effekt af lovgivning i nogle tilfælde først indfinder sig flere år efter udmøntningen, hvormed institutionen har mindre mulighed for direkte påvirkning af resultatet. Det er dog en fordel at tilstræbe mål for effekten af lovgivningen.

De statslige styrelser kan generelt blive bedre til at have fokus på effekten af policy-arbejde fx ved at opstille flerårige effektmål.

I det følgende præsenteres eksempler på mål for policy, regulering og markeder.



# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER



## Boks 19. Mål om udvalg om eftersyn af markedsføringsloven hos Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016

Det overordnede mål om *at sikre gode forbrugerforhold* er et koncernfælles mål for Erhvervs- og Vækstministeriet i 2016. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har i sin MRP udfoldet det koncernfælles mål ift. styrelsens leverance i 2016. Udvalget om ny markedsføringslov skal udarbejde et forslag til modernisering af loven.

### Mål - Aktivitet, policy

**For at sikre gode forbrugerforhold og enkle rammer for virksomhedernes markedsføring, lægges op til en modernisering af markedsføringsloven, der favner den teknologiske udvikling og pålægger virksomhederne færre byrder.**

Vægt: 17 pct. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen varetager formandsskabet og sekretariatsbetjener udvalget om markedsføringsloven med henblik på, at regeringen kan fremsætte lovforslag i folketingssamlingen 2016-17, og at forslag til ny markedsføringslov bliver enkel og overskuelig, favner den teknologiske udvikling, pålægger virksomhederne færre byrder og ikke overimplementerer EU-reglerne på markedsføringsområdet.

### Målformulering

Målets styrke er, at selvom det er et aktivitetsmål, så indeholder det elementer om kvalitet og effekt af forslaget til ny lov.

Målet er specifikt, fordi der er fastsat, hvad den nye markedsføringslov skal indeholde. Målet er målbart, idet der skal udarbejdes et lovforslag. Målet er tidsafgrænset til folketingsamlingen 2016-17.

For en mere helhedsorienteret målformulering kan overvejes at opstille et flerårigt mål, som kan suppleres med brugernes oplevelse af den nye lov eller de forventede effekter mere generelt af den nye moderniserede lov.

### Opfølgning

Styrelsen følger op internt på målet fire gange om året, og opfølgningen forelægges direktionen. Herefter sendes halvårsopfølgning til departementet. Status angives som grøn, gul, rød. Derudover indgår målet i centerkontrakten i det center, som har ansvaret for det faglige indhold. Der følges i 2016 halvårligt op på centerresultatkontrakterne.

# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER



## Boks 20. Mål om bruttokatalog for byrdelettelser hos Erhvervsstyrelsen, 2017

Regeringen har i regeringsgrundlaget opstillet et mål om byrdelettelser for 3 mia. kr. frem mod 2020. Dette mål indgår over flere år som et koncernfælles mål for Erhvervsministeriet. Erhvervsstyrelsen har udfoldet det koncernfælles mål ift. styrelsens leverance i 2017, som består af en køreplan samt forslag til yderligere byrdelettelser.

### Mål - Aktivitet, policy

Der udarbejdes en køreplan for realiseringen af regeringens målsætninger om at lette erhvervslivets byrder frem mod 2020. Dette skal bl.a. ske gennem forslag fra Virksomhedsforum for enklere regler og en effektiv håndhævelse af regeringens byrdestop.

Vægt: 6 pct. Sammen med departementet samler Erhvervsstyrelsen i 2017 ministeriernes indspil i en køreplan for realiseringen af målsætningen samt identificerer derudover erhvervsøkonomiske omkostninger svarende til 0,5 mia. kr. og udarbejder i samarbejde med Virksomhedsforum og/eller de relevante ministerier forslag til, hvordan de kan reduceres.

