

# VEJLEDNING OM KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED

Juni 2004





FINANSMINISTERIET

# Vejledning om Klare mål og mere åbenhed

Juni 2004

## Vejledning om Klare mål og mere åbenhed, juni 2004

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information  
Herstedvang 12,  
2620 Albertslund  
Telefon 43 63 23 00  
Fax: 43 63 19 69  
E-mail: [schultz@schultz.dk](mailto:schultz@schultz.dk)  
Hjemmeside: [www.schultz.dk](http://www.schultz.dk)

eller afhentes hos:

Schultz Information  
Herstedvang 4  
2620 Albertslund

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet  
Christiansborg Slotsplads 1  
11. kontor  
1218 København K  
Telefon 33 92 33 33

Omslag: b:graphic  
Tryk: Schultz Grafisk  
Oplag: 1.500  
Pris: 50 kr. inkl. moms  
ISBN: 87-7856-664-9

Elektronisk publikation:  
Produktion: Finansministeriet  
ISBN: 87-7856-665-7

Publikationen kan hentes på Finansministeriets hjemmeside: [www.fm.dk](http://www.fm.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	5
”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategien .....	5
Definitioner .....	7
Minimumskrav i vejledningen .....	8
Frister for offentliggørelse og opfølgning.....	9
Vejledningens opbygning.....	9
<b>2. ”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategien</b> .....	11
Gyldighedsområde .....	12
Formål med ”Klare mål og mere åbenhed” .....	12
Sammenhæng til resultatstyringen.....	13
Formidling.....	14
Klare mål og vurdering .....	15
Forankring og opfølgning .....	15
Indsatsområder .....	15
<b>3. Fremgangsmåde for arbejdet med klare mål</b> .....	17
Trin I. Identifikation af brugerrettede opgaver .....	18
Trin II. Opstilling af klare mål for brugerrettede opgaver.....	20
Trin III. Formidling af klare mål .....	28
Trin IV. Opfølgning på klare mål .....	30
Trin V. Offentliggørelse af klare mål.....	33



# Kapitel 1

## Indledning

### Indledning

Formålet med ”Klare mål og mere åbenhed” er at skabe størst mulig åbenhed om, hvad borgere og virksomheder kan forvente af de statslige institutioners service og betjening. Dermed er ”Klare mål og mere åbenhed” med til at sikre en forventningsafstemning mellem borgere og virksomheder.

Med åbenhed om mål og resultater får borgerne bedre mulighed for at anspore de statslige institutioner til at overholde de udmeldte mål.

De statslige institutioner skal mere systematisk overveje og udforme en politik for, hvordan institutionen i større grad vil orientere sig mod institutionens brugere. Det er forventningen, at initiativet vil føre til, at de statslige institutioner bliver bedre til at indtænke brugernes behov, når opgavevaretagelsen tilrettelægges.

Tankegangen er, at de enkelte institutioner ved at opstille klare mål indgår en ”kontrakt” med borgere og virksomheder om, hvad de med rimelighed kan forvente af service og betjening i en bestemt situation, fx ved behandlingen af en sag.

### ”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategien

I vejledningen ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” fra oktober 2003 beskrives, hvordan ministerierne skal udarbejde effektiviseringsstrategier. Formålet med effektiviseringsstrategier er at fremme effektivitet og kvalitet ved at tilskynde til samordning af styringsindsatsen på de enkelte ministerområder.

De første effektiviseringsstrategier blev færdiggjort i marts 2004. Effektiviseringsstrategierne kan findes på de enkelte ministerområders hjemme-

sider og på hjemmesiden for moderniseringsprogrammet ([www.moderniseringsprogram.dk](http://www.moderniseringsprogram.dk)).

”Effektiv opgavevaretagelse i staten” indeholder fire minimumskrav:

1. Redegørelse for arbejdet med mål- og resultatstyring (resultatkontrakter og direktørkontrakter)
2. Udbudspolitikker
3. Indkøbspolitikker
4. Klare mål for brugerrettede opgaver

”Effektiv opgavevaretagelse i staten” vejleder om de tre første elementer. Denne vejledning om ”Klare mål og mere åbenhed” vejleder om det fjerde minimumskrav. Vejledningen bygger på de definitioner, principper og anbefalinger, der er introduceret i ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”.

Med udgivelsen af ”Klare mål og mere åbenhed” træder det fjerde minimumskrav i effektiviseringsstrategierne i kraft i overensstemmelse med de retningslinier, som er beskrevet i denne vejledning.

Ministeriernes effektiviseringsstrategier skal være udbygget med et kapitel om ”Klare mål og mere åbenhed” senest den 1. januar 2005. Kapitlet om ”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategierne skal offentliggøres på departementernes hjemmeside. De første klare mål for året 2005 skal være opstillet ved udgangen af 2004, således at de kan offentliggøres på institutionernes hjemmeside senest den 1. januar 2005.

”Klare mål og mere åbenhed” retter sig mod de borgere og virksomheder, der har berøringsflade med institutionen. Vejledningen er dermed en del af den større orientering mod institutionens omgivelser, som anbefalet i ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”.

Vejledningen er den konkrete udmøntning af regeringens handlingsplan om ”Klare mål og mere åbenhed” fra april 2004 foranlediget af det supplerende regeringsgrundlag ”Vækst, Velfærd – Fornyelse II” fra august 2003.

Vejledningen er baseret på case-materiale fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Statsamterne og Økonomistyrelsen, der alle på forsøgsbasis har anvendt vejledningen. Eksempler på opstilling af klare

mål fra de fire case institutioner er en integreret del af vejledningen. Eksemplerne er dels tænkte eksempler og dels opstillet med udgangspunkt i eksisterende eller tidligere resultatkontrakter. Eksemplerne er medtaget for at illustrere tankegangen bag ”Klare mål og mere åbenhed”.

Vejledningen er efterfølgende justeret i overensstemmelse med de indkomne erfaringer med at opstille klare mål.

Vejledningen om ”Klare mål og mere åbenhed” har været drøftet i Finansministeriets arbejdsgruppe om effektiviseringsstrategier i staten, hvor også vejledning om ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” blev behandlet.

Erfaringerne med ”Klare mål og mere åbenhed” samt ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” kan eventuelt give anledning til et efterfølgende opsamlende cirkulære.

### **Definitioner**

Med brugere forstås i vejledningen de borgere og virksomheder, som ønsker viden, har kontakt med eller har ærinde hos en statslig institution. Statslige eller kommunale institutioner er ikke omfattet af definitionen af brugere i vejledningen.

Opgaver anvendes i vejledningen som samlebetegnelse for produkter, ydelser, aktiviteter og delaktiviteter.

