



Fælles velfærd

Pejlemærker for fremtidens
offentlige sektor



Fælles velfærd

Pejlemærker for fremtidens
offentlige sektor

Se økonomi- og indenrigsministeren og finansministerens præsentation af "Fælles Velfærd – Pejlemærker for fremtidens offentlige sektor" her:



Forord

I Danmark har vi en stærk og velfungerende offentlig sektor. Det skal vi også have i fremtiden. Den offentlige sektor er et vigtigt middel til at realisere de ønsker, regeringen har til fremtidens velfærdssamfund.

Den offentlige sektor skal til stadighed bidrage til, at alle danskere har en tryk hverdag og lige muligheder for at skabe et godt liv. Samtidig skal den offentlige sektor understøtte, at der også i fremtiden er job og vækst i Danmark.

Regeringen vil fastholde den danske, solidariske samfundsmodel, hvor der er høj grad af lige muligheder for alle, og hvor fællesskabet træder til med hjælp, hvis man skulle komme ud for uventede udfordringer, som man ikke selv kan håndtere.

I de kommende år står vi over for en række udfordringer, som kræver en klar prioritering af vores fælles velfærd.

Frem mod 2020 vil betydeligt flere danskere være over 70 år. Flere ældre vil bl.a. betyde flere udgifter til sundhedsvæsenet, ligesom vi de kommende år vil få mulighed for at bruge nye behandlingsformer samt ny og ofte dyrere medicin. Det skal vi have råd til. Den offentlige sektor skal samtidig være rustet til at gribe nye muligheder og håndtere nye udfordringer inden for ansvarlige økonomiske rammer.

Regeringen vil derfor gradvist prioritere lidt flere penge til den fælles velfærd. Inden for rammerne af en ansvarlig økonomisk politik har vi sikret plads til, at vi frem mod 2020 hvert år kan anvende i gennemsnit ca. 3 mia. kr. mere på vores fælles velfærd. Selv med de ekstra midler vil de økonomiske rammer i de kommende år være stramme. Det stiller klare krav til, at vi skal have mest muligt ud af de penge, der samlet set går til vores fælles velfærd. Det er derfor afgørende, at vi hele tiden arbejder på at gøre tingene på nye og smartere måder, så borgerne får bedre velfærd for pengene, og virksomhederne oplever en mere serviceminded offentlig sektor.

Den offentlige sektor må hele tiden forbedre og forny sig, så den leverer tidssvarende service af høj kvalitet, der matcher fremtidens muligheder og udfordringer. Verden står ikke stille, og det skal den offentlige sektor heller ikke. Derfor har regeringen opstillet en målsætning om at modernisere den offentlige sektor for 12 mia. kr. frem mod 2020. Midlerne skal frigøres til de områder i den offentlige service, hvor behovet er størst. Målsætningen skal tjene som en central drivkraft i arbejdet med løbende at gøre den offentlige sektor endnu bedre til at levere mest mulig velfærd for pengene.

Udgangspunktet er heldigvis godt. Offentlige myndigheder og institutioner er generelt velfungerende, og de offentligt ansatte er fagligt dygtige, forandringsparate og brænder for at yde den bedst mulige service til borgere og virksomheder. Det er vigtigt, fordi velfærd skabes der, hvor borgerne og virksomhederne møder den offentlige sektor – i relationen med læreren, sygeplejersken, socialrådgiveren, lægen, pædagogen, social- og sundhedshjælperen, sagsbehandleren m.fl.

Samtidig er udviklingen allerede i fuld gang. Regeringen har siden 2011 gennemført en række ambitiøse reformer af bl.a. folkeskolen, erhvervsuddannelserne, sundhedsområdet og beskæftigelsessystemet. Reformerne rummer en række fællestræk, der afspejler regeringens grundholdninger til, hvordan den offentlige sektor skal udvikle sig, og hvordan den skal bidrage til at håndtere de udfordringer og muligheder, vores fælles velfærd står overfor. Disse holdninger kan opsummeres i fem pejlemærker for fremtidens offentlige sektor:

- 1 Klare mål og fokus på resultater
- 2 Tillid og effektivitet på de offentlige arbejdspladser
- 3 Bedre organisering af offentlige opgaver
- 4 Bedre velfærd med udgangspunkt i borgernes ressourcer
- 5 God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Pejlemærkerne vil også fremover være styrende for regeringens arbejde med at styrke den fælles velfærd gennem en mere velfungerende og effektiv offentlig sektor. Det vil ske i et tæt samarbejde med kommuner og regioner. Bedre offentlig styring er et fællesoffentligt projekt.

I denne bog kan du læse mere om pejlemærkerne og om regeringens politik for at styrke og forny den offentlige sektor.

God læselyst.

Regeringen, april 2015

Indhold

10 **INDLEDNING PRIORITERING, FORNYELSE OG FORBEDRING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR**

- 11 Et stærkere velfærdssamfund
- 12 Regeringens mål for den offentlige sektor
- 17 Hvorfor skal den offentlige sektor videreudvikles?
- 20 Fem pejlemærker for fremtidens offentlige sektor

26 **1 KLARE MÅL OG FOKUS PÅ RESULTATER**

- 28 Få, relevante mål og systematisk opfølgning på resultater
- 34 Udbredelse af viden og gennemsigtighed om resultater
- 37 Øget lokal frihed med ansvar for resultaterne
- 42 Fokus på implementering
- 43 Én kurs, mange navigatører

46 **2 TILLID OG EFFEKTIVITET PÅ OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER**

- 47 Tillidsfuld dialog som forudsætning for høj kvalitet
- 52 Sunde arbejdspladser med kerneopgaverne i fokus

64 **3 BEDRE ORGANISERING AF OFFENTLIGE OPGAVER**

- 65 Fælles løsninger
- 70 Bedre samarbejde mellem det offentlige og private

80 **4 VELFÆRD MED UDGANGSPUNKT I BORGERENS RESSOURCER**

- 80 Borgerens ressourcer som udgangspunkt
- 85 Nye muligheder med velfærdsteknologi og digitalisering
- 87 Samspil med aktive medborgere
- 90 Borgerinddragelse og lokaldemokrati
- 92 Kontakten med den offentlige sektor er blevet digital
- 94 Offentlige digitale løsninger skal være nemme og trygge at bruge

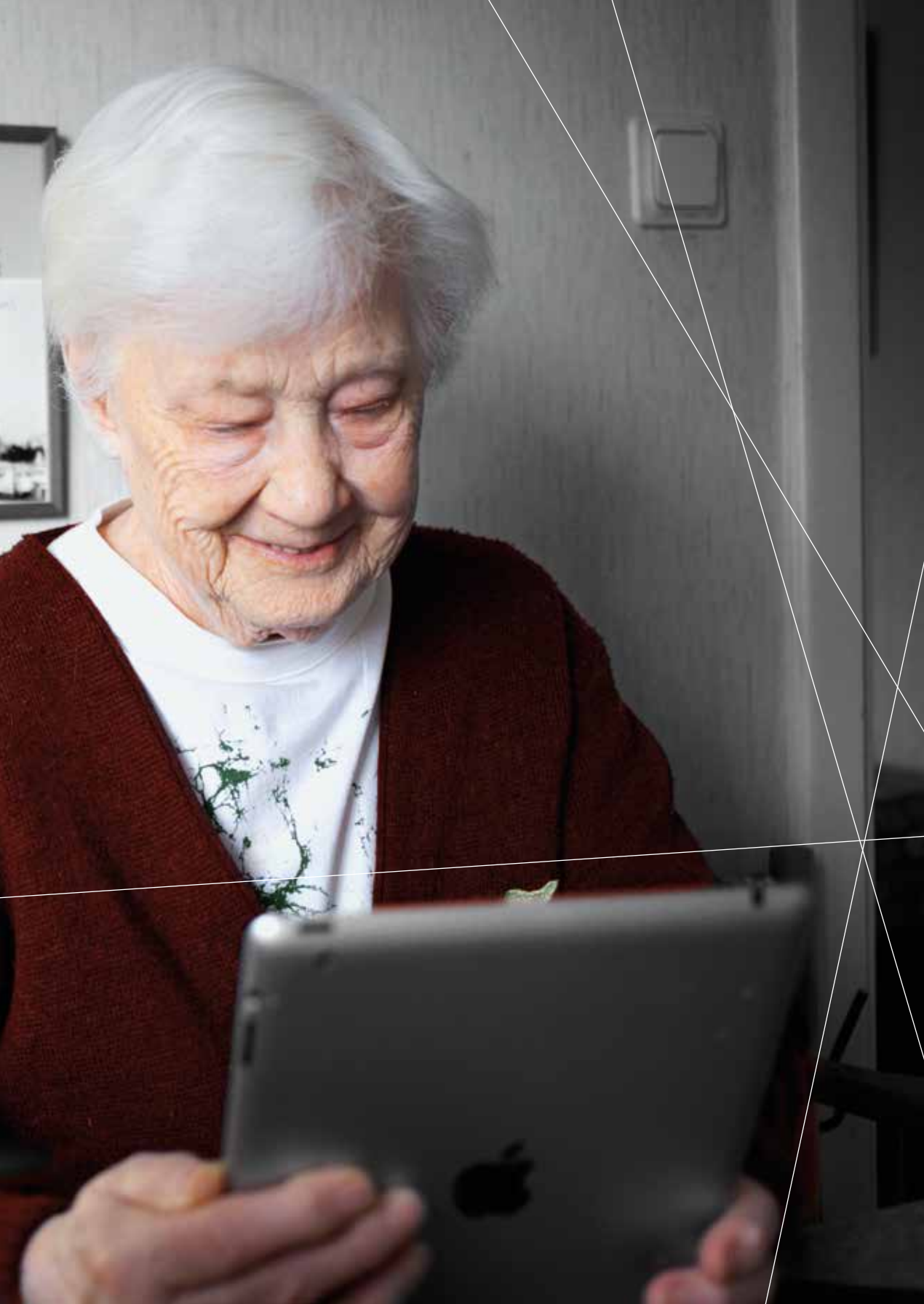
100 **5 GOD SERVICE TIL ERHVERVSLIVET TIL GAVN FOR FÆLLESSKABET**

- 104 En kvalificeret arbejdsstyrke med erhvervsrelevante kompetencer
- 107 Serviceminded og effektiv sagsbehandling

112 **BILAG**



I Danmark har vi et
velfærdssamfund,
som giver muligheder
til alle og hjælp til
dem, der har behov



Prioritering, fornyelse og forbedring af den offentlige sektor

I Danmark har vi et stærkt og velfungerende velfærdssamfund, som giver muligheder til alle og hjælp til dem, der har behov. Regeringen vil udvikle og forny den offentlige sektor, så den også i fremtiden bedst muligt giver alle borgere fri og lige adgang til velfærd af stadig højere kvalitet, og så den offentlige sektor understøtter vækst og beskæftigelse ved at sikre bedre rammevilkår for en konkurrencedygtig og produktiv privat sektor.

Vi har et stærkt velfærdssamfund i Danmark. Det har vi opbygget over generationer gennem fremsynede politiske valg som eksempelvis gennemførelsen af 1930'ernes socialreformer, indførelsen af folkepension i 1950'erne og introduktionen af SU i 1970'erne. De modige politiske beslutninger har givet os et samfund med stor tryghed og muligheder for alle.

Tryghed, fordi vi har indrettet systemer, som kan kompensere os i kortere eller længere perioder, hvis vi mister vores arbejde, som sikrer os behandling, hvis vi bliver syge, og som sikrer os en vis indkomst også efter, at vi har trukket os tilbage fra arbejdsmarkedet. Muligheder, fordi vi alle gennem fri og lige adgang til uddannelse, sundhed og andre centrale velfærdsydelser har en fair chance for at opbygge en god tilværelse, som ikke er forhåndsbestemt af vores forældres indkomst, uddannelse eller sociale status.

Vi er kommet langt, men der er stadig meget at gøre. Børn af forældre uden uddannelse har fortsat sværere end andre børn ved at klare sig gennem uddannelsessystemet. Og for mange børn har de senere år forladt folkeskolen uden de faglige færdigheder, som er nødvendige for at kunne gennemføre en ungdomsuddannelse og få et job.

Regeringen arbejder målrettet og vedholdende på at sikre lige muligheder for alle. De store reformer af både folkeskole og erhvervsuddannelser er vigtige byggesten i den proces. Det samme gør sig gældende for fx regeringens udspil på integrationsområdet, der skal sikre at flere indvandrere og efterkommere gennemfører en ungdomsuddannelse og flere kommer ind på arbejdsmarkedet.

Et stærkere velfærdssamfund

Lige muligheder, fællesskab og frihed er grundlæggende værdier, men der findes ikke nogen uforanderlig formel for, hvordan værdierne bedst realiseres. De må udmøntes inden for de til enhver tid givne rammer. Det indebærer, at vi aktivt og ansvarligt skal føre politik, der passer til nutiden og ruster os til fremtiden.

Historisk har en vigtig del af velfærdssamfundets rolle været at sikre økonomisk omfordeling blandt borgerne. En del af denne omfordeling sker i form af overførsler til mennesker, som har behov for hjælp i en kortere eller længere periode. Sådant skal det også være i fremtiden. Vi kan alle på et tidspunkt i livet havne i en situation, hvor vi har behov for en hjælpende hånd fra fællesskabet. Regeringen ønsker at værne om vores solidariske samfundsmodel, som sikrer et samfund med udfoldelsesmuligheder og trygge rammer for alle.

Samtidig er det vigtigt at holde fast i, at den bedste hjælp er den, der gør folk i stand til at klare sig selv. Regeringen ønsker et velfærdssamfund med fokus på en aktiv indsats, der kan aktivere de ressourcer, vi hver især besidder. Det er udtryk for et respektfuldt menneskesyn, der tager udgangspunkt i, at alle mennesker har noget værdifuldt at bidrage med, og at intet menneske har fortjent at blive opgivet af fællesskabet. Og det er udtryk for et højere ambitionsniveau på velfærdssamfundets vegne – et ønske om at hjælpe mennesker på en mere grundlæggende og virkningsfuld måde.

Uddannelse er et omdrejningspunkt i denne indsats, fordi uddannelse udvikler menneskers ressourcer og gør dem i stand til selv at mestre tilværelsen. Men ambitionen går videre end uddannelse. Fremtidens velfærdssamfund skal kendes på sin evne til at understøtte menneskers realisering af deres potentiale i bredeste forstand hele livet igennem. Gennem uddannelse og efteruddannelse, gennem hjælp til selvhjælp, gennem hjælp til andre, gennem stærke fællesskaber og gennem aktiv deltagelse i samfundslivet. Og samtidig skal fremtidens velfærdssamfund selvfølgelig fortsat sikre hjælp og støtte til de mennesker, som ikke har ressourcer til at klare sig selv. Den offentlige sektor spiller en nøglerolle i denne udvikling.

Danmark har en stor offentlig sektor – også i international sammenhæng. Det offentlige forbrug udgør over ¼ af BNP, og over ¼ af alle beskæftigede er offentligt ansatte. Regeringen prioriterer inden for en ansvarlig økonomisk politik at bruge flere penge hvert år til yderligere fælles service i den offentlige sektor. Med de ekstra penge følger en særlig forpligtelse til at sikre effektivitet og kvalitet i den offentlige service – også for at sikre den fortsatte folkelige opbakning til offentlige institutioner.

Det er offentligt ansatte på vores skoler, sygehuse, plejehjem og andre offentlige institutioner, som hver dag møder borgerne og arbejder for at give dem undervisning, behandling, pleje, hjælp og vejledning. Derfor er de offentligt ansatte den vigtigste ressource i den offentlige sektor – en offentlig sektor, som har både størrelse, kapacitet og kompetencer til at tilvejebringe velfærd af høj kvalitet og bidrage til, at alle mennesker har mulighed for at skabe et godt liv.

Samtidig er den offentlige sektor en vigtig forudsætning for, at danske virksomheder kan fungere effektivt og gøre sig gældende i konkurrencen med virksomheder i udlandet. Den offentlige sektor leverer en veludbygget infrastruktur, uddannelser af høj kvalitet, et velfungerende retssystem samt andre serviceydelser og institutioner, som understøtter aktiviteten i den private sektor. Gode rammevilkår og enkle regler med få administrative byrder bidrager til at skabe værdi i vores samfund, som kan omsættes til velstand og velfærd for alle.

Regeringens mål for den offentlige sektor

Det er regeringens mål, at Danmark i fremtiden skal have et stærkere velfærdssamfund med et solidt fundament i en dynamisk og værdiskabende privat sektor, *jf. figur 0.1*. Det kræver en offentlig sektor, som prioriteres og som løbende forbedres og fornyes.

Figur 0.1

Regeringens mål for fremtidens offentlige sektor



Den offentlige sektor skal sikre:

Bedre velfærd

ved at den videreudvikles og moderniseres, så vi fortsat kan sikre alle borgere fri og lige adgang til velfærd af stadig højere kvalitet

Mere velstand

ved at sikre gode rammevilkår for en konkurrencedygtig og produktiv privat sektor, så vi fortsat kan styrke vækst og beskæftigelse

Bedre velfærd efter nye opskrifter

Den offentlige sektor skal også i fremtiden sikre velfærdsydelse af højeste kvalitet. Men velfærd i dag og i morgen er ikke det samme, som den var i går. Nye behandlinger kommer til i sundhedsvæsenet, nye undervisningsmetoder bliver udviklet i folkeskolen, og ny teknologi gør det muligt at levere velfærdsydelser mere effektivt og af bedre kvalitet. Også borgernes forventninger til, hvordan deres hverdag skal fungere, er under stadig forandring. Samtidig vil der også i de kommende år være snævre økonomiske rammer for den offentlige sektor. Målet om at skabe bedre fælles velfærd i fremtiden indebærer derfor en klar ambition om, at velfærdssamfundet skal prioriteres og videreudvikles.

Videreudvikling og modernisering af velfærdssamfundet kræver åbenhed over for en bred vifte af virkemidler. Målet er at levere velfærd af høj kvalitet og bruge pengene klogere, fordi det er med til at muliggøre et godt og trygt liv for borgerne. Målet er ikke at levere velfærd efter præcis samme opskrift som hidtil. Det er resultaterne, der tæller.

Mere velstand gennem et produktivt erhvervsliv

Den private sektor udgør fundamentet for samfundets velstand – og dermed også for vores fælles velfærd. Uden en privat sektor, der skaber arbejdspladser og værdi for samfundet, ville der ikke være nogen fælles rigdom at basere velfærdssamfundet på.

Sådan har det altid været. Under den store udbygning af velfærdssamfundet fra 1950'erne til 1970'erne var ny teknologi og nye industrier fundamentet. Også fremover vil der være behov for vækst og produktion i den private sektor til at sikre job og finansiere fællesskabets goder. Og i fremtidens stadig mere globaliserede økonomi vil det kun blive endnu vigtigere at skabe rammevilkår, som fremmer en konkurrencedygtig og produktiv privat sektor.

Gode rammevilkår for erhvervslivet kræver bl.a. hensigtsmæssig regulering, begrænsning af administrative byrder, øget arbejdsudbud samt forskning, uddannelse og infrastruktur, som understøtter virksomhedernes aktivitet.

De to mål for udviklingen af den offentlige sektor – bedre velfærd og mere velstand – hænger meget tæt sammen og er hinandens forudsætninger. Velfærdssamfundet skal sikre stabile og attraktive vilkår for virksomheder, der ønsker at investere i Danmark. Og det skal tilbyde og tiltrække kvalificeret og motiveret arbejdskraft, som nyder godt af fri og lige adgang til uddannelse, sundhed og andre velfærdsydelser. På den måde understøtter velfærden vores velstand.

Samtidig er et produktivt og konkurrencedygtigt erhvervsliv med vækst og høj beskæftigelse en grundlæggende forudsætning for, at der også i fremtiden er råd til at finansiere og forbedre et velfærdssamfund med lige muligheder for alle. På den måde understøtter velstanden vores velfærd.

Regeringens politik understøtter målene

Regeringens mål handler om, hvordan den offentlige sektor skal udvikle sig fremover. Og udviklingen er allerede godt i gang. Regeringen har med 2020-planen "Danmark i arbejde" fra 2012, Aftaler om [Vækstplan DK](#) fra 2013, Aftaler om en [vækstpakke](#) 2014 og en bred vifte af reformer skabt en ramme, som fremtidssikrer dansk økonomi og styrker fundamentet for et stærkere velfærdssamfund.

Boks 0.1

Eksempler på, hvordan regeringens politik understøtter målsætningerne for den offentlige sektor om at skabe ny og bedre velfærd og understøtte vækst og beskæftigelse

Flere i varig beskæftigelse

En mere individuel, meningsfuld og effektiv indsats baseret på tillid og princippet om balance mellem ret og pligt skal bringe flere ledige i varig beskæftigelse.

Initiativ

[Reform af beskæftigelsesindsatsen](#) fra sommeren 2014.

Et fagligt løft af folkeskolen

Eleverne i folkeskolen skal udfordres, betydningen af social baggrund for de faglige resultater skal mindskes, og tilliden til og trivslen i skolen skal styrkes.

Initiativ

[Folkeskolereformen](#) trådte i kraft sommeren 2014.

Ambitiøse mål på det sociale område

Social mobilitet og et opgør med den negative sociale arv skal skabe lige muligheder for alle til gavn for den enkelte og til gavn for fællesskabets sammenhængskraft.

Initiativ

[Sociale 2020-mål](#) fra efteråret 2013.

Sundhedsreform med fokus på kvalitet og overlevelse

Sundhedssystemet skal måle sig med de bedste lande, og sikre kvalitet og sammenhæng med patienten i centrum.

Initiativ

[Flerårig Sundhedsstrategi](#) 2015-2018 prioriteret med finanslovsaftalen for 2015.

Bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser

Bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser skal give høj faglighed, gode jobmuligheder og styrke Danmarks konkurrenceevne.

Initiativ

[Reform af erhvervsuddannelserne](#) træder i kraft i sommeren 2015.

Vækst

En række vækstfremmende initiativer skal styrke danske virksomheders konkurrenceevne, så vi fremadrettet kan sikre gode job og høj produktivitet.

Initiativ

[Vækstplan DK](#) fra foråret 2013 og [Vækstpakke](#) 2014 fra sommeren 2014.

På en lang række centrale politikområder er der besluttet vigtige reformer og sat nye mål for fremtiden, *jf. boks 0.1*. Det gælder bl.a. for folkeskolen, erhvervsuddannelserne, beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet og det sociale område. Dertil har regeringen fremlagt udspil om de gymnasiale uddannelser samt bedre integration af flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet.

Regeringen har således gennemført en række tiltag, som understøtter realiseringen af et eller begge af de to overordnede mål for den offentlige sektor. Det gælder både målet om at videreudvikle og modernisere den offentlige sektor for fortsat at kunne sikre borgerne fri og lige adgang til velfærd af stadig højere kvalitet samt målet om, at den offentlige sektor skal sikre gode rammevilkår for en konkurrencedygtig privat sektor, der skaber vækst og beskæftigelse.

Videreudviklingen af den offentlige sektor understøttes af regeringens grundlæggende prioritering af fællesskabet. Med regeringens politik vil der inden for rammerne af en holdbar og ansvarlig økonomisk politik frem mod 2020 være 3 mia. kr. mere om året i gennemsnit til offentlig service i forhold til året før.

Regeringen vil prioritere disse ekstra midler til at håndtere de udfordringer, som vores fælles velfærd i de kommende år står overfor og til målrettede forbedringer af den offentlige service. Vi skal bl.a. kunne yde den nødvendige behandling og pleje, når der bliver flere ældre i fremtiden som følge af befolkningsudviklingen. Vi skal også indfri vores ambitiøse mål om, at flere skal have en uddannelse, og til at satse på den forskning, der skal gøre Danmark rigere. Vi skal ligeledes sikre rum til håndtering af nye udfordringer og uventede situationer samt skabe større tryghed og styrket velfærd til gavn for bl.a. særligt udsatte og vores børn.

Den ansvarlige vækst i det offentlige forbrug giver mulighed for at øge kvaliteten af den offentlige velfærd til gavn for borgere og virksomheder. Det er en bevidst prioritering. Hvis vi havde valgt ikke at tilføre ekstra midler til vores fælles velfærd, ville vi blive nødt til at spare andre steder for at finde penge fuldt ud til fx behandling og sundhed for det stigende antal ældre, uforudsete udfordringer eller nye prioriteringer for den fælles velfærd, og vi ville risikere, at den offentlige service kommer til at sakke bagud eller bliver strakt længere, end den kan holde.

Prioriteringen af ekstra midler indebærer en særlig forpligtigelse til også at bruge vores fælles penge klogt, så vi får mest mulig velfærd ud af dem. Derfor arbejder regeringen med en klar ambition om at forbedre og forny den offentlige sektor. Målsætningen skal fungere som en central drivkraft i arbejdet med videreudviklingen af den offentlige sektor og service. Konkret vil regeringen frem mod 2020 frigøre 12 mia. kr. gennem modernisering af den offentlige sektor. Pengene skal omprioriteres inden for den offentlige sektor, så vi kan skabe endnu bedre velfærd i vores samfund på de højest prioriterede områder.

Der er på nuværende tidspunkt identificeret initiativer, som kan frigøre knap 4½ mia. kr. i den offentlige sektor frem mod 2020, *jf. boks 0.2 og bilaget*.

Boks 0.2

Opgørelse af målsætningen om at frigøre 12 mia. kr. i den offentlige sektor frem mod 2020 gennem moderniseringsinitiativer

Regeringen har med [Vækstplan DK](#) fra 2013, som et af tre reformspor, formuleret en målsætning om at modernisere den offentlige sektor for 12 mia. kr. i 2020. Der er i Vækstplan DK formuleret otte overordnede indsatsområder, som skal bidrage til at opnå målsætningen.

Der er siden 2012 gennem moderniseringstiltag sikret omprioritering inden for den offentlige sektor af knap 4½ mia. kr. frem mod 2020, primært på de årlige finanslove og i økonomiaftalerne med kommuner og regioner.

Der gennemføres herudover en række gode og konkrete omprioriteringer og produktivetsforbedringer i kommuner, regioner og statslige institutioner, der ikke indregnes som en del af realiseringen af moderniseringsmålsætningen, men som bidrager positivt til udviklingen af den offentlige sektor. Det er udtryk for, at opretholdelsen af en offentlig service af høj kvalitet forudsætter løbende udvikling og omprioriteringer.

En uddybning af opgørelse og konkrete omprioriteringer kan findes i bilaget.

Et fælles ansvar

I Danmark er der en god og lang tradition for en meget decentralt opbygget offentlig sektor, hvor kommuner og regioner har ansvaret for løsning og prioritering af en lang række vigtige opgaver. De 98 kommuner tegner sig for godt halvdelen af den offentlige økonomi, mens staten og de fem regioner står for henholdsvis 30 og 20 pct.

Baggrunden for denne opbygning er bl.a. et ønske om at sikre, at lokale løsninger passer til lokale forhold og præferencer. En velfungerende og borgernær offentlig service er afhængig af politikere, myndigheder og institutioner, som kender lokalsamfundet, ligesom den forudsætter, at borgerne har reel mulighed for at blive hørt og dermed kunne påvirke de nære forhold med betydning for deres hverdag.

Den offentlige sektors decentrale organisering er med til at sikre lokalt tilpassede løsninger, men det er samtidig vigtigt, at forskellene i behandlingen af borgerne ikke bliver u hensigtsmæssigt store. I en decentral offentlig sektor kan det være en udfordring at sikre samarbejde og koordination på tværs af kommune- og regionsgrænser samt mellem stat, kommuner og regioner. Det er vigtigt, at udfordringerne løses, så den decentrale organisering ikke udgør en barriere for sammenhængende service, et højt og forholdsvis ensartet kvalitetsniveau og effektiv økonomisk drift. Regeringen har i samarbejde med KL og Danske Regioner fokus på at udvikle nye og effektive samarbejdsformer

og løsningsmodeller, der går på tværs af kommune- og regionsgrænser eller på tværs af de tre myndighedsniveauer.

Der findes allerede mange gode eksempler på, hvordan tværgående samarbejde kan skabe anvendelige og innovative løsninger. Offentlige myndigheder har en fælles forpligtelse til at arbejde endnu tættere sammen om løsningen af offentlige opgaver, så den offentlige sektor ikke optræder som adskilte søjler.

For at fremme moderniseringen af den offentlige sektor og styrke samarbejdet på tværs af sektorer og faggrænser har regeringen sammen med flere af parterne på det offentlige arbejdsmarked, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO, aftalt syv principper om samarbejde for modernisering, *jf. boks 0.3*. Principperne skal sætte en retning for moderniseringen og udgøre en fælles ramme, der kan rumme de mange forskellige initiativer, som sættes i værk i staten, kommunerne og regionerne.

Boks 0.3

Syv principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering

- 1 Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater
- 2 Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen
- 3 Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar
- 4 Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrundet dokumentation
- 5 Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker
- 6 Ledelse og engagement skal fremme innovation
- 7 Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer

Hvorfor skal den offentlige sektor videreudvikles?

Regeringens arbejde med at forny og forbedre den offentlige sektor for at sikre den fælles velfærd bygger på en række tidligere moderniseringsindsatser. Siden 1980'erne har skiftende regeringer fremlagt moderniseringsprogrammer, ligesom man i kommuner og regioner – og tidligere i amterne – løbende har arbejdet for forbedringer og udvikling.

At der fortsat er behov for videreudvikling og modernisering af den offentlige sektor, er ikke et udtryk for, at tidligere indsatser og reformer har været virkningsløse. Tværtimod har den offentlige sektor udviklet sig ganske markant gennem de seneste årtier.

Modernisering er imidlertid en løbende proces, og der vil også fremover være behov for fornyelse og bevægelse. En foranderlig virkelighed kræver, at vi aktivt træffer ansvarlige og fremsynede valg, der udvikler den offentlige sektor i lyset af de muligheder og udfordringer, som følger af samfundsudviklingen, *jf. boks 0.4*. Udviklingstrækkene sætter tilsammen rammerne for videreudviklingen af den offentlige sektor.

● **Boks 0.4**

Centrale samfundsmæssige udviklingstræk med betydning for videreudviklingen af den offentlige sektor

- Individualisering og borgernes forventning om højere kvalitet
- Demografisk udvikling: Flere ældre
- Digitalisering og ny teknologi
- Skærpet konkurrence i den globale økonomi
- Fortsat stramme økonomiske rammer for den offentlige sektor

● **Individualisering og borgernes forventning om højere kvalitet**

Borgerne vil i stigende grad efterspørge selv at kunne vælge de løsninger, der passer dem bedst. Ny teknologi muliggør individuelle løsninger, fx når det gælder dagligt forbrug og indkøb af alt fra medietjenester til dagligvarer og bankydelse. Borgerne vil derfor forvente en tilsvarende fleksibilitet og differentiering af ydelser fra den offentlige sektor. Samtidig skal vi blive bedre til at identificere og drage nytte af borgernes ressourcer, så borgerne i højere grad end tidligere får medindflydelse på og medansvar for de velfærdsydelser, som den offentlige sektor leverer.

