

---

# INDHOLD

---

- 03 FORORD
- 05 KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED
- 11 BRUGERRETTET INFORMATION  
I DEN OFFENTLIGE SEKTOR
- 15 KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED I STATEN

---

# FORORD

---

Regeringen ønsker en offentlig sektor, hvor der er åbenhed om mål og resultater. Der skal være fokus på resultaterne, og det skal sikres, at de offentlige midler udnyttes effektivt. Borgerne har krav på en effektiv offentlig sektor med god service og et højt kvalitetsniveau.

Med handlingsplan om *klare mål og mere åbenhed* tager regeringen endnu et skridt mod at nå disse mål.

Men *klare mål og mere åbenhed* handler også om at sætte brugerne i centrum og skabe en offentlig sektor på brugernes vilkår. Med større åbenhed om mål og gennemsigtighed om de opnåede resultater får borgere og virksomheder større indsigt i den offentlige sektor – og der skabes øget opmærksomhed om brugernes vilkår i de offentlige institutioner.

Borgere og virksomheder skal have klar besked om, hvad de kan forvente af service og betjening i den offentlige sektor. Og brugerne skal kunne følge med i, om de enkelte institutioner lever op til egne mål.

De statslige institutioner skal sætte sig i brugernes sted og oplyse om mål for service og betjening til brugerne og på brugernes præmisser. Dermed får institutionerne også mulighed for at vise, at de leverer god service og høj kvalitet.

---

Åbenhed om målene er samtidig med til at sikre en forventningsafstemning mellem brugerne og de offentlige institutioner.

Med handlingsplanen tager staten det første skridt. Men dermed stopper arbejdet ikke. Regeringen vil efterfølgende sammen med de kommunale parter drøfte, hvordan *klare mål og mere åbenhed* kan udbredes til hele den offentlige sektor.

REGERINGEN

---

Med handlingsplanen om *klare mål og mere åbenhed* ønsker regeringen at skabe større åbenhed om, hvad borgere og virksomheder kan forvente af service og betjening i de offentlige institutioner.

Regeringen tager hermed et skridt mod at realisere målsætningen om en mere åben, enkel og lydhør offentlig sektor. Målsætningen er en af grundpillerne i regeringens program for moderniseringen af den offentlige sektor.

Staten går med denne handlingsplan forrest ved at skabe større åbenhed om mål og resultater i de statslige institutioner.

Regeringen vil efterfølgende sammen med de kommunale parter drøfte, hvordan *klare mål og mere åbenhed* kan udbredes til hele den offentlige sektor.

---

## ÅBENHED OM OFFENTLIGE INSTITUTIONERS MÅL FOR SERVICE OG BETJENING AF BORGERE OG VIRKSOMHEDER

Regeringen mener, at klare mål for offentlige institutioners betjening og service af borgere og virksomheder skal ud i det åbne. Med klare mål får brugerne bedre mulighed for at anspore offentlige institutioner til at overholde udmeldte mål for service og betjening. Samtidig er klare mål med til at sikre en forventningsafstemning mellem borgere og virksomheder på den ene side og de offentlige institutioner på den anden side.

Med klare mål for service og betjening for borgerrettede ydelser indgår den enkelte institution en "kontrakt" med borgere og virksomheder om, hvad de med rimelighed kan forvente i en bestemt situation, f.eks. ved behandlingen af en sag. Målene er dog ikke juridisk bindende.

"Kontrakten" virker begge veje. Målene angiver den service og betjening, som brugerne må være indstillet på og indforstået med. Omvendt kan brugerne på et mere oplyst grundlag reagere, hvis den offentlige institution ikke opfylder egne mål for service og betjening.

Vi kender tankegangen fra private virksomheder. Når vi køber ind i et supermarked, får vi på et skilt over kassen oplyst, at vi som kunde kan tillade os at råbe op, hvis der er flere end seks personer, som står i kø for at blive betjent af kassemedarbejderen.

---

Og når vi lander i Københavns Lufthavn og skal hente vores bagage, kan vi se på en skærm, hvor lang tid vi kan regne med at skulle vente, før vi kan hente bagagen på transportbåndet.