### Opfølgning

| Mål                              | Aktivitet  | Målepunkter: Kriterier for opfyldt   | Status i | Status i  | REGLAR | Bemærkninger ift målepunkter skal udfyldes  |
|----------------------------------|--|--|----------|-----------|--------|---|
|                                  |  |  | maj 2016 | sept 2016 | 2016   |   |
| Bruttokatalog for byrdelettelser | Erhvervsstyrelsen koordinerer udarbejdelsen af et bruttokatalog bl.a. på baggrund af forslag fra Virksomhedsforum og Industrienergirådet samt øvrige indspil fra ministerierne, der sandsynligvis, at der er løbende og struktureret fremdrift mod målsætningen. | Sammen med allerede realiserede lèteller er der med bruttokataloget identificeret samlede lèteller på minimum 0,75 mia. kr., der gennemføres i 2016, og 0,75 mia. kr., der kan gennemføres i 2017. |          |           |        | STATUS - valg status (grøn eller rød) i rubrikken i feltet "status i" ovenfor og tilfø berøring i bemærkningsfeltet (se forklaringsnoter i oversigten).<br><br>Sammen med allerede realiserede lèteller er der med bruttokataloget identificeret samlede lèteller på 1,6 mia. kr., der er gennemført i 2016, og 0,3 - 0,4 mia. kr., der kan gennemføres i 2017. Der er isoleret set identificeret færre lèteller, der vil kunne gennemføres i 2017, hvilket skyldes at en væsentlig del heraf allerede er realiseret i 2016. Målet anses som opfyldt, da der samlet set er realiseret lèteller, der overstiger målet for realiserede lèteller i 2016 og identificerede lèteller i 2017. |

**Signaturforklaring: Status:**  
 Grøn=Forventes opfyldt / eller er opfyldt  
 Gul=Forventes delvist opfyldt / eller er delvist opfyldt  
 Rød=Forventes ikke opfyldt / eller er ikke opfyldt

### Målformulering

Målets styrke er, at selvom det er et aktivitetsmål, så indeholder det elementer om output, idet gennemførte byrdelettelser for 3 mia. kr. i 2020 er et konkret resultat af en længerevarende indsats.

Målet er specifikt, da det fremgår, hvordan og hvornår målet er opfyldt. Målet er målbart, idet der gennemføres konkrete beregninger af de erhvervsøkonomiske omkostninger. Målet er tidsmæssigt afgrænset til, hvad der skal leveres i 2017.

For en mere helhedsorienteret målformulering kan overvejes at opstille et flerårigt koncernmål om, hvilken effekt man ønsker at opnå med byrdelettelserne, dvs. hvilken virkning skal byrdelettelserne gerne medføre hos virksomhederne, og hvordan vil det kunne måles i 2020 og derefter.

### Opfølgning

Opfølgningen sker gennem en status i maj og oktober samt en opgørelse for hele året. Status angives med grøn, gul eller rød, ift. om målet forventes opfyldt, delvis opfyldt eller ikke opfyldt på opgørelsestidspunktet.

Administrationen går tekstmært ind på, om afrapporteringen er dækkende for hvert mål, og de indmeldte målrapporteringer anvendes herefter som mødemateriale for en strategisk dialog mellem styrelsens direktør og afdelingsledelsen på to årlige semester møder for hver afdeling. Her gøres der for hvert mål status på målets fremdrift og forventningen til helåret af den ansvarlige vicedirektør og kontorchef. Der tages ligeledes stilling til, om afvigelser i målopfyldelsen giver anledning til, om et mål skal søges genforhandlet med departementet, hvis der siden kontraktindgåelsen er opstået eksterne forhold, som styrelsen ikke kunne have forudset på tidspunktet for kontraktindgåelsen, og som kan påvirke målopfyldelsen betydeligt.

# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER



## Boks 21. Mål for implementering af og tilsyn med lovgivning hos Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2017

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har i sin MRP for 2017 beskrevet fire centrale opgaver for styrelsen. Målet *Implementering og tilsyn* handler om udmøntning af beskæftigelsesindsatsen.

### Mål: Effekt, policy

#### Kerneopgave 2: Implementering og tilsyn

- *Andelen af personer i ressourceforløb, der er i virksomhedspraktik-/løntilskud/ ordinære timer i en måned skal øges til mindst 20 pct. inden udgangen af 2017.*
- *Andelen af personer på Kontanthjælp, der er i virksomhedspraktik-/løntilskud/ ordinære timer i en måned skal øges til mindst 20 pct. inden udgangen af 2017.*
- *Andelen af sygedagpengemodtagere, der har en delvis raskmelding eller har været i virksomhedspraktik/løntilskud inden udgangen af 13. sygefraværsuge, skal øges til mindst 38 pct. inden udgangen af 2017.*
- *Andelen af dagpengemodtagere med mellem 3 og 6 måneders sammenlagt ledighed, som i løbet af de seneste 3 måneders sammenlagt ledighed har deltaget i minimum 2 samtaler i jobcenteret, udgør mindst 90 pct. inden udgangen af 2017.*
- *A-kasserne skal kunne udbetale dagpenge i et månedsbaseret, digitalt dagpengesystem per 1. juli 2017.*
- *25 pct. af alle planlagte jobsamtaler med jobparate kontanthjælpsmodtagere i 4. kvartal 2017 skal være selvbooket.*
- *10 pct. af alle planlagte jobsamtaler med sygedagpengemodtagere i 4. kvartal 2017 skal være selvbooket*
- *80 pct. af alle henvendelser fra a-kasser og kommuner besvaret inden for 15 arbejdsdage.*