● **Demografisk udvikling: Flere ældre**

Danmark står som mange andre lande over for en markant ændring i befolknings-sammensætningen. Der bliver flere ældre og færre i den erhvervsaktive alder. Fremtidens ældre vil desuden komme til at leve længere, men de vil også arbejde længere, og de vil kunne klare flere ting selv. I takt med, at andelen af ældre i befolkningen stiger, stiger det samlede behov for pleje, behandling og hjælp imidlertid også. Den offentlige sektor skal være med til at sikre velfærden for flere ældre i fremtiden.

- **Digitalisering og ny teknologi**

Digitalisering åbner nye muligheder for, hvordan den offentlige sektor, borgere og virksomheder kommunikerer og interagerer. Fremtidens kommunikation med den offentlige sektor er digital og finder sted på flere platforme. Det er nemmere for borgere og virksomheder og mere effektivt for den offentlige sektor.

Desuden rummer nye teknologiske løsninger på velfærdsområdet – ofte kaldet velfærdsteknologi – et meget stort potentiale for fornyelse af de dele af velfærdssamfundet, vi prioriterer højest og har størst berøring med. Med velfærdsteknologi kan der bl.a. ske forbedringer for folkeskoleelever gennem målrettet anvendelse af digitale læremidler, patienter kan behandles bedre og i højere grad i eget hjem ved hjælp af telemedicinske løsninger, og genoptræning og rehabilitering kan foregå hjemme foran computeren eller fjernsynet.

- **Skærpet konkurrence i den globale økonomi**

Som et lille land med et begrænset hjemmemarked er Danmark afhængigt af at kunne tilbyde kvalitetsprodukter til udlandet til en konkurrencedygtig pris. I fremtiden vil Danmark møde større konkurrence fra både landene omkring os og fra vækstøkonomier i andre dele af verden.

Det kræver, at vi målrettet arbejder på at fremme grundelementerne i en moderne økonomi, bl.a. en veluddannet befolkning med relevante kompetencer og forskning og innovation af høj kvalitet. Det stiller krav til en offentlig sektor, der kan understøtte en konkurrencedygtig privat sektor, bl.a. ved at fungere smidigt og serviceorienteret og løbende fjerne unødige barrierer for erhvervslivet.

- **Fortsat stramme økonomiske rammer for den offentlige sektor**

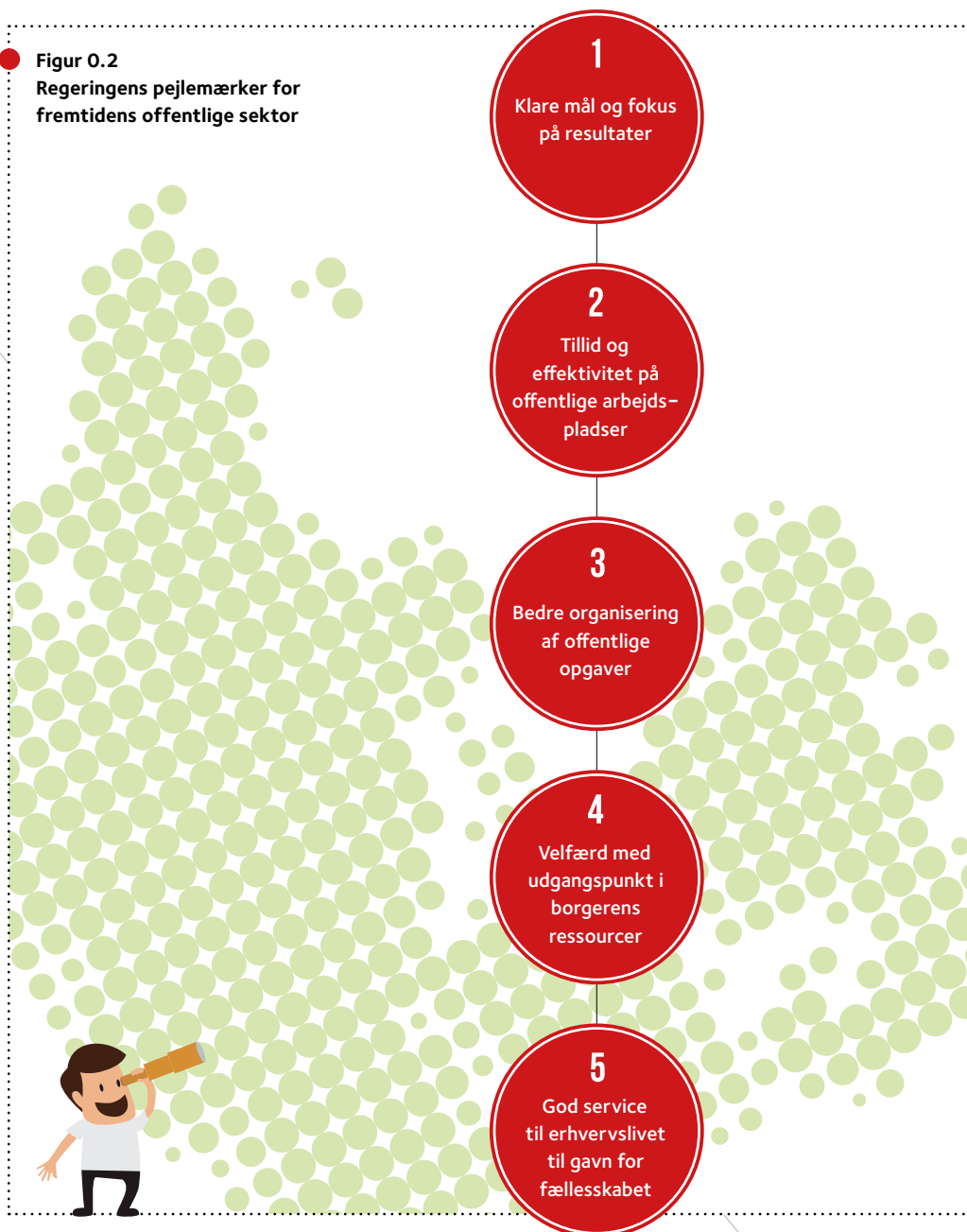
Regeringen har ført og vil fremover føre en ansvarlig økonomisk politik. Det betyder bl.a., at vi følger de regler om grænser for de offentlige underskud, som vi har forpligtet os til nationalt og internationalt. Det sikrer, at det økonomiske grundlag for velfærdssamfundet er holdbart også på lang sigt, og det skaber troværdighed i udlandet om dansk økonomi.

Med [budgetloven](#) er der sikret en fast ramme for udviklingen i de offentlige udgifter. I 00'erne skete der gang på gang betydelige overskridelser af budgetterne i den offentlige sektor. I dag sætter budgetloven klare rammer for, hvor mange penge den offentlige sektor kan bruge. Det har meget effektivt fået de offentlige udgifter under kontrol og skabt helt klare rammer for den økonomiske politik. Og fordi rammerne er klare, og udgifterne ikke skrider uventet, er det muligt for regeringen hvert år at prioritere en stigning i det offentlige forbrug på i gennemsnit 3 mia. kr. i forhold til året før frem mod 2020.

Fem pejlemærker for fremtidens offentlige sektor

I arbejdet med at virkeliggøre målene for den offentlige sektor navigerer regeringen efter fem pejlemærker, jf. figur 0.2.

Figur 0.2
Regeringens pejlemærker for fremtidens offentlige sektor



De fem pejlemærker er retningsgivere for den løbende videreudvikling af den offentlige sektor og understøtter regeringens overordnede mål om bedre fælles velfærd og flere jobs i en tid præget af nye muligheder og udfordringer. Pejlemærkerne forbinder dermed regeringens mål og værdier med regeringens førte politik.

Pejlemærkerne udstikker en retning for videreudviklingen af den offentlige sektor, men der er ikke tale om færdige opskrifter, som kan eller skal implementeres ensartet på tværs af den offentlige sektor. Det vil være op til en lang række forskellige aktører – lige fra kommunaldirektøren til institutionslederen og til den enkelte lærer eller social- og sundhedsassistent – at drive forandringer og forbedringer frem. Pejlemærkerne er regeringens bud på, hvordan den offentlige sektor kan udvikles og forbedres og derved bidrage til at skabe bedre velfærd og understøtte vækst og jobskabelse.

1 Klare mål og fokus på resultater

Regeringen ønsker en bedre styring af den offentlige sektor gennem færre, men mere relevante mål og systematisk opfølgning på resultater. Der skal i højere grad være klarhed om målene for den offentlige service og samtidig et stærkere fokus på, om målene bliver virkeliggjort i praksis til gavn for borgere og virksomheder. Styringen i den offentlige sektor har gennem en årrække bevæget sig i retning af større fokus på mål og resultater, og regeringen ønsker at fortsætte og accelerere dette retningskifte.

Styringen i den offentlige sektor skal fokusere mere på, *at* de fastsatte mål nås og i mindre grad på, *hvordan* de nås. Større klarhed om målene og en stærkere opfølgning vil samtidig gøre det muligt at reducere antallet af regler og proceskrav. Det vil give større lokal frihed til og også større lokalt ansvar for at vælge de bedste løsninger ud fra den tilgængelige viden. Denne nye tilgang kommer bl.a. til udtryk i de store sektorreformer, regeringen har stået i spidsen for, herunder på folkeskole-, erhvervsuddannelses- og beskæftigelsesområdet.

Samtidig skal den offentlige sektor blive bedre til at skabe, bruge og dele viden om, hvad der virker og ikke virker, og til at anvende løsninger, som er effektive. Det kræver bl.a., at der følges op på, at de ønskede resultater nås. Opfølgningen på resultaterne skal ske så enkelt og ubureaukratisk som muligt, og den løbende dokumentation bør kunne anvendes bredt. Politikere skal kunne bruge den indsamlede viden, så de bedre kan vurdere, om de politiske beslutninger bliver realiseret. Borgere skal kunne bruge den nye viden til at få indsigt i resultater og anvendte midler i den offentlige sektor. Og ledere og medarbejdere skal kunne anvende resultaterne til bedre styring, læring og refleksion på de enkelte offentlige institutioner.

Endelig indebærer tilgangen, at der i højere grad skal være fokus på effektiv implementering af politiske beslutninger.

2 Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Motiverede og engagerede ledere og medarbejdere er en forudsætning for en velfungerende offentlig sektor. For at den offentlige sektor fortsat kan levere den bedst mulige velfærd og udvikle sig til gavn for borgerne, er det afgørende at skabe gode betingelser for, at de offentligt ansatte kan bruge deres viden og faglighed, så de gør mest gavn for fællesskabet.

I en moderne offentlig sektor skal der i en tæt og tillidsfuld dialog mellem ledere og medarbejdere arbejdes med at udvikle organisationer, hvor der er åbenhed om prioriteringer, klare mål for opgaveløsningen, opfølgning på resultater samt rum til, at ledere og medarbejdere kan anvende deres faglige viden bedst muligt til gavn for borgerne.

Et større resultatfokus og en øget lokal frihed i opgaveløsningen vil ofte indebære en udvidelse af det lokale ledelsesrum på offentlige arbejdspladser. Det stiller større krav til den enkelte leder, som skal sætte en strategisk retning og omsætte målene for opgavevaretagelsen til arbejdspladsens hverdag.

Det betyder, at der i tilrettelæggelsen af arbejdet i højere grad systematisk skal ske en sammentænkning af organisationens strategiske retning, anvendelsen af personaleressourcer, personalesammensætningen, organisationsudvikling og anvendelse af relevant ledelsesinformation. Den offentlige sektor skal blive endnu bedre til at fremme tillid og effektivitet som to elementer, der gensidigt understøtter hinanden på arbejdspladsen.

3 Bedre organisering af offentlige opgaver

Den offentlige sektor er overordnet set effektivt organiseret, og regeringen ønsker ikke at ændre grundlæggende på denne organisering. Der er imidlertid god grund til at se på, om opgaveløsningen på konkrete områder kan organiseres mere hensigtsmæssigt og effektivt.

I den private sektor er det i høj grad markedet, der gennem konkurrence giver virksomheder en stadig tilskyndelse til at effektivisere, innovere og tilpasse sig kundernes præferencer. Her drives en hensigtsmæssig organisering af opgavevaretagelsen i høj grad af markedspresset. Et tilsvarende udviklingspres findes ikke i den offentlige sektor. Samtidig varetager den offentlige sektor meget anderledes opgaver end private virksomheder. Den offentlige sektor skal ikke skabe profit, men løse samfundsmæssige opgaver og dermed skabe værdi for fællesskabet.

Den offentlige sektors vigtige opgaver, store ansvar og fraværet af et markedspres gør det nødvendigt i højere grad løbende at overveje, hvordan organiseringen af den offentlige opgaveløsning kan sikre mest mulig velfærd for pengene. Det kan fx ske gennem øget anvendelse af fælles løsninger i den offentlige sektor eller bedre samarbejde mellem offentlige og private aktører.

4 Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

Velfærd er ikke blot en ydelse, der leveres fra en institution eller myndighed til en borger, men noget vi som samfund skaber sammen. Alle borgere kan på forskellig vis bidrage til at løse opgaver i deres eget eller andres liv. Den offentlige sektor skal understøtte borgeren i at blive så selvhjulpne som muligt med større selvværd og selvbestemmelse til følge. Det betyder, at den offentlige opgaveløsning i højere grad skal tilrettelægges i tæt dialog med den enkelte borger og evt. de pårørende med udgangspunkt i borgerens behov og ressourcer. En central del af denne tilgang er også et tæt samarbejde mellem den offentlige sektor og civilsamfundet, herunder det frivillige Danmark.

Målet er i fælleskab at finde bedre og økonomisk holdbare løsninger på de komplekse udfordringer, som et moderne samfund står over for. Det sker bl.a. ved at anvende de digitale og teknologiske muligheder, som gør det muligt at løse opgaver i samfundet på nye og bedre måder. Offentlige myndigheder og institutioner skal kommunikere digitalt med borgere og virksomheder – det giver mening for borgere, virksomheder og for den offentlige sektor. Samtidig skal ny velfærdsteknologi tages i brug, både for at sikre mere effektive løsninger og for at give højere kvalitet.


Styrket inddragelse af borgerne i tilvejebringelsen af offentlige løsninger skal bidrage til, at den offentlige sektor i mindre grad fungerer som blot en leverandør af givne ydelser og i højere grad også som en drivkraft for, at opgaverne løses i fælleskab med borgerne – med bedre resultater til følge.

5 God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Den offentlige sektor skal i fremtiden i endnu højere grad understøtte fundamentet for velstand og dermed vores fælles velfærd, nemlig erhvervslivets produktivitet og konkurrenceevne. Det skal ske gennem et stærkt fokus på at sikre hensigtsmæssige rammevilkår, herunder et velfungerende uddannelses- og efteruddannelsessystem, som sikrer kvalificeret og kompetent arbejdskraft.

Det skal være lettere at drive virksomhed i Danmark. Unødvendige administrative byrder og bureaukrati tager værdifuld tid og ressourcer fra virksomhederne, som de kunne have brugt på at drive forretning. Derfor er der brug for et vedvarende fokus på at fremme en serviceminded og imødekommende kultur i den offentlige sektor, som prioriterer hurtig og effektiv sagsbehandling for virksomhederne, samt et løbende arbejde for at skabe smidig, enkel og erhvervsvenlig regulering, der fortsat sikrer et højt beskyttelsesniveau for forbrugere, miljø mv.

I de følgende kapitler redegøres for regeringens arbejde for at forny og forbedre den offentlige sektor med udgangspunkt i de fem pejlemærker.

A whiteboard with handwritten text, including the words "Kost" and "Måling". A person's hand is visible on the right side, pointing at the board. The text on the board is partially obscured by a central text box.

Den offentlige sektor skal have et skarpt fokus på hvilke resultater, der ønskes opnået, og hvordan disse mål nås



1

Klare mål og fokus på resultater

Den offentlige sektor skal levere ydelser og services til gavn for borgerne. Det er kvaliteten i fx sundhedsvæsenet, læring og trivsel på skolerne samt omsorgen for vores ældre og børn, som den offentlige sektor skal vurderes på. Det er resultaterne, der tæller. Derfor skal den offentlige sektor have et skarpt fokus på hvilke resultater, der ønskes opnået, og hvordan disse mål nås. Det kræver et fortsat retningskifte i styringen af den offentlige sektor, således at der fremover i endnu højere grad fokuseres på mål og resultater og på at skabe øget lokalt handlerum til at finde de bedste løsninger.

PEJLEMÆRKER

Klare mål og fokus på resultater

Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Bedre organisering af offentlige opgaver

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Styringen i den offentlige sektor har gennem en årrække bevæget sig i retning af større fokus på mål og resultater.

Regeringen ønsker at fortsætte og accelerere dette retningskifte. Den offentlige sektor skal i højere grad styre sine indsatser og aktiviteter ud fra klare mål og fokus på resultater. Det gælder både på politisk niveau, hvor regeringen vil arbejde for at fastsætte klare, overordnede mål på centrale områder, og på administrativt niveau, hvor forvaltninger og institutioner i højere grad skal sætte få og styringsrelevante mål for deres indsatser og følge op på, om målene indfries. Til gengæld skal der lægges mindre vægt på krav til processer og gives større frihed med ansvar for resultaterne i den lokale opgaveløsning. Styringen i den offentlige sektor skal fokusere mere på, at de fastsatte mål nås og mindre på, *hvordan* de nås.

Klare mål for indsatserne og fokus på resultaterne indebærer, at der hele vejen fra Folketinget, over kommunalbestyrelser og regionsråd til den enkelte leder og medarbejder på offentlige arbejdspladser er fokus på, om de tiltag, der besluttet politisk, og den indsats, der leveres af offentlige myndigheder og institutioner, skaber værdi for de berørte borgere og virker efter hensigten. Lærer eleverne at læse og regne, hjælpes den ledige i arbejde, og reducerer misbrugerens sit misbrug eller bliver helt stoffri?

Regeringens arbejde med at udvikle styringen af den offentlige sektor indebærer ikke en grundlæggende ny styringsform. Der har således også tidligere været arbejdet med mål- og resultatstyring i den offentlige sektor. Men i nogle tilfælde er styringen blevet rigid og mere kompleks end tilsigtet, med mindre effektiv opgaveløsning og mindre motiverede medarbejdere til følge. Det kan der være flere grunde til. I nogle tilfælde er der lagt for meget vægt på proces frem for resultater, og i andre tilfælde er der opstillet for mange og for diffuse mål uden en klar kobling til den strategiske retning.

Det nye i regeringens tilgang til styring i den offentlige sektor er ønsket om at fastlægge en mere fokuseret og konsekvent kurs, der tager udgangspunkt i opstillingen af få, klare mål, relevant og systematisk resultatopfølgning kombineret med færre proceskrav og øget lokal frihed til at finde de gode løsninger og tage ansvar for, at de bliver til virkelighed.

Tilgangen er desuden udtryk for en tro på, at tillid og handlerum til offentligt ansatte skaber motivation og engagement, hvilket i kombination med klare mål og systematisk opfølgning skaber bedre resultater for borgerne. Ambitionen er en bedre styring af opgaveløsningen i den offentlige sektor med større fokus på resultaterne frem for processerne.

Regeringen har allerede taget væsentlige skridt mod en bedre offentlig styring. For en række af de store sektorreformer, som regeringen har iværksat – fx på folkeskole-, erhvervsuddannelses- og beskæftigelsesområdet – gælder det, at princippet om at styre efter klare mål, systematisk opfølgning på resultater samt øget lokal frihed og færre proceskrav fungerer som et pejlemærke, der kan skabe positive forandringer for borgerne.

Ambitionen er ikke alene, at denne tilgang til styringen af den offentlige sektor skal afspejles i regeringens politiske reformer. Ambitionen er på tværs af den offentlige sektor at bidrage til en styring, som kan skabe bedre effekter for borgerne samt større trivsel og udvikling blandt offentligt ansatte.

Den danske offentlige sektor er meget decentralt organiseret. Det betyder, at en meget stor del af den offentlige service på kernevelfærdsområder som fx folkeskole, sundhed og ældrepleje leveres af kommuner og regioner. Bedre offentlig styring er derfor et fællesoffentligt projekt.

Det er regeringens ambition at bidrage til det videre, fælles arbejde ved at sætte retning og etablere gode rammer for en fornyet og forbedret måde at opnå resultater for borgerne på i den offentlige sektor. Men det vil i høj grad være op til politikere i kommuner og regioner samt ledere og

medarbejdere disse steder at arbejde aktivt for, at den offentlige sektor fremover bliver endnu bedre til at skabe resultater for borgerne.

Heldigvis er der en stærk fælles interesse i, at den offentlige sektor udvikler sig. Og der er også en fælles erkendelse af, at styringen i den offentlige sektor vedvarende skal udvikles. Bl.a. har [Produktivitetskommissionen](#) peget på, at styring i den offentlige sektor i højere grad bør baseres på få, klare og styringsrelevante mål, og at unødige proceskrav og detaljstyring skal begrænses. Regeringens tilgang flugter med disse anbefalinger.

Få, relevante mål og systematisk opfølgning på resultater

Klare mål fungerer som en katalysator for det løbende arbejde med at skabe mærkbare resultater for borgerne og gøre de politiske beslutninger til virkelighed. De giver mulighed for, at politikere og offentligt ansatte kan følge og forbedre indsatsen med at udmønte de politiske beslutninger i den offentlige sektor. Samtidig skaber klare mål gennemsigtighed og styrker derved borgernes mulighed for at følge med i, om beslutninger truffet i Folketinget, i regionsrådene eller i kommunalbestyrelserne rent faktisk føres ud i livet og skaber værdi for borgerne. Klare mål har også betydning på den enkelte offentlige arbejdsplads, fordi målene kan skabe en fælles retning og medvirke til en forventningsafstemning om hvilke resultater, der skal opnås i det daglige arbejde.

Politiske mål skal give en grundlæggende retning til udviklingen af de konkrete områder i den offentlige sektor, men det vil variere fra område til område, hvor konkrete mål der fastsættes fra politisk side. Det er derfor efterfølgende nødvendigt at formulere delmål i de enkelte myndigheder og på de enkelte institutioner, som kan medvirke til at konkretisere de indsatser, som skal indfri de politiske målsætninger.

Det er den offentlige sektors resultater, som borgerne oplever i deres hverdag. Derfor skal resultaterne også være i centrum i den offentlige sektors arbejde med at indfri de politiske mål. En systematisk opfølgning på resultaterne giver mulighed for at udbygge viden og forbedre dialogen om, hvordan der arbejdes med at indfri mål og styrke indsatsen i den offentlige sektor. Samtidig giver resultatopfølgning borgerne mulighed for at vide, hvad de får for pengene.

Opfølgningen på resultaterne bør tilrettelægges enkelt og ubureaukratisk. Det kan fx ske ved så vidt muligt at anvende eksisterende data, der allerede er integreret i arbejdsprocesserne. Samtidig skal det

tilstræbes, at dokumentation og opsamlet viden formidles hurtigt tilbage til praktikerne og dermed bliver et læringsværktøj, som den enkelte leder og medarbejder kan drage nytte af i det daglige arbejde.

Det er en forudsætning for, at styring efter klare mål kan bidrage til bedre resultater for borgerne, at målene er relevante og meningsfulde. Det kan lyde selvfølgeligt, men er i praksis en vanskelig opgave. Det kræver bl.a.:

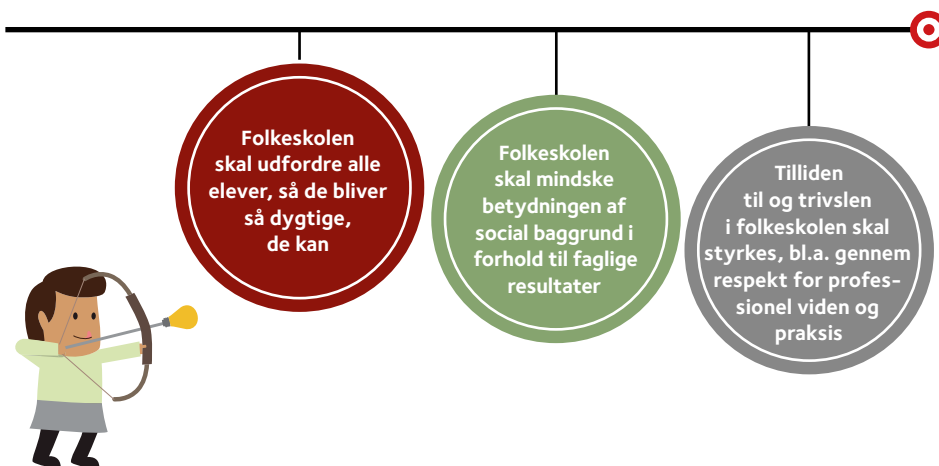
- **At der formuleres få, klare mål, som relaterer sig til kerneopgaverne.** Det kan være en udfordring at fastsætte relevante, målbare mål for visse offentlige opgaver. En forudsætning for et skarpt fokus på kerneopgaverne er mod og vilje til på ledelsesniveau at definere kerneopgaverne og foretage en strategisk prioritering af opgaverne. Erfaringer med fx resultatkontrakter i staten har vist et behov for at arbejde aktivt med prioritering af de vigtigste opgaver, så der ikke opstilles for mange eller for ufokuserede mål. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at prioriteringen ikke må føre til en manglende håndtering af andre nødvendige opgaver.
- **At målene formuleres, så de kan konkretiseres og gøres meningsfulde for de offentligt ansatte, som skal udmønte målene i praksis.** Det er centralt, at mål kan oversættes til det daglige arbejde, så det er klart, hvad der arbejdes hen imod. Det indebærer, at der på alle relevante niveauer sker en konkretisering af målene, og at disse forankres på de offentlige arbejdspladser gennem en tæt dialog mellem ledere og medarbejdere.
- **At det er muligt at følge med i, om målene bliver realiseret.** Det kræver, at den offentlige sektor, både på overordnet niveau og på lokalt niveau, sikrer, at der er fokus på og kapacitet til resultatopfølgning, herunder at de rette værktøjer til at sikre viden om resultater er til rådighed. Det kan fx være muligheden for, at institutioner eller myndigheder kan sammenligne sig med lignende institutioner på relevante områder. En central del af resultatopfølgningen er samtidig borgernes mulighed for at følge realiseringen af de fastsatte målsætninger.

Regeringen arbejder aktivt med at fastlægge klare politiske mål og følge op på resultaterne. Et godt eksempel er den omfattende reform af folkeskolen. Her er nogle få mål styrende for, hvordan den danske folkeskole skal udvikle sig fremover, *jf. boks 1.1*.

Boks 1.1

Klare mål for folkeskolen – bedre resultater for eleverne

Folkeskolereformen har til formål at gøre folkeskolen endnu bedre og eleverne endnu dygtigere. I kommunerne og lokalt på de enkelte skoler har der siden skolestart i sommeren 2014 pågået et stort arbejde for at gøre reformen til virkelighed. Det centrale udgangspunkt for arbejdet er tre klare politiske mål for folkeskolens udvikling, som der løbende følges op på:



Med målene er der sat en klar retning og et højt fælles ambitionsniveau for udviklingen af uddannelsen i folkeskolen.

Opfølgningen på, om de nationale mål skridt for skridt bliver til virkelighed, sker igennem måltal fra de nationale test i dansk og matematik samt ved årlige målinger af trivslen på skolerne. Det er målsætningen, at mindst 80 pct. af eleverne skal være gode til at læse og regne, at andelen af de allerdygtigste elever i dansk og matematik skal stige år for år, at andelen af elever med dårlige resultater i læsning og matematik skal reduceres år for år, samt at elevernes trivsel skal øges.

Målene i folkeskolereformen suppleres af et it-baseret informationssystem, som skal gøre det muligt at se relevant ledelsesinformation om fx afgangskarakterer, trivsel, elevfravær, overgange til ungdomsuddannelse mv. Dette understøtter, at det løbende arbejde med kvalitetsudvikling kan tage udgangspunkt i systematisk evaluering og resultatopfølgning – både på kommunalt niveau og lokalt på skolerne.

En vigtig del af at øge fokus på mål og resultater i folkeskolen er forenklingen og forandringen af de nationale Fælles Mål. De Fælles Mål er et redskab til planlægning, tilrettelæggelse og evaluering af den daglige undervisning. Redskabet er som led i udmøntningen af folkeskolereformen grundlæggende forenklet og samtidig omlagt fra at være mål for undervisningens indhold til i stedet at udgøre mål for elevernes faktiske læring.

På uddannelsesområdet har regeringen også indgået aftale om en [reform af erhvervsuddannelserne](#), som træder i kraft fra august 2015. Reformen afspejler ligeledes regeringens pejlemærke om at sikre, at den offentlige sektor i højere grad styres efter tydelige mål og fokus på effekterne for borgerne og samfundet som helhed. Med aftalen om reformen er der opstillet fire klare mål, som vil blive fulgt løbende, nemlig at flere elever skal vælge en erhvervsuddannelse direkte efter 9. eller 10. klasse, at flere skal fuldføre en erhvervsuddannelse, at erhvervsuddannelserne skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan, samt at tilliden til og trivslen på erhvervsskolerne skal styrkes.

Regeringen arbejder også med at sætte mål og retning på andre vigtige områder i den offentlige sektor. Med de sociale 2020-mål er der på socialområdet opstillet klare sigtelinjer for regeringens politik. Konkret arbejdes der med ni mål for de mest udsatte grupper, som skal nås inden 2020, *jf. boks 1.2.*

Boks 1.2

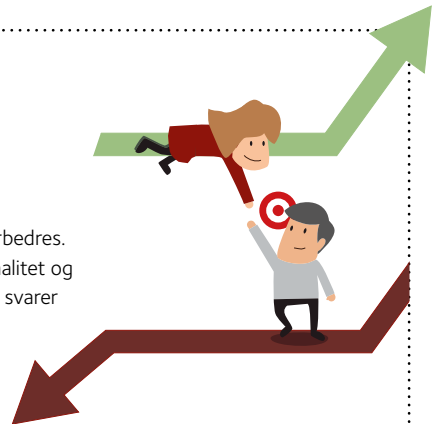
De sociale 2020-mål – bedre vilkår for socialt udsatte

Målene på det sociale område frem mod 2020:

- Mindst 50 pct. af de udsatte børn og unge har gennemført en ungdomsuddannelse som 25-årige.
- De udsatte børns faglige niveau i læsning og matematik skal forbedres.
- Andelen af udsatte unge mellem 15 og 17 år, som begår kriminalitet og får en strafferetlig afgørelse, skal falde med mindst 25 pct. Det svarer til en andel på højst 9 pct.
- Andelen af anbringelser, der bryder sammen, skal falde med mindst 30 pct. Dette svarer til, at andelen af sammenbrud højst må udgøre 4 pct.
- Antallet af hjemløse skal reduceres med mindst 25 pct. Det svarer til et niveau på højst 4.000 personer.
- Andelen af borgere, der vender tilbage til et herberg eller et forsorgshjem inden det første år efter udskrivning til egen bolig, må højst udgøre 20 pct.
- Andelen af kvinder på kvindekrisecentre, der har behov for mere end ét ophold, reduceres med mindst 30 pct. Dette svarer til en andel på højst 25 pct.
- Andelen af borgere, som afslutter et behandlingsforløb for stofmisbrug som stoffri eller med reduktion i misbruget, øges til mindst 50 pct.
- Antallet af narkorelaterede dødsfald skal reduceres og fastholdes på et niveau på højst 200 personer. Det svarer til en reduktion på mindst 30 pct.