De to eksempler illustrerer tankegangen bag handlingsplanen, selvom der er langt fra sagsbehandlingen i en statslig institution til transportbåndet i Københavns Lufthavn. I synet på kundeservice kan offentlige institutioner imidlertid lære af private virksomheder.

Men handlingsplanen er også en mulighed for den offentlige sektor til at demonstrere over for borgere og virksomheder, at der leveres kvalitet og service på et højt niveau.

De enkelte institutioner kan også bruge opstillingen af klare mål til at opbygge en profil og et image over for omverdenen – og indadtil over for medarbejderne.

## KRAV TIL INFORMATION OM MÅL FOR SERVICE OG BETJENING

Regeringen mener, at borgere og virksomheder har krav på klar besked om, hvad de kan forvente af service og betjening af de statslige institutioner. Kravet skal omfatte alle relevante og væsentlige udadrettede opgaver i staten.

Borgeres og virksomheders krav på information kan sammenfattes i tre principper:

- Der skal være klar besked om 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.

Borgere og virksomheder skal have klar besked om, hvad de med rimelighed kan forvente af den enkelte statslige institution. Klar besked indebærer, at målene er let forståelige og udtrykt, så der ikke er i tvivl om, hvorvidt institutionen i det konkrete tilfælde har efterlevet egne mål for service og betjening.

KLARHED OM  
HVAD MAN KAN  
FORVENTE

DIREKTE  
ANVENDELIG  
INFORMATION

MULIGHED FOR  
AT FØLGE OP PÅ  
MÅL FOR SERVICE  
OG BETJENING

Det har i sig selv en værdi, at brugerne ved, hvad de med rimelighed kan forvente i en bestemt situation. Stemmer service og betjening ikke overens med institutionens mål, får brugeren styrket sin stilling over for institutionen ved at kunne henvise til målene.

Borgere og virksomheder skal have information i de situationer, hvor det er anvendeligt og nyttigt for dem. Oplysninger om service og betjening skal ikke gemmes væk i kontrakter og i interne papirer.

Kravet om direkte anvendelighed betyder, at brugerne skal have klar besked, hvor de møder den statslige institution, f.eks. i svarbreve, kvitteringsskrivelser, opslag, pjecer, på hjemmesiden mv. Modtager brugerne for eksempel en kvitteringsskrivelse i forbindelse med en sag, så bør det i kvitteringsskrivelsen bl.a. oplyses, hvilken sagsbehandlingstid, der kan forventes.

Det skal være let og enkelt for borgere og virksomheder at konstatere, om institutionerne lever op til egne mål for service og betjening.

Åbenhed om mål og opfølgning på målene er med til at sikre, at såvel brugerne som de statslige institutioner tager målene alvorligt.

# BRUGERRETET INFORMATION I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

---

Den offentlige sektor arbejder allerede i dag med at opstille brugerrettet information til borgere og virksomheder.

Informationen kan have forskellige formål, f.eks. at understøtte et frit valg ved at sikre sammenlignelighed, at styrke dialogen mellem borgerne og de offentlige institutioner eller at give borgerne bedre mulighed for at gennemskue kvaliteten af de offentlige institutioners service og betjening.

Stat, amter og kommuner har en forskellig tilgang til at opstille information til borgere og virksomheder, da informationen har forskellige formål.

Når borgerne møder staten, sker det som oftest i den regionalstatslige forvaltning, hvor serviceydelserne har karakter af myndighedsopgaver som eksempelvis udstedelse af pas, tilladelser, arbejdstilsyn, sager om samværsret mv.

Det er i kommuner og amter, at størstedelen af de brugerrettede offentlige ydelser leveres. For en lang række af de brugerrettede serviceydelser har borgerne mulighed for at vælge mellem forskellige institutioner. Det er særligt, hvor der er frit valg, at det er vigtigt at kunne sammenligne på tværs af institutioner.

Det er således på det kommunale område, at klare mål har størst betydning for borgerne. Regeringen vil derfor sammen med de kommunale parter drøfte, hvordan *klare mål og mere åbenhed* kan udbredes til hele den offentlige sektor.