I resultatkontrakter er resultatkrav udtryk for, hvad en institution skal opnå inden for en fastsat tidsperiode i forhold til et mål. Et mål betegner derimod det, der skal opnås - der vi vil hen.

Et klart mål er en sproglig bearbejdning af et resultatkrav, der beskriver en dimension af et produkt, ydelse, aktivitet eller delaktivitet. Et klart mål vil oftest basere sig på et resultatkrav, der relaterer sig til enten en ydelse eller en aktivitet.

Et klart mål skal være intuitivt forståeligt og udtrykke, hvad brugerne kan forvente af service og betjening. Et klart mål er ikke retligt bindende, men er alene udtryk for institutionens målsætning.



### **Minimumskrav i vejledningen**

Med vejledningen skal alle institutioner på baggrund af en identifikation af institutionens brugerrettede opgaver opstille klare mål for institutionens service og betjening af borgere og virksomheder. Et klart mål kan omfatte dimensionerne faglig kvalitet, oplevet kvalitet og tilgængelighed.

Der skal kun opstilles klare mål for større og/eller væsentlige opgaver, hvor det giver mening for brugerne. De klare mål skal offentliggøres på institutionernes hjemmeside og formidles i de situationer, hvor det er anvendeligt og nyttigt for brugerne. Der skal følges op på de klare mål i offentligt tilgængelige oversigter på institutionernes hjemmeside.

Der er seks minimumskrav i vejledningen:

1. Alle ministerier skal udforme en politik for klare mål i effektiviseringsstrategien med det formål at sætte brugerne i centrum. Strategien skal beskrive, hvordan ”Klare mål og mere åbenhed” skal håndteres og udmøntes på ministerområdet. (Kapitel 2).
2. Alle statslige institutioner skal gennemgå deres opgaveportefølje med henblik på at udvælge større og/eller væsentlige brugerrettede opgaver, hvor det vil være relevant at opstille klare mål. (Kapitel 3. Trin I).
3. Alle institutioner skal opstille et eller flere klare mål for de udvalgte brugerrettede opgaver efter de i vejledningen nævnte principper. (Kapitel 3. Trin II).
4. Alle institutioner skal formidle klare mål til brugerne, hvor det er nyttigt og anvendeligt for brugerne. (Kapitel 3. Trin III).
5. Alle institutioner skal følge op på de opstillede klare mål, så det bliver tydeligt om institutionen har efterlevet egne klare mål. (Kapitel 3. Trin IV).
6. Alle institutioner skal årligt offentliggøre en samlet oversigt med oplysninger om klare mål, årets resultater og årets bedømmelse på institutionernes hjemmeside. (Kapitel 3. Trin V).

## **Frister for offentliggørelse og opfølgning**

Ministeriernes effektiviseringsstrategier skal være udbygget med et kapitel om ”Klare mål og mere åbenhed” senest den 1. januar 2005. Kapitlet skal beskrive ministerområdets politik for klare mål og offentliggøres på departementernes hjemmeside.

De første klare mål for året 2005 skal være opstillet ved udgangen af 2004, således at de klare mål kan offentliggøres på institutionernes hjemmeside senest den 1. januar 2005. Der kan efterfølgende arbejdes videre med at formidle klare mål til borgere og virksomheder i de situationer, hvor de møder institutionerne, fx i breve, i pjecer, på opslag mv.

Klare mål skal i de følgende år udmøntes successivt, således at alle statslige institutioner med udgangen af 2006 har opstillet klare mål for alle relevante brugerrettede opgaver gældende for 2007.

Institutionernes klare mål skal hvert år opstilles og justeres for det kommende år inden udgangen af det indeværende år.

Ved udgangen af april 2006 skal opfølgningen på institutionernes arbejde med klare mål være afsluttet for året 2005, og oversigter skal være offentliggjort. Opfølgning og offentliggørelse skal derefter være afsluttet inden udgangen af april for det senest afsluttede år.

## **Vejledningens opbygning**

Vejledningen består af to dele.

I kapitel 2 beskrives, hvordan ministerområdets politik for klare mål kan udformes, herunder hvilke problemstillinger og udfordringer ved udmøntningen af klare mål departementet kan tage stilling til.

I kapitel 3 vejledes der i, hvordan de statslige institutioner kan arbejde med at opstille klare mål. Denne del af vejledningen indeholder en række eksempler på klare mål fra case-institutionerne Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Statsamtterne, Lægemiddelstyrelsen og Økonomistyrelsen.



## Kapitel 2

### ”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategien

Det er et minimumskrav, at ministerierne udbygger deres effektiviseringsstrategi med en politik for klare mål. Politikken skal indeholde departementets retningslinier for, hvordan ”Klare mål og mere åbenhed” konkret skal udmøntes på ministerområdet.

I det følgende beskrives en række elementer, som kan behandles i politikken.

Beskrivelsen af elementerne tjener to formål. For det første kan elementerne være en hjælp til at strukturere fremstillingen af politikken. For det andet behandles under hvert af elementerne en række problemstillinger, som departementerne bør forholde sig til i politikken.

Kapitlet om ”Klare mål og mere åbenhed” kan struktureres efter følgende elementer:

- Gyldighedsområde
- Formål med ”Klare mål og mere åbenhed”
- Sammenhæng til resultatstyringen
- Formidling
- Klare mål og vurdering
- Forankring og opfølgning
- Indsatsområder

### **Gyldighedsområde**

Departementet skal i effektiviseringsstrategien fastlægge hvilke institutioner på ministerområdet, der er omfattet af vejledningen om ”Klare mål og mere åbenhed”.

Med undtagelse af departementet er de institutioner, der er omfattet af ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” også omfattet af vejledningen om ”Klare mål og mere åbenhed”. Det vil derfor i praksis ikke være nødvendigt at redegøre for de institutioner, der skal arbejde med klare mål, idet der blot kan henvises til det relevante tekststed i effektiviseringsstrategien.

På en række ministerområder findes regionale enheder med betydelig brugerkontakt og af en sådan størrelse, at departementet med fordel kan sikre, at der opstilles sammenlignelige klare mål for de enkelte regionale enheder. I visse tilfælde vil forskelle i de lokale forhold dog vanskeliggøre en relevant sammenligning.

Det skal i ministeriets effektiviseringsstrategi fastlægges, hvilke regionale enheder, der enkeltvist skal opstille klare mål i overensstemmelse med departementets retningslinier herfor.

### **Formål med ”Klare mål og mere åbenhed”**

Departementet kan i effektiviseringsstrategien beskrive, hvilke overordnede mål departementet ønsker at opnå med udmøntningen af ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet.

Formålet med ”Klare mål og mere åbenhed” er at skabe en større orientering mod brugerne af de statslige institutioner. Udover en større orientering mod brugerne er der også en række delmål, som departementet på forskellig vis kan fremme gennem udmøntningen af ”Klare mål og mere åbenhed”.