Målene skal sikre et fælles fokus for indsatsen på tværs af den offentlige sektor, blandt borgere og offentligt ansatte. Arbejdet med at nå målene skal også understøtte, at der i højere grad anvendes virksomme metoder.

Regeringen arbejder herudover bl.a. med mål om en reduktion af anvendelsen af tvang i psykiatrien med 50 pct. frem mod 2020. Opfølgningen herpå foretages i regi af *taskforce for nedbringelse af tvang i psykiatrien* på sundhedsområdet.



Med Sundhedsstrategi for 2015–2018 "Jo før – jo bedre" har regeringen samtidig sat ambitiøse mål for det danske sundhedsvæsen, som skal kunne måle sig med de bedste lande og sikre bedre overlevelse og sammenhæng med patienten i centrum, *jf. boks 1.3*.

Boks 1.3

Ambitiøse sundhedspolitiske mål

Med den flerårige sundhedsstrategi "Jo før – jo bedre" har regeringen som en del af finansloven for 2015 prioriteret 5 mia. kr. i perioden 2015–2018 til et løft af kvalitet på sundhedsområdet, så Danmark kan måle sig med de bedste lande.

Pengene målrettes bl.a. tidlig opsporing på kræftområdet og bedre sammenhæng og kvalitet for de kroniske patienter. Prioriteringen er ledsaget af ambitiøse mål for et løft af kvaliteten frem mod 2025:

- Tre ud af fire kræftpatienter skal være i live fem år efter, at diagnosen er stillet. I dag er det lidt mere end halvdelen, der lever fem år eller mere.
- Akutte indlæggelser og genindlæggelser af KOL- (lungesygdom) og diabetespatienter skal reduceres med 20 pct.

Med finanslovaftalen for 2015 blev der yderligere prioriteret 1,5 mia. kr. i perioden 2015–2018 til initiativer på sundhedsområdet, herunder en indsats mod overbelægning på de medicinske afdelinger, en ekstra forebyggelsesindsats, en styrket indsats overfor sårbare familier og et kvalitetsløft på fødeafdelingerne.

I alt prioriteres dermed 6½ mia. kr. ekstra til sundhedsområdet i 2015–2018.

Herudover har regeringen også fastsat [syv nationale mål for danskernes sundhed](#), der skal sætte fokus på forebyggende indsatser vedrørende kost, motion, alkohol og rygning, så danskerne får flere raske leveår. Samtidig er det målsætningen at reducere uligheder i sundhed.

Endelig har regeringen formuleret nationale mål for udviklingen på integrationsområdet frem mod 2020 med udspillet "Alle skal bidrage – Flygtninge og indvandrere hurtigere i beskæftigelse". Derved sættes der fokus på, at flere indvandrere og efterkommere skal gennemføre en ungdomsuddannelse og flere skal i arbejde, *jf. boks 1.4*.

Boks 1.4

Flere indvandrere i job og uddannelse i 2020

Målene med regeringens **integrationsudspil** er:

- **Flere i job:** 10.000 flere indvandrere og efterkommere skal i arbejde inden 2020.
- **Flere unge i uddannelse:** I 2020 skal forskellen i andelen af unge med en dansk baggrund og andelen af unge indvandrere og efterkommere, der gennemfører mindst en ungdomsuddannelse, være mindre end i dag.
- **Bedre danskuddannelser:** I 2020 skal andelen af kursister omfattet af integrationsprogrammet, der består danskprøven inden 5 år fra påbegyndelse af danskuddannelse, være på mindst 75 pct.

Det er regeringens mål, at udlændinge i Danmark skal i arbejde og blive en del af fællesskabet. Det kræver forpligtende og fælles mål, som understøtter den enkeltes udvikling, giver kommunerne den rigtige tilskyndelse og sikrer en fortsat national opmærksomhed på udfordringerne.

I tillæg til de klare politiske mål, der er fastsat på en række sektorområder, ønsker regeringen mere generelt at inspirere til bedre mål- og resultatstyring i den offentlige sektor. Det arbejde kræver hensigtsmæssige værktøjer, og det kræver, at offentlige institutioner lærer af egne og andres erfaringer.

For at understøtte udviklingen af bedre styring er der udarbejdet en ny model for mål- og resultatstyring i staten, som bl.a. sætter fokus på, hvordan færre og mere relevante mål kan styrke varetagelsen af kerneopgaverne, *jf. boks 1.5*.

Boks 1.5

Ny inspiration til mål- og resultatstyring

Fokus på mål og resultater kræver hensigtsmæssige værktøjer. Regeringen ønsker at give inspiration til en fornyet tilgang til, hvordan der i den offentlige sektor kan arbejdes med målstyring og systematisk resultatopfølgning i praksis.

Finansministeriet har derfor udformet en **model** med inspiration til fornyet strategisk styring i staten. Modellen indeholder forslag til, hvordan ministeriernes departementer og de underliggende styrelser kan opstille klare og strategiske mål, som sikrer dialog, fremdrift og konkrete effekter i relation til de politiske målsætninger for styrelsens kerneopgaver.

Den nye model skal understøtte en mere enkel og effektiv statslig styring med fokus på fastsættelse af en flerårig strategisk retning, få og ambitiøse mål for de prioriterede kerneopgaver samt toplederorienteret resultatopfølgning. I modellen understreges samtidig vigtigheden af, at fastsættelse af og opfølgning på mål sker med omtanke. Det indebærer bl.a., at der skal tages højde for den konkrete opgaves karakter, når målsætninger og resultatvurderinger bliver udarbejdet, og at opfølgningen på målopfølgningen bruges som et aktivt værktøj til at opnå forbedringer.

Udbredelse af viden og gennemsigtighed om resultater

Bedre styring i den offentlige sektor forudsætter, at der udvikles, anvendes og deles viden om, hvordan de bedst mulige resultater bliver opnået i den offentlige opgaveløsning. Politiske og administrative beslutninger om, hvordan opgaveløsningen skal udformes og prioriteres, skal så vidt muligt baseres på evidens og viden om, hvad der virker. Det kræver, at institutioner og medarbejdere kontinuerligt tilegner sig viden med henblik på at kunne analysere og evaluere, hvor godt forskellige typer af indsatser bidrager til at opfylde de ønskede målsætninger.

Det er vigtigt, at indsatsen for at skabe ny viden, herunder ved at dokumentere effekterne af forskellige indsatser, står mål med de fordele, som øget viden kan give. Det indebærer bl.a., at praktikerne i den offentlige sektor skal opleve, at den fælles viden, der skabes, flyder tilbage til de offentligt ansatte og giver dem mulighed for at udvikle deres faglighed og skabe endnu bedre løsninger for borgerne.

Det er desuden centralt, at viden om resultater stilles til rådighed for politikere, administrative beslutningstagere og borgere. Gennemsigtighed om, hvordan den offentlige sektor løser sine opgaver, og hvilken effekt indsatserne har, styrker beslutnings- og ledelsesgrundlaget og kan give borgerne mulighed for at vurdere både de politisk fastsatte målsætninger og den praktiske udmøntning. Samtidig kan øget gennemsigtighed bidrage til at ansvarliggøre både det politiske og administrative niveau og dermed anspore til bedre opgaveløsning og højere kvalitet.

Sundhedsområdet er et godt eksempel på et område, hvor øget gennemsigtighed om data og viden kommer borgerne til gavn. Regeringen, Danske Regioner og KL har derfor iværksat en synlighedsreform, som skal højne kvaliteten af de sundhedsydelser, borgerne modtager i den offentlige sektor, *jf. boks 1.6*.

Boks 1.6

Synlighed om resultater skal højne kvaliteten på sundhedsområdet

Regeringen har lanceret en synlighedsreform på sundhedsområdet. Reformen skal gøre synlighed om sundhedsvæsenets resultater til en drivkraft for kvalitetsudvikling og give mere sundhed for pengene.

Synlighedsreformen er baseret på principper om:

- Relevant dokumentation på hele sundhedsområdet
- Åbenhed om resultater
- Forbedring af indsatserne



Med [Sundhedsstrategi for 2015–2018 "Jo før – jo bedre"](#), som blev prioriteret med finansloven for 2015, har regeringen afsat ½ mia. kr. frem mod 2018 til at realisere visionen om bedre sundhed gennem bedre brug af data om kvalitet, aktivitet og økonomi. Det skal medvirke til øget behandlingskvalitet, bedre forebyggelse, effektiv ressourceanvendelse og sammenhæng på tværs af sektorer til gavn for både klinikere, patienter og pårørende. Reformen udmøntes i et tæt og forpligtende samarbejde mellem regeringen, Danske Regioner og KL og med inddragelse af faglige organisationer og miljøer.

Synlighed for borgerne

Synligheden skal understøtte læring, videndeling og udvikling af kvaliteten i sundhedsvæsenet. Samtidig er det et selvstændigt formål, at der skabes synlighed patienterne og de pårørende om de resultater, som de enkelte sundhedsenheder leverer. Denne synlighed skal understøtte det frie sygehusvalg og generelt medvirke til at skabe øget tryghed i behandlingen.

Ambitionen er en samlet formidling af centrale kvalitetsoplysninger om fx overlevelse, genindlæggelser, effektivitet og ventetider til patienter og pårørende på en enkel og overskuelig måde.

Læring og kvalitetsudvikling via synlighed på sundhedsområdet

Synlighedsreformen tager bl.a. afsæt i internationale erfaringer, der placerer de sundhedsfagliges engagement og ejerskab som centralt for en succesfuld kvalitetsudvikling. Det er i den kliniske kontekst, de konkrete forandringer skal ske, og det er her læger, sygeplejersker og andre faggrupper skal bruge resultater og sammenligninger med deres kolleger i udviklingen af behandlingsindsatsen.

Derfor er det et vigtigt element i synlighedsreformen, at der gennemføres en smidig, hurtig behandling af de nationalt opsamlede data, og at den indsamlede viden hurtigt føres tilbage til de sundhedsprofessionelle. Det skal understøtte den klinisknære kvalitetsudvikling, sikre, at der kan sammenlignes på tværs, sikre at de anvendte data løbende holdes opdaterede og aktuelle, samt at de sundhedsansatte oplever, at deres arbejde med registrering af data giver værdi i løsningen af kerneopgaverne.

Adgang til data er også i uddannelsessektoren afgørende for at kunne følge udviklingen i faglige resultater, overgange til videre uddannelse, trivsel, ressourceanvendelse mv. samt for at kunne følge op på de aftalte reformer. Samtidig er adgangen til data en forudsætning for den daglige styring og arbejdet med kvalitetsudvikling i kommunerne samt på de enkelte uddannelsesinstitutioner. Derfor er der et arbejde i gang for at stille data til rådighed for uddannelsessektoren, *jf. boks 1.7.*

Boks 1.7

Tilgængelig viden og styringsinformation om uddannelsesområdet

Beslutningstagere, uddannelsesinstitutioner og offentligheden skal have lettere adgang til tværgående, strukturerede, valide, opdaterede data om uddannelsessystemet.

Lettere adgang til relevant data er værdifuldt af flere grunde. Det vil give bedre muligheder for at få indblik i, hvordan der opnås mest kvalitet for pengene på uddannelsesområdet. Det vil øge muligheden for, at viden om uddannelsesinstitutioner, der opnår særligt flotte resultater, kan blive spredt til resten af sektoren. Det vil understøtte uddannelsesinstitutionernes muligheder for at sammenligne sig med andre, når det gælder fx omkostninger og kvalitet, og bruge sammenligningerne som udgangspunkt for løbende kvalitetsudvikling. Endelig kan relevant, tværgående data give dybere indsigt i opgaveløsningen på tværs af hele uddannelsessektoren, idet det i højere grad er muligt at samkøre data.

Datavarehusløsninger skal gøre det muligt at samle alle data på uddannelsesområdet og understøtte arbejdet med at sikre lettere dataadgang. Data vil bl.a. vedrøre de studerendes forløb, omkostninger, resultater mv., og data trækkes direkte fra institutionernes studieadministrative systemer. Derved vil et datavarehus både være administrativt aflastende samt sikre let adgang til relevante data og dermed bedre viden om effekten af de midler, der anvendes i uddannelsessystemet.

Mere generelt gælder det, at øget gennemsigtighed og udveksling af viden forbedrer muligheden for at træffe politiske og administrative beslutninger på et oplyst grundlag. Det er ganske enkelt nemmere at træffe gode beslutninger, når der er adgang til den relevante viden. Et eksempel på dette er arbejdet med at fremme god økonomistyring i den offentlige sektor, *jf. boks 1.8.*

Boks 1.8

God økonomistyring skal give gennemsigtighed og et bedre prioriteringsgrundlag

Regeringen arbejder sammen med kommuner og regioner aktivt på at forbedre **økonomistyringen** i hele den offentlige sektor. Baggrunden er, at god økonomistyring er med til at skabe en bedre viden om, hvad pengene i den offentlige sektor bruges på, og hvad en given indsats koster.

Øget indsigt i anvendelsen af de offentlige ressourcer kan sikre, at politikere og ledere på alle niveauer har et mere solidt grundlag for at foretage prioriteringer for den offentlige sektors arbejde. Gennemsigtighed om økonomi og aktiviteter kan medvirke til, at beslutninger i højere grad kan baseres på viden om, hvad der virker samt viden om, hvordan gode velfærdsydelser kan opnås mest effektivt.



Benchmarking er et andet væsentligt værktøj til udbredelse af viden i den offentlige sektor. Regeringen ser positivt på brugen af systematisk benchmarking som et redskab til at styrke beslutningsgrundlaget i både stat, regioner og kommuner. Hensigten er, at benchmarking i højere grad kan integreres i styring og prioritering af opgaver og aktiviteter og derigennem bl.a. medvirke til at understøtte læring og kvalitet i opgavevaretagelsen samt forbedre muligheden for effektiv drift. Et konkret eksempel på anvendelse af benchmarking er en analyse af den kommunale ejendomsadministration, som regeringen i samarbejde med KL har igangsat.

Øget lokal frihed med ansvar for resultaterne

For at kunne indfri de mål, der fastsættes både politisk og administrativt, er det væsentligt, at der er mulighed for lokalt at prioritere og tilrettelægge arbejdet samt vælge de mest hensigtsmæssige tilgange og metoder. Der skal derfor i højere grad gives rum til, at der lokalt kan træffes beslutning om, hvordan de fastlagte mål bedst nås til glæde for borgerne.

Heri ligger en grundlæggende tillid til politikere i kommuner og regioner og til offentligt ansatte ledere og medarbejdere. Tilliden bygger på, at det er de lokale niveauer i stat, kommuner og regioner, der har de bedste forudsætninger for at løse arbejdsopgaver og udfordringer i den konkrete situation. Tilliden bygger også på, at rum til fagligt ansvar og nytænkning hos medarbejderne forbedrer kvaliteten og frigør ressourcer til bedre service for borgerne. Samtidig følger der med tilliden en klar forventning om, at de lokale politikere, ledere og medarbejdere står til ansvar for resultaterne af indsatsen og for at opnå de fastsatte målsætninger.

Det lokale råderum fremmes gennem et løbende og ambitiøst arbejde med at reducere proceskrav. Skiftende regeringer har over de seneste årtier haft fokus på afbureaukratisering og regelforenkling i den offentlige sektor. Erfaringerne fra disse indsatser viser klart, at afbureaukratisering af den offentlige sektor er en kompleks øvelse, og at der fortsat udestår et vigtigt arbejde på dette område. Arbejdet med afbureaukratisering vil derfor skulle ske løbende på baggrund af en realistisk tilgang til opgaven.

En realistisk tilgang indebærer for det *første*, at der skal der gøres op med forestillingen om, at der findes et meget stort antal meningsløse eller overflødige regler, som uden videre kan fjernes. Hovedparten af alle regler har en god begrundelse og berettigelse. De kan fx være udtryk for en afbalancering af modsatrettede politiske hensyn, udspringe af viden om hvilke metoder, der virker, eller udspringe af et ønske om at sikre en grundlæggende samfundsmæssig retssikkerhed og undgå fejl med større eller mindre konsekvenser for borgerne.

Samtidig stammer procesregler fra mange forskellige steder. De kan være centralt fastsatte af politikere i Folketinget, regionsrådene eller kommunalbestyrelser, de kan være administrativt fastsat på forskellige myndighedsniveauer, og de kan være udtryk for lokal styring og ledelse på de enkelte offentlige institutioner.

Afbureaukratisering i praksis indebærer således ofte en række afvejninger. Fx kan der på den ene side være et ønske om, at borgerne på tværs af landet ikke skal opleve meget forskellige indsatser. På den anden side kan de bedste løsninger ofte opnås gennem forskellige, lokalt tilpassede indsatser. I sådanne tilfælde kan kommuner, regioner og offentlige medarbejdere med fordel gives en stor grad af frihed til at vælge den mest hensigtsmæssige opgaveløsning.

For det *andet* er procesregler oftest en integreret del af styringen af et område. Når procesregler fjernes eller forenkles, må styringen af hele området derfor som regel gentænkes. Og det er typisk en kompleks proces. Regelforenklingstiltag skal derfor tænkes aktivt ind i konkrete politiske initiativer og reformer, fordi der her ofte vil være anledning til og mulighed for at gøre styringen mere enkel og resultatfokuseret. Regeringen arbejder af samme grund målrettet med afbureaukratisering af den offentlige sektor i forbindelse med udarbejdelsen af større reformer, fx på undervisnings- og beskæftigelsesområdet, *jf. boks 1.9*.

Boks 1.9

Afbureaukratisering i folkeskolen og på beskæftigelsesområdet

De klare mål for folkeskolen og det styrkede fokus på resultaterne kombineres i [folkeskolereformen](#) med afbureaukratisering, forenkling og bedre mulighed for lokalt handlerum i opgavevaretagelsen.

Folkeskolereformen indebærer en lang række forenklinger af kravene til, hvordan den enkelte skole skal drives. Centrale elementer heri er bl.a.:

- Enklere og færre krav til styring af timetal
- Lempede krav til skolebiblioteksfunktionen
- Mulighed for fælles ledelse af ungdomsskoler og folkeskoler
- Større frihedsgrader i sammensætningen af skolebestyrelser
- Øget lokal frihed til pædagogisk udvikling ved, at det pædagogiske råd gøres frivilligt
- Forenkling af elevplanen
- Bedre muligheder for holddannelse på tværs af klasser
- Mere fleksible rammer om klasselærerfunktionen



Med [beskæftigelsesreformen](#) skal indsatsen i højere grad styres på resultater og effekter af indsatsen frem for proceskrav. Som led i refusionsomlægningen på området styrkes kommunernes økonomiske tilskyndelse til en mere effektiv indsats, bl.a. ved at kommunerne får større andel i den økonomiske gevinst ved at hjælpe ledige i beskæftigelse. Samtidig får kommunerne større procesmæssige frihedsgrader til at tilrettelægge en mere individuel og meningsfuld indsats for de ledige. Det sker gennem en reduktion af regler og bureaukrati, fx:

- Gennemskrivning af de centrale love på beskæftigelsesområdet med henblik på at sanere og forenkle regelsættene
- Afskaffelse af organisatoriske bindinger i kommunerne
- Afskaffelse af krav om gentagen aktivering
- Ophævelse af strafrefusion
- Etablering af en samlet og enkel plan for ledige
- Afskaffelse af statens mulighed for at gennemføre statslige rammeudbud

Tilsvarende har regeringen med den flerårige sundhedsstrategi "Jo før – jo bedre" lagt op til en nytænkning af kvalitetsstyringen i sundhedsvæsenet. Det betyder et sporskifte i den måde, sundhedsvæsenet styres på, hvor fokus vil være på konkrete mål og resultater, der giver mening for patienter og personale, og hvor bevægelsen er fra et ensidigt fokus på aktivitet og produktivitet til nye styringsinstrumenter, der har et balanceret fokus på aktivitet, kvalitet, resultater og omkostninger. Det skal sætte patientens behov i centrum og motivere sundhedspersonalet til vedvarende at skabe forbedringer til gavn for patienten.

Konkret har regeringen med *Det nationale kvalitetsprogram for sundhedsområdet 2015-2018* fra april 2015 fremlagt en samlet ramme for kvalitetsudviklingen og styringen på sundhedsområdet de kommende år.

Et konkret eksempel er, at akkrediteringen efter Den Danske Kvalitetsmodel for sygehuse udfases. Det vil sige mindre fokus på procesorienteret kontrol (akkreditering) og mere på synlighed om resultater og konkret hjælp de steder, hvor der er problemer, bl.a. ved hjælp af ekspertteams. Den nye tilgang skal bidrage til at fjerne unødvendige proceskrav, styrke motivation blandt det sundhedsfaglige personale og frigøre ressourcer til patientbehandling.

Sideløbende med at sikre væsentlige afbureaukratiseringsinitiativer i de politiske reformer arbejder regeringen med en række mere tværgående initiativer, *jf. boks 1.10*.

Boks 1.10

Udvalgte regeringsinitiativer til afbureaukratisering og forenkling

Afbureaukratisering af det regionale sundhedsområde

Der gennemføres et styringsreview af det regionale sundhedsområde, som afsluttes medio 2015. Reviewet vil belyse arbejdsgangene på fem hospitalsafdelinger gennem interviews med medarbejdere og ledelse, herunder om der er styringsmidler, der skaber unødige arbejdsopgaver eller uhensigtsmæssige praksisser, der fjerner fokus fra patientkontakten. Formålet er at komme med konkrete anbefalinger til, hvordan arbejdsgangene kan forenkles indenfor rammerne af de eksisterende politiske mål. Det er forventningen, at anbefalingerne inddrages i forbindelse med udmøntningen af [Det nationale kvalitetsprogram](#) for sundhedsområdet 2015-2018.

Eftersyn af lovgivningen på de større kommunale velfærdsområder

Regeringen har iværksat et styrings- og reguleringseftersyn af de kommunale velfærdsområder, der skal sikre sammenhæng mellem de ønskede resultater, viden om, hvad der virker og reglerne på området. Der er bl.a. i foråret 2013 gennemført et eftersyn af området for forsikrede ledige. De konkrete forslag til forenklinger indgår dels i [Aftalen om kommunernes økonomi for 2014](#), dels i [beskæftigelsesreformen](#), herunder fx forslaget om et mere fleksibelt kontaktforløb. Regeringen vil ligeledes gennemføre eftersyn af den regulering, der berører integrationsområdet.

Frikommuneforsøg

Regeringen igangsatte i 2012 et [frikommuneforsøg](#), hvor ni frikommuner, Fredensborg, Fredericia, Gentofte/Gladsaxe, Odense, Odsherred, Vejle, Vesthimmerland og Viborg, på forsøgsbasis har fået mulighed for at blive fritaget fra konkrete statslige regler med henblik på at afprøve alternative opgaveløsninger på de kommunale områder. Flere forsøg har allerede inspireret til generelle regelændringer for alle landets kommuner. Det gælder eksempelvis forsøg med fælles skoleledelse og fleksibel holddannelse, der indgår i regeringens folkeskolereform, og forsøg med at ophæve annonceringspligten for kommunale indkøb. Regeringen og KL har med [Aftalen om kommunernes økonomi for 2015](#) besluttet at drøfte en fornyelse af frikommunekonceptet med henblik på den nærmere udformning af et nyt frikommuneforsøg.



Nyt gennemskueligt refusionssystem på beskæftigelsesområdet

Regeringen har indgået [aftale om en omlægning af refusionssystemet](#) (statens refusion for kommunernes forsørgelsesudgifter). Med omlægningen bliver refusionssystemet mere enkelt med ens refusionssatser på tværs af ydelser. Dermed gøres der op med indviklede refusionsregler, der både afhænger af, hvilken indsats kommunen iværksætter for den ledige, og hvilken ydelse den ledige modtager. Reformen styrker resultatstyringen og giver kommunerne større tilskyndelse til at fokusere beskæftigelsesindsatsen på det, der bringer den enkelte hurtigst muligt i job.

Revision af vejledning om regeludstedelse i forhold til kommunerne

Regeringen vil i foråret 2015 revidere vejledningen med henblik på at styrke ministeriernes fokus på, at regler skal være enkle, klare og entydige, så kommuner og regioner får det bedste afsæt for at løse opgaverne.

En anden vej til at undgå u hensigtsmæssigt mange eller begrænsende regler kan være at indgå i forpligtende partnerskaber. Partnerskaberne kan anvendes til at løse problemer, som traditionelt ville blive løst med nye, strammere regler. Et eksempel herpå er [regeringens partnerskab med KL](#) om en styrket kommunal indsats på integrationsområdet. Baggrunden er analyser, der viser forskelle i, hvor godt kommunerne løfter opgaverne i relation til beskæftigelse og uddannelse. Ifølge analyserne varierer resultaterne af kommunernes indsatser mere, end forskelle i deres rammevilkår og de relevante indvandreres baggrund umiddelbart kan forklare. Partnerskabet indebærer derfor dels et styrket rådgivningstilbud til alle kommuner, dels at der indgås konkrete forpligtende partnerskaber med et antal kommuner. Partnerskaberne med kommunerne vil have særlig fokus på at understøtte kommunernes målfastsættelse på områder, hvor de ikke klarer sig så godt, videndeling samt anvendelse af indsatser baseret på bedste viden.

Løsningen af komplekse problemer kræver ofte, at flere parter arbejder sammen og i fællesskab udvikler nye løsninger. Fordelen ved et partnerskab er, at der kan inddrages mange forskellige relevante parter, eksempelvis fra civilsamfundet og erhvervslivet, som kan bidrage til at nå de fælles mål. Det er centralt, at et partnerskab ikke blot er et løst samarbejde, men en forpligtende samarbejdsform, hvor forpligtelsen bl.a. ligger i, at partnerne definerer partnerskabet gennem fælles mål, et fælles ansvar, konkrete aktiviteter og en forpligtende partnerskabsaftale.

Regeringen arbejder på at fremme forpligtende partnerskaber – både som alternativ til mere regulering og som en metode til at fremme nytænkning og innovation. Regeringen har derfor udarbejdet en procesguide og samlet en række cases, der fremhæver potentialerne ved partnerskaber og kan inspirere til og understøtte anvendelsen af forpligtende partnerskaber.

Fokus på implementering

Få og klare mål har kun værdi i det omfang, de bliver gjort til virkelighed. Derfor er der brug for et styrket fokus på den faktiske udmøntning af større politiske reformer, således at de ønskede forandringer – fx dygtigere elever i folkeskolen eller flere i beskæftigelse – hjælpes effektivt på vej, og der følges op på, at reformerne tilvejebringer de forventede resultater.

Større reformtiltag er ofte komplekse og kendetegnet ved at spænde over en lang række aktører og myndighedsniveauer. Derfor kræves en aktiv implementeringsindsats, der tænkes ind allerede i forberedelsen af de politiske reformer. Det er i den forbindelse væsentligt at klarlægge rollefordelingen mellem aktørerne i implementeringen, og understøtte at implementeringsindsatsen løbende holdes på sporet. Dette gøres bl.a. ved i implementeringsopfølgningen at give mulighed for en konstruktiv dialog om, hvordan reformerne skrider frem.

Det styrkede fokus på implementering skal ses som en anerkendelse af, hvor vigtigt det er, at der skabes en god lokal forståelse af formålet med de konkrete politiske beslutninger, samt at den understøttende implementeringsindsats afspejler de lokale behov. Dermed skabes et bedre grundlag for lokal forankring af beslutningerne, hvilket er centralt for en vellykket implementering.

Eksempelvis har regeringen iværksat særlige indsatser for at følge implementeringen af reformerne af folkeskolen og erhvervsuddannelserne. Indsatserne skal understøtte en tæt koordinering mellem de mange aktører i staten, kommunerne og på skolerne og bidrage til at sikre, at de to store reformer også munder ud i et kvalitetsløft for samfundet og den enkelte elev, *jf. boks 1.11*.

Boks 1.11

Implementering i folkeskolerne

Implementeringen af folkeskolereformen er godt i gang i kommunerne og på de enkelte skoler. Samtidig tager virkeliggørelsen af en reform tid, og der ligger stadig et stort arbejde forude for alle involverede.

Den løbende implementeringsopfølgning og -dialog sker på en række forskellige måder. Bl.a. vejleder et korps af læringskonsulenter – med udgangspunkt i de lokale behov – lærere og ledere i håndtering af de forskellige dele af folkeskolereformen, fx anvendelsen af de nye Fælles Mål. Der er ligeledes igangsat et evaluering- og følgeforskningsprogram for folkeskolereformen, som bl.a. skal skabe grundlag for, at aktører på alle niveauer løbende kan lære af erfaringer og resultater. Der indsamles også løbende data for udviklingen med henblik på at understøtte den tværgående dialog om implementering af reformen.

Kilde: Undervisningsministeriet.



Der er også igangsat et målrettet arbejde i forhold til regeringens sociale 2020-mål, som skal understøtte, at der skridt for skridt gennemføres den omstilling, som kræves for at realisere målene for de socialt udsatte. Arbejdet med at understøtte realiseringen af de sociale 2020-mål sker i fællesskab med KL og Danske Regioner. Indsatsen skal understøtte anvendelsen af de metoder, der virker og gør en forskel for den enkelte. Det er ligeledes regeringens hensigt aktivt at understøtte implementeringen af regeringens aftale om en reform af beskæftigelsesindsatsen samt implementeringen af sundhedsstrategien "Jo før – jo bedre".

For at styrke det fælles arbejde med at virkeliggøre de politiske reformer og føre de statsligt-kommunale aftaler ud i livet vil regeringen og KL i fællesskab udarbejde et kodeks for implementering. Fokus skal bl.a. være på gennemsigtighed om indsatser og resultater, klar rollefordeling, forberedelse samt løbende opfølgning og dialog mellem parterne.

Én kurs, mange navigatører

Forbedringen af styringen i den offentlige sektor er udtryk for en overordnet ambition om at forny og forbedre den offentlige sektor som helhed. Bedre styring er derfor en opgave, som alle relevante aktører i den offentlige sektor bør arbejde aktivt med – og som mange aktører allerede arbejder aktivt med.