---

## BRUGERRETTET INFORMATION PÅ DET KOMMUNALE OMRÅDE

I kommuner og amter er der i lovgivningen fastsat en række minimumskrav til de serviceoplysninger, borgere skal have. Det gælder f.eks. i forhold til uddannelsesinstitutionerne og hjemmehjælpen.

Den centrale model for brugerrettet information på det kommunale område er sammenlignelig brugerinformation. Sammenlignelig brugerinformation omfatter folkeskolen, ældreområdet, dagtilbud og gymnasiet.

Sammenlignelig brugerinformation er internetbaseret brugerinformation, som er formidlet i en standardiseret form, der gør det muligt for brugerne at sammenligne indhold, omfang og kvalitet af forskellige kommunale institutioner og serviceydelser. Sammenlignelig brugerinformation har bl.a. til formål at understøtte brugernes udøvelse af det frie valg.

Sammenlignelig brugerinformation er en frivillig ordning, som endnu er i sin vorden. Det kan konstateres, at det fortsat er et fåtal af amter og kommuner, som anvender sammenlignelig brugerinformation inden for et eller flere områder.

---

## BRUGERRETTET INFORMATION PÅ DET STATSLIGE OMRÅDE

Mens det på de kommunale serviceområder er afgørende, at den brugerrettede information også understøtter det frie valg, er det statslige område kendetegnet ved, at det kun i begrænset omfang er muligt at skabe frit valg.

I staten er der derfor valgt en anden tilgang, hvor det afgørende er, at der skabes større åbenhed om, hvad borgere og virksomheder kan forvente af de enkelte institutioner.

De fleste statslige institutioner styres gennem resultatkontrakter. De statslige institutioner opstiller i resultatkontrakterne mål og resultatkrav for en række borger- og virksomhedsrettede ydelser, f.eks. sagsbehandlingstider, brugertilfredshed og kvalitet. Resultatkontrakterne er offentligt tilgængelige dokumenter, der bl.a. kan findes på de enkelte departementers og styrelseres hjemmeside.

Resultatkontrakten skal fremover i højere grad fokusere på institutionens borger- og virksomhedsrettede ydelser. Fastsættelse af klare mål for institutionernes service og betjening er en del af en sådan orientering mod omgivelserne. Med omgivelser forstås borgere, virksomheder og andre relevante parter.

Handlingsplanen om *klare mål og mere åbenhed* bygger videre på orienteringen af resultatkontrakterne mod omgivelserne.

# KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED I STATEN

---

Med handlingsplanen om *klare mål og mere åbenhed* igangsætter regeringen en udvikling mod større åbenhed om service og betjening i staten.

De enkelte institutioner skal, på baggrund af en identifikation af deres udadrettede opgaver, opstille mål for institutionens service og betjening.

