

// ANBEFALINGER

Faktaark

Oversigt over anbefalinger fra
Produktivitetskommissionens rapport
*Styring, ledelse og motivation
i den offentlige sektor*

Anbefalinger fra Produktivitetskommissionen

ANBEFALINGER //

For at styrke det politiske fokus på at skabe resultater for borgerne anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Arbejdet med at indsamle og offentliggøre sammenlignelige data for ressourceanvendelse, produktion og resultater i offentlige institutioner opprioriteres væsentligt.
- En eller flere uvildige instanser gennemfører og offentliggør systematiske benchmarking analyser af produktivitet og effektivitet i opgaveløsningen i sammenlignelige offentlige enheder. For at opnå så høj en kvalitet som muligt, er det vigtigt, at
 - Der indsamles gode indikatorer for effekterne for borgerne af den offentlige service – hvor disse effekter er specielt svære at måle, indsamles gode indikatorer for de offentlige enheders produktion, så vidt muligt justeret for kvalitet.
 - Den kommunale konteringspraksis harmoniseres, så de bogførte udgifter på de forskellige serviceområder bliver fuldt sammenlignelige.
 - Der indsamles gode eksempler på innovation og effektivisering i de enheder, der ser ud til at klare sig bedst.
- Koncernstyreformen i centraladministrationen evalueres for at afdække, om den i tilstrækkelig grad tilgodeser hensynet til produktivitet og effektivitet.
- Den politiske styreform i kommunerne evalueres for at afdække, om den i tilstrækkelig grad tilgodeser hensynet til produktivitet og effektivitet.
- Der i styringen af den offentlige sektor er en klar arbejdsdeling mellem de offentlige ledere og deres politiske opdragsgivere, og at lederne får tilstrækkelige frihedsgrader til at realisere de overordnede mål, som politikerne fastlægger.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem øget fokus på resultater anbefaler Produktivitetskommissionen endvidere, at:

- Offentlige ledere på alle niveauer holdes ansvarlige for deres resultater med regelmæssige mellemrum.
- Det overvejes i enhver konkret situation, om kontraktstyring er hensigtsmæssig, eller om styring efter resultater kan tilrettelægges på en enklere og mindre ressourcekrævende måde.
- Resultatkontrakter og resultataftaler indeholder få og tydelige mål relateret til kerneopgaven. Konkret anbefales det, at resultatkontrakterne og resultataftalerne bliver formuleret, så de
 - Tager højde for opgavens karakter og indeholder få og tydelige mål relateret til kerneopgaven og effekter for borgerne.
 - I højere grad bygger bro mellem overordnede mål og operationelle drifts- og udviklingsaktiviteter, så kontrakterne opleves som nyttige styringsredskaber af såvel de offentlige ledere som deres politiske opdragsgivere.
- Resultatkontrakter og lignende aftaler ved udløb følges systematisk op ud fra forudbestemte kriterier for at vurdere, om de opstillede mål er blevet opfyldt.
- Der indsamles viden om effekterne af kontraktstyring i kommunerne og regionerne.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem øget fleksibilitet i opgaveløsning anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Udfordringsretten udvides til at omfatte alle offentlige institutioner, inklusive de statslige. Alle offentlige institutioner får hermed ret til med regelmæssige mellemrum at søge om fritagelse fra regelsæt, dokumentations- og proceskrav og specifikke lovbestemmelser, som de finder unødigt snærende.
- Alle regeludstedende instanser og politikere i både stat, region og kommune forpligtes til løbende at afskaffe overflødige regler eller omskrive regler, som er unødigt snærende. Konkret anbefales det, at
 - Arbejdet med afbureaukratisering og regelforenkling bliver systematiseret, og at alle de regeludstedende instanser og politikere i både stat, region og kommune bliver forpligtet til løbende at tage stilling til, om nogle af de eksisterende regler kan undværes eller bør omskrives.
 - Alle regeludstedende instanser forpligtes til at bruge erfaringer fra udfordringsretten og frikommuneforsøgene til at afskaffe overflødige regler eller omskrive regler, som er unødigt snærende. Det forudsætter, at arbejdet med evaluering af erfaringerne opprioriteres, og at ansvaret for evalueringen ikke kun hviler på den enkelte kommune.
- Der fremadrettet er fokus på, at nye nødvendige dokumentationskrav skal være mere direkte relateret til kerneydelsen.
- Det vurderes, om lovgivningen på visse områder med fordel kan skrives om fra grunden med sigte på en fundamental forenkling.
- Det undersøges, om der er muligheder for at effektivisere den offentlige administration ved at etablere yderligere administrative fællesskaber mellem offentlige enheder samtidigt med, at der sikres en klar placering af det politiske ansvar for opgaveløsningen.