Samtidig er det klart, at den offentlige sektor er forskelligartet og kompleks. Der findes utallige typer af offentlige arbejdspladser, og der findes store forskelle mellem sektorer. Da rammebetingelserne for styring efter klare mål og resultater ikke er de samme for forskellige sektorområder, må en mere systematisk styring efter mål og resultater heller ikke fortolkes som en standardiseret model, der kan rulles ensartet ud i hele den offentlige sektor.

Der er tale om én kurs, men mange navigatører. Således er der både i stat, regioner og kommuner taget mange skridt mod en mere enkel og effektiv opgaveløsning med større fokus på resultater og mindre fokus på regler og krav. Disse skridt er taget både i de enkelte myndigheder og i fællesskab. Regeringen har som et vigtigt initiativ sammen med KL og Danske Regioner aftalt to sæt principper for henholdsvis [kommunal-statsligt](#) og [regionalt-statsligt samarbejde](#). Centralt i begge sæt principper står styring på mål og resultater frem for processer, regional- og lokalpolitisk ansvar og decentralt råderum, fælles ansvar for og samarbejde om nytænkning og effektiviseringer samt opgaveløsning baseret på evidens og viden om effekt. Principperne indgår i aftalerne om henholdsvis kommunernes økonomi for 2014 og for regionernes økonomi for 2015.





Tillid og effektivitet
understøtter hinanden og må
udvikles som en helhed på
offentlige arbejdspladser

2 Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Fortsat høj kvalitet i den offentlige sektors opgaveløsning kræver, at videreudviklingen af offentlige arbejdspladser har et skarpt fokus på effektiv udnyttelse af ressourcerne og på en tillidsbaseret, resultatorienteret relation mellem ledelse og medarbejdere. Tillid og effektivitet understøtter hinanden og må udvikles som en helhed på offentlige arbejdspladser, hvis den offentlige sektor også fremover skal imødekomme borgernes og virksomhedernes forventninger og behov.

PEJLEMÆRKER

Klare mål og fokus på resultater

Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Bedre organisering af offentlige opgaver

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Der er stadig stigende krav til, hvad den offentlige sektor skal kunne levere for, at vi kan fastholde og udvikle et højt velfærdsniveau. De offentligt ansatte i stat, regioner og kommuner er nøglen til at videreudvikle den offentlige sektor.

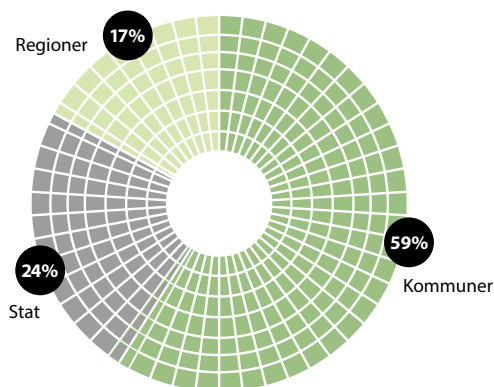
Fundamentet for den offentlige sektor er stærkt: Offentlige ledere og medarbejdere, som brænder for at gøre en forskel for fællesskabet – for børn, syge og ældre og for alle borgere, som bruger de offentlige serviceydelser og institutioner lige fra daginstitutioner, skoler, ungdomsuddannelser og sygehuse til veje og parker. Engagerede offentligt ansatte sikrer, at borgere og virksomheder oplever et fortsat højt kvalitetsniveau i den offentlige service og muliggør den fornyelse, der er nødvendig for, at den offentlige sektor også i fremtiden kan imødekomme borgernes og virksomhedernes behov og forventninger.

Ansatte i den offentlige sektor udgør således den grundlæggende og vigtigste ressource i det danske velfærdssamfund. De skaber potentiale for endnu bedre løsninger i en i forvejen velfungerende offentlig sektor. Samtidig er ansatte i den offentlige sektor i Danmark kendetegnet ved et relativt højt uddannelses- og færdighedsniveau. Det gør det muligt både at levere gode løsninger til glæde for borgere og virksomheder samt at videreudvikle den offentlige sektor.

Der arbejder godt 815.000 personer i den offentlige sektor i Danmark. Størstedelen er beskæftiget i kommunerne, *jf. figur 2.1.*

Figur 2.1

Offentlig beskæftigelse fordelt på stat, regioner og kommuner



Anm.: Figuren er baseret på 2014-tal, ifølge den offentlige beskæftigelsesstatistik. Staten er opgjort inkl. sociale kasser og fonde.

Kilde: Danmarks Statistik.

Den offentlige sektors størrelse, viden og ressourcer indebærer naturligvis et stort ansvar. Mere end ¼ af alle beskæftigede i Danmark arbejder i den offentlige sektor, og det er derfor afgørende, at de offentlige arbejdspladser er tidssvarende, effektive og fokuserede på at levere kvalitet og resultater til borgerne.

Samtidig vil regeringen styrke fokus på, hvordan offentlige ledere og medarbejdere i fællesskab får bragt de tilgængelige ressourcer og den nyeste viden og faglighed bedst muligt i spil, så vi sikrer, at borgerne får mest velfærd for pengene, og at virksomhederne får den bedst mulige service. Udvikling af den offentlige service og de offentlige arbejdspladser er i høj grad afhængig af, at der arbejdes aktivt med at skabe resultater i en tillidsfuld og konstruktiv dialog mellem ledere og medarbejdere. For at opnå dette skal der være klarhed hos både ledere og medarbejdere om, hvad kerneopgaverne er, og der skal løbende være fokus på at styrke varetagelsen af disse opgaver.

Tillidsfuld dialog som forudsætning for høj kvalitet

Som et fælles afsæt for at udvikle den offentlige sektor og skabe grundlag for bedre velfærd for borgerne blev regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne i foråret 2013 enige om syv principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor, *jf. boks 2.1*. Principperne skal understøtte arbejdet med at videreudvikle og forbedre den offentlige sektor på alle niveauer.

Boks 2.1

Principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor

1

Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater

Styringen i den offentlige sektor skal baseres på mål og resultater, frem for på regler og procedurer. Der skal i stat, regioner og kommuner skabes mest muligt rum til at løse opgaverne med udgangspunkt i lokale og regionale forhold og behov. Det kræver gennemsigtighed i opgaveløsningen samt vilje til at stå på mål for resultaterne.

2

Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen

Der skal være åbenhed om prioriteringer og klare mål for opgaveløsningen på alle niveauer i den offentlige sektor. Dialog om formål, resultater og dokumentation skal gøre arbejdet meningsfuldt og understøtte de ønskede mål.

3

Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar

Ledelse og styring skal baseres på tillid til medarbejderne, så der skabes plads og rum til, at medarbejderne kan udfolde deres faglighed og engagement. Tilliden og det faglige handlerum følges af pligt til at holde fagligheden ved lige samt af et fælles ansvar for at målene nås, at politiske prioriteringer følges og at opgaveløsningen udvikles. I sidste ende er det et politisk og ledelsesmæssigt ansvar at sikre, at dette sker.

4

Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrundet dokumentation

Frihed til at tilrettelægge arbejdet forudsætter, at der kan redegøres for indsatsen, og at opgaveløsningen dokumenteres. Samtidigt er dokumentation et redskab til kvalitetsudvikling og effektiv anvendelse af ressourcerne. Meningsfuld dokumentation er velbegrundet, enkel og integreret i arbejdsprocesserne. Der skal være ledelsesfokus på opfølgningen i samarbejde med medarbejderne.

5

Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker

Udvikling, kvalitet og god ressourceudnyttelse opnås ved at anvende viden om, hvad der virker og ved at lære af dem, som opnår bedre resultater. Metodefrihed skal anvendes til at vælge mellem de bedst mulige metoder i den givne situation og til aktive fravalg af metoder, som ikke skaber resultater.

6

Ledelse og engagement skal fremme innovation

Nytænkning, innovation og teknologianvendelse forudsætter, at offentlige ledere tager ansvar for at udvikle organisationerne og skabe engagement blandt medarbejderne, så man sammen kan finde bedre løsninger. Det kræver, at der aktivt læres af både egne og andres fejl og succeser.

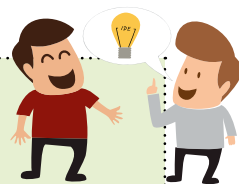
7

Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer

Borgernes, de pårørendes og lokalsamfundets viden, ressourcer og engagement skal inddrages i opgaveløsningen, så det fremmer kvalitet og effektivitet. De offentlige ydelser skal fokusere på at understøtte borgeren i at tage ansvar for eget liv med afsæt i den enkeltes individuelle ressourcer og potentialer.

Virkeliggørelsen af de syv principper skal i høj grad ske på de enkelte offentlige arbejdspladser ved, at ledere sammen med medarbejderne konkretiserer principperne og omsætter dem i praksis i hverdagen. Det kan fx ske ved at afklare, hvordan man bedst og lettest indsamler den nødvendige dokumentation, om opgaveløsningen i tilstrækkelig grad bygger på viden om, hvad der virker, eller om der er lokale regler og procedurer, der kan forenkles eller afskaffes.

Den bedste vej til en sådan tillidsfuld og konstruktiv dialog mellem ledere og medarbejdere varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads. Men der kan både fra centralt hold og lokalt på arbejdspladsen arbejdes aktivt med at understøtte en tillidsfuld dialog, *jf. boks 2.2*.



Boks 2.2

Eksempler på arbejdet med at understøtte tillid og samarbejde i den offentlige sektor

En fleksibel samarbejdsaftale på det statslige område

På det statslige område blev overenskomstparterne i 2013 enige om en ny aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i staten. *Aftalen* blev gjort mere handlingsorienteret og brugervenlig for at fremme et konstruktivt, tillidsfuldt og dialogbaseret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere i de lokale samarbejdsudvalg.

Partsprojekter om tillid, samarbejde og arbejdsmiljø på statslige arbejdspladser

Et andet resultat af forhandlingerne på det statslige område i 2013 var enighed om at igangsætte et fælles partsprojekt om tillid og samarbejde på de statslige arbejdspladser. Parterne ønsker i fællesskab at øge fokus på tillid og samarbejde, herunder social kapital, faglig kvalitet og godt psykisk arbejdsmiljø. Det skal bl.a. ske ved at indsamle og formidle viden om god praksis og om effekten af indsatser for tillid og samarbejde samt ved at igangsætte relevante initiativer og aktiviteter.

På baggrund af de gennemførte aktiviteter vil parterne udarbejde en fælles afrapportering, som har fokus på effekten af arbejdet med tillid og samarbejde på de statslige arbejdspladser, herunder bl.a. betydningen for faglighed, trivsel, effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen.

Ved *overenskomstforhandlingerne i foråret 2015* har parterne i forlængelse af resultaterne fra 2013 fastslået en enighed om, at et godt samarbejde og et velfungerende partssystem er væsentlige elementer i udviklingen af statslige arbejdspladser præget af effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen samt motivation og trivsel.

Parterne har på den baggrund aftalt, at de i overenskomstperioden vil understøtte, at der på de statslige arbejdspladser er et tillidsfuldt samarbejde og et godt arbejdsmiljø. Et tiltag vil være partsrådgivning, hvor de centrale parter efter nærmere aftale med de enkelte arbejdspladser besøger disse med henblik på at understøtte det lokale arbejde med et godt samarbejde og psykisk arbejdsmiljø. Andre tiltag inkluderer partsfælles informationsmøder samt fælles uddannelse for ledere og tillidsrepræsentanter.

I forlængelse af de syv principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor er der iværksat initiativer, som skal understøtte nytænkning på offentlige arbejdspladser. Ét af initiativerne er oprettelsen af [Center for Offentlig Innovation](#), der skal fremme en systematisk spredning af viden. Centeret skal bl.a. gennemføre en systematisk kortlægning af innovationslandskabet i den offentlige sektor og skabe et overblik over, hvor der arbejdes med innovation og med hvilke resultater. Det skal gøre det nemmere for offentlige myndigheder og organisationer at lære af hinandens erfaringer og dermed bidrage til, at gode løsninger fra ét sted i den offentlige sektor spredes hurtigt til andre steder i den offentlige sektor.

Et andet af initiativerne er gennemførelse af foreløbigt tre styringslaboratorier, som skal give erfaringer med nye former for styring og organisering igennem lokale eksperimenter i mindre skala, *jf. boks 2.3*. Resultaterne af eksperimenterne kan indgå som en del af grundlaget for beslutningen om implementering af nye styreformer i større skala.

Boks 2.3

Laboratorier om bedre organisering og nye samarbejdsformer skal give bedre løsninger for borgerne

Regeringen og de øvrige parter bag principperne for modernisering af den offentlige sektor ønsker at teste nye samarbejdsformer og udbrede de gode erfaringer. Der blev i 2014 gennemført tre såkaldte [styringslaboratorier](#), som implementeres og evalueres i 2015. Alle tre stiler mod at nedbryde uhensigtsmæssige barrierer mellem offentlige myndigheder til fordel for borgerne.

Én indgang for borgere med psykiske lidelser, Københavns Kommunes Socialforvaltning:

Bedre samarbejde og mere målrettet styring af indsatsen for borgere med psykiske lidelser i Københavns nordvestkvarter skal give en mere virkningsfuld og evidensbaseret hjælp til borgerne.

En fælles behandlingsindsats mellem Nordsjællands Hospital og tilhørende kommuner:

Nye samarbejdsformer skal mindske overbelægning og genindlæggelser.

Mindre tilbagefald til kriminalitet i samarbejde mellem Kriminalforsorgen og Esbjerg Kommune:

Bedre, tættere og mere evidensbaseret samarbejde skal bidrage til, at færre fængselsindsatte falder tilbage i kriminalitet efter endt afsoning.

En tilsvarende måde at sætte fokus på tillid og samarbejde er at udvikle arbejdspladsens "sociale kapital", *jf. boks 2.4*.

Boks 2.4

Arbejdspladsens sociale kapital

Arbejdspladsens sociale kapital påvirker, hvordan og hvor effektivt en organisations medlemmer i fællesskab er i stand til at løse kerneopgaverne.

De centrale elementer i social kapital på arbejdspladsen er tillid, samarbejde og retfærdighed. Den sociale kapital styrkes eksempelvis, når ledere og medarbejdere formår at samarbejde konstruktivt om at skabe resultater i dagligdagen.

Derfor er det vigtigt for en arbejdsplads at have fokus på, hvordan konstruktivt samarbejde og tillid til hinanden kan styrkes. Når ansatte på en arbejdsplads oplever at blive behandlet retfærdigt, har de også viljen til at samarbejde bedst muligt om at opnå resultater ud fra organisationens værdier og målsætninger.

Kilde: [Kompetencesekretariatet](#).



Social kapital skal ses i tæt sammenhæng med de syv principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor og partsprojektet om tillid og samarbejde på de statslige arbejdspladser, som også har fokus på, hvordan tillid kan bidrage til en mere effektiv løsning af kerneopgaverne.

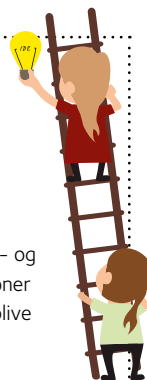
Fleere arbejdspladser arbejder med at udvikle arbejdspladsens sociale kapital, fx Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, *jf. boks 2.5*.

Boks 2.5

Fremme af arbejdspladsens sociale kapital i Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse har igangsat et stort projekt om social kapital koblet til kerneopgaven på tværs af hele ministeriområdet. Det sker for at styrke kvaliteten i opgavevaretagelsen, fremme effektivitet og øge trivslen. I efteråret 2014 er alle 2.500 medarbejdere og ledere inviteret til kick-off-møder, og efterfølgende skal 450 ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter på uddannelse i social kapital. Det lokale arbejde med kerneopgaver og relationer vil i afdelingerne blive understøttet af forskellige tilbud og værktøjer, enkelte steder vil processen blive hjulpet på vej af ekstern konsulenthjælp.

Kilde: Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse.



Sunde arbejdspladser med kerneopgaverne i fokus

For at den offentlige sektor fortsat kan levere den bedst mulige velfærd og udvikle sig til stadig større gavn for borgerne, er det afgørende at skabe gode betingelser for, at de offentligt ansatte kan bruge deres viden og faglighed, så de gør mest gavn for fællesskabet.

De gode betingelser afhænger af, at der arbejdes helhedsorienteret og systematisk med en række områder. Ideelt har sunde offentlige arbejdspladser en række kendetegn, som der må sigtes efter i arbejdet med udviklingen af effektivitet og tillid.

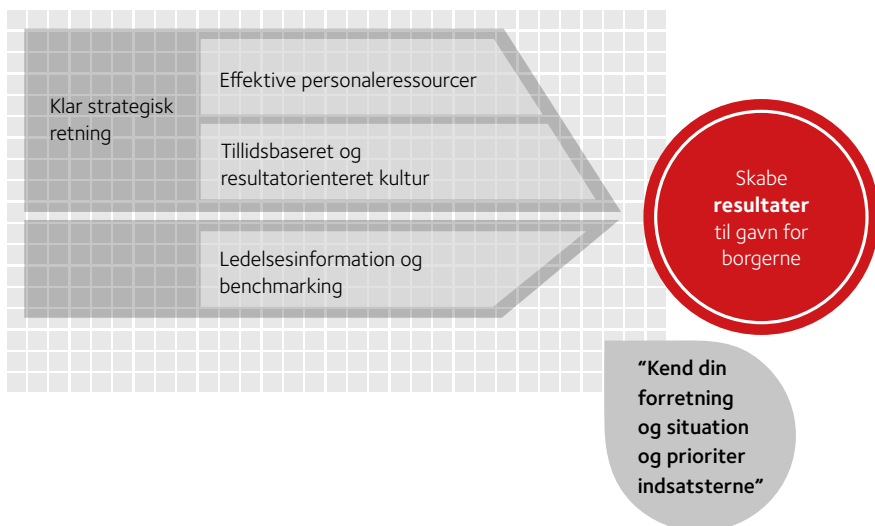
Sunde offentlige arbejdspladser er kendetegnet ved at:

- De ansatte kan skabe mest mulig værdi for samfundet understøttet af en klar strategisk retning for organisationen. Det indebærer, at både ledere og medarbejdere forstår og føler ejerskab til, hvilke kerneopgaver organisationen skal løse, og hvilke konkrete mål den skal opnå, så alle kan trække i samme retning.
- De ansatte kan gøre mest mulig gavn for borgerne ved at personaleressourcerne anvendes effektivt. Det indebærer, at medarbejderne og lederne har de rette kompetencer, tiden bruges på kerneopgaverne, og lønnen understøtter en effektiv løsning af opgaverne.
- De ansatte kan trives og motiveres til at gøre deres bedste for fællesskabet, når organisationen er præget af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur med et godt arbejdsmiljø. Det indebærer, at ledelsens beslutninger er gennemsigtige og troværdige, at der er fokus på at nå de ønskede resultater, at medarbejdernes kompetencer udvikles systematisk, samt at arbejdsmiljøet og samarbejdet er godt.
- Kerneopgaverne er i fokus, og at der skabes løbende viden om organisationens aktiviteter, omkostninger og resultater, så man hele tiden kan lære af de hidtidige erfaringer.

Det er centralt, at strategisk retning, anvendelse af personaleressourcer, udvikling af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur samt anvendelse af ledelsesinformation og benchmarking forstås og udvikles som en sammenhængende helhed. De forskellige elementer af en sund offentlig arbejdsplads understøtter hinanden, og det er derfor vigtigt, at der arbejdes sammenhængende og helhedsorienteret med alle elementerne på offentlige arbejdspladser, *jf. figur 2.2.*

Figur 2.2

Sunde arbejdspladser med kerneopgaverne i fokus kræver en helhedsorienteret tilgang



Helhedstænkningen om sunde offentlige arbejdspladser med fokus på kerneopgaverne repræsenterer en nuanceret tilgang til, hvordan offentligt ansatte kan gøre mest gavn for borgerne og skabe mest værdi for samfundet.

Omdrejningspunktet for helhedstænkningen er, at effektivitet og tillid går hånd i hånd, når offentligt ansatte skal levere resultater. Det er en forudsætning for gode resultater, at ledere og medarbejdere på de offentlige arbejdspladser lykkes med at udvikle et godt og tillidsfuldt samarbejde, og at ledere samtidig tager et tydeligt ledelsesansvar og sikrer en effektiv anvendelse af personaleressourcerne.

Elementerne i figur 2.2 uddybes i det følgende.

Alle trækker i samme retning

Det er en vigtig betingelse for sunde offentlige arbejdspladser, at der fastsættes og forankres en klar strategisk retning, der – på baggrund af de politisk fastsatte mål – angiver, hvad der er organisationens kerneopgaver og hvilke konkrete mål, der skal opnås. Det er centralt, at målene for det daglige arbejde formuleres på en måde, der er meningsfuld og giver konkret retning for medarbejderne. Samtidig er det centralt, at den strategiske retning forankres på tværs af organisationen, så der på hele arbejdspladsen hos hver enkelt medarbejder er en forståelse for, hvordan de daglige arbejdsopgaver bidrager til at realisere organisationens strategiske mål.

Boks 2.6

Eksempel på gode erfaringer med at forankre den strategiske retning

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har de seneste år arbejdet målrettet med at skabe en klar strategisk retning og forankre denne i organisationen. Således deltog alle ledere og udvalgte medarbejdere i processen med at formulere en flerårig strategi for 2013-2016. Den flerårige strategi har efterfølgende dannet grundlag for implementeringsplaner og årlige centerkontrakter mellem direktionen og de enkelte centre. Lederes og medarbejders løn er samtidig koblet til deres præstationer, resultater og opfyldelse af de strategiske mål. Strategien sættes løbende på dagsordener på fællesmøder, centermøder, centerdage mv. Løbende evalueringer viser, at indsatsen har båret frugt.

Kilde: [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen](#).

Medarbejderne er den største ressource

Det er ligeledes en betingelse for sunde offentlige arbejdspladser, at der sikres en effektiv anvendelse af personaleressourcerne. Lønninger til offentligt ansatte udgør knap 2/3 af det samlede offentlige forbrug, og personaleressourcerne er således både det vigtigste aktiv og den største omkostning i den offentlige sektor. Det er derfor helt centralt, at den enkelte arbejdsplads' konkrete personalesammensætning, arbejdstid og løn understøtter en effektiv varetagelse af kerneopgaverne.

En vigtig del af en effektiv anvendelse af personaleressourcerne er, at der på de offentlige arbejdspladser sikres en hensigtsmæssig sammensætning af kompetencer blandt medarbejdere, som gør det muligt at løse organisationens opgaver omkostningseffektivt og med høj kvalitet.

Boks 2.7

Eksempel på indsats for at sikre mere hensigtsmæssig kompetencesammensætning

Banedanmark er et eksempel på en institution, som har arbejdet med organisationens kompetencesammensætning. En effektiv løsning af daglige arbejdsopgaver stiller stadig større krav til ansattes læse-, skrive- og it-kompetencer, fx i forhold til digital kommunikation, sikkerhedsregler og procedurer. Derfor har Banedanmark gennemført en målrettet indsats i 2011-2014 for at sikre, at de rette kompetencer er til stede blandt en større medarbejdergruppe af primært faglærte og ufaglærte håndværkere. De godt 500 medarbejdere i produktionsdivisionen er alle blevet screenet, og efterfølgende har i alt 120 af dem efter behov modtaget it-baseret læse- og skriveundervisning, hvilket har bidraget til at styrke deres læse- og skrivekompetencer. Indsatsen har været med til at skabe grundlaget for en bedre og mere effektiv opgaveløsning i Banedanmark og har bl.a. været afgørende i gennemførelsen af et efterfølgende digitaliseringsprojekt, der har bidraget til mere effektive arbejdsgange med færre fejl.

Kilde: Banedanmark.

En effektiv anvendelse af personaleressourcer forudsætter også, at arbejdet tilrettelægges sådan, at offentligt ansatte bruger mest mulig af deres arbejdstid på at løse de kerneopgaver, der gør en forskel for borgere og virksomheder. Erfaringer viser, at der kan være et stort potentiale i at fokusere offentligt ansattes tid på de aktiviteter, der giver mest værdi for samfundet, *jf. boks 2.8*.

Boks 2.8

Eksempler på bedre anvendelse af arbejdstiden

Politiet har de seneste år sat fokus på vagtplanlægning og arbejdstidsanvendelse. Der er blevet implementeret et koncept for tjenesteplanlægning, der bl.a. sikrer overholdelse af arbejdstidsaftalen og arbejdsmiljølovgivningen. Konceptet har resulteret i en mere effektiv planlægningspraksis med klare retningslinjer for håndteringen af kompensationsudløsende handlinger såsom overarbejde, omlægninger og tilkald. Som en del af konceptet skal medarbejderne nu – inden for de klare retningslinjer – selv melde sig til vagter i vagtplanlægningssystemet. Dette har i stor udstrækning overflødiggjort behovet for den manuelle udarbejdelse og vedligeholdelse af vagtplaner, som der tidligere var praksis for. Som opfølgning udarbejdes månedlige nøgletalsrapporter, der på nationalt- og kreds niveau opgør forbruget og udviklingen i kompensations timer. Politiet har opnået en årlig besparelse på ca. 90 mio. kr. som følge af indsatsen.

På store dele af undervisningsområdet giver nye arbejdstidsregler mulighed for at forbedre lærernes arbejdstidsanvendelse. Det lokale ledelsesrum er blevet udvidet, og der er skabt rammer for, at arbejdstiden kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt og derved understøtte uddannelsernes kvalitet og elevernes læring. Da arbejdstiden ikke længere er bundet i akkorder og detaljerede regler, er der skabt mulighed for en mere fleksibel og effektiv opgavevaretagelse, som tager udgangspunkt i de enkelte læreres kompetencer og erfaringer, og som muliggør, at lærerne anvender en større del af deres arbejdstid sammen med eleverne.

Københavns Kommune har fokus på at anvende en større del af arbejdstiden på kerneopgaver og på at skabe mere spændende arbejdspladser for medarbejderne. Det sker bl.a. gennem tillidsbaseret ledelse med færre planer, politikker og strategier og ved at sætte fokus på en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse, der i højere grad tager udgangspunkt i byens og borgernes behov. En række af kommunens forvaltninger arbejder med at afklare, hvor meget tid der anvendes på kerneopgaver og øvrige opgaver. Det sker for at sikre, at ressourcerne i videst muligt omfang allokeres til de vigtigste aktiviteter.

Kilde: Rigspolitiet, Moderniseringsstyrelsen og Københavns Kommune.

En hensigtsmæssig anvendelse af arbejdstiden tager udgangspunkt i, at ledelsen kender sit ledelsesrum og ved, hvad den selv kan beslutte, og hvad der er fastlagt i centrale overenskomster og lovgivning. Hvis ledelsen vælger at indgå lokale aftaler eller udvikle kutymer inden for det lokale ledelsesrum, er det vigtigt, at disse ikke uhensigtsmæssigt begrænser muligheden for at anvende arbejdstiden på kerneopgaverne.

Erfaringer peger på, at statslige institutioner kan sikre en bedre anvendelse af personaleressourcer ved en mere systematisk tilgang til præstationsledelse. Et vigtigt indsatsområde for regeringen

er således at fremme en mere systematisk tilgang til at motivere og udvikle medarbejderne på de statslige arbejdspladser. Det kan ske ved at opstille klare forventninger, give feedback, have fokus på kompetenceudvikling og anerkende gode præstationer.

Anerkendelse kan ske på mange måder, fx ved mere ansvar, ros, eller ved at få lidt mere i lønningsposen. Det er i den forbindelse centralt, at måden præstationsledelse udøves på, er gennemsigtig, sker med blik for arbejdspladsernes forskellighed og opfattes som retfærdig og legitim blandt medarbejderne. Det kan også være forskelligt, om individuel eller kollektiv belønning og anerkendelse af resultater virker mest motiverende for medarbejderne og er hensigtsmæssig i forhold til opgavernes karakter, *jf. boks 2.9*.

Boks 2.9

Sammenhæng mellem medarbejdernes løn, motivation og opnåede resultater

Forskning peger på, at offentligt ansattes løn kan påvirke deres motivation og opnåede resultater. Samme forskning peger også på, at medarbejderens *opfattelse* af et løntiltag er afgørende for, om tiltaget virker motiverende og dermed efter hensigten.

Hvordan den enkelte medarbejder opfatter løn som motivationsfaktor påvirkes bl.a. af løntiltagets karakter. Eksempelvis kan resultatbaserede løntiltag opfattes forskelligt alt efter, om udmøntningen sker individuelt eller teambaseret. Også arbejdspladsens og medarbejdergruppens normer og traditioner har betydning for medarbejdernes opfattelse af løntiltag.

En helt grundlæggende forudsætning for, at løntiltag kan have en positiv effekt på en medarbejders motivation og resultater, er, at den lokale ledelse implementerer løntiltaget på en forståelig og meningsfuld måde. Det er især vigtigt, at den lokale ledelse formår at omsætte organisationens overordnede mål og retning til konkrete mål og meningsfulde kriterier for bedømmelse af ansattes indsats og resultater.

Det er de konkrete mål og kriterier samt en god og transparent kommunikation om disse, som danner rammen for en god og tillidsfuld dialog mellem leder og medarbejdere om indsats, resultater og aflønning – og som dermed gør, at den enkelte medarbejder opfatter lønprocessen som retfærdig, legitim og motiverende.

Kilde: Andersen, Lotte Bøgh (2012). "Styring af den offentlige sektor: Incitament, motivation og normer", *Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen*.

Præstationsbaserede løntiltag kan være én blandt flere former for anerkendelse. En god styring af lønudgifterne sikrer i den forbindelse, at der kan reserveres lønmidler til at koble løn til offentligt ansattes præstationer. Det centrale i anvendelsen af løn koblet til præstationer er, at det sker under hensyn til de konkrete omstændigheder på arbejdspladsen og med respekt for offentlige arbejdspladser forskellighed.

Resultater og tillid er i centrum

En tillidsbaseret og resultatorienteret kultur er afgørende for at omsætte medarbejdernes tid og kompetencer til offentlig service af høj kvalitet. En kultur med resultater og tillid i centrum understøtter, at arbejdspladsen har en evne til effektivt at levere sine kerneydelser og omstille sig efter skiftende mål og behov og dermed skabe løsninger af høj kvalitet på både kort og lang sigt. En sådan kultur kommer ikke af sig selv, men forudsætter, at institutionerne arbejder aktivt med at udvikle arbejdspladsens værdier, samarbejde og arbejdsmiljø.

Et vigtigt element i udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur er, at medarbejderne systematisk inddrages i dialog om tilrettelæggelse af opgaveløsningen. Det kan ske både formelt, fx via samarbejdsudvalget og nedsættelse af arbejdsgrupper, og uformelt, fx via løbende dialog.