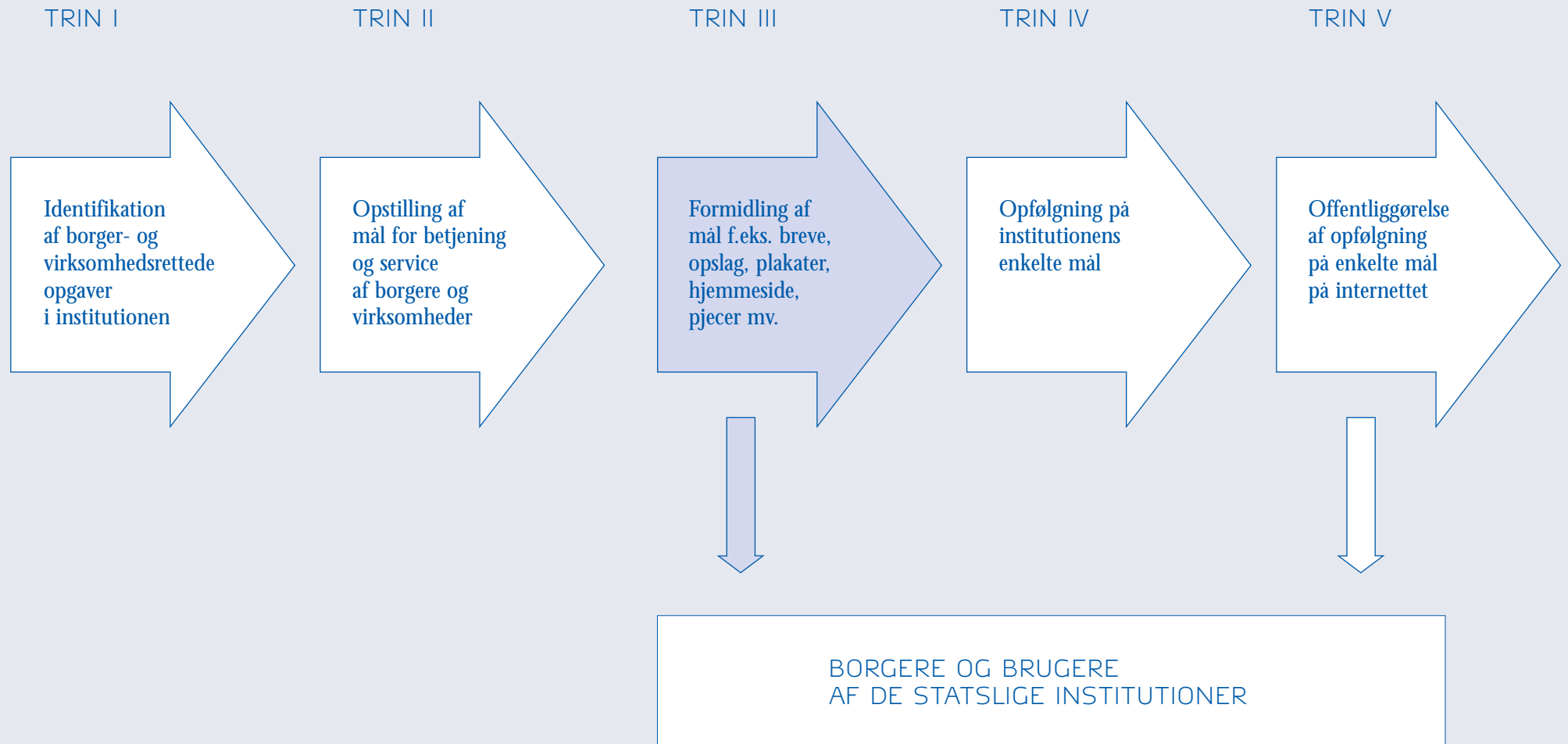
Målene formidles til borgere og virksomheder, hvor de møder institutionen, f.eks. i breve, i pjecer, på opslag, hjemmesiden mv. Der følges op på målene i offentlige oversigter på institutionens hjemmeside.

Institutionerne skal gå gennem fem trin som vist i figuren på s. 16.

De enkelte ministerier skal i deres effektiviseringsstrategi beskrive, hvordan de enkelte skridt konkret skal udmøntes på ministerområdet. Beskrivelsen kan ses som ministerområdets strategi for en større orientering mod borgerne og virksomhederne. Denne handlingsplan vil efterfølgende blive suppleret med en vejledning der nærmere beskriver de enkelte trin i processen.



MODEL FOR  
KLARE MÅL OG  
MERE ÅBENHED



---

## TRIN I. IDENTIFIKATION AF BORGER- OG VIRKSOMHEDSRETTEDE OPGAVER

I trin et skal de enkelte institutioner på ministerområdet kortlægge, hvilke kontaktflader institutionen har til borgere og virksomheder.

Kortlægningen af de borger- og virksomhedsrettede aktiviteter i institutionen kan i sig selv bidrage til en øget orientering mod institutionens brugere.

De fleste institutioner har i praksis allerede i dag et relativt godt overblik over, hvor der er kontakt til borgere og virksomheder.