### Opfølgning

| Resultatkrav 3: Reform af førtidspension og fleksjob   | Status                             | Risikovurdering   |
|--|------------------------------------|---|
| Andelen af personer i ressourceforløb, der er i virksomhedspraktik/løntilskud/ordinære timer i en måned skal øges til mindst 20 pct. inden udgangen af 2017. | Virksomhedsrettet indsats: 17 pct. | Andelen af personer i ressourceforløb, der er i virksomhedspraktik eller i ordinær beskæftigelse per måned har været stigende siden reformen trådte i kraft. Stigningen har dog været svag med tendens til stagnation fra november 2016 og frem. Denne stagnation udgør en udfordring i forhold til at nå målet om 20 pct. i virksomhedsrettet indsats/ordinære timer inden udgangen af 2017. Det vurderes, at mens de fleste kommuner har et godt samarbejde med lokale virksomheder om etableringen af virksomhedspraktikker, er der stadig nogle kommuner, som oplever, at det er svært at finde virksomhedspladser til målgruppen. Især de største kommuner har udfordringer, og det er her en stor del af målgruppen befinder sig.<br><br>STAR er opmærksom på udviklingen, og der er blevet igangsat en række initiativer for at styrke den virksomhedsrettede indsats i ressourceforløb og kommunernes fokus på området. |

### Målformulering

Målet styrke er, at det måler på effekten af implementeringen af en række vedtagne lovændringer. Der er tale om effektmål, da der måles på de resultater for beskæftigelsesindsatsen, der kan sker hos kommunerne. Det er ikke STAR, der selv udmønter lovgivningen, men STAR bidrager til, at udmøntningen via jobcentre følger lovens intentioner. Det er således ikke inden for STARs direkte kontrol om lovændringerne implementeres efter hensigten. STAR arbejder derfor målrettet for bygge bro mellem politik og konkret indsats, fx gennem inddragelse og understøttelse af kommunerne. Målopfylde kræver, at STARs indsats har virkning på jobcentrenes handlinger.

Målet omfatter otte målepunkter, der hver for sig er specifikke. Inden for hvert målepunkt er målet målbart med klare målsætninger, der kan opgøres gennem fagsystemer. Målene er desuden tidsafgrænsede til 2017.

Det kan dog overvejes at anvende de langsigtede effektmål, som STAR har valgt at arbejde med i form af effektkæder. Den valgte målformulering kan skabe risiko for målfiksering i kommunerne, såfremt de anvender tilsvarende mål.

### Opfølgning

Målene opgøres kvartalsvist (rød, gul, grøn) og fremlægges for direktion og chefkreds med henblik på vurdering af progression og evt. behov for korrigerende handlinger. Indsætterne er en fast del af statusmøder mellem direktion og kontorchef.

Implementeringsindsatserne følges gennem dels indikatorer for, om reformers effekt opnås, og dels gennem indikatorer for selve implementeringsindsatserne. Begge indikatorer opgøres månedligt i kommunal benchmark-rapport. Målene kommunikeres løbende til medarbejdere. Der udvælges kvartalsvis succeser til særskilt kommunikation, og der holdes årligt nytårskur, hvor STAR fejrer de opnåede resultater.

# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER



## Boks 22. Mål for virksomme metoder hos Socialstyrelsen, 2017

Socialstyrelsen har i Mål og Resultatplanen opstillet *Udvikling og udbredelse af virksomme metoder* som et af styrelsens seks kerneopgaver. Socialstyrelsen bidrager til udvikling og udbredelse af virksomme metoder.