Departementet kan have en målsætning om at fremme brugernes mulighed for at holde de statslige institutioner ansvarlige for service og betjening gennem offentliggørelse af klare mål.

Det kan ligeledes være en målsætning at kvalificere dialogen mellem brugere og institutioner om opgaver samt at skabe en forventningsafstemning mellem brugere og institutioner om, hvad der med rimelighed kan forventes i en bestemt situation.

”Klare mål og mere åbenhed” kan også anvendes til at informere brugerne om spilleregler og betingelser i forbindelse med sagsbehandling, fx frister, dokumentation mv. Departementet kan også anvende ”Klare mål og mere åbenhed” som en del af ministerområdets eller de enkelte institutioners kommunikationsstrategi i forhold til omverdenen.

Kommunikationsstrategien kan være rettet mod at skabe et bestemt image, et ”brand” eller en fælles identitet. Fælles identitet, image eller ”brand” kan også have betydning i forhold til institutionens medarbejdere.

Med klare mål får de enkelte institutioner mulighed for at vise over for brugere og det øvrige samfund, hvilke opgaver de enkelte institutioner varetager, og at de leverer høj kvalitet og god service.

Institutionerne får med ”Klare mål og mere åbenhed” også større mulighed for at synliggøre medarbejdernes indsats og resultater.

### **Sammenhæng til resultatstyringen**

Det er en anbefaling i vejledningen om ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”, at resultatkontrakter i højere grad fokuserer på eksternt rettede mål. Et eksternt rettet mål er et mål, der relaterer sig til effekter, produkter eller ydelser, som retter sig mod institutionens omgivelser.

Anbefalingen er ny, og det kan ikke forventes, at en sådan ekstern orientering er gennemført for størstedelen af de statslige institutioner.

Departementet kan i effektiviseringsstrategien beskrive, hvordan arbejdet med en øget ekstern orientering i resultatkontrakterne kan samordnes med arbejdet med at opstille klare mål. Samordning kan være med til at sænke de administrative omkostninger forbundet med klare mål og sikre større sammenhæng i styringen af de enkelte institutioner.

Det er anbefalingen, at arbejdet med ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet så vidt muligt samordnes med de allerede eksisterende paradigmer og processer for udformning af og opfølgning på resultatkontrakter. Departementet kan i effektiviseringsstrategien redegøre for, hvordan dette hensyn kan tilgodeses i den konkrete udmøntning af ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet.

Institutionerne skal, jf. kapitel 3, gennemgå deres opgaveportefølje med henblik på at udvælge brugerrettede opgaver, hvor det vil være relevant at opstille klare mål. Institutionen kan efterfølgende vælge at lade enkelte eller alle de opstillede klare mål indgå som resultatkrav i resultatkontrakten.

Der er intet krav om, at de opstillede klare mål skal anvendes i resultatkontrakten, men der er en række styringsmæssige fordele ved, at de klare mål indgår i resultatkontrakten.

Har institutionen i sin resultatkontrakt eksternt rettede resultatkrav, vil disse efter sproglig bearbejdning, jf. kapitel 3, kunne anvendes som klare mål.

Et eksempel på et resultatkrav i resultatkontrakten kunne være *gennemsnitlig sagsbehandlingstid for sag x*. Det tilsvarende klare mål til resultatkravet kunne derimod være, at det er *institutionens målsætning, at 80 pct. af x-sagerne er behandlet inden tre uger*.

### **Formidling**

Det er et væsentligt element i ”Klare mål og mere åbenhed”, at brugerne får information om klare mål, hvor de har brug for det. Ellers vil klare mål ikke medføre den ønskede orientering mod institutionens brugere. Det er derfor afgørende, at departementet beskriver, hvordan det kan sikres, at de klare mål formidles effektivt til brugerne.

Departementet kan i effektiviseringsstrategien redegøre for, hvordan de obligatoriske offentligt tilgængelige oversigter for hver institution konkret skal udformes på ministerområdet.

Departementet kan ligeledes beskrive retningslinierne for formidlingsindsatsen på ministerområdet:

- Hvordan og i hvilke tilfælde skal brugere ved personligt fremmøde oplyses om klare mål?
- Skal alle svarbreve forsynes med relevante klare mål?
- Skal der udgives pjecer eller udformes ark, hvor brugere informeres om klare mål, der kan vedlægges relevante skrivelser til brugere?

- Skal resultatet af opfølgningen fremgå af svarbreve, pjecer og/ eller ark?
- Skal der opstilles en vurderingsskala, så det bliver muligt at bedømme årets resultater som hhv. ”tilfredsstillende”, ”på vej” eller ”utilfredsstillende”, jf. kapitel 3?

### **Klare mål og vurdering**

Departementet kan i effektiviseringsstrategien beskrive, hvordan de opstillede klare mål kan ledsages af vurderingsskalaer eller succeskriterier, der gør det muligt entydigt at vurdere, om institutionen har efterlevet de enkelte klare mål.

De fastlagte betingelser for vurdering af de enkelte mål skal i praksis afspejle en balance. På den ene side skal det sikres, at de klare mål er ambitiøse, således at de enkelte institutioner ansføres til at præstere noget for at opfylde de opstillede klare mål. På den anden side skal de udmeldte klare mål have en sådan karakter, at de afspejler, hvad brugeren realistisk kan forvente. Det kan være en udfordring.

### **Forankring og opfølgning**

Departementet har det overordnede ansvar for, at ”Klare mål og mere åbenhed” bliver udmøntet på de enkelte ministerområder.

Departementet kan med fordel beskrive, hvordan opstilling, forhandling af samt opfølgning på klare mål vil foregå, så samordning med det eksisterende arbejde med resultatstyring, effektivitet og kvalitet på ministerområdet kan sikres.

### **Indsatsområder**

Departementet kan i effektiviseringsstrategien vælge at fastsætte indsatsområder for arbejdet med at udmønte ”Klare mål og mere åbenhed”.

Indsatsområder er departementets mulighed for at identificere og sætte fokus på de konkrete tiltag, der skal iværksættes for at udvikle og udmønte ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet.

Eksempler på indsatsområder kan være, at institutionerne udvikler eller opstiller klare mål inden for dimensionen faglig kvalitet, eller at institutionerne udvikler vurderingsskalaer, der gør det muligt at foretage en mere nuanceret vurdering af målopfyldelsen.