Ledelsesmæssig gennemsigtighed og troværdighed i forhold til organisationens beslutninger er også væsentlige grundsten i udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur med et godt arbejdsmiljø. Gennemsigtighed og troværdighed kan eksempelvis udvikles ved, at ledelsen systematisk og åbent kommunikerer bevæggrunde bag beslutninger og har fokus på at sikre sammenhæng mellem det kommunikerede og de faktiske handlinger.

Kompetenceudvikling er et tredje vigtigt element i udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur. De ansatte er det vigtigste aktiv, og det er derfor afgørende, at både ledere og medarbejdere udvikler sig og er motiverede, så de er bedst muligt rustet til at levere løsninger og service til gavn for borgerne.

For at sikre kompetenceudvikling, der virker, er det vigtigt, at offentlige arbejdspladser har en systematisk og strategisk tilgang til kompetenceudvikling, som tilpasser og målretter kompetenceudviklingen til arbejdspladsens konkrete behov og sikrer understøttelse af kerneopgaverne. Effektiv kompetenceudvikling kan samtidig understøtte medarbejdernes beskæftigelsessikkerhed (*employability*), fordi medarbejderne sikres de rette kompetencer til at bestride deres aktuelle job, til at løse andre opgaver i organisationen eller til at bestride job på det øvrige arbejdsmarked.

Der pågår i stat, regioner og kommuner et løbende arbejde med at sikre, at offentligt ansatte har kompetencerne til at opfylde krav og forventninger til en moderne offentlig sektor, *jf. boks 2.10.*

Boks 2.10 **Eksempler på kompetenceudvikling i den offentlige sektor**

Uddannelsesområdet: Regeringen har på centrale områder investeret i kompetenceudvikling i den offentlige sektor. Med [folkeskolereformen](#) blev der afsat 1 mia. kr. til et kompetenceløft blandt lærere og pædagoger i folkeskolen. Pengene skal bl.a. sikre lærere og pædagoger løbende faglig opdatering, understøtte øget inklusion, forbedre klasseledelseskompetencer og sikre specialistkompetencer inden for bl.a. læsning, matematik, specialpædagogik og dansk som andetsprog. Der er også afsat 60 mio. kr. til kompetenceudvikling blandt skolelederne, som med reformen får et større ansvar for at sikre indfrielsen af det høje ambitionsniveau for folkeskolen.

Ældreområdet: Kommunerne har valgt at prioritere ca. 40 mio. kr. af ældremilliarden fra [finansloven for 2015](#) til kompetenceudvikling, hvilket kan bidrage til et kompetenceløft blandt medarbejdere på ældreområdet.

Sundhedsområdet: Som en del af regeringens flerårige [sundhedsstrategi "Jo før – jo bedre"](#), som blev prioriteret med finanslovaftalen for 2015, prioriteres midler til kompetenceudvikling for de sundhedsprofessionelle, så de bliver bedre rustet til bl.a. at inddrage patienter og pårørende.

Endvidere er der i staten en løbende indsats for at sikre kompetente ledere, herunder ved at finde og udvikle ledelsestalenter, uddanne og udvikle nye ledere samt at udvikle ledere med potentiale for at blive topledere, *jf. boks 2.11.*

Boks 2.11 **Nyt strategisk udviklingsprogram for topledertalenter på tværs af staten**

Der er i 2014 igangsat et [udviklingsprogram](#) for ledere i staten med toplederpotentiale. Programmets grundlæggende mål er at sikre et bredere rekrutteringsgrundlag af flere og bedre egnede toplederkandidater, som kan stå i spidsen for en mere effektiv og resultatorienteret offentlig sektor med fokus på kerneopgaverne. Fokus for programmet er at udvikle helstøbte topledere, som bl.a. kan forankre retning, mål og strategi i deres organisation.

Regeringen ønsker også at understøtte udviklingen af god ledelse på de store velfærdsområder. Derfor har regeringen bl.a. i sin sundhedsstrategi for 2015–2018 lagt op til et nationalt program for ledelse af sundhedssektoren, *jf. boks 2.12.*

Boks 2.12

Nationalt program for ledelse af sundhedssektoren

Kvalitetsudvikling kræver stærk og god ledelse. Regeringen har med den flerårige [sundhedsstrategi](#) "Jo før – jo bedre" sat fokus på bedre ledelse på bl.a. sygehuse – ledelse, der kan skabe retning for personalet og understøtte en kultur med vægt på læring, omstilling og nytænkning.

Regeringen vil i samarbejde med regioner og kommuner formulere et nationalt program for ledelse af sundhedssektoren med fokus på bl.a. kvalitetsudvikling – bl.a. inspireret af udenlandske erfaringer med fx ledelsesakademier. Første hold forventes at starte op i januar 2016.

Der handles på grundlag af viden

Det er afgørende for at sikre sunde offentlige arbejdspladser, at relevant ledelsesinformation om bl.a. arbejdspladsens aktiviteter, omkostninger og resultater er tilgængelig og anvendes aktivt som grundlag for beslutninger. Relevant ledelsesinformation giver mulighed for at analysere organisationens styrker og udviklingsmuligheder og forstå konsekvenserne – herunder de omkostningsmæssige konsekvenser – af centrale beslutninger og prioriteringer. Derved bliver det muligt at træffe bedre beslutninger og skabe løsninger af højere kvalitet. Hvis der eksempelvis iværksættes initiativer for at nedbringe sygefraværet, vil det være relevant at måle, om sygefraværet rent faktisk falder.

Et element i at kunne træffe beslutninger på grundlag af viden er også at målrette ledelsesinformation til de områder, som er relevante for løsningen af kerneopgaverne. Det indebærer, at statslige institutioner skal afklare, hvad der er vigtigt for at løse kerneopgaverne godt og dermed, hvad man har brug for at vide og hvilke informationer der er mindre relevante for at følge op på løsning af kerneopgaverne.

Viden og gennemsigtighed om aktiviteter, omkostninger og resultater vil desuden i mange tilfælde kunne give de enkelte medarbejdere bedre mulighed for at tage ansvar for og bidrage til at nå organisationens samlede mål.

Der findes en række forskellige målinger og evalueringer, som kan – og i visse tilfælde skal – gennemføres regelmæssigt på offentlige arbejdspladser, fx undersøgelser af arbejdsmiljø, medarbejdertilfredshed mv. Der kan imidlertid være behov for mere dybdegående målinger, der giver et samlet blik på organisationens tilstand. Sådanne målinger kan give ledelsen og medarbejderne et solidt fundament for sammen at tage hånd om områder, hvor de kan forbedre arbejdspladsen og gøre den bedre i stand til at skabe resultater.

Regeringen ønsker derfor at inspirere de statslige arbejdspladser til at måle og udvikle organisationens tilstand som middel til at kunne skabe mest mulig værdi for borgerne – både på kort og lang sigt.

● **Boks 2.13**

Eksempel på måling og udvikling af organisationens tilstand

Østjyllands Politi har sat fokus på at måle og udvikle den organisatoriske tilstand i politikredsen. Målet er at understøtte en effektiv opgaveløsning, der både sikrer høj resultatskabelse og at kredsen på såvel kort som lang sigt er en attraktiv arbejdsplads. Målinger af den organisatoriske tilstand i Østjyllands Politi har vist, at organisationen som helhed udviser stort ansvar i den faglige opgaveløsning, og at der er et åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø. Målingerne viste imidlertid også, at mellemlederes og medarbejderes forståelse for og ejerskab til de strategiske prioriteringer kunne styrkes, samt at kredsen med fordel i højere grad kunne anvende fælles standarder for ensartede arbejdsgange.

Østjyllands Politi har efterfølgende tilpasset organiseringen og processerne, så sagsgangene fra anmeldelse af en sag til afgørelse understøttes bedre, og kredsen har også rent fysisk flyttet om, så medarbejderne og enhederne sidder mere logisk placeret i forhold til opgaveløsningen. Desuden har politikredsen iværksat et arbejde med at fremme en fælles ledelseskultur og anvendelse af ledelsesinformation, som skal sikre, at mellemlederne får ejerskab til strategien og bedre kan konkretisere den i forhold til, hvad den betyder for medarbejderne.

Kilde: Østjyllands Politi.

Regeringen vil samtidig forbedre offentlige institutioners mulighed for at lære af hinanden ved at stille relevante data til rådighed, som alle institutioner kan lade sig inspirere af. Der er allerede udviklet en statslig benchmarkdatabase med en række nøgletal, som giver mulighed for sammenligning på tværs af statslige institutioner, og som kan indgå i en vurdering af styrker og forbedringsområder i den enkelte institution.

Udvikling af målbillede til understøttelse af tillid og effektivitet

Regeringen ønsker at fremme en helhedstænkning om udvikling af tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser. Det er centralt for videreudviklingen af den offentlige sektor, at der ikke fokuseres ensidigt på isolerede instrumenter, men at udviklingen af offentlige arbejdspladser sker ud fra en nuanceret tilgang og med udgangspunkt i eksisterende viden og erfaringer.

Derfor har regeringen også sat fokus på god arbejdsgiveradfærd. Alle offentlige arbejdsgivere – fra topledere til personaleledere – har et ansvar for at sikre de nødvendige betingelser for, at offentligt ansatte hver dag kan levere den bedst mulige service til borgere og virksomheder, og at de offentlige arbejdspladser løbende kan omstille sig til nye behov.

Målet for regeringen er, at de offentlige arbejdsgivere i tillidsfuld dialog med medarbejderne formår at omsætte deres lokale ledelsesrum til effektivt at varetage kerneopgaverne og opnå de bedst mulige resultater for borgerne.

Indsatsen for at fremme god arbejdsgiveradfærd lægger vægt på de samme grundlæggende faktorer, som er afspejlet i de syv principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor. Blandt omdrejningspunkterne for både god arbejdsgiveradfærd og de syv principper er tillid, dialog og samarbejde og opgaveløsning med udgangspunkt i viden og velbegrunderet dokumentation. Både god arbejdsgiveradfærd og principperne for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor er udtryk for et ønske om at fremme offentlige arbejdspladser med et klart fokus på mål og resultater, tillid mellem ledelse og medarbejdere samt bedre velfærd for borgerne.


For at give statslige arbejdsgivere bedre mulighed for at sikre effektivitet og tillid på arbejdspladsen stiller regeringen et [målbillede for god arbejdsgiveradfærd](#) til rådighed for de statslige institutioner.

Målbilledet er et sigtepunkt og dermed en hjælp til statslige arbejdsgivere, som ønsker at udvikle og forbedre deres institutioner. Målbilledet angiver praksisser for god arbejdsgiveradfærd og vil blive suppleret af implementeringsindsatser, som skal understøtte reelle adfærdsændringer, der kan komme borgerne og virksomhederne til gavn. Implementeringsindsatserne omfatter fx rådgivning, pilotprojekter i ministerier og videndeling på tværs af staten.

Arbejdet med god arbejdsgiveradfærd er rettet mod statslige institutioner, og arbejdet knytter an til øvrige tiltag i stat, kommuner og regioner. Regeringen, KL og Danske Regioner udveksler løbende idéer og erfaringer med at understøtte arbejdsgiverrollen blandt offentlige arbejdsgivere.




RenoNorder



Vi skal se på, om vi kan
organisere os bedre, så vi får
en omkostningseffektiv
offentlig service med stadig
højere kvalitet

3 Bedre organisering af offentlige opgaver

Den danske offentlige sektor er organiseret meget decentralt. Rigtig mange opgaver løses tæt på borgere og virksomheder af regioner og kommuner, som kender og forstår de lokale behov. Sådan ønsker regeringen også, at det skal være fremover, og vi vil derfor ikke ændre grundlæggende på den offentlige sektors organisering. Der er imidlertid brug for, at vi løbende inden for enkelte områder ser på, om vi kan organisere os bedre og mere effektivt, så vi får en omkostningseffektiv offentlig service med stadig højere kvalitet.

PEJLEMÆRKER

Klare mål og fokus på resultater

Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Bedre organisering af offentlige opgaver

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Den offentlige sektor er grundlæggende godt organiseret. [Evalueringen af kommunalreformen](#) viste, at der med reformen er skabt en ramme for en robust offentlig sektor, der er i stand til at håndtere de kommende års udfordringer.

En stærk og decentral offentlig sektor sikrer i udgangspunktet mest kvalitet for pengene. Det betyder, at opgaveløsningen kan tilpasses borgernes og virksomhedernes lokale præferencer, og at indsigt i de lokale forhold skaber mulighed for effektiv prioritering.

Samtidig er der et demografisk pres og en forventning om fx bedre skoler, sundhedsbehandling og ældrepleje. Derfor er der fortsat behov for hele tiden at se med friske øjne på, om enkelte områder kan organiseres bedre, så vi får mere velfærd for pengene.

Der findes ikke én bestemt løsning eller tilgang til at sikre bedre organisering af den offentlige opgaveløsning. Forskellige områder af den offentlige sektor kræver forskellige løsninger. Der kan fx være behov for at etablere fælles løsninger eller anvende offentlig-privat samarbejde bedre end i dag.

Fælles løsninger

Den offentlige sektors overordnede organisering i stat, regioner og kommuner indebærer, at de offentlige opgaver er spredt mellem mange forskellige ministerområder, forvaltninger og institutioner. Organiseringen sikrer, at der er en overordnet styring og politisk retning, samtidig med, at opgaveløsningen sker tæt på borgerne.

Organiseringen betyder dog samtidig, at den offentlige sektor består af en lang række større og mindre enheder, som skal løse de samme eller ensartede opgaver. Organiseringen i mange – nogle gange små – enheder kan betyde, at der ikke altid er stærke faglige miljøer omkring opgavevaretagelsen. Det kan således være fornuftigt at løse opgaver i større enheder eller anvende fælles løsninger, *jf. boks 3.1*. Det vil fortrinsvis være inden for opgaveområder, hvor der er et relativt lille behov for løbende politiske prioriteringer, og hvor det er muligt at standardisere og effektivisere opgaverne.

Boks 3.1

Baggrund for fælles løsninger

En vellykket samling af opgaveløsningen i større/fælles løsninger kan fx medføre:

- Faglige synergier som følge af, at flere mindre faglige miljøer bliver lagt sammen
- Højere kvalitet for borgere og virksomheder som følge af stærkere faglige miljøer
- Højere medarbejdertilfredshed, idet medarbejdere, der tidligere udførte støtteopgaver, udfører kerneopgaver i den nye organisation
- Frigørelse af ledelseskraft til kerneopgaverne som følge af, at støttefunktioner skilles ud
- Effektiviseringer gennem stordrift, standardisering, systemunderstøttelse og ledelsesmæssigt fokus

Der er allerede gennemført mange eksempler på fælles løsninger i den offentlige sektor.

Blandt de vigtigste erfaringer fra de allerede gennemførte fælles løsninger er:

- Der er gode perspektiver og muligheder, både for styrket kvalitet og for at frigøre ressourcer
- Implementeringsopgaven er stor – det tager tid at etablere fælles løsninger
- Fastlæggelse af opgavesnit er afgørende. Det skal afklares, hvilke opgaver, det giver mening at samle, og hvilke opgaver, der ikke har de nødvendige karakteristika i form af stordriftspotentiale, standardisering af arbejdsgange, systemunderstøttelse og ledelsesmæssigt fokus
- Det bør løbende overvejes, om eksisterende fælles løsninger kan vokse, og om der kan etableres nye fælles løsninger med henblik på at nå en kritisk masse og derved opnå yderligere gevinster

Etableringen af fælles løsninger er ikke noget nyt fænomen. Der er allerede i stat, regioner og kommuner etableret flere forskellige former for fælles løsninger med henblik på bedre kvalitet og højere effektivitet. Der er inden for staten gennemført mange forskellige typer af løsninger, og anvendelsen af fælles løsninger i kommunerne er steget gennem de senere år.

Det er imidlertid ikke altid problemfrit at samle opgaver i større enheder. Derfor skal fælles løsninger overvejes grundigt. Men i de tilfælde, hvor der kan dokumenteres såvel kvalitets- som effektiviseringsfordele for borgere og virksomheder, er det oplagt, at offentlige myndigheder vælger fælles løsninger som et middel til at opnå bedre kvalitet og større omkostningseffektivitet.

Her har de offentlige myndigheder og institutioner bredt i den offentlige sektor et ansvar for selv at opsøge mulighederne for at gøre brug af fælles løsninger. Og regeringen har et ansvar for at sikre, at der er hensigtsmæssige regler og rammer for sådanne samarbejder.

Fælles løsninger i staten

Inden for staten er der de seneste 5-10 år gennemført en række fælles løsninger, bl.a. i form af en række administrative fællesskaber. Etableringen af de fælles løsninger har bl.a. været motiveret af at skabe større faglige miljøer, effektivisere gennem stordrift, frigøre ressourcer til kerneopgaver samt sikre en professionalisering af funktionerne, *jf. boks 3.2.*

Boks 3.2

Eksempler på fælles løsninger i staten

Indkøb: [Statens Indkøbsprogram](#) er udrullet i ni faser og indeholder i dag 27 indkøbsaftaler, der samlet har medført effektiviseringer på ca. 1,4 mia. kr. årligt. De statslige indkøbsaftaler sikrer aftaler af god kvalitet til lavere priser, afløfter udbudspligten for de enkelte statslige institutioner, minimerer transaktionsomkostninger og frigør herved ressourcer til udførelse af de statslige kerneopgaver.

It-drift: Formålet med [Statens It](#) er at sikre høj kundetilfredshed ved at levere stabil it-drift til konkurrencedygtige priser. Statens It skal skabe værdi for de otte omfattede ministerområder og medvirke til at højne informationssikkerheden. Statens It har siden etableringen i 2010 gennemført projekter, der har medført mere stabil drift, besparelser og øget sikkerhed. Det drejer sig bl.a. om konsolideringen af 28 serverrum til et datacenter på fælles net, standardisering af pc-arbejdspladsen for 10.000 brugere samt besparelser på kontrakter gennem udbud på en fælles rammeaftale.

Løn og Regnskab: Formålet med etablering af [Statens Administration](#) har været gennem stordrift, standardisering, systemunderstøttelse og ledelsesfokus at realisere effektiviseringer og kvalitetsløft samt at frigøre ressourcer til kerneopgaven i de afgivende institutioner. Statens Administration varetager regnskabsopgaver for 125 kunder og lønopgaver for 143 kunder (2014). Effektiviseringspotentialet var 46 pct. Målsætningen blev realiseret i 2012.

Statslige bygninger: Statens ejendomsvirksomhed og ansvaret for byggeri er blevet samlet i [Bygningsstyrelsen](#) for at skabe moderne, funktionelle og omkostningseffektive rammer. Bygningsstyrelsens volumen giver mulighed for systematisk at holde omkostninger nede og udnytte stordriftsfordele. Den store volumen er også med til at skabe synergi og sammenhæng i statens byggeri og ejendomsdispositioner og skabe udvikling i byggeriet.

Ud over eksemplerne på fælles løsninger i boksen, hvor opgaverne er taget ud af de respektive ministerområder og løses i selvstændige organisationer, har mange ministerområder de seneste år samlet fx HR, økonomi eller kommunikationsfunktioner ét sted i koncernen.

Tidligere har det været standard, at alle institutioner selv løste alle funktioner. Samlingen af opgaverne ét sted i koncernen er begrundet i såvel effektiviseringshensyn som hensyn til større faglighed i opgaveløsningen. Det er en afgørende forudsætning for realiseringen af effektiviseringspotentialer, at der ikke drypvist opstår "skyggefunktioner" i de enkelte institutioner.

Et andet eksempel er beredskabsområdet, som i dag er organiseret i et statsligt beredskab og 87 kommunale beredskaber, *jf. boks 3.3.*

Boks 3.3

Beredskabsreformen og mere hensigtsmæssig organisering

Reformen af det statslige og kommunale redningsberedskabs organisering indebærer en ny beredskabsstruktur og en mere hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem den kommunale og statslige opgavevaretagelse, *jf. [Aftale om kommunernes økonomi for 2015](#) og [Aftale om en vækstpakke 2014](#).*

Kommunerne skal efter reformen etablere sig i større og mere robuste beredskabsenheder. Det betyder konkret, at de nuværende 87 enheder inden 1. januar 2016 skal lægges sammen til op mod 20 enheder. Det vil sikre et mere effektivt beredskab, hvor stordriftsfordelene udnyttes bedst muligt. Det forbedrer samtidig kommunernes mulighed for at udnytte den 'frie disponering', som betyder, at det er den nærmeste brandstation, der kører ud til en given hændelse, i modsætning til i dag, hvor den enkelte brandstation som oftest kører ud til hændelser inden for kommunegrænserne. Større, kompetente og robuste kommunale enheder giver samtidig mulighed for, at der på beredskabsområdet kan skabes en mere hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem kommunerne og staten. Således er reformen med til at sikre, at beredskabskapaciteten udnyttes bedst muligt.



Et andet eksempel på fælles løsninger er etableringen af [Statens It-projektråd](#) i 2011. It-projekter er typisk komplekse og kræver en tæt styring af samspillet mellem tekniske udfordringer, brugerbehov og de nødvendige forandringsprocesser. Det er derfor hensigtsmæssigt at koordinere den samlede statslige viden på området på tværs af ministerområder samt inddrage viden og erfaringer fra den private sektor.

Statens It-projektråd vurderer systematisk risikoprofilen i statslige it-projekter med budgetter over 10 mio. kr. og sender på denne baggrund anbefalingsbreve til de ansvarlige direktionsmedlemmer.

Arbejdet med risikovurderingerne understøttes af den fællesstatslige it-projektmodel og statens business case-model, der blev lanceret i 2011, og den fællesstatslige programmodel fra 2014.

Efter risikovurderingen tildeles projekterne en offentligt tilgængelig risikostatus i form af et grønt, gult eller rødt trafiklys. Vurderingen sker på baggrund af halvårslige statusrapporter indhentet fra myndighederne. Myndighederne tilbydes, ved afvigelser fra deres oprindelige projektplaner og budgetter, rådgivning med henblik på enten at komme tilbage på sporet, at foretage en ny projektplanlægning eller helt at lukke projektet.

Etableringen af It-projektrådet og de fælles metoder har betydet, at det hurtigere opdages, hvis statslige it-projekter kommer i vanskeligheder. Derved sikres bedre it-projekter til tiden og inden for budgettet. Regeringen og Danske Regioner er i [Aftale om regionernes økonomi for 2015](#) blevet enige om, at regionerne i 2015 udarbejder og implementerer en model for risikovurdering af regionale it-projekter med afsæt i principperne for Statens It-projektråd.

Fælles løsninger i kommuner og regioner

Der er også i kommuner og regioner betydelige muligheder for at forbedre kvalitet og omkostningseffektivitet gennem etableringen af fælles løsninger på tværs af kommune- og regionsgrænser. Der er allerede i dag en række samarbejder vedrørende alt fra kommunale støttefunktioner til mere borgernær service. Fx er Helsingør Kommune og Fredensborg Kommune i gang med etableringen af Nordsjællands Park og Vej, som er en sammenlægning af Park- og Vej-områderne i de to kommuner. Ligeledes har Ballerup, Furesø og Egedal kommuner etableret IT-Forsyningen, som står for kommunernes IT-drift og -support. En opgørelse viser, at der har været en markant stigning i samarbejder på tværs af kommunegrænserne over de senere år.

De fælles løsninger er i høj grad drevet af, at kommunerne ser en økonomisk og kvalitetsmæssig gevinst ved at samarbejde om opgaver, som løses på stort set samme måde i nabokommunen, og hvor etableringen af fælles løsninger skaber muligheder for at etablere større faglige miljøer til gavn for borgere og virksomheder.

Samtidig er det også klart, at det er en forudsætning for etableringen af fælles løsninger, at der konkret kan sikres klare snitflader, som giver mening i opgaveløsningen både centralt og decentralt, og at løsningerne ikke væsentligt begrænser det lokale politiske prioriteringsrum. Desuden kan etableringen af fælles løsninger indebære væsentlige omstillingsprocesser i de enkelte kommuner i forhold til de involverede medarbejdere.

Fælles løsninger i kommuner og regioner kan organiseres på forskellige måder lige fra centrale enheder, der dækker hele landet, til fælleskommunale selskaber eller partnerskaber mellem to eller

flere kommuner. Med udgangspunkt i hidtidige erfaringer vil regeringen fremme brugen af fælles løsninger med blik for, at forskellige organisationsformer skal anvendes afhængigt af den konkrete situation.

Et eksempel på en ny måde at indrette offentlige myndigheder på er oprettelsen af Udbetaling Danmark, som administrerer myndighedsopgaver, der før lå i kommunerne og staten, *jf. boks 3.4*.

Boks 3.4

Udbetaling Danmark – færre penge til administration

En stor del af den objektive sagsbehandling i kommunerne, dvs. sager hvor der som udgangspunkt ikke indgår skøn fra en sagsbehandler, er blevet samlet i den nye myndighed [Udbetaling Danmark](#). Det gælder fx udbetalingen af familiedydelser, barseldagpenge, boligstøtte og folkepension. Samlingen af opgaver giver administrative besparelser på knap 300 mio. kr. årligt, som kan anvendes til forbedret kommunal service, samtidig med at borgerne sikres en tilfredsstillende service og kvalitet i sagsbehandlingen, uanset hvilken kommune de er bosat i. Herudover har Udbetaling Danmark overtaget en række internationale opgaver, der tidligere blev varetaget af staten.

I Udbetaling Danmark er der udarbejdet ensartede og standardiserede arbejdsprocesser, som giver muligheder for bl.a. at prioritere ressourcforbruget. Det gør, at perioder med spidsbelastning bedre kan håndteres uden unødigt overkapacitet og sikrer en mere ensartet sagsbehandling til gavn for borgernes retssikkerhed.

Udbetaling Danmark samarbejder med kommunerne om vejledning af borgerne. Udbetaling Danmark vejleder borgeren om egne ydelser og giver telefonisk vejledning om brug af digitale selvbetjeningsløsninger.

Borgere, der har særlig behov eller ikke er digitalt parate, kan stadig henvende sig fysisk i kommunens borgerservicecenter og få hjælp til at komme i kontakt med Udbetaling Danmark. Det er også kommunerne, der har ansvaret for vejledning af borgeren ud fra deres situation mere bredt i forhold til alle deres rettigheder på det sociale område. En evaluering af Udbetaling Danmark viser, at Udbetaling Danmark er kommet godt fra start, efter at opgaverne blev overført i 2012-2013, og at de opstartsvanskeligheder, der har været, bliver håndteret på en hensigtsmæssig måde. Ifølge evalueringen er der, målt ved Udbetaling Danmarks egne tilfredshedsundersøgelser, også en generel høj tilfredshed hos borgerne med telefonbetjeningen i Udbetaling Danmark.

Regeringen har aftalt med kommunerne, at yderligere fem områder overflyttes til Udbetaling Danmark.

Et andet godt eksempel på en sammenlægning, hvor bedre kvalitet og bedre drift går hånd i hånd, er de kommende års strukturændringer på sundhedsområdet. Her vil større enheder på sygehusområdet både medføre bedre kvalitet og meget betydelige driftsgevinster, *jf. boks 3.5*.

Boks 3.5

Samling af akutbehandlingen – bedre kvalitet og mere effektiv drift

I perioden 2009–2025 gennemføres [sygehusbyggerier](#) over hele landet for omkring 45 mia. kr. Baggrunden er regionernes arbejde med at samle akutsygehusbehandlingen på 21 akutsygehuse. Samlingen sker med afsæt i anbefalinger fra Sundhedsstyrelsen, som peger på, at en betryggende specialiseret akutbehandling forudsætter et vist befolkningsgrundlag for, at den fornødne erfaring og ekspertise kan være til stede på et sygehus. For samtidig at sikre hurtig hjælp i alle dele af landet er der aftalt en national lægehelikopterordning.

De nye byggerier indebærer udover grundlag for øget kvalitet også mere optimale fysiske rammer for bedre logistik og patientforløb, nyt udstyr samt reduktion af driftsudgifterne som følge af sygehusenes nye muligheder for arbejdstilrettelæggelse og kapacitetsudnyttelse mv. Det betyder, at byggerierne skal realisere regionale driftsgevinster på 4 til 8 pct. et år efter ibrugtagning. Der er endvidere fokus på videndeling og læring på tværs af projekter og regioner med henblik på at skabe innovative og rationelle løsninger i sygehusbyggerierne.



Regeringen vil intensivere arbejdet med at fremme fælles løsninger på de områder, hvor det giver mening. Regeringen har sammen med KL gennemført en systematisk analyse af mulighederne for flere fælles løsninger på tværs af kommunerne. Analysen viser bl.a., at der kan være behov for enklere regler for samt bedre vejledning til etableringen af fælles løsninger. Regeringen og kommunerne er enige om at arbejde videre med etableringen af nye fælles løsninger på områderne for it-drift og it-strategi, vedligeholdelse af kommunale veje samt hjælpemiddeldepoter på handicapområdet. Sidstnævnte følger af regeringens handicappolitiske handleplan.

Bedre samarbejde mellem det offentlige og private

Den offentlige sektor samarbejder i dag med private aktører på en lang række områder. Det sker fx, når private firmaer gør rent på offentlige arbejdspladser eller står for den kommunale vejvedligeholdelse. Der er således i Danmark en tradition for, at det offentlige samarbejder med private aktører om løsning af flere samfundsmæssige opgaver.

Regeringen har grundlæggende et pragmatisk syn på inddragelsen af private aktører i opgaveløsningen. Øget privat inddragelse i den offentlige opgaveløsning er ikke et mål i sig selv, og det er ikke givet, at private aktører altid vil kunne sikre bedre og billigere løsninger end det offentlige. Omvendt er samarbejdet med private aktører ikke i sig selv problematisk og står ikke i modsætning til et stærkt velfærdssamfund.

Vi skal anvende de løsninger, som giver mest mening, og som virker. Hvis det har positive effekter at inddrage private aktører til eksempelvis rengøring på sygehuse eller madudbringning til ældre, så kan det være fornuftigt at vælge private aktører til opgaveløsningen. Det afgørende er, at driften er effektiv, så der frigøres ressourcer til kernevelfærden.

Offentlig-privat samarbejde

Offentlig-privat samarbejde er en samlebetegnelse for en række forskellige typer af samarbejdsformer mellem offentlige myndigheder og private virksomheder. Én af de mest almindelige og udbredte samarbejdsformer er den type af offentlig-privat samarbejde, hvor en offentlig myndighed vælger at skabe konkurrence om en given opgave gennem et udbud.

Boks 3.6

Eksempel på offentlig-privat samarbejde vedrørende genbrugspladser

Esbjerg Kommune har skabt konkurrence om driften af to af kommunens fire genbrugspladser, og opgaven løses af en privat virksomhed. Kommunen har i mere end tyve år inddraget private aktører i driften af genbrugspladser og lægger vægt på godt samarbejde. Kommunen kan konstatere, at den private aktør løser opgaven på de to genbrugspladser lige så billigt og på samme serviceniveau som kommunen.

Kilde: Udbudsportalen (2013): "10 gode eksempler på offentlig-privat samarbejde", Esbjerg Kommune.