### Mål - Effekt, drift

#### Virksomme metoder

For at sikre øget anvendelse og omsætning af den viden Socialstyrelsen stiller til rådighed for kommunerne om effektiv social praksis måles på følgende:

| Antal kommuner  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Antal kommuner, som udvider deres tilbudsvifte med en eller flere af de metoder, som stilles til rådighed via metodeudbredelsesprogrammet | 15   | 20   | (20) | (20) | (20) |
| Realiseret  | 18   |      |      |      |      |

I 2017 skal yderligere 8 kommuner indgå samarbejdsaftale med Socialstyrelsen om anvendelse af Housing First på hjemløseområdet.

| Antal kommuner | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|------|------|------|------|
| Mål            | 8    | (9)  | (9)  | (9)  |
| Realiseret     |      |      |      |      |

## Målformulering

Målenes styrke er, at de måler på effekten af Socialstyrelsens metodeudbredende arbejde over for kommuner. Der er tale om effektmål, da der måles på, om kommunerne bruger de virksomme metoder, som Socialstyrelsen har udpeget og stiller til rådighed.

Målene er specifikke, fordi de er afgrænset til to specifikke projekter; Metodeudbredelsesprogrammet samt Housing First på hjemløseområdet. De er målbare, fordi der er opstillet klare mål, der kan opgøres kvantitativt. Endeligt er det tidsafgrænset til udviklingen i 2017.

## Opfølgning

Der følges op på målene ved udgangen af hvert kvartal. Direktionen orienteres om status på målene, herunder om der er fremdrift i målopfølgningen og/eller konkrete udfordringer.

Som intern opfølgning på mål, der ikke følger den oprindelige tidsplan eller har andre kritiske opmærksomhedspunkter drøfter direktionen, hvilke tiltag det pågældende kontor skal iværksætte og den ansvarlige kontorchef orienteres.

Opfølgningen sendes herefter til departementet forud for de kvartalvise direktørmøder mellem styrelsens direktør og departementschefen dvs. der er en løbende dialog.

# MÅLFORMULERING FOR POLICY, REGULERING OG MARKEDER



## Boks 23. Mål for renere luft i Danmark hos Miljøstyrelsen, 2016

Miljøstyrelsen har udpeget fire strategiske fokusområder, herunder borgernær miljø- og forbrugerbeskyttelse.

### Mål - Effekt, policy

| Borgernær miljø- og forbrugerbeskyttelse |   | 1. kvrt.  | 4. kvrt.  |
|--|---|---|---|
| 4  | Mål: Luften i Danmark skal være renere. I 2016 gennemføres en række initiativer mhp. at udmønte luftpakken. Konkret indebærer dette, at skrotningsordenen for brændeovne er udmøntet, at projektet om SCR-katalysatorer er fuldt implementeret samt at håndhævelse af svovlregler er effektiv | 7%<br>SCR-projektet er fuldt implementeret. Informationskampagne om skrotning er fuldt udfoldet. Task Force har besluttet administrationsgrundlag for svovlhåndhævelse* | Skrotningsordning gennemført (ca. 21.000 brændeovne er i alt skrottet), evaluering af skrotningsordning igangsat, og endelige svovltal for 2015 fra Anholt viser markant fald på mindst 50 % i svovlkoncentration ift. 2014 |

\* To milepæle vedr. informationskampagne og evaluering af SCR-projektet er ikke medtaget

### Målformulering

Målenes styrke er, at det er helhedsorienteret mod borgerne og sætter et konkret mål for effekten af lovgivningen ved skrotning af brændeovne (markeret med grønt). Målet er samtidig ambitiøst, da MST kan have varierende mulighed for at påvirke, hvor mange brændeovne, der skrottes. Målet indeholder også en række aktivitetsmål.

Målet er specifikt, fordi det er konkretiseret, hvilke områder der skal arbejdes med for at sikre en renere luft. Målet er målbart ved, at et administrationsgrundlag skal være besluttet samt antallet af skrottede brændeovne. Målet er tidsafgrænset.

Det kunne overvejes at forenkle målformuleringen samt se på mulighederne for at arbejde med et flerårigt sigte.

### Opfølgning

Status følges der op på gennem måling af et konkret projekt samt antallet af skrottede brændeovne (Miljøstyrelsen havde en tilskudsordning for skrotning af brændeovne) og konkrete målinger af svovlindholdet i luften fra en målestation. Der er kvartalvist opfølgning på aktiviteterne, mens effektdelen kun måles én gang.