### Boks 2.1. ”Klare mål og mere åbenhed” i effektiviseringsstrategien

Det anbefales, at der i politikken for ”Klare mål og mere åbenhed”:

- Fastlægges hvilke institutioner på ministerområdet, der er omfattet af vejledningen.
- Fastlægges hvilke regionale enheder, der enkeltvist skal opstille klare mål i overensstemmelse med ministeriets retningslinier herfor.
- Redegøres for de overordnede mål med udmøntningen af ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet.
- Redegøres for, hvordan arbejdet med en øget ekstern orientering i resultatkontrakterne kan samordnes med arbejdet med ”Klare mål og mere åbenhed”.
- Redegøres for, hvordan de obligatoriske offentligt tilgængelige oversigter for hver institution konkret skal udformes på ministerområdet.
- Redegøres for retningslinierne for formidlingsindsatsen på ministerområdet.
- Redegøres for, hvordan de opstillede klare mål kan ledsages af vurderingsskalaer eller succeskriterier, der gør det muligt entydigt at vurdere, om institutionen har efterlevet de enkelte mål.
- Redegøres for, hvordan opstilling, forhandling af samt opfølgning på klare mål vil foregå, så samordning med det eksisterende arbejde med resultatstyring, effektivitet og kvalitet på ministerområdet kan sikres.
- Fastlægges indsatsområder for arbejdet med at udmønte ”Klare mål og mere åbenhed” på ministerområdet.

## Kapitel 3

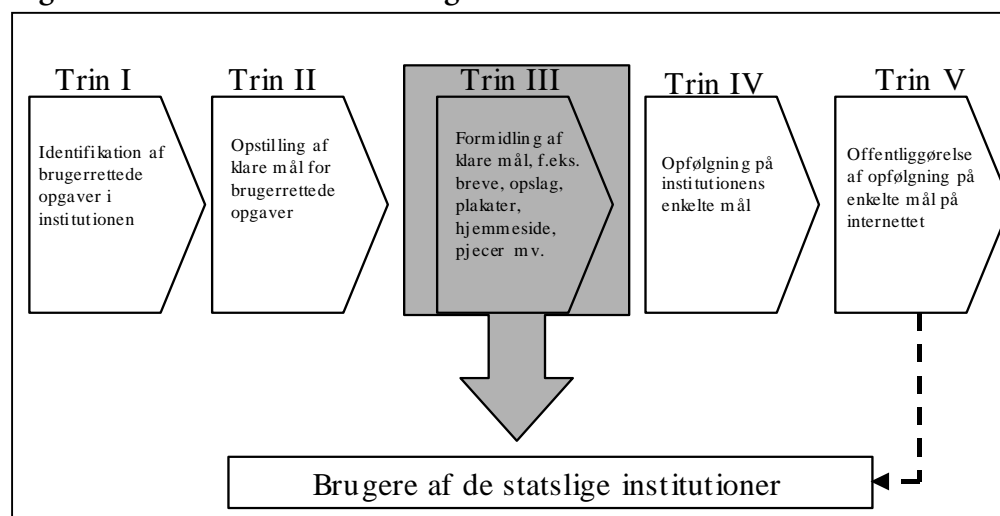
### Fremgangsmåde for arbejdet med klare mål

De statslige institutioner skal opstille klare mål for alle større og/eller væsentlige brugerrettede opgaver efter tre principper.

- Der skal være klar besked om institutionernes service og betjening, så der er åbenhed om, hvad brugeren kan forvente af den statslige institution.
- Oplysninger om service og betjening skal gives, så de er direkte anvendelige for brugerne.
- Det skal være let for brugerne at konstatere, om institutionen efterlever egne mål for service og betjening.

Kapitel 3 beskriver en fremgangsmåde med fem trin, som institutionerne kan anvende i arbejdet med "Klare mål og mere åbenhed", *jf. figur 3.1.*

Figur 3.1. Model for "Klare mål og mere åbenhed"



I det følgende beskrives de enkelte trin i modellen. Beskrivelsen af de enkelte trin er ledsaget af konkrete eksempler fra case-institutionerne, som på forsøgsbasis har opstillet klare mål.

### **Trin I. Identifikation af brugerrettede opgaver**

I trin et skal de enkelte institutioner på ministerområdet kortlægge, hvilke kontaktflader institutionen har til borgere og virksomheder. Med kontaktflader forstås brugerrettede opgaver, der som et minimum indebærer udveksling af information mellem institutionen og hhv. borgere og virksomheder.

Eksempler på brugerrettede opgaver er udstedelse af autorisationer, tilde-  
ling af tilskud, informations- og formidlingsvirksomhed, kontrol, myn-  
dighedsafgørelser, registrering, skatteopkrævning, omsorgsopgaver mv.  
Brugerkontakten kan tage forskellige former - eksempelvis personlig be-  
tjening, telefon, e-post eller breve mv.

Kortlægningen af institutionens brugerrettede opgaver kan i sig selv bi-  
drage til en øget orientering mod institutionens brugere.

Kortlægningen skal muliggøre, at de større og/eller væsentlige brugerret-  
tede opgaver kan identificeres, så der efterfølgende kan opstilles klare mål  
for disse.

Det er vigtigt, at kortlægningen får et passende detaljeringsniveau. På den  
ene side skal kortlægningen være så tilstrækkelig detaljeret, at de større  
og/eller væsentlige brugerrettede opgaver kan identificeres. På den anden  
side skal institutionerne forholdsvist let og uden større administrative  
omkostninger kunne foretage kortlægningen. I relation til ”Effektiv opgave-  
varetagelse i staten” er det forventningen, at et passende detaljeringsni-  
veau formentlig kan basere sig på ydelser og aktiviteter.

Langt de fleste institutioner vil forholdsvist enkelt kunne foretage en kort-  
lægning af opgaveporteføljen. Det er særligt tilfældet, hvis institutionen  
allerede har et opgavehierarki eller på anden vis har foretaget en mere  
systematisk gennemgang af opgaveporteføljen, fx i forbindelse med fast-  
sættelse af resultatkontrakten eller udarbejdelse af udbudspolitikken.

Institutionerne skal på baggrund af kortlægningen af opgaveporteføljen udvælge de opgaver, der skal opstilles klare mål for.

En række institutioner med megen brugerkontakt, fx Statsamterne, kan have mange brugerrettede opgaver, hvor det vil være relevant at opstille klare mål. Andre institutioner vil have meget få brugerrettede opgaver. Det er forventningen, at langt størstedelen af de statslige institutioner vil have en eller flere brugerrettede opgaver, hvor der meningsfuldt kan opstilles klare mål.

Det kan være relevant at opstille klare mål for væsentlige sagstyper, hvor der kun foretages relativt få afgørelser årligt, hvis det vurderes, at opstillingen af klare mål vil have stor nytte for de berørte brugere.

Institutionen kan også vælge, at der skal opstilles klare mål for de tværgående brugerrettede opgaver, som institutionen løser, fx telefonbetjening og hjemmesidens funktionalitet og brugervenlighed.