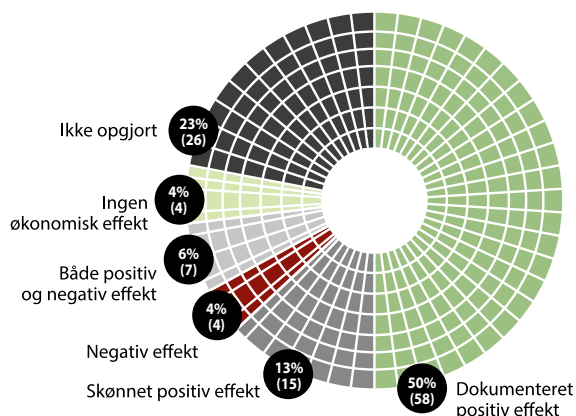
Regeringen ønsker ikke at opstille konkrete måltal for, hvor meget der skal skabes konkurrence om. Regeringen har tillid til, at de enkelte kommuner selv beslutter, hvilke opgaver det giver mening at udbyde. Beslutninger om udbud kræver lokalt kendskab til opgaveløsningen og træffes derfor bedst lokalt – dvs. i den enkelte kommune. Regeringen har derfor også afskaffet det tidligere gældende måltal om, at 31,5 pct. af kommunernes opgaver skulle konkurrenceudsættes. Måltallet satte et for ensidigt fokus på den samlede mængde af udbudte opgaver – og flyttede dermed fokus væk fra kvalitet og effektivitet.

Der er fortsat behov for yderligere viden om effekterne af offentlig-privat samarbejde, især for så vidt angår de blødere velfærdsområder, *jf. boks 3.7*. Også [Produktivitetskommissionen](#) har peget på, at der generelt mangler konkret viden om effekterne og erfaringerne med inddragelsen af private aktører på de centrale velfærdsområder.

Boks 3.7

Effekterne ved inddragelse af private aktører

I en undersøgelse fra Udbudsrådet blev effekterne ved offentlig konkurrence kortlagt ved at analysere gennemførte undersøgelser og cases fra midten af 1990'erne og frem til 2010 i hele den offentlige sektor. Det overordnede billede er, at 73 ud af de 88 cases, hvor de økonomiske effekter er opgjort, dokumenterer eller skønner positive økonomiske effekter af konkurrencen.



Analysen finder ikke nævneværdig forskel på effekterne ved ikke-borgernære og borgernære områder. Således finder analysen eksempelvis 23 cases med positive økonomiske effekter på social- og beskæftigelsesområdet, mens der på dette område er én case med en negativ økonomisk effekt.

Andre studier peger på, at de økonomiske gevinster ved den type af offentlig-privat samarbejde, som foregår ved konkurrence om en given opgave gennem et offentligt udbud, i Danmark generelt er på 5-15 pct. på de tekniske opgaveområder som fx vedligehold af grønne områder, kommunal vejvedligeholdelse og rengøring. Derudover peges der på, at der generelt er flere erfaringer med offentlig-privat samarbejde på de tekniske områder end på velfærdsområderne. Studierne finder endvidere, at der på velfærdsområderne ikke er en entydig dokumentation for positive økonomiske effekter, og at der er behov for mere systematisk vidensopsamling på området.

Kilde: Bl.a. Udbudsrådet (2010): "Erfaringer med konkurrence om offentlige opgaver – overblik over eksisterende dokumentation af effekterne; Hjelmar, Ulf; Ole Helby Petersen, Karsten Vrangbæk og Lisa la Cour (2012): "Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver – En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011". Udgivet af AKF; Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar, Karsten Vrangbæk og Patricia Thor Larsen (2014): "Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver – En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2011-2014". Udgivet af RUC; Quartz+Co. og Rambøll Consulting (2014): "Analyse af offentlig-privat samarbejde".

I de tilfælde, hvor offentlig-privat samarbejde fungerer godt, peger flere studier på, at samarbejdet bl.a. kan lede til:

- Højere effektivitet, da leverandørerne kan være tilskyndet til at tilbyde den bedste og billigste løsning. Det kan føre til, at den offentlige sektor kan spare ressourcer ved at inddrage private i løsningen af udvalgte opgaver.
- Bedre kvalitet for borgeren og større mangfoldighed i ydelserne, da nye leverandører skal finde måder at differentiere deres produkt eller ydelse på. Det kan føre til flere valgmuligheder for borgerne og dermed bedre mulighed for at modtage en ydelse, som passer til den enkeltes behov.
- En mere innovativ opgaveløsning, da såvel offentlige som private leverandører i lyset af konkurrencen fra andre udbydere vil skulle finde nye og innovative løsninger med højere omkostningseffektivitet.

Et velfungerende samarbejde mellem den offentlige og private sektor kan dermed medvirke til at udfordre eksisterende udbydere og give nye idéer til løsning af den offentlige opgavevaretagelse.

Det står imidlertid også klart, at samarbejdet med private aktører ikke altid resulterer i positive effekter. Der er således eksempler på, at de private aktører ikke leverer den efterspurgte service. Der er også eksempler på, at udgifterne forbundet med at udbyde en opgave kan blive så store, at det ikke kan betale sig. Således er det ikke en selvfølge, at private aktører kan løse opgaverne bedre og billigere end den offentlige sektor.

I dag er der konkurrence om offentlige opgaver for omkring 100 mia. kr. om året. De offentlige myndigheder har imidlertid også selv mulighed for at deltage i konkurrencen og vil derfor kunne løse opgaven selv, hvis de kan gøre det bedst og billigst.

Flere studier peger også på, at det ofte er selve konkurrencesituationen, som sikrer nytænkning, effektiviseringer og forbedringer. Således knytter de mulige positive effekter sig ikke nødvendigvis til, om det er offentlige eller private aktører, der løser opgaven. Derimod er det selve konkurrencen mellem forskellige aktører, der skaber en ramme for at få bedre kvalitet til en bedre pris.

Regeringen lægger desuden vægt på, at der er gode rammer for offentlig-privat samarbejde og har derfor besluttet at udarbejde en dansk udbudslov, som skal implementere det nye EU-udbudsdirektiv på området. Regeringen nedsatte i 2013 et bredt sammensat udbudslovsudvalg, som fik til opgave at udarbejde et udkast til et samlet, mere enkelt og fleksibelt regelsæt, der bl.a. skal bidrage til at reducere offentlige myndigheders og private virksomheders udbudsomkostninger. Udbudslovsudvalget har afsluttet sit arbejde, og et forslag til ny udbudslov er fremsat for Folketinget i marts 2015, *jf. boks 3.8.*

Boks 3.8

Ny udbudslov

Den nye udbudslov skal udgøre et samlet og enklere regelsæt på udbudsområdet, som skal give øget klarhed til området og bidrage til at reducere transaktionsomkostningerne ved udbud for både det offentlige og de private virksomheder.

Med loven gives fx en væsentlig bredere adgang til at kunne anvende de fleksible udbudsprocedurer "udbud med forhandling" og "konkurrencepræget dialog". Dette giver bedre muligheder for dialog og samarbejde om at finde de bedste løsninger. Anvendelsen af de fleksible procedurer kan samtidig bidrage til en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne.

En af de store nyskabelser er samtidig den nye udbudsprocedure "innovationspartnerskaber". Innovationspartnerskaber giver mulighed for at indgå en eller flere længerevarende partnerskabskontrakter, hvor der udvikles et produkt eller en ydelse, hvilket dermed bedre kan understøtte innovation.

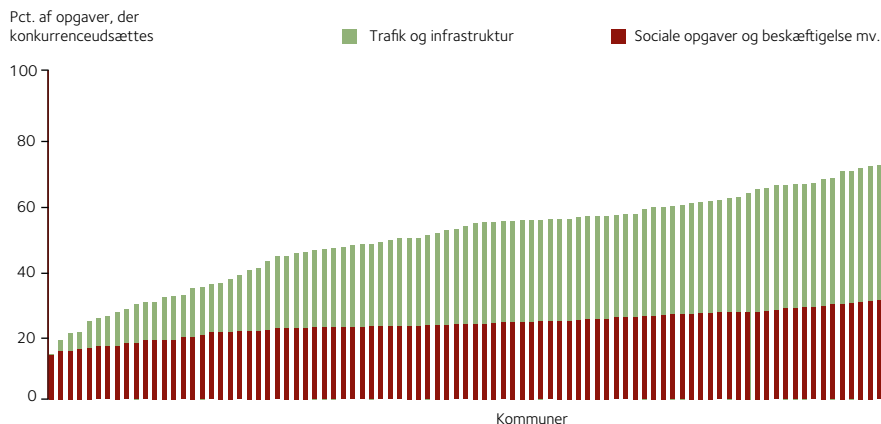
Kilde: [Udbudslovsudvalget](#).

Status for offentlig-privat samarbejde

Der er stor forskel på, hvor meget de enkelte kommuner anvender samarbejde med private aktører. Enkelte kommuner anvender stort set udelukkende private leverandører til vedligeholdelsen af kommunale veje og kollektiv trafik, mens andre kommuner blot anvender private leverandører til ca. 15 pct. af disse opgaver. Billedet gør sig også gældende inden for andre områder – fx de sociale opgaver, *jf. figur 3.1*.

Figur 3.1

Kommunal konkurrenceudsættelse – transport og infrastruktur samt sociale opgaver og beskæftigelse mv.



Anm.: Figurerne viser, hvor stor en andel af de kommunale opgaver, der er konkurrenceudsat målt ved den såkaldte IKU (indikator for konkurrenceudsættelse). Hver søjle repræsenterer en kommune. Indikator for konkurrenceudsættelse for transport og infrastruktur vises ikke for kommuner med åbenlyse konteringsfejl på den relevante hovedkonto. 2013-tal.

Kilde: Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Det rejser en række spørgsmål om, hvad disse forskelle skyldes. En forklaring kan være, at der er forskellige leverandørstrukturer i de enkelte kommuner, og at der i områder af landet ikke opleves at være et veludviklet privat marked til at varetage opgaver, som i dag løses af den offentlige sektor. En anden forklaring kan være, at de lovgivningsmæssige rammer anses for at være uflexible og bureaukratiske og dermed en barriere for at gennemføre udbud. En tredje forklaring kan være, at der kan være for høje transaktionsomkostninger forbundet med udbud og styring, når private skal udføre opgaver for den offentlige sektor.

Regeringen igangsatte i 2014 en [analyse](#), som skulle undersøge kommuner og virksomheders perspektiv på bl.a. disse spørgsmål. Analysen konkluderede overordnet, at hverken kommuner eller virksomheder oplever væsentlige strukturelle barrierer, og at langt de fleste kommuner har adgang til et marked med velfungerende konkurrence. Samtidig viste analysen også, at konkurrenceudsættelse er et redskab, der skal anvendes velovervejet og med blik for de forskellige områders kompleksitet. Nogle af de gode erfaringer er fra kommuner, som har en klar strategi for hvordan, de vil skabe konkurrence om opgaverne, samt sikrer, at de har de nødvendige udbudskompetencer til at sikre en god udbudsproces.

Regeringen har grundlæggende et pragmatisk syn på inddragelsen af private aktører i opgaveløsningen. Konkurrenceudsættelse er ikke et mål i sig selv. Omvendt udgør samarbejde med private aktører heller ikke en trussel mod velfærdssamfundet. Det afgørende er at finde løsninger, som virker, og som giver god værdi for borgerne.

Der arbejdes allerede mange steder pragmatisk og ambitiøst med at sikre grundlaget for effektive og smidige offentlig-private samarbejder, hvor det giver mening, *jf. eksemplerne i boks 3.9.*

Boks 3.9

Andre eksempler på regeringens arbejde med at fremme bedre offentlig-privat samarbejde

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde: Regeringen har nedsat [Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde](#) med henblik på at tilvejebringe ny viden og styrke dialogen mellem parterne på området. Rådet består af repræsentanter for både det offentlige, det private samt fagbevægelsen. Rådet skal bidrage til, at mulighederne for at skabe konkurrence og samarbejde om de offentlige opgaver styrkes og sker på et solidt videns- og erfaringsgrundlag.

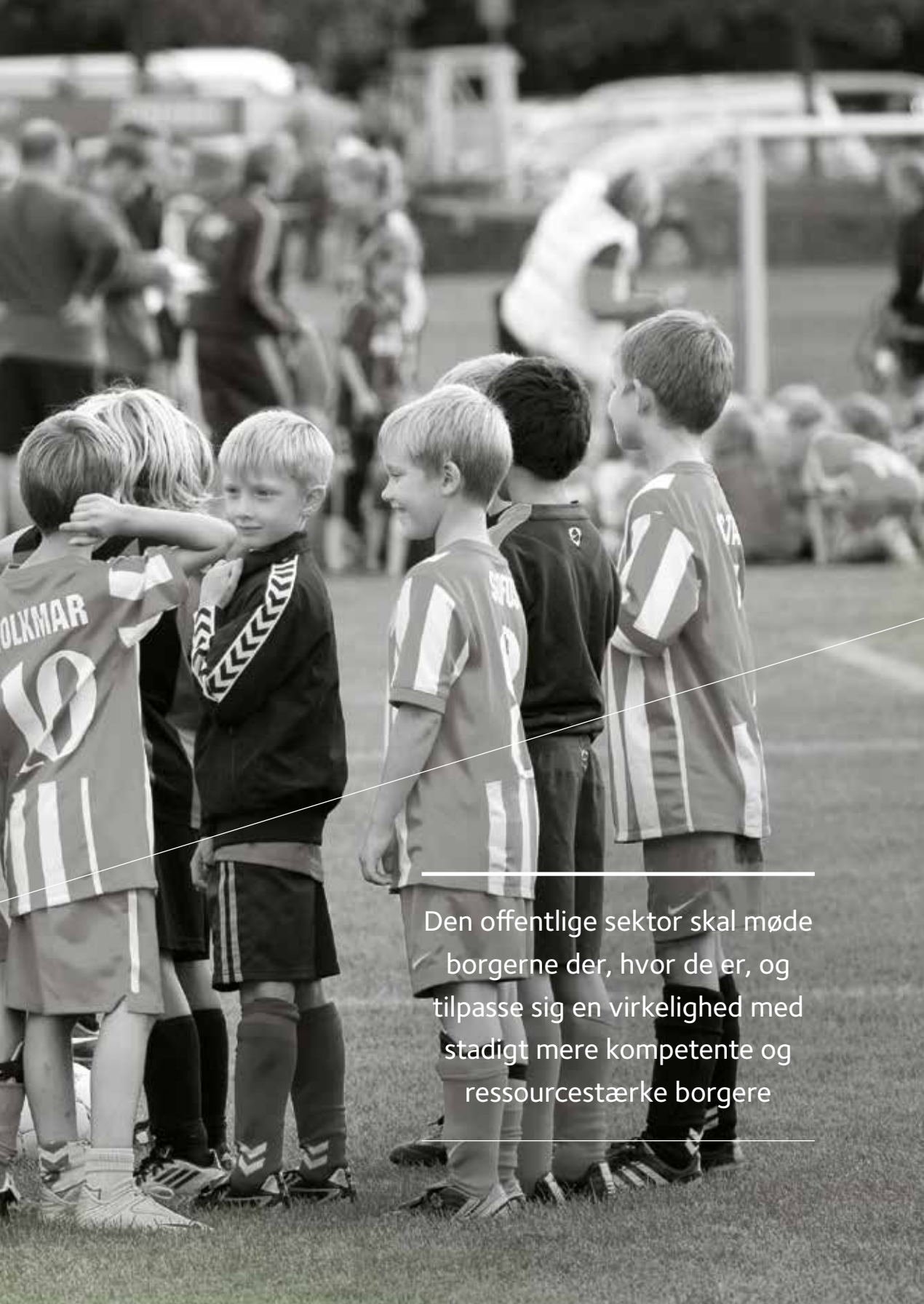
Mere smidigt offentlig-privat samarbejde på ældreområdet: Regeringen har forenklet reglerne for kommunernes tilrettelæggelse af borgernes frie valg af leverandør på hjemmehjælpsområdet ved at fjerne særregler i serviceloven. Regelforenklingen medfører bl.a., at kommunerne kan bruge mindre tid og ressourcer på at administrere aftalerne med private leverandører.

Bedre og mere effektivt klagesystem for offentlige udbud: Regeringen har ændret rammerne for klagesystemet for udbud med henblik på bl.a. at mindske antallet af åbenlyst ubegrundede klager og dermed frigøre ressourcer, så sagsbehandlingstiden bliver kortere. De seneste år har der været en stor stigning i antallet af ubegrundede klager, hvormed offentlige myndigheder brugte uforholdsmæssigt meget tid på klagesager – og mindre tid på at sikre billige og gode løsninger til gavn for borgerne. Ændringerne i klagesystemet indebærer bl.a., at både antallet af store forsinkelser og omkostninger nedbringes, hvilket er en fordel for både tilbudsgivere og ordregivere.

Forsøgsprogram om offentlig-privat samarbejde: Regeringen og KL vil etablere et forsøgsprogram i samarbejde med en række kommuner med fokus på fælles udveksling af erfaringer, viden og læring om potentialer for både kommuner og virksomheder ved konkurrence om udbudssegne opgaver.

Puljer til offentligt-privat samarbejde på det kommunale og regionale anlægsområde: For at styrke det offentlig-private samarbejde på anlægsområdet er der for både kommuner og regioner etableret deponeringsfritagelsespuljer, hvor kommuner og regioner kan opnå fritagelse for at deponere anskaffessummen, hvis de indgår i et offentlig-privat partnerskab. På det regionale område er puljen bl.a. blevet benyttet i forbindelse med byggeriet af psykiatriske sygehuse.





Den offentlige sektor skal møde borgerne der, hvor de er, og tilpasse sig en virkelighed med stadig mere kompetente og ressourcestærke borgere

4 Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

Den offentlige sektor skal i højere grad levere velfærd med udgangspunkt i de ressourcer, borgerne besidder. Det indebærer, at den offentlige sektor skal møde borgerne der, hvor de er, og tilpasse sig en virkelighed med stadigt mere kompetente og ressourcestærke borgere, der både vil påvirke og bidrage til de offentlige løsninger. Borgernes ressourcer kan bl.a. bringes i spil gennem øget brug af digitalisering og velfærdsteknologi.

PEJLEMÆRKER

Klare mål og fokus på resultater

Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Bedre organisering af offentlige opgaver

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer handler i praksis om at skabe mere individuelt tilpassede løsninger til borgerne og om at inddrage borgernes idéer og viden mere aktivt i opgaveløsningen. Det handler også om, at den offentlige sektor skal understøtte de frivillige kræfter og give dem rum til udfoldelse, så de får mulighed for at bidrage til gode og innovative løsninger i vores samfund.

Den offentlige sektor skal indrette sig til en virkelighed, hvor borgerne i stigende grad kommunikerer og agerer i den digitale verden. Det betyder bl.a., at de nye digitale muligheder får indflydelse på, hvordan den offentlige service tilrettelægges og organiseres. Den offentlige sektor skal møde og samarbejde med borgerne, der hvor de er. Det gavner borgerne – og det bidrager til en hensigtsmæssig ressourceanvendelse i den offentlige sektor.

Borgerens ressourcer som udgangspunkt

Det danske velfærdssamfund skal give mennesker mulighed for at udfolde deres potentiale. Alle borgere skal så vidt muligt kunne tage vare på sig selv og præge deres egen tilværelse gennem aktive valg. Det giver værdi for den enkelte, og det giver værdi for samfundet som helhed. Samtidig skal der altid være hjælp at hente for de medborgere, som ikke har forudsætningerne for at klare sig på egen hånd.

Den offentlige sektor skal derfor udvise større blik for borgernes ressourcer, have fokus på hvad borgerne selv kan, inddrage borgerne mere i løsningen af offentlige opgaver og generelt gentænke borgernes rolle i tilvejebringelsen af offentlige løsninger.

Der er allerede i dag et stort fokus på at tage udgangspunkt i borgerens ressourcer mange steder i den offentlige sektor – eksempelvis på sundhedsområdet. Stort set alle borgere er i løbet af deres liv i kontakt med sundhedsvæsenet som enten patient eller pårørende. Det er derfor vigtigt, at patienter og pårørende så vidt muligt inddrages, og at der tages udgangspunkt i deres konkrete situation og ressourcer, så der kan tilrettelægges et godt patientforløb. Den tankegang er en rød tråd i regeringens sundhedspolitik, *jf. boks 4.1*.

Boks 4.1

Styrket inddragelse af patienter og pårørende i sundhedsvæsenet

Undersøgelser viser, at borgerne i visse tilfælde kan have svært ved at få kommunikationen med lægen til at fungere. Patienter og pårørende inddrages ikke nok i behandlingen. Øget deltagelse i beslutningerne vil både øge patienternes medbestemmelse og forståelse samt forbedre behandlingsresultaterne.



Regeringen har derfor med sin [Sundhedsstrategi for 2015-2018](#), som blev prioriteret med finansloven for 2015, fastlagt en ambitiøs vision for styrket inddragelse af patienter og pårørende. Patienter og pårørende skal inddrages i beslutninger om behandlingen, så patienten oplever, at "min behandling er min beslutning".

Indsatsen betyder bl.a., at lægernes professionelle vurdering af et sygdomsforløb i højere grad skal ledsages af, at patienter og pårørende inddrages i beslutningerne. Kommunikationen skal være til at forstå. Patienternes viden om egen sygdom skal bruges til at forbedre og målrette behandlingen. Og patienterne skal kunne udnytte de nye teknologiske muligheder for undersøgelser og behandling via telemedicin i eget hjem. Patienterne skal samtidig have bedre og hurtigere adgang til egne journaloplysninger, så de aktivt kan følge med og tage del i behandlingen.

Samlet er der prioriteret knap 300 mio. kr. i perioden 2015-2018, som sammentænkes med øvrige initiativer til et løft af kvaliteten gennem det Nationale kvalitetsprogram for sundhedsområdet 2015-2018, som regeringen har fremlagt i april 2015 med henblik på drøftelser med regioner og kommuner. Ambitionen er, at langt flere patienter vil opleve at blive inddraget aktivt i deres behandling, og at sundhedsvæsenet anvender metoder og teknologi, der understøtter mere inddragelse, samt at patienterne kan tage et større ansvar for egen sygdom.

Også på ældreområdet bringes borgerens egne ressourcer i stigende grad i spil, når der skal findes løsninger på, hvordan borgeren kan bevare et selvstændigt liv uafhængig af hjælp. Et godt eksempel er, hvordan kommunerne igennem forebyggelses- og rehabiliteringsindsatser er begyndt at omlægge opgaveløsningen, så de ældres ressourcer i højere grad inddrages og anvendes i velfærdsløsningerne.

Mange ældre borgere bliver med rehabilitering i form af fx hjemmetræning i stand til selv at klare dagligdagsgøremål som tøjvask, rengøring, bad eller at klæde sig på.

De ældre borgere er i dag mere ressourcestærke end tidligere generationer af ældre og vil derfor have bedre forudsætninger for at klare sig på egen hånd i længere tid. Hjælp til selvhjælp giver værdi for den enkelte ældre, fordi det giver mulighed for i højere grad at fortsætte et selvstændigt liv med individuelt tilpassede løsninger. Det giver også samfundsmæssig værdi, fordi de fælles ressourcer i højere grad kan anvendes, hvor der er størst behov.

Hjemmehjælpskommissionen anbefalede i 2013 i sin rapport "[Fremtidens hjemmehjælp – ældres ressourcer i centrum for en sammenhængende indsats](#)", at ældre borgere i højere grad skal hjælpes til at leve så uafhængigt som muligt, samtidig med at de mødes med forventningen om, at alle deres ressourcer bringes i anvendelse.

Regeringen fulgte op på Hjemmehjælpskommissionens anbefalinger med sit ældrepolitiske udspil fra januar 2014 og indgik i juni 2014 en politisk [aftale om fremtidens hjemmehjælp](#), som skal fremme bedre og mere systematisk hjælp til selvhjælp samt skabe mere tryghed og modvirke ensomhed blandt ældre. Aftalen tager afsæt i, at mange af fremtidens ældre borgere vil have ressourcer og overskud til at klare sig selv eller til at få deres behov løst via hjælp til selvhjælp. Samtidig vil der være ældre med begrænsede ressourcer og omfattende og komplekse plejebøvhov, som har brug for særlig opmærksomhed. Aftalen betyder, at der skal sikres en bedre og mere systematisk hjælp til selvhjælp, og at der skal skabes tryghed og sammenhæng i hjælpen til de svageste ældre. Samtidig igangsættes en målrettet indsats for at modvirke ensomhed blandt ældre.

Som opfølgning på aftalen er det fastlagt, at kommunalbestyrelserne, forud for vurderingen af behovet for hjemmehjælp, skal tilbyde et tidsafgrænset, korterevarende og målorienteret rehabiliteringsforløb, hvis rehabiliteringsforløbet vurderes at kunne forbedre modtagerens funktionsevne og dermed nedsætte behovet for hjemmehjælp.

Boks 4.2

Eksempel på arbejdet med borgerressourcer i et rehabiliteringsforløb på ældreområdet

For en ældre borger, der lige har brækket hoften efter et fald, vil det til at begynde med være forbundet med usikkerhed at gå i bad. Rehabiliteringsforløbet starter med, at borgeren og medarbejderen fra hjemmehjælpen i fællesskab opstiller mål for forløbet – fx at borgeren skal kunne gå i bad uden hjælp. Målene skal gøre det tydeligt, hvad der skal til, for at borgeren kan vende tilbage til sit hverdagsliv. Efter at borgeren og medarbejderen har fastsat målene, taler de om, hvad der skal til for at nå målet, og aftaler, hvad de skal gøre i fællesskab, samt hvad borgeren kan gøre på egen hånd for at sikre rehabilitering.

Der arbejdes ud fra princippet "et skridt ad gangen" på vej mod, at borgeren kan klare sig selv igen. Det kan fx i første omgang være at komme ud af sengen og kunne gå hen til badeværelset, og dernæst i anden omgang selv at kunne gå i bad. Borgeren øver sig, mens medarbejderen fra hjemmeplejen er i nærheden, så længe borgeren ikke har genvundet sin sikkerhed. Hensigten er, at selvom borgeren synes, at det til tider er hårdt arbejde, skal borgeren kunne se sig selv på vej tilbage til sin hverdag før faldet.

På andre velfærdsområder skal borgerens ressourcer ligeledes være udgangspunktet for de løsninger, som den offentlige sektor leverer. Det gælder bl.a. i relation til borgere med funktionsnedsættelse eller udsatte borgere, som har særlige behov for hjælp og støtte. Regeringens handicappolitiske [handlingsplan](#) fra 2013 er et eksempel herpå. Planen bygger bl.a. på visionerne om et samfund, som understøtter mennesker med handicap i at opnå øget selvbestemmelse og ansvar for eget liv, samt et samfund, hvor der er fokus på det enkelte menneskes ressourcer, og hvor mennesker med handicap støttes i at realisere og bidrage med deres fulde potentiale. Visionerne er afsæt for en række konkrete initiativer og projekter, der er igangsat som opfølgning på handlingsplanen fx mestringstøtte til familier med børn med handicap og støtte til udviklingshæmmede voksne i botilbud.

Et andet eksempel er arbejdet med den nationale hjemløsestrategi, som har været gennemført i perioden 2009–2013, hvor *empowerment*, dvs. at opnå bedre mulighed for at tage ansvar for sig selv og sit eget liv, og inddragelse af den enkelte borger i tilrettelæggelsen af indsatsen har stået centralt, *jf. boks 4.3*.

Boks 4.3

Styrket indsats til hjemløse baseret på empowerment og inddragelse af borgeren

Med den nationale Hjemløsestrategi er der fra 2009 til 2013 afprøvet evidensbaserede metoder til at støtte borgere i at komme ud af hjemløshed. Metoderne er baseret på det såkaldte Housing First-princip, hvor der er fokus på at sikre en helhedsorienteret indsats, som tager udgangspunkt i den enkelte borgers særlige behov. Indsatsen tilrettelægges i tæt dialog med borgeren om, hvad han eller hun har behov for støtte til.

[Evalueringen af Hjemløsestrategien](#) har vist særdeles gode resultater – 9 ud af 10 tidligere hjemløse formåede i strategiperioden at fastholde deres nye bolig. På den baggrund er der igangsat en indsats for at forankre og udbrede erfaringerne, så de kommer endnu flere hjemløse borgere til gode, ligesom der i aftalen om satspuljen for 2014 blev afsat yderligere midler til at målrette indsatsen til de særlige behov og udfordringer, som unge hjemløse har.

Regeringen og KL blev som en del af [Aftale om kommunernes økonomi for 2015](#) enige om, at der bl.a. i lyset af initiativerne i regeringens langsigtede plan for psykiatriområdet, reformen af førtidspension og fleksjob samt kontanthjælpsreformen er grundlag for at fastsætte et rehabiliteringsmål for

mennesker med psykiske lidelser. Målet skal understøtte en positiv udvikling for mennesker med psykiske lidelser, så flere bliver i stand til at leve et selvstændigt liv med tilknytning til arbejdsmarked eller uddannelse.

Når den offentlige service skal tage udgangspunkt i borgerens ressourcer indebærer det, at velfærdstilbud fremover i højere grad skal tage højde for den enkelte borgers konkrete situation. Det muliggør mere individuelt tilpassede løsninger – og dermed større sandsynlighed for at opnå den ønskede effekt for den enkelte borger.

Et godt eksempel er forliget om reform af beskæftigelsesindsatsen, *jf. boks 4.4*. Med forliget gennemføres en mere individualiseret, meningsfuld og effektiv indsats for arbejdsløse, der afspejler den enkeltes forudsætninger og arbejdsmarkedets behov. Midlerne kan være forskellige, men målet er altid det samme: At arbejdsløse hurtigst muligt kommer i varig beskæftigelse.

Boks 4.4

Forlig om reform af beskæftigelsesindsatsen – en mere individuel, meningsfuld og effektiv indsats for at få ledige hurtigst muligt i varig beskæftigelse

Med [beskæftigelsesreformen](#) indføres en ny beskæftigelsesindsats, der bl.a. bygger på princippet om, at arbejdsløse skal opleve en individuel, meningsfuld og effektiv indsats.

Reformen af beskæftigelsessystemet indebærer en mere intensiv, tidlig samt koordineret og sammenhængende dialog mellem arbejdsløse, a-kasser og jobcentre, hvor jobcentre får friere rammer til at tilrettelægge indsatsen for arbejdsløse. Der gøres op med ensartet og ufokuseret anvendelse af aktive tilbud, bl.a. ved at kravet om gentagen aktivering afskaffes. Samtidig kommer der større fokus på varig beskæftigelse gennem styrkede muligheder for uddannelsesløft til de ledige med størst behov.