---

## TRIN II. OPSTILLING AF MÅL FOR SERVICE OG BETJENING

I trin to skal institutionerne på baggrund af en identifikation af institutionens kontakt til borgere og virksomheder opstille mål for service og betjening. Målene fastlægges gennem en dialog mellem institutionen og departementet, på samme måde som det er tilfældet med institutionens resultatkontrakt. I mange tilfælde vil det være relevant, at målene indgår som resultatkrav i resultatkontrakten.

Der skal kun opstilles mål for de aktiviteter, hvor det giver mening for borgere og virksomheder. En række institutioner med meget borgerkontakt, f.eks. statsamterne, kan have mange mål, mens andre institutioner kan have få mål.

Målene skal i udgangspunktet være dækkende for institutionens kontakt til borgere og virksomheder og så vidt muligt opstilles inden for flere dimensioner, så de vigtigste aspekter af aktiviteterne kommer frem. Væsentlige dimensioner ved aktiviteter er faglig kvalitet, oplevet kvalitet og tilgængelighed.

Eksempler på relevante borgerrettede mål for faglig kvalitet kan være antallet af fejl eller klager for en sagstype, sagsbehandlingstid eller evalueringer. Eksempler på mål for oplevet kvalitet kan være brugertilfredshedsundersøgelser i forskellige udformninger. Eksempler på mål for tilgængelighed kan være ventetid for telefonbetjening, personlig betjening eller adgang til selvbetjeningsløsninger på internettet.

Målene skal være vurderbare og udtrykkes på en sproglig enkel måde. Nedenfor er der en række eksempler på klare mål.

#### EKSEMPLER PÅ KLARE MÅL

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at selskabsstiftelser og -ændringer behandles på gennemsnitligt 15 dage.
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle telefonopkald besvares inden 30 sekunder.
- 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.
- Danmarks Meteorologiske Institut har et mål om, at mindst 90 pct. af borgerne skal finde servicen fra DMI god eller acceptabel.
- Statsamtene har et mål om, at sagsbehandlingstiden i de sociale nævn gennemsnitligt er 13 uger.
- Statsamtene har et mål om, at sager vedr. skilsmisse og separation er behandlet på gennemsnitligt 6 uger.
- Økonomistyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle henvendelser vedrørende inddrivelse af studiegæld, ordinær og misligholdt gæld besvares inden 14 dage.
- 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.

#### TRIN III. FORMIDLING AF MÅL

I trin tre skal institutionerne oplyse borgere og virksomheder om, hvad de kan forvente af service og betjening i mødet med den statslige institution.

Tankegangen er, at borgere og virksomheder skal oplyses om mål på en sådan måde, at de har de bedste forudsætninger for at fastholde og anspore institutionerne til at efterleve egne mål. Målene skal indgå som en del af institutionens almindelige kommunikation med borgere og virksomheder.

Borgere og virksomheder kan oplyses om mål for f.eks. kvalitet og sagsbehandlingstid i svarbreve og kvitteringskrivelser. Institutionerne skal kun oplyse om mål, hvor det er relevant og nyttigt for borgere og virksomheder.

Det kan også være relevant at oplyse om mål på hjemmesiden eller, hvis sagen indebærer personligt fremmøde, på opslag, skærme eller lignende, hvor borgerne og virksomhederne konkret møder de statslige institutioner.

I tabel 1 er der opstillet eksempler på, hvordan forskellige mål kan formidles til borgere og virksomheder i forbindelse med udmøntningen af klare mål.

TABEL 1.  
EKSEMPLER  
PÅ FORMIDLING  
AF MÅL

MÅL	FORMIDLING/ MEDIUM
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
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
Statsamtene har et mål om, at sagsbehandlingstiden i de sociale nævn gennemsnitligt er 13 uger.	Kvitteringsskrivelse og www.statsamt.dk med henvisning til det pågældende amt
Statsamtene har et mål om, at sager vedr. skilsmisse og separation er behandlet på gennemsnitligt 6 uger.	Kvitteringsskrivelse og www.statsamt.dk med henvisning til det pågældende amt
Økonomistyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle henvendelser vedr. 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 vedr. 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 MÅL

I trin fire skal der ske en opfølgning på de enkelte opstillede mål.