Case-institutionerne har identificeret større og/eller væsentlige brugerrettede opgaver, *jf. boks 3.1.*

### Boks 3.1. Identifikation af brugerrettede opgaver

#### Lægemiddelstyrelsen

##### *Kontaktflader med virksomheder*

- Godkendelse af lægemidler, hvor en virksomhed ansøger om markedsføringstilladelse
- Meddelelse om generelt tilskud til lægemidler
- Godkendelse og inspektion af virksomheder, der producerer, importerer og distribuerer lægemidler i Danmark
- Analytisk stikprøvekontrol af virksomheders egenkontrol ved produktion af lægemidler
- Laboratoriekontrol af lægemidler
- Registrering af fabrikker af medicinsk udstyr

##### *Kontaktflader med brugere*

- Tildeling af individuelle tilskud til lægemidler
- Modtagelse af indberetninger om formodede bivirkninger
- Modtagelse af ansøgninger på baggrund af stillingsopslag
- Informationsformidling om lægemidler og medicinsk udstyr via internettet

#### Statsamtterne

- Familieretlige sager, skilsmisser og sager om børns retsstilling og vilkår
- Klagesager over afgørelser, der behandles i de sociale nævn

#### Økonomistyrelsen

- Administration af jordbrugergaranti, fiskeribanklån og andre lån
- Administration af erhvervs- og boligformål
- Udbetaling og beregning af tjenestemandspension
- Administration af studielån og studiegæld

#### Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

- Sagsbehandling i forbindelse med selskabsstiftelser og -ændringer

### Trin II. Opstilling af klare mål for brugerrettede opgaver

I trin to skal institutionerne opstille klare mål for de brugerrettede opgaver, som er udvalgt på baggrund af kortlægningen i trin et.

Et klart mål er en sproglig bearbejdning af et resultatkrav, der beskriver en dimension af et produkt, ydelse, aktivitet eller delaktivitet. Et klart mål skal være intuitivt forståeligt og udtrykke, hvad brugerne med rimelighed kan forvente i forhold til service og betjening.

Hvis en ekstern orientering af resultatkontrakten for institutionen er påbegyndt eller gennemført i overensstemmelse med anbefalingen i vejledningen om ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”, vil en række af de allerede opstillede resultatkrav i resultatkontrakten kunne udtrykkes som klare mål. Er institutionen nået langt med en ekstern orientering, vil det derfor være relativt uproblematisk at opstille klare mål for de brugerrettede opgaver.

Hvis en ekstern orientering af resultatkontrakten endnu ikke er påbegyndt eller gennemført, kan institutionen lade de opstillede klare mål indgå i resultatkontrakten som et led i en større orientering mod institutionens omgivelser.

I udgangspunktet er det anbefalingen, at den enkelte institution opstiller forslag til klare mål, som derefter fastsættes endeligt efter forhandling med departementet parallelt med fastsættelsen af resultatkontrakten. Det er departementets ansvar, at de klare mål er tilstrækkelig ambitiøse, og at de samtidigt udtrykker, hvad brugerne med rimelighed kan forvente af institutionen. Det er en balance, jf. trin fire vedrørende opfølgning.

Et klart mål kan være informativt, når brugerne oplyses om den generelle kvalitet af en ydelse eller aktivitet. Fx at institutionen har et mål om, at sager behandles inden for en x fastsat periode. Et klart mål kan også bruges til at opbygge et image for institutionen. Fx at institutionen har et mål om at være blandt de x bedste i forhold til en fastsat standard.

De klare mål skal så vidt muligt være dækkende for de væsentligste brugerrelevante aspekter ved opgaven. Det anbefales derfor, at institutionen opstiller klare mål inden for flere forskellige dimensioner.

Institutionens overvejelser om opstilling af klare mål kan konkret tage udgangspunkt i dimensionerne:

- Faglig kvalitet
- Oplevet kvalitet
- Tilgængelighed<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> De valgte dimensioner er inspireret af en forståelse af kvalitetsbegrebet, som værende sammensat af tre hovedelementer: faglig kvalitet, oplevet kvalitet og organisatorisk effektivitet. Kvalitet i fokus, Finansministeriet, marts 2001.

De tre dimensioner er alle vigtige. Brugere skal både modtage ydelser, der lever op til de faglige krav til god kvalitet og have en oplevelse af, at de har modtaget god kvalitet, samt at de er blevet ordentligt behandlet. Endelig skal brugerne have let adgang til de statslige institutioner.

I praksis vil der være en betydelig sammenhæng mellem de tre dimensioner. Høj faglig kvalitet vil oftest give tilfredse brugere, men der kan være tilfælde, hvor der ikke er overensstemmelse. En statslig institution kan have høj faglig kvalitet i dens opgaveløsning i form af meget få fejl i sagsbehandlingen, men samtidig være dårlig til at informere eller betjene brugerne, hvilket kan give udslag i lav tilfredshed.

Tilsvarende vil borgerne i udgangspunktet have lavere tilfredshed med statslige institutioner, der træffer myndighedsafgørelser, der er karakteriseret ved en ulige magtsituation samt afgørelser, som til tider går borgerne imod.

I det følgende beskrives de enkelte dimensioner mere uddybende, og der gives eksempler på klare mål inden for hver dimension.

### *Faglig kvalitet*

Den faglige kvalitet er udtryk for, i hvilket omfang opgaveløsningen lever op til de faglige standarder for, hvad der kan leveres på baggrund af de faglige og ressourcemæssige muligheder.

Den faglige kvalitet relaterer sig både til de faglige standarder, der er fastsat for opgaveløsningens processer, fx hvilken service og betjening brugerne skal modtage i sagsforløbet, samt de faglige standarder, der fastsat for opgaveløsningens resultat, fx at den statslige institution træffer korrekte afgørelser.

Det kan være en udfordring at opstille sigende klare mål for faglig kvalitet alene baseret på kvantitative mål. For svært definerbare og komplekse opgaver kan der derfor opstilles klare mål, der baserer sig på kvalitative metoder, fx vurderinger fra fagfolk, kvalitativt baserede evalueringer mv. For andre opgaver er det mere hensigtsmæssigt, at de klare mål alene baseres på kvantitative metoder.

Uanset hvilken metode, de klare mål baseres på, skal det være muligt at foretage en opfølgning, hvor det entydigt kan bestemmes, om institutionen har efterlevet egne mål, jf. trin fire.

Et eksempel på et klart mål inden for dimensionen faglig kvalitet er sagsbehandlingstid. En kort sagsbehandlingstid er et udtryk for den faglige kvalitet i den forstand, at det er et selvstændigt mål, at afgørelser træffes så hurtigt, som det er muligt og forsvarligt.