Med regeringens udspil "[Alle skal bidrage – flygtninge og indvandrere hurtigere i beskæftigelse](#)" er der fokus på at anerkende og drage nytte af de kompetencer, som flygtninge har med fra hjemlandet. Der skal ske en hurtig kompetencevurdering af både uddannelse og erhvervsmæssige erfaringer, så integrationsindsatsen i højere grad tager udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger.

[Folkeskolereformen](#) er et andet godt eksempel på, at den offentlige sektor kan understøtte udfoldelsen af borgeres potentialer ved at møde borgerne, der hvor de er, idet undervisningen i højere grad skal tage udgangspunkt i den enkelte elevs styrker og behov. Målsætningen er, at folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan.

Ved at forenkle og præcisere undervisningsværktøjet Fælles Mål forbedres mulighederne for at følge den enkelte elevs udvikling og på den baggrund tilpasse undervisningen, så både de fagligt svage elever og de dygtigste elever udfordres. Tilsvarende er elevplanen blevet videreudviklet og forenklet, så den i højere grad kan være et relevant og brugbart redskab, der understøtter løbende evaluering, opfølgning og forbedring af elevernes udbytte af undervisningen. Samtidig skal elevplanen understøtte en professionel og åben dialog om elevernes faglige niveau og alsidige udvikling mellem elev, lærer og forældre.

Senest har regeringen med sin flerårige sundhedsstrategi "Jo før – jo bedre" fremlagt sin vision for et sundhedsvæsen, hvor der i langt højere grad tages udgangspunkt i den enkeltes behov og ressourcer, og hvor der også tages målrettet hånd om de borgere, der har størst behov. Det betyder, at patienten gennem en løbende og aktiv inddragelse i sit forløb bliver en aktiv medspiller i behandlingen.

Nye muligheder med velfærdsteknologi og digitalisering

Digitale løsninger og velfærdsteknologi giver løbende nye muligheder for at skabe velfærd med afsæt i borgerens konkrete situation og kompetencer. Derfor skal den offentlige sektor aktivt understøtte og udbrede velfærdsteknologi og digitale løsninger, som kan hjælpe borgere med bedre at anvende egne ressourcer og derved opnå et mere selvstændigt liv med mere fleksibilitet og selvbestemmelse i hverdagen. Samtidig skal den offentlige sektor være parat til at tilpasse organisering og samarbejdsformer som følge af nye teknologiske muligheder.

Digitalisering og velfærdsteknologi kan eksempelvis anvendes til at muliggøre genoptræningsøvelser i eget hjem via sensorbaseret teknologi. Det betyder, at den enkelte borger kan få hyppigere og mere individuelt tilrettelagt træning, der bedre kan passes ind i hverdagen. Velfærdsteknologi kan også give borgere med funktionsnedsættelse mulighed for i højere grad at klare sig selv i hverdagen, fordi dagligdagsopgaver, som fx justering af lys og varme, kan gøres selvbetjente.

Boks 4.5

To eksempler på udbredelse af digitale velfærds løsninger

Telemedicinsk hjemmemonitorering: Digitale sundheds løsninger giver mulighed for, at borgere i højere grad kan blive behandlet og monitoreret i eget hjem frem for på hospitalet. Borgere med fx kroniske sygdomme som KOL eller diabetes kan overvåges på afstand af specialister og i nogle tilfælde selv – i samråd med lægen – stå for en del af behandlingen hjemmefra. Det er målsætningen, at dokumenterede gode løsninger til telemedicinsk hjemmemonitorering skal være udbredt til flere relevante patientgrupper i hele landet inden 2020.

National udbredelse af vasketoiletter: For borgere med behov for hjælp til toiletbesøg kan et vasketoilet, der automatisk skyller og tørrer, være et vigtigt redskab til øget selvhjulpenhed og værdighed. Eksempelvis har 250 borgere i Aarhus Kommune siden 2011 fået installeret vasketoilet i eget hjem, og en evaluering viser, at borgerne oplever forbedret sundhedstilstand og øget livskvalitet. Regeringen og KL har igangsat et arbejde for at sikre national udbredelse af vasketoiletter. Frem mod 2017 udbredes vasketoiletter således til relevante borgere i eget hjem og på plejcentre. På tilsvarende vis udbredes tre andre velfærdsteknologiske løsninger nationalt. Det drejer sig eksempelvis om hjælp til løft og spiserobotter.

Kilde: Strategi for digital velfærd.

Digitale og teknologiske løsninger giver ikke bare mulighed for, at borgere i højere grad kan klare sig selv – de giver også mulighed for, at borgere i videre udstrækning kan bidrage til og tage medansvar for de velfærds løsninger, der indgår som en del af deres hverdag.

Et eksempel er undervisningsområdet. Her kan digitale læremidler anvendes til differentieret undervisning tilpasset den enkelte elevs niveau. Det giver mulighed for, at eksempelvis folkeskolen eller ungdomsuddannelserne sammen med eleven og eventuelt elevens familie kan tilvejebringe den løsning, som er mest hensigtsmæssig i den konkrete situation. Herved får flere elever mere individuelt tilpassede løsninger, som øger elevernes udbytte, og der frigøres tid i timerne til, at læreren i højere grad kan fokusere på udvalgte elever eller grupper af elever. Samtidig kan digitale læremidler frigøre tid i lærernes forberedelse og efterbehandling af undervisningen, bl.a. fordi digitale læremidler i nogle sammenhænge kan lette arbejdet med at sammensætte undervisningsmateriale og give skriftlig feedback.

På undervisningsområdet har regeringen og KL igangsat et brugerportalsinitiativ, som fra skoleåret 2016/2017 skal sikre digital understøttelse af kommunikation og samarbejde mellem skolen og forældrene. Brugerportalsinitiativet skal ligeledes digitalt understøtte læring og trivsel i folkeskolen.

Også på en række andre områder vil vores fælles velfærd i fremtiden blive hjulpet på vej af digitale løsninger. Frem mod 2020 skal der som led i den fællesoffentlige [Strategi for digital velfærd](#), som regeringen, KL og Danske Regioner samarbejder om, igangsættes en række initiativer. Initiativerne skal understøtte målet om, at digitale løsninger skal give den enkelte borger bedre mulighed for at bidrage til velfærden og deltage aktivt i samfunds- og hverdagsliv. Adgang til velfungerende bredbånd er i den sammenhæng en naturlig forudsætning for at udbrede de digitale velfærds løsninger.

Samspil med aktive medborgere

Aktive medborgere, der tager et ansvar og lægger kræfter i at gøre en forskel for andre, er et gode for vores samfund. De styrker sammenhængskraften i samfundet og gør fællesskabets opgaver lettere at løfte. Moderne velfærd, der tager udgangspunkt i borgernes ressourcer, handler derfor også om at understøtte udfoldelsen af det aktive medborgerskab og sikre et frugtbart samspil mellem aktive medborgere, civilsamfundet og den offentlige sektor.

Det frivillige Danmark er et fornemt udtryk for aktivt medborgerskab. Omkring 4 ud af 10 danskere er engageret i frivilligt arbejde. De fleste er frivillige inden for idræts-, kultur- og fritidsområdet, men mange er også engageret på det sociale område, på sundhedsområdet, på uddannelsesområdet og i lokalsamfundet i øvrigt. Den frivillige indsats er meningsfuld for den enkelte lektiehjælper, besøgsven eller træner og for de mennesker, der nyder godt af de frivilliges hjælp, samvær og engagement.

Frivillige kan samtidig medvirke til at finde nye og innovative løsninger på fælles udfordringer, og de kan ofte nå ud til mennesker og steder, hvor den offentlige sektor har vanskeligt ved at nå ud. Det kan bl.a. være på det sociale område, når frivillige er med til at bryde isolation eller utryghed hos psykisk sårbare unge, som det er tilfældet i organisationen Headspace – et landsdækkende frivilligt tilbud med hjælp til unge.

Den frivillige indsats i Danmark fungerer som et vigtigt supplement til den offentlige sektor i kontakten med og mellem mennesker. Derfor skal den offentlige sektor også aktivt understøtte og samarbejde med frivillige kræfter til gavn for den fælles velfærd. Dette skal ske i fuld respekt for, at den frivillige indsats netop er frivillig og ikke erstatter den offentlige sektors opgaveansvar.

Et godt eksempel på, hvordan den offentlige sektor kan drage nytte af den frivillige verdens særlige styrker til fordel for den enkelte og samfundet som helhed, er inddragelsen af frivillige i ældres it-uddannelse til digital kommunikation med det offentlige, *jf. boks 4.6*.

Boks 4.6

It-uddannelse af ældre – et samarbejde mellem frivillige og den offentlige sektor

Digital kommunikation med den offentlige sektor er nu blevet obligatorisk at anvende for borgere, der kan benytte de digitale kommunikationskanaler. For at gøre så mange som muligt parate til obligatorisk digital kommunikation er der etableret et samarbejde mellem en lang række parter – offentlige såvel som fra civilsamfundet.



Som en del af samarbejdet har Danske Seniorer og Telecenter Danmark i alt ca. 1.200 frivillige it-undervisere, der i 2013 brugte de ca. 180 datastuer rundt omkring i landet til at undervise ca. 17.000 ældre i it. I Ældresagen blev der i 2013 gennemført ca. 59.660 it-tilbud målrettet deres medlemmer. Mange af de frivillige it-undervisere har gennemgået et eller flere undervisningsmoduler om offentlige digitale løsninger, der er stillet til rådighed af Digitaliseringsstyrelsen og er dermed godt rustet til at undervise de ældre i offentlig it.

Digitaliseringsstyrelsen og ældreorganisationerne har i flere år også samarbejdet om afholdelsen af de årlige nationale kampagner "Seniorsurf-dagen" og "Get Online Week", som søger at fremme it-kundskaber hos bl.a. ældre medborgere. Begge kampagner har været vigtige elementer i arbejdet med at oplyse om og rekruttere ældre til de lokale it-undervisningstilbud rundt om i landet. Senest har der også været taget initiativ til digitale generationsmøder mellem ældre og unge, bl.a. på Rønde Højskole.

Frivillige spiller en særlig og vigtig rolle i arbejdet med at introducere ældre medborgere til it. Erfaringen er, at det opleves som meget værdifuldt, at de frivillige er i stand til i at give hjælp i øjenhøjde og i et trykt miljø – fx på det lokale bibliotek eller i en datastue.

Kilde: Ældresagen, Danske Seniorer og Telecenter-Danmark (tidligere Ældremobiliseringen) samt Digitaliseringsstyrelsen.

På folkeskoleområdet følger det af folkeskolereformen, at skolerne i højere grad skal åbne sig og inddrage det omgivende samfund. Kommunerne forpligtes således til at sikre et samarbejde mellem skolerne og det lokale idræts-, kultur- og foreningsliv, herunder de frivillige lokale kræfter. Den åbne skole skal bidrage til, at eleverne lærer mere og styrker deres kendskab til det danske foreningsliv og samfund.

Der er allerede eksempler på, hvordan et værdifuldt samspil med aktive medborgere og civilsamfund kan være med til at styrke velfærden på folkeskoleområdet, *jf. også boks 4.7.*

Boks 4.7

Samarbejde om motion og bevægelse mellem Endrup Skole og det lokale foreningsliv

Endrup Skole i Fredensborg har arbejdet aktivt med, hvordan skolen kan åbne sig og inddrage det lokale foreningsliv. Skolen etablerede et samarbejde med DGI for at inspirere elever og lærere til, hvordan motion og bevægelse kan indgå i skolen på nye måder.

Eleverne på Endrup Skole har bl.a. lært en række forskellige powerbreaks, pauser med bevægelse som indhold, hvor eleverne gennem forskellige koordinationsøvelser især har fokus på samarbejde og sociale fællesskaber. Skolen arbejder videre med bevægelse i undervisningen og er aktuelt ved at teste, hvad bevægelse, pauser, frisk luft og høj puls gør ved elevernes indlæring og trivsel.

Kilde: Undervisningsministeriet.

For at styrke det aktive samspil med det frivillige Danmark tog regeringen i 2013 initiativ til at samle en bred kreds af frivillige organisationer, KL, Danske Regioner og dele af fagbevægelsen om at udarbejde et nyt charter for samspil mellem den frivillige verden og det offentlige, *jf. boks 4.8*.

Boks 4.8

Et nyt frivillighedscharter

Frivillighedscharteret blev offentliggjort i sommeren 2013 og indeholder grundlæggende værdier og principper. Visionen for charteret er, at det bliver retningsanvisende for samspillet mellem det frivillige og den offentlige sektor, og at det kan anvendes til at skabe, sikre og udvikle samspillet. Grundtanken er, at et godt samspil mellem offentlige og frivillige kræfter kan skabe noget *ekstra* – til gavn for borgerne. På den måde kan charteret også bidrage til nye og bedre velfærds løsninger.

I efteråret 2013 afholdt regeringen fem regionale dialogmøder med parter fra den frivillige verden og den offentlige sektor om, hvordan visionerne i charteret kan udmøntes og konkretiseres lokalt. Ideer og erfaringer fra dialogmøderne er samlet i et inspirationskatalog, der er offentliggjort sensommeren 2014. Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold er bl.a. på den baggrund i regi af ministeriets partnerskabsmøder med KL i dialog om de barrierer, de frivillige oplever i forhold til samspillet med kommunerne.

Regeringen vil gøre det lettere at være frivillig i Danmark og fremlagde i oktober 2014 10 konkrete **initiativer**, der fjerner barrierer på området. Eksempelvis kan frivillige på overførselsindkomst nu udføre frivilligt ulønnet arbejde i op til 15 timer om ugen i stedet for de hidtidige fire timer, uden at det koster en del af dagpengene eller efterlønnen. Ligeledes er det fremadrettet muligt for frivillige at hjælpe med madlavning på væresteder mv., uden der stilles krav om obligatorisk hygiejnekursus. Ønsket er, at de frivilliges virkelyst ikke begrænses af unødige regler og administration. De 10 initiativer

tager udgangspunkt i de barrierer og løsninger, som den frivillige verden selv har peget på, og som er opsummeret i "Barriere- og løsningskataloget for frivilligområdet" fra 2012.

Borgerinddragelse og lokaldemokrati

I Danmark er der en lang tradition for lokaldemokrati, hvor borgerne ikke bare vælger deres repræsentanter til kommunalbestyrelser og regionsråd hvert fjerde år, men også løbende debatterer og bidrager til de beslutninger, som har betydning for deres egen og medborgeres hverdag. Et centralt element i at skabe velfærd, der bygger på borgernes ressourcer, er at sikre muligheder for, at borgere og virksomheder inddrages og høres i lokaldemokratiet.

Borgerinddragelse er værdifuldt, fordi det kan føre til både innovative ideer, mere brugerorienterede offentlige løsninger samt medvirke til, at beslutninger i højere grad forankres lokalt og træffes på grundlag af solidt kendskab til lokale forhold. Samtidig kan et aktivt borgerengagement styrke fællesskabet ved at samle borgere på kryds og tværs om lokalsamfundets udvikling og i øvrigt medvirke til, at kommunen og regionen er et attraktivt sted at bo og være en del af.

Størstedelen af ansvaret for den primære velfærdsservice er placeret hos kommunalbestyrelserne og regionsrådene ud fra tanken om, at tilrettelæggelsen af de nære tilbud skal ske tættest muligt på borgerne. Det stiller store krav til kommunalbestyrelser og regionsråd, når det kommer til at sikre den nødvendige inddragelse af borgere og virksomheder.

Ét eksempel på aktiv inddragelse af borgerne og deres ressourcer i tæt samspil med den offentlige sektor findes i arbejdet med de boligsociale helhedsplaner i udsatte boligområder, *jf. boks 4.9*. Her er det kommunen og beboerne i boligorganisationerne, der i fællesskab udarbejder en plan for et løft og en udvikling i et boligområde.

Boks 4.9

Den boligsociale helhedsplan for boligområdet Urbanplanen – et samspil mellem beboere og kommune

Urbanplanens helhedsplan er et samarbejde mellem boligorganisationen 3B og Københavns Kommune, der adresserer en række boligsociale udfordringer som fx utryghed, ungdomskriminalitet og -arbejdsløshed, manglende kendskab til kommunale tilbud for udsatte familier og manglende kulturelle tilbud mv. Formålet med helhedsplanen er at udvikle Urbanplanen i en positiv retning ved bl.a. at styrke beboerne og forbedre områdets omdømme.

Det boligsociale arbejde i Urbanplanen gennemføres ud fra tre metodiske grundsten:

1. Rammer og samarbejdsrelationer faciliteres, så beboere og frivillige kan få de bedste vilkår for at bidrage til kvarterets udvikling.
2. Indsatserne skal være brobyggende, så de udvikles og koordineres sammen med de kommunale indsatser og helhedsplanen i naboområdet.
3. Helhedsplanen skal være ressourcebaseret og prøve at bringe nye beboere og frivillige på banen ved at opsøge dem på gadeplan og i deres boliger.

Kilde: [Den boligsociale helhedsplan for Urbanplanen 2014-2017](#).

Regeringen er optaget af at skabe gode rammer for det danske lokaldemokrati. Det lokalpolitiske område udvikler sig løbende, og særligt kommunalreformen har været med til at skabe både nye muligheder og ændrede udfordringer for lokaldemokratiet. For aktivt at være med til at sikre, at lokaldemokratiet også i fremtiden har gode forhold og løbende tilpasses udviklingen, blev der i 2013 gennemført en [temperaturmåling af det lokale demokrati](#). Temperaturmålingen gav inspiration til, hvordan lokaldemokratiet kan videreudvikles og styrkes. På den baggrund er der efterfølgende løbende taget nye initiativer til at understøtte lokaldemokratiet, *jf. boks 4.10*.

Boks 4.10

Styrkelse af lokaldemokratiet

Serviceeftersyn af høringsregler: Et udvalg nedsat af regeringen har givet de lovfastede kommunale og regionale regler for høring af borgerne et serviceeftersyn. Målet med udvalgets arbejde har været at sikre, at høringsreglerne opfylder intentionen med dem: Nemlig, at borgerne kan blive reelt inddraget i lokalpolitikernes beslutninger. Udvalget er i marts 2015 kommet med en række anbefalinger til det lokale demokrati gennem inddragelse af offentligheden. Regeringen vil på den baggrund tage initiativ til at aftale et forpligtende samarbejde med KL og Danske Regioner om at forbedre den lokale inddragelse.



Vejledning til bedre samarbejde i kommunerne: Regeringen har sammen med KL udarbejdet en vejledning, der opfordrer alle kommunalbestyrelserne til at afklare, hvordan de sikrer gode arbejdsbetingelser for sig selv. Formålet med vejledningen er at sikre bedre rammer for, at de folkevalgte lokalpolitikere kan gøre deres arbejde og anvende deres sparsomme tid bedst muligt. Vejledningen fremhæver bl.a. behovet for at beslutte, hvordan arbejdet i kommunalbestyrelsen skal tilrettelægges, og hvordan samspillet med forvaltningen skal fungere, så lokalpolitikere får plads til de mere strategiske politiske overvejelser og dialogen med borgerne.

Mere tidsvarende vederlæggelse af de menige kommunal- og regionalpolitikere: Regeringen har indgået en politisk aftale om mere tidsvarende vederlæggelse af de menige kommunal- og regionalpolitikere. Baggrunden er, at de mange store reformer stiller store krav til lokalpolitisk lederskab og fokus på at følge beslutningerne til dørs. Sammen med stadigt mere komplekse og omfattende sager betyder det, at de regionale og kommunale politikere står over for stadigt større arbejdsbyrder. Den mere tidsvarende vederlæggelse skal skabe bedre rum og tid til, at lokalpolitikere kan løfte de konkrete opgaver.

Kontakten med den offentlige sektor er blevet digital

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer handler om, at den offentlige sektor skal møde borgeren der, hvor han eller hun er. Den offentlige sektor skal i højere grad indrette sig efter borgernes virkelighed.

Borgernes virkelighed er i vid udstrækning digital. Digitalisering forandrer den måde, vi kommunikerer med hinanden på. Internettet har åbnet nye muligheder for at være i kontakt med familie og venner samt udføre vigtige gøremål. At være online er blevet en del af en moderne hverdag.

Den offentlige sektor skal komme denne udvikling i møde ved løbende at tilpasse sig til de nye digitale muligheder. En stor del af interaktionen mellem den offentlige sektor og borgere eller virksomheder finder allerede sted via nettet. I fremtiden vil det i endnu højere grad være tilfældet, og Danmark har – også efter international målestok – gode forudsætninger for at udnytte de digitale muligheder til at skabe en bedre og mere effektiv offentlig service.

Digital kommunikation med den offentlige sektor har en række fordele – både for den enkelte og for fællesskabet.

For den enkelte betyder anvendelsen af digital kommunikation øget fleksibilitet i hverdagen. De fleste henvendelser vil kunne klares hjemmefra, når det er belejligt, og ikke inden for de almindelige åbningstider for offentlige myndigheder.

Samtidig kan digital kommunikation være tidsbesparende og lette hverdagen, fordi det er nemt at få et samlet overblik over korrespondancer med de offentlige myndigheder uden nødvendigvis at skulle arkivere alt i ringbind. Herudover er det hurtigere at udfylde og afsende blanketter til den offentlige sektor i elektronisk form. Det skyldes bl.a. den kortere forsendelsestid i forhold til fysiske breve samt muligheden for digitalt at trække på eksisterende data i det offentlige, fx om lønoplysninger, adresse mv., som kan benyttes til automatisk udfyldelse af blanketter.

Der er også fordele for fællesskabet forbundet med digital kommunikation. Det kræver tid og ressourcer for den offentlige sektor at håndtere anmodninger, ansøgninger og indberetninger, som kommer ind på papir eller telefon. På samme måde kræver det ressourcer at overføre oplysninger fra manuelt udfyldte blanketter til it-systemer, at sende fysiske breve og at assistere borgere, der personligt møder op på fx kommunens borgerservice. En anmeldelse af flytning er fx op til 30 gange dyrere, når en borger møder op personligt, end når borgeren betjener sig selv på nettet. Ligeledes kan myndighederne spare en stor del af de ca. 800 mio. skattekroner, der årligt bruges på porto, ved at sende posten digitalt.

Digital kommunikation rummer således muligheden for både at kvalificere og effektivisere den offentlige service og for samtidig at frigøre betydelige ressourcer i den offentlige sektor, som kan anvendes til kernevelfærd. For at høste fordelene ved digital kommunikation er borgerne fremover – ligesom virksomheder allerede er det – forpligtede til at modtage post fra offentlige myndigheder digitalt og til at bruge digitale selvbetjeningsløsninger på endnu flere områder, *jf. boks 4.11*.

Boks 4.11

Skriftlig kommunikation med den offentlige sektor er blevet digital

Regeringen, kommunerne og regionerne arbejder tæt sammen om at gøre kommunikationen mellem borgere, virksomheder og den offentlige sektor obligatorisk digital for dem, der kan. Overgangen til digital kommunikation er en stor forandring, som derfor er sket i etaper frem mod 2015, hvor målet er, at 80 pct. af den skriftlige kommunikation med den offentlige sektor skal være digital.

I 2013 blev det obligatorisk for alle virksomheder at have en digital postkasse til modtagelse af digitale breve fra det offentlige. Ligeledes blev det obligatorisk for borgerne i november 2014.

For at sikre, at alle borgere er opmærksomme på de nye postgange, gennemføres der bl.a. en omfattende fællesoffentlig kommunikationsindsats, ligesom der frem mod november 2014 blev sendt fysiske breve til alle borgere, der ikke allerede var tilmeldt digital post fra den offentlige sektor.

Kilde: [Fællesoffentlig digitaliseringsstrategi 2011-2015](#) og [Strategi for digital velfærd 2013-2020](#).

Det er naturligvis ikke alle henvendelser, som håndteres bedst digitalt, men hvis de henvendelser, der er egnede til det, håndteres digitalt, er der bedre mulighed for at levere personlig service, hvor det er nødvendigt.

Det er heller ikke alle borgere, der har mulighed for at anvende de digitale tjenester (fx på grund af handicap eller manglende kompetencer). De borgere, der har behov for det, kan få hjælp til at bruge de digitale kanaler, ligesom der er mulighed for betjening på anden vis (det kan fx være via telefon, fysisk post eller fremmøde). For borgere, som har svært ved den digitale omstilling, skal der altid være hjælp og vejledning at hente.

I kommunernes borgerservicecentre og på rigtig mange biblioteker kan borgere få hjælp til at bruge de digitale løsninger. Kommunerne har bl.a. uddannet ca. 7.000 digitale ambassadører, der vejleder borgerne i de digitale løsninger. Samtidig bidrager frivillige it-undervisere med at uddanne og vejlede medborgere, som har svært ved it. Det vil hjælpe til at lette overgangen til digital kommunikation for borgere, der har begrænset erfaring med computere og internettet.

Boks 4.12

Den digitale kommunikation stiller krav til borgerne – men borgerne er godt med

Overgangen til digital kommunikation rummer en række fordele, men stiller også krav til borgerne – og ikke mindst til de offentlige myndigheder, der er ansvarlige for de digitale selvbetjeningsløsninger, som borgerne skal benytte.

De fleste borgere er parate til den digitale kommunikation. 88 pct. af befolkningen mellem 16 og 89 år er allerede på internettet dagligt eller ugentligt, og langt de fleste har adgang til computer og internet derhjemme. Vi er vant til at købe varer, ordne vores bankforretninger, bestille rejser og kommunikere med hinanden via nettet. Derfor finder de fleste borgere det helt naturligt, at også kontakten til den offentlige sektor starter online.

Kilde: Danmarks Statistik "Befolkningens it-anvendelse 2014", Digitaliseringsstyrelsen.

Offentlige digitale løsninger skal være nemme og trygge at bruge

Når kommunikationen med den offentlige sektor bliver digital, er det afgørende, at den offentlige sektor indretter sine digitale løsninger så brugervenligt som muligt. Borgere og virksomheder skal opleve, at de offentlige løsninger er nemme og trygge at anvende.

Gode it-løsninger er både i borgernes, virksomhedernes og myndighedernes interesse. Jo bedre løsningerne er, og jo mere umiddelbart anvendelige løsningerne er i forhold til den enkeltes behov og situation, jo flere kan anvende det offentlige it-løsninger på egen hånd, og indsatsen kan dermed fokuseres på de borgere, der har mest behov for hjælp. I det fremadrettede arbejde med digitalisering i den offentlige sektor vil digital service og brugervenlighed af høj kvalitet være et af de mest centrale indsatsområder.

Relevante og brugervenlige løsninger handler også om, at der er sammenhæng i de offentlige digitale tilbud. For at sikre en tryk og genkendelig oplevelse i den digitale verden samt en omkostningseffektiv udvikling af digitale løsninger samarbejder de offentlige myndigheder med hinanden og med bl.a. banker om at genbruge de gode løsninger, der allerede findes.

Samarbejdet om fx NemID og NemKonto betyder, at offentlige myndigheder, banker og andre private virksomheder har mulighed for at anvende sikre og velafprøvede løsninger frem for at skulle vedligeholde og udvikle egne løsninger. Samarbejdet har både den fordel, at brugerne kun skal huske på ét password i dagligdagen, og samtidig betyder de fælles komponenter en øget anvendelsesmæssig sikkerhed, idet borgere og virksomheder ikke skal forholde sig til forskellige løsninger og vurdere disse hver for sig.

De fælles portaler borger.dk og virk.dk betyder også, at borgere og virksomheder enkelt kan finde de informationer og løsninger, de skal bruge, ét samlet sted uden at skulle forholde sig til den offentlige sektors bagvedliggende organisering.

Med den øgede digitalisering er der samtidig et behov for en styrket indsats for professionel it-drift samt en forbedret standard for informationssikkerhedsarbejdet i den offentlige sektor. Det er afgørende, at borgere, virksomheder og den offentlige sektor selv trygt kan benytte sig af de digitale muligheder.

Regeringen har fokus på at skabe den sikkerhed, der er afgørende for, at borgere og virksomheder kan have tillid til de digitale løsninger og kan udnytte mulighederne ved at udveksle data på sikker vis. Konkret har regeringen bl.a. etableret [Center for Cybersikkerhed](#), der som national myndighed for informationssikkerhed på teleområdet løbende skal sikre, at Danmark har en modstandsdygtig digital infrastruktur til beskyttelse af vigtige informationer, som findes digitalt.

Samtidig er der udarbejdet en national [strategi for cyber- og informationssikkerhed](#). Strategien skal sikre, at borgere og virksomheder kan have tillid til, at cyber- og informationssikkerheden i staten og blandt leverandører af samfundsmæssigt væsentlig infrastruktur (såsom telesektoren og energisektoren) håndteres professionelt og betryggende. I forbindelse med strategien iværksættes

en række initiativer, som skal give en omgående styrkelse af cyber- og informationssikkerheden i den offentlige sektor. Fx tilsluttes flere statslige myndigheder Center for Cybersikkerheds varslingsjeneste for internettrusler, og statslige myndigheder skal primo 2016 have implementeret den internationale sikkerhedsstandard ISO27001.

● Boks 4.13

Brugervenlighed og tryghed i anvendelsen af digitale løsninger

Brugertilfredsheden med centrale fællesoffentlige løsninger er generelt høj, fx er den samlede tilfredshed med NemID på 88 pct. Der er dog stadig behov for at forbedre brugervenligheden i mange af de offentlige selvbetjeningsløsninger.



De offentlige myndigheder arbejder løbende på at øge brugervenligheden i de digitale løsninger og sikre et fortsat højt sikkerhedsniveau. Nogle eksempler herpå er:

- Alle offentlige obligatoriske, selvbetjeningsløsninger skal overholde 24 fastsatte krav til brugervenlighed og handicaptilgængelighed.
- Alle statslige myndigheder er forpligtet til at efterleve sikkerhedsstandarden ISO27001 inden 2016.
- Mobil NemID blev lanceret i juni 2014 og gør det muligt at betjene sig selv nemt og sikkert på offentlige hjemmesider som fx borger.dk via smartphones og tablets.

Brugervenlighed og informationssikkerhed vil også blive væsentlige temaer i den nye fællesoffentlige [digitaliseringsstrategi](#), som regeringen vil forberede sammen med kommuner og regioner. Den nye digitaliseringsstrategi skal opstille rammerne for den offentlige digitale udvikling frem til 2020, herunder hvordan digitalisering i den offentlige sektor kan medvirke til at skabe en bedre offentlig service og økonomisk råderum samt understøtte virksomhedernes vækstmuligheder. Den nye strategi skal afløse den nuværende digitaliseringsstrategi, der udløber i 2015.





Den offentlige sektor skal
understøtte erhvervslivets
aktiviteter gennem
hensigtsmæssige rammevilkår

5 God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Et produktivt og konkurrencedygtigt erhvervsliv er en forudsætning for velfærdssamfundet. Den offentlige sektor skal derfor understøtte erhvervslivets aktiviteter gennem hensigtsmæssige rammevilkår og en serviceminded, professionel og hurtig sagsbehandling.