Departementet skal en gang årligt følge op på de tilhørende institutioners efterlevelse af de opstillede mål. Opfølgningen skal resultere i, at det bliver klart, hvorvidt de enkelte mål er blevet efterlevet.

Opfølgningen på de opstillede mål kan tilrettelægges som en del af den almindelige årlige opfølgning på de enkelte institutioners resultatkontrakter.

## TRIN V. OFFENTLIGGØRELSE

I trin fem skal institutionerne offentliggøre resultatet af opfølgningen for de enkelte opstillede mål.

Offentliggørelsen skal som minimum ske ved, at hver institution i oversigter på institutionens hjemmeside offentliggør de opstillede mål og de faktisk opnåede resultater samt tydeliggør, om de enkelte mål er blevet efterlevet. Det kan f.eks. ske ved et flueben eller lignende, som vist i tabel 2.

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

TABEL 2.  
EKSEMPLER  
PÅ OPFØLGNING  
UDEN VURDE-  
RINGSSKALA

MÅL	BEDØMMELSE AF MÅLOPFYLDELSE
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at selskabsstiftelser og -ændringer behandles på gennemsnitligt 15 dage.	✓
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.	✓
Statsamtene har et mål om, at sagsbehandlingstiden i de sociale nævn gennemsnitligt er 13 uger.	✓

Departementet kan også vælge, at der på ministerområdet skal anvendes en opfølgning med farvekode efter et trafiklys-princip, som afspejler graden af målopfyldelse i forhold til en forud fastlagt vurderingsskala.

Et eksempel på en sådan opfølgning er illustreret i tabel 3.

TABEL 3.  
EKSEMPLER  
PÅ OPFØLGNING  
MED VURDE-  
RINGSSKALA

MÅL	TILFREDS- STILLENDENDE	PÅ VEJ	UTILFREDS- STILLENDENDE	BEDØMMELSE 2003
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle opkald besvares inden 30 sekunder	Mindst 80 pct. af alle opkald besvares inden 30 sek.	75-79 pct. af alle opkald besvares inden 30 sek.	Under 75 pct. af alle opkald besvares inden 30 sek.	○ ○ ●
Statsamtene har et mål om, at sagsbehandlings-tiden vedr. sager om skilsmisse og separation er gennemsnitlig 6 uger	Højst 6 uger	Mellem 6 og 8 uger	Over 8 uger	○ ○ ●
Økonomistyrelsen har et mål om, at 80 pct. af alle henvendelser vedr. inddrivelse af studiegæld, ordinær og misligholdt gæld besvares inden 14 dage	80 pct. af alle henvendelser besvares indenfor 14 dage	80 pct. af alle henvendelser besvares mellem 14 og 21 dage	80 pct. af alle henvendelser besvares på over 21 dage	○ ● ○
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	Selvbetjeningsløsning i funktion 99 pct. af tiden	Selvbetjeningsløsning i funktion mellem 99 og 95 pct. af tiden	Selvbetjeningsløsning i funktion under 95 pct. af tiden	○ ● ○

---

KLARE MÅL OG MERE ÅBENHED  
HANDLINGSPLAN  
April 2004

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information  
Herstedvang 12,  
2620 Albertslund  
Tlf. 43 63 23 00  
Fax 43 63 19 69  
E-mail: Schultz@schultz.dk  
Hjemmeside: www.schultz.dk

eller afhentes hos:

Schultz Information  
Herstedvang 4  
2620 Albertslund

Henvendelse vedrørende regeringens  
moderniseringsprogram kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet  
11. kontor  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Telefon 33 92 42 68

Design 1508 A/S og b:graphic  
Foto Gettyimages  
Tryk Nordsjællands Trykcenter  
Oplag 1.500 stk.  
Pris 50 kr. inkl. moms  
ISBN 87-7856-637-1



Elektronisk publikation  
Produktion Nordsjællands Trykcenter  
ISBN 87-7856-639-8

Publikationen kan hentes på hjemmesiden  
for regeringens moderniseringsprogram  
[www.moderniseringsprogram.dk](http://www.moderniseringsprogram.dk)