Eksempler på andre mål, som den enkelte institution kan anvende i oversigten, er:

- Andel fejlbehandlede sager i en sagstype
- Andel klager for en sagstype
- Andel tabte appelsager for en sagstype

Anvendelse af kvitteringsskrivelser er et andet eksempel på relevante klare mål inden for dimensionen faglig kvalitet.

Det forhold, at brugerne i en kvitteringsskrivelse relativt hurtigt får besked om, hvornår sagsbehandlingen kan forventes afsluttet, samt information om det videre sagsforløb, er væsentlige parametre for brugernes oplevelse af sagsbehandlingen.

Klare mål for anvendelse af kvitteringsskrivelse kan omfatte flere relevante sagstyper eller opstilles enkeltvist for de vigtigste sagstyper.

### **Boks 3.2. Justitsministeriets cirkulære om mål for hurtig sagsbehandling**

I Justitsministeriets cirkulære om mål for hurtig sagsbehandling anbefales det, at der udsendes kvitteringsskrivelse til brugere og virksomheder, hvis ikke sagen kan afgøres inden for 30 dage. Kvitteringsskrivelsen bør endvidere så vidt muligt oplyse, hvornår sagen forventes afgjort.

I *boks 3.3.* er case-institutionernes klare mål for faglig kvalitet gengivet.



### Boks 3.3. Klare mål for faglig kvalitet

#### Lægemiddelstyrelsen

- Lægemiddelstyrelsen vil være en af de tre førende godkendelsesmyndigheder i Europa målt på antallet af gange, Danmark bruges som referenceland.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om godkendelse af kliniske afprøvninger behandles på højst 30 arbejdsdage.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om generelt tilskud til et lægemiddel behandles inden 90 dage efter, at markedsføringstilladelse foreligger godkendt.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om tilskud til et enkelt medicinpræparat behandles inden 14 dage.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om tilskud til medicin som følge af en kronisk sygdom behandles inden 14 dage.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om medicintilskud til døende behandles inden 2 dage.
- Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle stillingsansøgere modtager en kvitteringsskrivelse inden 14 dage efter modtagelse af ansøgningen.

#### Statsamterne

- Statsamterne har et mål om at behandle sager om børnebidrag inden for 9 uger.
- Statsamterne har et mål om at behandle sager om samvær inden for 11 uger.
- Statsamterne har et mål om at behandle sager om ægteskab og separation inden for 7 uger.
- Statsamterne har et mål om at behandle sager i det sociale nævn inden for 15 uger.
- Andelen af sager i årets kvalitetsmåling, der er målt materielt forkerte, skal være under 5 pct.

#### Økonomistyrelsen

- Alle borgerrettede sager behandles inden for 4 uger.
- Borgeren skal oplyses om relevant lovgivning og begrundelse for afgørelse/svar samt om klagevejledning.
- For at tilskudsbeløb kan være til stede på modtagers konto på rette tid (sidste bankdag i terminsmåned) skal borgeren oplyses om hvilke tidsfrister, der gælder for indsendelse af oplysninger.

#### Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at selskabsstiftelser og – ændringer behandles på gennemsnitligt 15 dage.
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at der maksimalt må ske anmeldelser af fejl i 3 pct. af selskabsregistreringerne.

### *Oplevet kvalitet*

Oplevet kvalitet er et udtryk for borgerens oplevelse af den offentlige opgaveløsning. Den oplevede kvalitet afspejler blandt andet, om ydelsen og den modtagne information fra brugerens synspunkt har været tilstrækkelig.

Resultatkrav for brugertilfredshedsundersøgelser vil være det typiske eksempel på relevante klare mål inden for dimensionen oplevet kvalitet.

Anvendelse af klare mål for brugertilfredshed sikrer, at institutionen bedre kan tilrettelægge ydelserne i forhold til brugernes oplevede behov. Klare mål for brugertilfredshed giver samtidig brugerne en ide om, hvad de kan forvente af institutionen.

Nedenfor er Statsamternes klare mål for oplevet kvalitet gengivet.

### **Boks 3.4. Klare mål for oplevet kvalitet**

#### **Statsamterne**

- Andelen af brugere, der var utilfredse med kontakten med statsamtet skal være under 20 pct.

### *Tilgængelighed*

Brugerne er afhængige af, at der er let adgang til information og vejledning om de brugerrettede opgaver.

I mange tilfælde vil brugerne kunne få vejledning og betjene sig selv på internettet. For andre ydelser er vejledning gennem personlig kontakt, via telefon eller ved fremmøde nødvendigt. I disse tilfælde vil det være afgørende for brugerne, at de inden for en rimelig ventetid kan få den nødvendige hjælp og vejledning. Det skal være let for brugerne at følge med i deres sager.

Et eksempel på et klart mål for tilgængelighed er målsætninger for ventetid i telefonsluse før, at brugerne får kontakt med den relevante sagsbehandler.

Et andet eksempel er mål, der bygger på IT- og Telestyrelsens projekt ”Bedst på Nettet”, hvor alle offentlige institutioner screenes og vurderes

efter fastsatte kriterier, herunder brugervenlighed, nytteværdi og åbenhed, jf. boks 3.5.

### Boks 3.5. Vurderingskriterier i ”Bedst på Nettet”

Som led i IT- og Telestyrelsens projekt ”Bedst på Nettet” screenes og vurderes samtlige offentlige hjemmesider efter en række nærmere definerede vurderingskriterier. Med udgangspunkt i vurderingskriterierne tildeles de enkelte hjemmesider point og et hertil svarende antal ”Netkroner”.

”Bedst på Nettet” bygger på vurderingskriterier inden for tre kategorier:

- Brugervenlighed
- Nytteværdi
- Åbenhed

Vurderingskriterierne, der anvendes i ”Bedst på Nettet”, er beskrevet nedenfor.

#### *Brugervenlighed*

Brugervenlighed handler først og fremmest om tilgængelighed. Hvis ikke man kan få adgang til informationerne på en hjemmeside, så er resten jo ligegyldigt.

#### *Nytteværdi*

Nytteværdi forholder sig til, om hjemmesidens indhold er pålideligt og nyttigt i forhold til de behov, man har som bruger af hjemmesiden. Kravene inden for denne kategori er afhængige af hjemmesidens formål og sigte. De vil være forskellige afhængig af, hvem afsenderen er, og hvad organisationen er sat i verden for at udføre.

#### *Åbenhed*

Åbenhed forholder sig til, om afsenderen af hjemmesiden er åben og imødekommende over for brugerens behov. Kategorien fokuserer på, om hjemmesiden åbent og ærligt viser, hvem afsenderen er samt på hvilket grundlag beslutninger og afgørelser træffes. For brugeren handler det om at kunne identificere, hvad det er for en slags organisation, der står bag hjemmesiden.