PEJLEMÆRKER

Klare mål og fokus på resultater

Tillid og effektivitet på offentlige arbejdspladser

Bedre organisering af offentlige opgaver

Velfærd med udgangspunkt i borgerens ressourcer

God service til erhvervslivet til gavn for fællesskabet

Den offentlige sektor bidrager til at skabe et erhvervsvenligt klima i Danmark. Det er nødvendigt for en lille, åben økonomi som den danske, at virksomheder i Danmark agerer under hensigtsmæssige rammevilkår og oplever en serviceminded og effektiv offentlig sektor, som ikke skaber unødige administrative belastninger for virksomhederne. God service fra det offentlige til erhvervslivet giver et godt grundlag for at skabe vækst.

Skatter og afgifter udgør en væsentlig del af de overordnede rammer for virksomhederne. Med Aftaler om [Vækstplan DK](#) i foråret 2013 blev der taget vigtige skridt på skatte- og afgiftsområdet for at skabe konkurrencedygtige rammevilkår for danske virksomheder. Senest er der med Aftale om en [vækstpakke](#) 2014 sket yderligere lempelser af virksomhedernes energiomkostninger.

Men hensigtsmæssige rammevilkår handler om andet og mere end skatter og afgifter. Gode rammevilkår handler også om, at det skal være let at drive virksomhed. Enklere regler og færre krav frigør ressourcer i virksomhederne og styrker deres konkurrencedygtighed. En reduktion i regler og krav kan dermed have samme effekt som en afgifts- eller skattelettelse – nemlig lavere omkostninger for virksomhederne.

Regeringen arbejder løbende på at reducere administrative byrder og forenkle regler. I perioden fra regeringen tiltrådte og til udgangen af 2014 blev de årlige administrative byrder for virksomhederne reduceret med 456 mio. kr.

Set i et internationalt perspektiv har Danmark en forholdsvis stor offentlig sektor, som løser mange centrale samfundsopgaver. Og en stor del af den offentlige sektors opgaveløsning påvirker erhvervslivet direkte eller indirekte. Det gælder bl.a. implementering af erhvervsregulering, effektiviteten i den offentlige administration, uddannelse af børn, unge og voksne, udbygning og vedligeholdelse af infrastrukturen og sundhedssystemet.

På flere af disse områder investerer regeringen massivt for at skabe grundlag for både vækst i den private sektor og høj kvalitet i den offentlige service. Bl.a. gennemføres i de kommende år en række væsentlige infrastrukturprojekter inden for både den kollektive trafik og anlæg af veje og broer mv. Det drejer sig bl.a. om etablering af Femern Bælt-forbindelsen, anlæg af en motorvej mellem Herning og Holstebro i regi af Infrastrukturfonden og opgradering af jernbaneinfrastrukturen i regi af Togfonden DK, *jf. boks 5.1*.

Boks 5.1

Større offentlige investeringsprojekter i de kommende år

2014-priser

Kvalitetsfonden En ny sygehusstruktur (inkl. regional medfinansiering)

Investering: 45 mia. kr.

Periode:
2009-2024

Kvalitetsfonden Kommunale investe- ringer på folkeskole, dagtilbud og ældreområdet

Investering: 22 mia. kr.

Periode:
2009-2018

Transportområdet Femern Bælt-forbindelsen

Investering: 55 mia. kr.

Periode:
2015-2021

Energiområdet Planlagte investeringer i Energinet.dk

Investering: 27 mia. kr.

Periode:
2014-2023

Transportområdet Infrastrukturfonden

Investering: 101 mia. kr.*

Periode:
2009-2020

Transportområdet Togfonden DK

Investering: 28 ½ mia. kr.

Periode:
2014 og frem

Transportområdet Metroafgrening til Sydhavn

Investering: 8½ mia. kr.

Periode:
2014-2023

Transportområdet Metro Cityringen (inkl. afgrening til Nørhavn)

Investering: 26½ mia. kr.

Periode:
2009-2018

Anm: * angivet i løbende priser.

Kilde: Transportministeriet, Økonomi- og Indenrigsministeriet, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse samt Klima-, Energi- og Bygningsministeriet.

Initiativerne vil – ud over at skabe værdi for borgerne – styrke den private sektors mulighed for at transportere varer og tjenester og dermed fremme konkurrenceevne, vækst og beskæftigelse. Regeringen har i 2014 offentliggjort en samlet [strategi for offentlige investeringer](#) med henblik på at styrke prioriteringen på området.

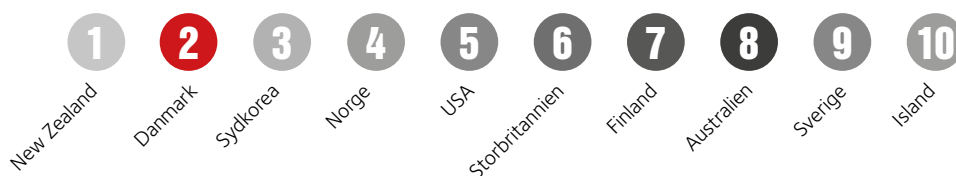
Regeringen investerer ligeledes massivt i forskning og opfylder målsætningen om, at de offentlige forskningsinvesteringer skal udgøre mindst 1 pct. af BNP. Med etableringen af Danmarks [Innovationsfond](#) sikres det, at de offentlige investeringer i forskning og udvikling i øget omfang bidrager til at løse samfundsmæssige udfordringer og til at skabe vækst og beskæftigelse. Dertil styrkes koblingen mellem forskningen og erhvervslivets teknologi- og innovationsindsats, og det danske forsknings- og innovationssystem forenkles markant.

I et internationalt perspektiv er Danmark godt med, når det gælder samspillet mellem virksomhederne og den offentlige sektor. Vi placerer os godt i de fleste landesammenligninger af erhvervsvenlighed, hensigtsmæssig erhvervsregulering og god og gennemsigtig offentlig administration, *jf. fx boks 5.2.*

Boks 5.2

Danmark er ifølge Verdensbankens "Ease of Doing Business"-indeks blandt de mest erhvervsvenlige OECD-lande

Placering blandt OECD-lande



Anm.: Boks 5.2. viser Verdensbankens rangering af erhvervsvenlighed ("the ease of doing business") baseret på 2014-tal. For at sikre sammenlignelighed er kun OECD-lande medtaget i tabellen. Danmark ligger nummer 4 blandt alle de 189 undersøgte lande. Rangeringen er baseret på en vurdering af mulighederne for virksomheder på ti centrale områder, herunder opstart, betaling af skat, opnåelse af kredit, procedurer ved handel, mv.

Kilde: Verdensbanken.

Men Danmark står fortsat over for udfordringer med at sikre en konkurrencedygtig og produktiv privat sektor, som kan skabe vækst og bidrage til finansieringen af velfærd i Danmark. Derfor sigter regeringen også mod, at den offentlige sektor i fremtiden i endnu højere grad skal understøtte gode rammevilkår for erhvervslivet og sikre god service over for virksomheder i Danmark.

To af de områder, hvor regeringen navnlig har gennemført eller fremlagt forbedringer, er:

- En styrket indsats for en kvalificeret arbejdsstyrke med erhvervsrelevante kompetencer
- Bedre og mere serviceminded sagsbehandling i stat og kommuner på virksomhedscentrale områder samt færre administrative byrder for virksomhederne

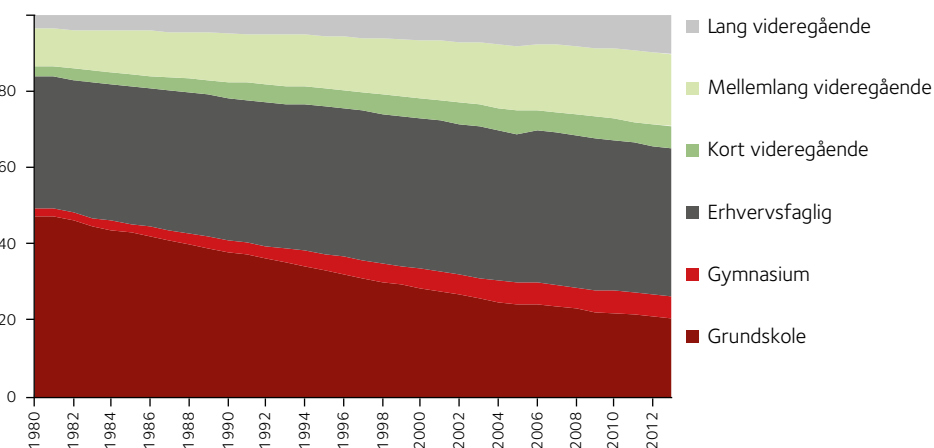
En kvalificeret arbejdsstyrke med erhvervsrelevante kompetencer

Adgang til kvalificeret og veluddannet arbejdskraft er centrale forudsætninger for en høj produktivitetsvækst og konkurrencedygtige virksomheder. Derudover er uddannelse for mange mennesker en vigtig nøgle til at kunne realisere deres potentiale og skabe et godt liv.

Uddannelsesniveaet i Danmark er steget betydeligt de seneste årtier – målt ved andelen, der har taget en videregående uddannelse eller en ungdomsuddannelse, *jf. figur 5.1*. Et øget uddannelsesniveau er dog ikke et isoleret dansk fænomen, men en del af en international tendens. Uddannelse er således fortsat en vigtig prioritet, så Danmark også i fremtiden har en veluddannet arbejdsstyrke i et internationalt perspektiv. Regeringens ambitiøse mål om, at 60 pct. af en ungdomsårgang skal gennemføre en videregående uddannelse, heraf 25 pct. en lang videregående uddannelse, vil ifølge de seneste [prognoser](#) blive mere end opfyldt, *jf. figur 5.2*.

Figur 5.1

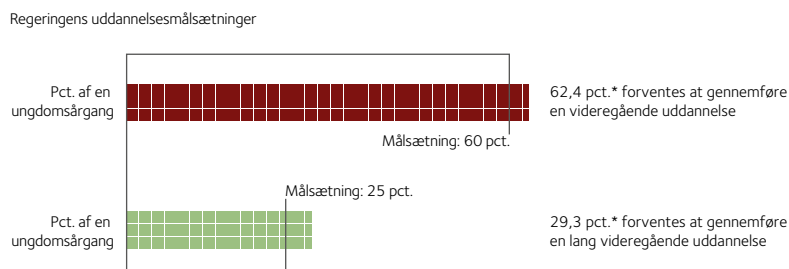
Andel af 30-59-årige med videregående uddannelse og ungdomsuddannelse er steget



Anm.: I figur 5.1 indgår personer med uoplyst uddannelsesniveau ikke i opgørelsen.

Kilde: Danmarks Statistik.

Figur 5.2
Status for uddannelsesmålsætninger



Anm.: * Ifølge Undervisningsministeriets aktuelle prognoser forventes 62,4 pct. og 29,3 pct. af den ungdomsårgang, der gik ud af 9. klasse i 2013 inden for de efterfølgende 25 år at have henholdsvis en videregående og en lang videregående uddannelse.

Kilde: Undervisningsministeriet.

Den offentlige sektor spiller en afgørende rolle i uddannelse af både børn, unge og voksne. Regeringen investerer massivt i, at dette også skal være tilfældet i fremtiden. I disse år er der rekordstore optag på de videregående uddannelser, og regeringen har prioriteret at finansiere de store optag med betydelige ressourcetilførsler til uddannelserne. Det er en investering i fremtiden.

I takt med at flere får en uddannelse, er det i stigende grad vigtigt at sikre uddannelsernes anvendelighed for arbejdsmarkedet. Det vil understøtte virksomhedernes mulighed for også i fremtiden at kunne ansætte kvalificerede medarbejdere. Derfor nedsatte regeringen i oktober 2013 et uafhængigt udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser ([Kvalitetsudvalget](#)). Udvalget er kommet med anbefalinger i to delrapporter fra henholdsvis marts og oktober 2014 samt en afsluttende rapport i januar 2015. Regeringen har fulgt op på en række af Kvalitetsudvalgets anbefalinger i Aftale om en vækstpakke 2014.

Reformerne af folkeskolen og erhvervsuddannelserne bidrager til, at børn og unge får bedre mulighed for at erhverve sig kompetencer, der kan give et godt udgangspunkt for deres senere arbejdsliv. Endvidere har regeringen med Aftaler om Vækstplan DK og Aftale om en vækstpakke 2014 taget vigtige skridt til at skabe mere og bedre voksen- og efteruddannelse, flere og bedre praktikpladser samt øge relevansen af de videregående uddannelser, *jf. boks 5.3*.

Boks 5.3

En veluddannet og velkvalificeret arbejdsstyrke til gavn for den enkelte og fællesskabet

Voksen- og efteruddannelser forbedres gennem en udmøntning af en pulje på 1 mia. kr. Det sker ved at:

- Sikre voksne gode grundlæggende færdigheder
- Hjælpe flere ufaglærte til at blive faglærte
- Fokuserede statslige midler mod kurser, som øger jobmobiliteten og giver mulighed for at opnå nye, erhvervsrettede kompetencer
- Give flere faglærte og ufaglærte mulighed for at deltage i efteruddannelse
- Hjælpe flere faglærte til at tage en videregående uddannelse
- Gøre det muligt for voksne i højere grad at få godskrevet deres kompetencer

Derudover skal der i samarbejde mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter skabes flere og bedre danske praktikpladser. Det sker ved at:

- Udvide prøveperioden for elever i skolepraktik
- Øge fokus på praktiksøgende elever
- Styrke det praktikopsøgende arbejde

Desuden vil regeringen arbejde for at skabe større sammenhæng mellem de kompetencer, der opnås på de videregående uddannelser, og de behov, som danske virksomheder har. Det sker bl.a. ved at:

- Øge brugen af dimensionering, dvs. en mere aktiv regulering af antallet af studiepladser på de videregående uddannelser, der gennem en længere periode har haft systematisk overledighed.
- Sikre flere højtuddannede til Det Blå Danmark ved at hæve antallet af studiepladser på de maritime videregående uddannelser.
- Skabe større gennemsigtighed i den enkeltes uddannelsesvalg ved at oprette et digitalt værktøj for uddannelsessøgende med sammenlignelige og overskuelige informationer om forskellige uddannelser.
- Understøtte at uddannelsesinstitutionernes uddannelsesudbud er tilpasset et fagligt bæredygtigt niveau.

Et væsentligt element, der sikrer, at danske virksomheder kan begå sig i den internationale konkurrence, er adgangen til højtuddannet udenlandsk arbejdskraft. For et lille land som Danmark er det særligt vigtigt, at virksomhederne har mulighed for at rekruttere udenlandske eksperter med viden og kompetencer, der ikke kan findes i tilstrækkeligt omfang blandt danske højtuddannede. Desuden er det især for globale virksomheder, som er til stede i eller overvejer at investere i Danmark, centralt at kunne trække på specialiseret international arbejdskraft. Derfor er det afgørende, at den offentlige sektor sikrer hensigtsmæssige rammevilkår for tiltrækning af højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft.

Med [Aftale om en reform af international rekruttering](#) fra juni 2014 styrkes danske virksomheders mulighed for international rekruttering. Målene med indsatsen er, at det skal være lettere og hurtigere for virksomhederne at rekruttere international arbejdskraft, at Danmark skal være bedre til at

fastholde internationale studerende, at der skal gælde lige vilkår for international arbejdskraft og ske målretning af ordninger, der ikke fungerer efter hensigten, samt at modtagelse og fastholdelse af international arbejdskraft skal styrkes.

Fx skal certificerede virksomheder have mulighed for at få behandlet sager om arbejdstilladelse under mere fleksible betingelser gennem en såkaldt "fast-track"-ordning, ligesom det skal gøres lettere for udenlandske forskere at få adgang til det danske arbejdsmarked.

Service-minded og effektiv sagsbehandling

Den offentlige sektor træffer på en lang række områder beslutninger, som har stor betydning for private virksomheder. Det drejer sig bl.a. om godkendelser og tilladelser, som ofte er forudsætninger for at kunne etablere ny produktion eller ændre eksisterende produktionsfaciliteter. De offentlige myndigheders service har derfor betydning for virksomhedernes udvikling.

En serviceminded offentlig sektor er kendetegnet ved en løsningsorienteret forvaltningskultur, hvor forståelsen af virksomheders behov for leverance, kvalitet og tid tænkes ind i sagsbehandlingen, og hvor virksomhedernes behov imødekommes til aftalt tid og inden for lovgivningens rammer. Regler og krav fra det offentlige skal være lette at forstå, fleksible og rummelige, så virksomhederne kan tilrettelægge deres drift mere effektivt. Samtidig skal den offentlige sektor være tilgængelig for virksomheder, så virksomhederne ikke bruger unødigt tid på kontakten til offentlige myndigheder, men oplever en frugtbar dialog med kompetente medarbejdere samt velfungerende digitale løsninger.

Et samarbejde mellem fx en kommune og en virksomhed kræver løbende dialog om alt fra byggegodkendelser til miljøgodkendelser. Det er i både virksomhedens og myndighedernes interesse, at dette samarbejde foregår så effektivt og tidsbesparende som muligt. Det frigør ressourcer i både virksomheden og i myndigheden. Ressourcerne kan gå til varetagelsen af kerneopgaver i både det private og offentlige. Det højner velfærden samlet set.

Et godt eksempel på arbejdet med udvikling af en god, serviceminded sagsbehandling er Odense Kommunes indgang for erhvervslivet, ErhvervsKontakten. Virksomhederne behøver alene at henvende sig via én indgang, når de vil i kontakt med kommunen. Det gælder eksempelvis, når det drejer sig om køb af erhvervsgrunde, myndighedsgodkendelser, forsyningsspørgsmål, tilladelser samt virksomheds- og iværksætterrådgivning. ErhvervsKontakten er ansvarlig for de tværgående opgaver, herunder tilknytning af kontaktperson og eventuel afholdelse af afklarende møde med virksomheden og alle involverede myndigheder og forvaltninger. ErhvervsKontaktens koncept har været inspirationskilde for flere andre kommuner som fx Helsingør Kommunes One Stop Erhvervsservice.

Oprettelsen af én indgang for erhvervslivet er en lettelse og en hjælp for virksomhederne. Derfor vil regeringen i samarbejde med kommunerne arbejde for, at kommunerne systematisk etablerer én indgang for virksomhederne. Det vil endvidere fremover være et fokusområde for regeringen, hvordan kommunerne i den kommunale erhvervsfremmeindsats kan sikre bedre modtagelse af udenlandske virksomheder og derved tiltrække flere investeringer.

Med Aftale om en vækstpakke 2014 sikrer regeringen en særlig indsats for at opnå en hurtigere og mere smidig behandling af virksomhedssager. Målsætningen er, at reducere sagsbehandlingstiderne med i gennemsnit en tredjedel på tværs af en række områder og forenkle den erhvervsrettede sagsbehandling, *jf. boks 5.4*. De mange tiltag for at styrke bedre og hurtigere sagsbehandling er et udtryk for regeringens ønske om, at den offentlige sektor i fremtiden i højere grad skal udvikle en servicekultur over for virksomhederne.

Boks 5.4

Hurtigere sagsbehandling i stat og kommuner til gavn for virksomhederne

Med virkning fra 2016 skal sagsbehandlingstiden reduceres med i gennemsnit en tredjedel på en række områder, der vurderes at have væsentlig betydning for virksomhederne. Det gælder bl.a. for følgende områder:

- Byggetilladelser
- Miljøgodkendelser
- Husdyrgodkendelser
- Plansager – udarbejdelse af nye lokalplaner og kommuneplantillæg
- Registrering af fødevarer virksomheder
- Etablering af selskaber
- Patentansøgninger

Regeringen vil derudover reducere sagsbehandlingstiden på en række andre områder, herunder klager over strakspåbud og forbud på arbejdsmiljøområdet og autorisationsansøgninger til el, VVS og kloak.



Med en erhvervsrettet offentlig service, som sikrer klarhed om sagsbehandlingstider hos offentlige myndigheder, bliver det nemmere for virksomhederne at planlægge deres investeringsbeslutninger. Samtidig kan en hurtigere sagsbehandling på et højt fagligt niveau bidrage til, at virksomhedernes planlagte investeringer bliver igangsat hurtigere.

Reduktionen i sagsbehandlingstiden skal opnås både ved at opstille mål for myndighedernes sagsbehandling og ved at gennemføre en række regelforenklinger, der sikrer større fleksibilitet og transparens og reducerer de administrative omkostninger for både virksomheder og myndigheder, *jf. boks 5.5*.

Boks 5.5

Enklere og mere gennemsigtig sagsbehandling sparer virksomhederne tid og penge

Den erhvervsrettede sagsbehandling skal gøres mere transparent og enkel ved at:

- De erhvervsrettede sagsbehandlingstider offentliggøres med henblik på at skabe synlighed og give virksomhederne mulighed for at planlægge deres investeringer bedre.
- Forenkle og harmonisere gebyrerne på byggeområdet, så der er en ensartet gebyrmodel på tværs af alle kommuner baseret på myndighedernes timeforbrug på sagsbehandlingen.
- Indføre flere anmeldeordninger for miljøgodkendelser og husdyrgodkendelser. Eksempelvis ved at flytte ca. 80 pct. af sagerne for miljøgodkendelser over på en anmeldeordning.
- Udvikle en platform til digital understøttelse af en ny anmelderordning.
- Professionalisering og effektivisering af den tekniske byggesagsbehandling.

Virksomheder er underlagt en række krav til drift og indberetninger til den offentlige sektor. Reglerne er typisk fastlagt af hensyn til bl.a. forbrugersikkerhed, sundhed og miljøbeskyttelse.

Der er ikke desto mindre altid god grund til at overveje, om reglernes formål står mål med de administrative byrder, reglerne påfører virksomhederne. Både virksomheder og myndigheder bruger tid på at overholde og administrere reglerne. Det er derfor nyttigt, at det løbende overvejes, om regler fortsat er nødvendige eller kan forenkles, fx ved hjælp af digitale midler. Regeringen nedsatte i 2012 Virksomhedsforum for enklere regler til netop dette formål, *jf. boks 5.6*. Med Aftale om en vækstpakke 2014 gives et stærkere mandat til Virksomhedsforum.

Boks 5.6

Virksomhedsforum for enklere regler arbejder for bedre regulering i tæt samarbejde med erhvervslivet

[Virksomhedsforum](#) for enklere regler udpeger områder, hvor virksomheder oplever væsentlige byrder og kommer med forslag til forenklinger. Forummet er sammensat af personer fra erhvervsorganisationer, virksomheder, eksperter samt arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer og fremkommer med forslag til forenklinger, som er omfattet af et "følg-eller-forklar-princip". Det betyder, at regeringen er forpligtet til at følge de forslag, der fremsættes, eller forklare, hvorfor forslaget ikke gennemføres.

Regeringen har indtil videre besluttet at gennemføre 316 forenklinger helt eller delvist på områder, som Virksomhedsforum har peget på som særligt byrdefulde. Aktuelt har Virksomhedsforum afsendt i alt 460 forenklingsforslag. Regeringen har svaret på 386 af forslagene og gennemfører således 82 pct. af de besvarede forslag helt eller delvist.

Med [Aftale om en vækstpakke 2014](#) er mandatet for Virksomhedsforum for enklere regler udvidet, så forummet ud over at kunne stille forslag om reduktion af administrative byrder også kan stille forslag om reduktion af erhvervsøkonomiske byrder på erhvervslivet (med undtagelse af skatte- og afgiftsområdet).

Derudover indebærer Aftale om en vækstpakke 2014, at der fjernes en række administrative byrder, gebyrer mv. Der er tale om byrder, der pålægges virksomhederne, og hvis formål ikke vurderes at stå mål med virksomhedernes byrdebelastning. Aftale om en vækstpakke 2014 rummer også en målsætning om yderligere byrdereduktioner til virksomhederne på i alt 2 mia. kr. i 2020 i forhold til 2015. Hertil kommer, at regeringen vil forenkle reguleringen på specifikke sektorområder samt udnytte de teknologiske muligheder for øget automatisering og datagenbrug i forbindelse med indberetninger til det offentlige, *jf. boks 5.7.*

Boks 5.7

Færre administrative byrder og enklere regulering skal sænke virksomhedernes omkostninger

Regeringen vil reducere virksomhedernes administrative byrder ved bl.a. at:

- Sikre bedre vilkår for virksomheder i forbindelse med regnskabsafleggelse, bl.a. ved at udnytte digitaliseringens muligheder for øget automatisering og datagenbrug
- Sikre gratis adgang til regnskabsdata med henblik på at mindske svindel og reducere danske virksomheders tab på insolvente parter
- Reducere sagsbehandlingstiderne i staten

Regeringen har herudover på fødevarer- og miljøområdet gennemført en mere enkel og fokuseret regulering, der fortsat sikrer et højt beskyttelsesniveau, ved at:

- Ophæve danske særregler på fødevarerområdet, bl.a. krav om hygiejneuddannelse, krav til betegnelsen for alkoholfrie øl mv.
- Afskaffe næringsbrevordningen, som var omkostningsfuld for fødevareraktiviteter, men ikke bidrog til fødevarerikkerheden
- Effektivisere kødkontrollen og skabe færre omkostninger for danske slagterier
- Fokuserer miljøkrav, så der i højere grad stilles krav til virksomheders udledning og ikke til deres produktionsniveau

Bilag

Videreudvikling af den offentlige sektor og moderniseringsmålsætning

Regeringen har i Vækstplan DK, som et af tre reformspor, formuleret en målsætning om at modernisere den offentlige sektor for 12 mia. kr. frem mod 2020.

En realisering af målsætningen er ikke nødvendig for, at regeringens samlede økonomiske politik hænger sammen. Den økonomiske politik, herunder en vækst i det offentlige forbrug på ca. 3 mia. kr. i gennemsnit om året, er fuldt finansieret bl.a. gennem de allerede gennemførte reformer.

Selvom regeringen vil bruge flere penge på den offentlige sektor hvert år frem mod 2020, vil der fortsat være snævre rammer for at udvikle den offentlige service. Der er et demografisk pres og en forventning om fx bedre skoler, sundhedsbehandling og ældrepleje. Selvom der bliver afsat flere penge hvert år til at udvikle den fælles velfærd, er der således behov for hele tiden at se med friske øjne på, hvordan vi løser opgaverne bedre og mere effektivt.

De 12 mia. kr. bygger ikke på et eksakt overslag over det mulige potentiale for modernisering af den offentlige sektor, men på en ambition om at udvikle den offentlige sektor, forbedre kvaliteten af den offentlige service og omprioritere midler mellem områder og sektorer.

Der sker allerede i stor stil videreudvikling og modernisering mange steder i den offentlige sektor, hvor der arbejdes med reformer, forbedringer, innovation og produktivetsforbedringer til gavn for borgere og virksomheder. Det gælder i kommuner, regioner og i staten. Dette arbejde bør fortsætte.

For at understøtte de mange initiativer på tværs af den offentlige sektor er det fortsat regeringens målsætning, at der skal frigøres 12 mia. kr. i den offentlige sektor frem mod 2020. Pengene skal omprioriteres inden for den offentlige sektor, så vi kan gøre den offentlige service endnu bedre, end den forudsatte vækst i de offentlige udgifter muliggør.

Regeringen vil virkeliggøre målsætningen gennem konkrete initiativer. Det indebærer, at der vil kunne være en uens fremdrift i realiseringen af moderniseringsmålsætningen henover årene afhængigt af konkrete projekter og omprioriteringsmuligheder i de enkelte år.

Boks 1

Afgrænsning af de 12 mia. kr.

Større, centralt besluttede, konkrete initiativer besluttet siden 2012, som varigt frigør midler vedrørende det offentlige forbrug, og hvor det frigjorte provenu anvendes på højt prioriterede områder i den offentlige sektor. Der tages udgangspunkt i indsatsområderne i Vækstplan DK fra 2013.

De frigjorte midler kan ikke anvendes til finansiering af skattelettelser.

Der er på nuværende tidspunkt frigjort ca. 4,4 mia. kr. frem mod 2020, *jf. boks 2*. Regeringen er således godt på vej til at realisere målsætningen.

Boks 2

Status for moderniseringsmålsætning på 12 mia. kr. frem mod 2020

Initiativ	Beløb i 2020 (mio.kr./fuldt indfaset/ årets priser)	Anvendelse
6.-8 fase af Statens Indkøbsprogram	180	Diverse områder, herunder forskning, Politiet og anklagemyndigheden, Kriminalforsorgen og midlertidig arbejdsmarkedsydelse.
Modernisering i kommuneaftalerne 2013, 2014 og 2015 – statslig del (regelforenkling, obligatorisk digital selvbetjening og post, afledte effekter af statslige indkøbsaftaler, afbureaukratisering på beskæftigelsesområdet, beredskabet mv.)	1.146	Frigøres til borgernær service i kommunerne
Befordring i kommunerne	430	Frigøres til borgernær service i kommunerne samt delvist specifikt til sundhed

Initiativ	Beløb i 2020 (mio.kr./fuldt indfaset/ årets priser)	Anvendelse
Yderligere digitaliseringsinitiativer (obligatorisk digital selvbetjening, digital post, e-indkomst)	536	Borgernær service i kommuner og regioner, sundhed, sygedagpengereform, dateenhed i UDK mv.
Forenklet prisberegninger på hjemmehjælpsområdet	20	Rets- og udlændingeområdet mv.
Beskæftigelsesreform: En mere effektiv organisering, en mere kvalificeret brug af aktiveringskurser samt øget brug af digitalisering og afbureaukratisering	500	Nye jobrettede uddannelsesmuligheder for ledige og øget kontakt med ledige
Digital velfærd (hjælp til løft, videotolkning)	544	Frigøres til borgernær service i kommuner og regioner
Besluttet råderum på sundhedsområdet som følge af supersygehuse (indfases fra 2018 og frem)	1.018	Omprioriteres fra 2018/2019 til sygehusaktiviteter
I alt	4.374	

Anm.: Det bemærkes, at de angivne beløb er dem, der er aftalt politisk. De endelige provenuer kan afvige fra det i tabellen anførte i begge retninger.

Fælles velfærd

Pejlemærker for fremtidens offentlige sektor

2014/2015:23

Henvendelse om udgivelsen kan i øvrigt ske til

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf.: 33 92 33 33
E-mail: fm@fm.dk

Økonomi- og Indenrigsministeriet
Slotsholmsgade 10-12
1216 København K
Tlf.: 72 28 24 00
E-mail: oim@oim.dk

ISBN

978-87-93214-27-9

Elektronisk publikation

978-87-93214-28-6

Design, omslag

e-Types & e-Types Daily

Design, indhold

Rosendahls a/s

Foto

Scanpix

Tryk

Rosendahls a/s

Web

Publikationen kan hentes på
www.fm.dk, www.oim.dk og www.modernisering.nu

Trykt publikation kan bestilles hos

Rosendahls a/s
Tlf.: 43 22 73 00
E-mail: distribution@rosendahls.dk