I det følgende er oplyst de kriterier, der skal opfyldes for at skabe god kvalitet inden for hver kategori.

Kilde: [www.bedstpaanettet.dk](http://www.bedstpaanettet.dk)

Anvendelsen af selvbetjeningsløsninger på internettet og anden digital forvaltning har et stort potentiale i forhold til at realisere serviceforbedringer for brugerne. Det kan derfor være særligt relevant at opstille klare mål for tilgængeligheden via digitale løsninger.

Eksempler på mål for tilgængelighed kunne være:

- Antal netkroner fra Bedst På Nettet ([www.bedstpaanettet.dk](http://www.bedstpaanettet.dk))
- Ventetid for at få et møde
- Information om online hjælp
- Information om de sagstyper, hvor brugerne kan betjene sig selv digitalt, tidsrum herfor samt evt. hjælpetjenester i forbindelse hermed

I *boks 3.6.* er case institutionernes klare mål for tilgængelighed gengivet.

### Boks 3.6. Klare mål for tilgængelighed

#### Lægemiddelstyrelsen

- Lægemiddelstyrelsen har et mål om at opnå en tilfredsstillende vurdering af styrelsens hjemmeside ved IT- og Telestyrelsens vurdering af offentlige hjemmesider i 2004.

#### Statsamterne

- Statsamterne skal opnå mindst 3 ud af 5 mulige netkroner ved vurdering af statsamternes fælles hjemmeside i 2004 og mindst 4 ud af 5 mulige netkroner i 2005.
- Alle blanketter skal være tilgængelige på statsamternes hjemmeside.

#### Økonomistyrelsen

- Telefoniske henvendelser, der blot kræver opslag i systemer eller paratviden, besvares her og nu (senest inden for en dag).
- Borgeren skal kunne se svar på almindeligt forekommende spørgsmål på [www.oes.dk](http://www.oes.dk) 24 timer i døgnet.
- Borgeren kan indberette bankkontonr. til brug for udbetaling af tjenestemandspension elektronisk på [www.oes.dk](http://www.oes.dk) 24 timer i døgnet.
- Borgeren kan hente ansøgningsblanketter på [www.oes.dk](http://www.oes.dk) 24 timer i døgnet.

#### Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle opkald besvares inden 30 sekunder.

### Trin III. Formidling af klare mål

”Klare mål og mere åbenhed” handler om at sikre en større orientering mod brugerne af de statslige institutioner.

En del af at sikre en større brugerorientering er, at klare mål oplyses til borgere og virksomheder, hvor det er nyttigt for brugerne.

Det er derfor et helt afgørende element, at institutionerne overvejer, hvordan de klare mål kan kommunikeres bedst muligt til brugerne, samt hvordan klare mål kan indgå i den øvrige kommunikation med institutionens brugere.

I trin tre skal institutionerne systematisk gennemgå de opstillede klare mål og overveje, hvordan de enkelte klare mål kan kommunikeres til institutionens brugere - hvor brugerne er og på deres præmisser.

Institutionen kan vælge at anvende forskellige medier og fremgangsmåder. Fx kan borgere og virksomheder oplyses om klare mål i svarbreve og kvitteringsskrivelser. Alternativt kan der udarbejdes ark eller pjecer, som institutionen kan vedlægge den øvrige kommunikation med brugere.

Det kan også være relevant at oplyse om mål på hjemmesiden, plakater, skilte eller lignende, hvor borgerne og virksomhederne konkret møder de statslige institutioner, fx hvor der er personligt fremmøde.

I *tabel 3.1.* er der opstillet eksempler på, hvordan forskellige klare mål kan formidles til borgere og virksomheder.

Tabel 3.1. Eksempler på formidling af klare mål

Mål	Formidling/medium
Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at alle almindelige ansøgninger om generelt tilskud til et lægemiddel er behandlet inden 90 dage efter, at markedsføringstilladelse foreligger godkendt.	Hjemmeside
Statsamterne har et mål om, at sager i de sociale nævn er behandlet inden for 15 uger.	Kvitteringsskrivelse og <a href="http://www.statsamt.dk">www.statsamt.dk</a> med henvisning til det pågældende amt
Statsamterne har et mål om, at sager vedr. skilsmisse og separation er behandlet inden for 7 uger.	Kvitteringsskrivelse og <a href="http://www.statsamt.dk">www.statsamt.dk</a> med henvisning til det pågældende amt
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at selskabsstiftelser og -ændringer behandles på gennemsnitligt 15 dage.	Kvitteringsskrivelse Hjemmeside
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle opkald besvares inden 30 sekunder.	Telefon Hjemmeside
Økonomistyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle henvendelser vedrørende inddrivelse af studiegæld, ordinær og misligholdt gæld besvares inden 14 dage.	Hjemmeside Relevante skrivelser Informationspjece vedr. inddrivelse af studiegæld
Økonomistyrelsen har et mål om, at der skal være adgang til selvbetjeningsløsninger vedrørende inddrivelse af studiegæld, ordinær og misligholdt gæld 24 timer i døgnet alle ugens 7 dage.	Hjemmeside Relevante skrivelser Informationspjece vedr. inddrivelse af studiegæld

### Trin IV. Opfølgning på klare mål

Det er et minimumskrav, at der i forhold til brugerne skal ske en årlig opfølgning på de opstillede mål i en oversigt, der skal kunne findes på institutionens hjemmeside.

Departementet kan desuden vælge at foretage en løbende opfølgning i forhold til institutionerne på ministerområdet. Opfølgningen på de klare mål kan tilrettelægges som en del af den almindelige opfølgning på de enkelte institutioners resultatkontrakter.

Forudsætningen for, at der kan følges op på institutionens resultater i forhold til de opstillede klare mål, er, at det efter årets afslutning entydigt kan bestemmes, om institutionen har efterlevet de enkelte klare mål.

Departementet og institutionen skal derfor i forbindelse med opstillingen af det klare mål, jf. trin to, definere et succeskriterium eller en vurderingsskala, der kan gøre det muligt entydigt at vurdere, om det enkelte klare mål er efterlevet i det relevante år.

Der kan med fordel opstilles en vurderingsskala for hvert af de klare mål, således at det bliver muligt at bedømme de enkelte af årets resultater, som hhv. "tilfredsstillende", "på vej" eller "utilfredsstillende". Vurderingsskalaen kan mest hensigtsmæssigt udformes som intervaller, inden for hvilket årets resultater kan bedømmes.

Det er departementets ansvar, at de klare mål er tilstrækkelig ambitiøse, samtidig med at de også skal give udtryk for, hvad brugerne realistisk kan forvente af institutionen. Dette skal afspejles i de fastlagte betingelser for vurdering af de enkelte klare mål.

En fordel ved at anvende en vurderingsskala er, at det giver en mere nuanceret vurdering af målopfølgningen.

I det følgende er eksempler på Lægemiddelstyrelsens vurderingsskalaer for opfølgning gengivet.

### Kapitel 3 – Fremgangsmåde for arbejdet med klare mål

Sagsbehandlingstid for ansøgninger om tilskud til medicin:

Faglig kvalitet					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status ultimo 2003	Bedømmelse 2003
Ansøgninger om enkelttilskud til medicin behandles på 14 dage	>= 75 pct.	50 - 74 pct.	<= 49 pct.	66 pct.	På vej
Ansøgninger om kroniker-tilskud til medicin behandles på 14 dage	>= 75 pct.	50 - 74 pct.	<= 49 pct.	84 pct.	Tilfredsstillende
Ansøgninger om terminaltilskud til medicin behandles på 2 dage	>= 75 pct.	50 - 74 pct.	<= 49 pct.	99 pct.	Tilfredsstillende

Sagsbehandlingstid for lægemiddelindustriens ansøgninger om generelt tilskud til lægemidler:

Faglig kvalitet					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status 2003	Bedømmelse 2003
Ansøgninger om generelt tilskud skal behandles inden for 90 dage	>= 90 pct.	65 - 89 pct.	<= 64 pct.	97 pct.	Tilfredsstillende

Lægemiddelstyrelsens europæiske placering som godkendelsesmyndighed:

Faglig kvalitet					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status 2003	Bedømmelse 2003
Danmarks placering blandt referencelandene	>= 3. plads	4. - 7. plads	>= 7. plads	1. plads	Tilfredsstillende

Sagsbehandlingstid for ansøgninger om godkendelse af kliniske afprøvninger:

Faglig kvalitet					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status 2003	Bedømmelse 2003
Ansøgninger om godkendelse af kliniske afprøvninger behandles på højst 30 arbejdsdage (netto)	>= 94 pct.	69 - 93 pct.	<= 68 pct.	99,6 pct.	Tilfredsstillende



## Vejledning om Klare mål og mere åbenhed

---

Kvitteringskrivelse:

Faglig kvalitet					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status 2003	Bedømmelse 2003
Hvis Lægemiddelstyrelsen modtager en stillingsansøgning, vil ansøgeren modtage en kvitteringskrivelse inden 14 dage	>= 90 pct.	65 – 89 pct.	<= 64 pct.	99 pct.	Tilfredsstillende

Andel point ud af mulige på [www.bedstpaanettet.dk](http://www.bedstpaanettet.dk):

Tilgængelighed					
	Tilfredsstillende (2004)	På vej (2004)	Utilfredsstillende (2004)	Status 2003	Bedømmelse 2003
A. Brugervenlighed: 85 pct.	>= 75 pct.	50 - 74 pct.	<= 49 pct.	84 pct.	Tilfredsstillende
B. Nyttевærdi: 75 pct.	>= 50 pct.	30 - 49 pct.	<= 29 pct.	66 pct.	Tilfredsstillende
C. Åbenhed: 50 pct.	>= 44 pct.	24 - 43 pct.	<= 23 pct.	44 pct.	Tilfredsstillende

## Trin V. Offentliggørelse af klare mål

I trin fem skal institutionerne offentliggøre resultatet af opfølgningen for de enkelte opstillede mål i offentlige oversigter på institutionernes hjemmesider. Offentliggørelse skal ske med udgangen af april måned for det senest afsluttede år.

Borgere og virksomheder kan anvende oversigterne til at konstatere, om de enkelte institutioner lever op til de opstillede mål.

Oversigten på institutionernes hjemmeside skal som minimum indeholde oplysninger om de opstillede klare mål, de faktisk opnåede resultater og det skal fremgå tydeligt, om de enkelte mål er efterlevet eller ikke efterlevet. Det kan fx ske ved et flueben eller lignende.

I det følgende er der opstillet et eksempel fra Lægemiddelstyrelsen, der illustrerer, hvordan der kan følges op på enkelte klare mål i de offentlige oversigter på internettet, *jf. tabel 3.2.*

**Tabel 3.2. Eksempel på offentlig oversigt uden vurderingsskala**

Opgave	Mål	Årets resultat	Bedømmelse af målopfyldelse
Tilskud til lægemidler	Lægemiddelstyrelsen har et mål om, at ansøgninger om terminaltilskud til medicin behandles på to dage	99 pct.	√

Departementet kan også vælge, at der på ministerområdet skal anvendes en vurderingsskala, der gør det muligt at graduere målopfyldelsen. I den forbindelse kan kategorierne "tilfredsstillende", "på vej" eller "utilfredsstillende" benyttes for hvert af de klare mål. Der kan anvendes trafiklys, stjerner eller andet til at markere de forskellige kategorier.

Departementet kan ligeledes fastsætte, at der skal anvendes en ensartet symbolik på hele ministerområdet.

Departementet kan i effektiviseringsstrategien bestemme, hvordan bedømmelsen af de enkelte klare mål skal indgå i de enkelte institutioners formidling af de klare mål til brugerne. En mulighed er, at bedømmelsen af det forrige års resultat fx ved stjerner eller trafiklys formidles sammen med det gældende klare mål, *jf. trin to.*

I det følgende er illustreret, hvordan der kan følges op på enkelte klare mål i offentlige oversigter på internettet, hvor der anvendes en vurderingsskala, jf. tabel 3.3..

**Tabel 3.3. Eksempel på offentlige oversigter over klare mål**

Opgave	Mål	Tilfredsstillende	På vej	Utilfredsstillende	Resultat	Bedømmelse
Tilskud til lægemidler	Lægemedelstyrelsen har et mål om, at ansøgninger om terminaltilskud til medicin behandles på to dage	>= 75 pct.	50 - 74 pct.	<= 49 pct.	99 pct.	Tilfredsstillende

Finder departementet det hensigtsmæssigt, kan det i effektiviseringsstrategien fastsættes, at de enkelte institutioner kan tildeles en samlet bedømmelse fx ved tildeling af et antal stjerner, trafiklyssymboler eller andet, med udgangspunkt i bedømmelsen af de enkelte mål.

Vurderingsskalaerne for de enkelte klare mål giver mulighed for at udregne en samlet gennemsnitlig målopfyldelse for de klare mål for hele institutionen, som bedømmelsen af institutionen kan baseres på. Fx kan kategorien "tilfredsstillende" fastsættes til tre point, "på vej" kategorien til to point og kategorien "utilfredsstillende" til et point.

Bedømmelse af hele institutioner med udgangspunkt i de enkelte klare mål er frivillig.

Retningslinier for en samlet bedømmelse af institutioner fastsættes i effektiviseringsstrategien for ministerområdet.