ANBEFALINGER //

For at styrke produktiviteten i den offentlige sektor gennem en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Parterne på det offentlige arbejdsmarked indgår mere rammeprægede overenskomster, der giver mulighed for større fleksibilitet i løsningen af de offentlige serviceopgaver. Konkret anbefales det, at
 - Parterne på det offentlige arbejdsmarked indgår bredere overenskomster for større grupper af ansatte, så der skabes mulighed for en mere fleksibel opgavetilrettelæggelse på tværs af fagområder.
 - Kompetencen til at indgå lokale aftaler om bedre udnyttelse af arbejdstiden decentraliseres, så lederne, medarbejderne og de lokale tillidsrepræsentanter får bedre muligheder for at indgå sådanne aftaler.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem bedre motivation og trivsel på de offentlige arbejdspladser anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- De offentlige ledere giver deres medarbejdere mulighed for at udøve selvstændige faglige skøn inden for de overordnede rammer, der er gældende inden for de respektive fagområder.
- De offentlige ledere inddrager medarbejdernes viden og kompetencer i arbejdet med at afbureaukratisere og effektivisere den offentlige sektor. Herunder kan lederne give medarbejderne ret til at udfordre stive regler for arbejdets udførelse.
- Medarbejderne får medindflydelse på hvilke mål, enheden skal styre efter.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem en tættere kobling mellem løn, kompetencer og præstationer anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Parterne på det offentlige arbejdsmarked arbejder for, at der i den praktiske anvendelse af de offentlige overenskomster skabes en tættere kobling mellem medarbejdernes kompetencer og præstationer og deres løn. Det kan ske ved, at
 - En større del af lønmidlerne bringes i spil til individuelle lønforhandlinger. Hvis lønmidlerne fra reguleringsordningen og de centrale lønforhandlinger i højere grad fordeles på de enkelte institutioner, og udmøntningen sker lokalt, kan der skaffes flere midler til lokal løndannelse.
 - Der skabes bedre muligheder for individuelle lønforhandlinger, så rammerne for tilrettelæggelse og afholdelse af individuelle lønforhandlinger på den enkelte arbejdsplads bliver enklere og gøres mere fleksible.
 - En god indsats i højere grad belønnes ekstraordinært – fx ved at en enkelt medarbejder eller en gruppe af medarbejdere modtager en bonus efter et tilfredsstillende resultat.
 - Lade den daglige leder have stor medbestemmelse i lønforhandlingerne, så der sker en reel kobling mellem den enkelte medarbejders løn og præstation, og så lønforhandlingerne opleves som fair.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem bedre ledelseskompetencer anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Topledere i den offentlige sektor holdes ansvarlige for at sikre god og tydelig ledelse i deres organisation. Konkret anbefales det, at
 - Topledere i den offentlige sektor holdes ansvarlige for at opbygge gode ledelseskompetencer i deres organisation, fx gennem ledelsesevalueringer, feedback og konkrete mål i resultatkontrakter.
 - Der på toplederniveau kommer større fokus på, at lederuddannelse forankres solidt i den daglige praksis og afspejles i den løbende ledelsesmæssige dialog.
- Opkvalificeringen af de offentlige ledere fortsætter, men med større vægt på at udbrede kendskabet til forskellige effektiviserings- og økonomistyringsredskaber.
- Der iværksættes en undersøgelse af, hvordan der i praksis arbejdes med udvikling af ledelseskompetencer i den offentlige sektor med det formål at udbrede bedste praksis og sikre, at investeringer i lederuddannelse i højere grad forankres i den daglige drift.

ANBEFALINGER //

For at styrke produktiviteten i den offentlige sektor gennem mere kompetente medarbejdere anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Opkvalificeringen af de offentligt ansatte fortsætter, men i højere målrettes og anvendes strategisk på den enkelte arbejdsplads. Det indebærer bl.a., at
 - Offentlige ledere anvender kompetenceudvikling af deres medarbejdere systematisk og strategisk, både gennem det daglige arbejde og ved deltagelse i videre- og efteruddannelse, og at kompetenceudvikling i høj grad er relateret til medarbejderens konkrete arbejdsopgaver og institutionens behov.
 - Arbejdsmarkedets parter arbejder for at sikre, at de offentlige midler til kompetenceudvikling bliver anvendt der, hvor behovet og effekten skønnes at være størst.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet gennem større økonomisk råderum for investering og opsparing anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Kommuner, regioner og ministerier inden for budgetlovens rammer fortsat eksperimenterer med interne opsparings- og låneordninger, der sikrer, at de enkelte institutioner har mulighed for at foretage omkostningsbesparende og produktivitsfremmende investeringer.
- Udgiftsstyringen i både stat, kommuner og regioner indrettes, så der er gode muligheder for langsigtet planlægning, og at dette tænkes ind ved den årlige fastsættelse af et nyt fjerdeår for budgetlovens udgiftslofter.
- Budgetloven justeres, så sanktioner alene baseres på den aftalte udgiftsramme, og så der er mulighed for en vis overførsel af forbrug mellem årene i situationer, hvor der er et betydeligt økonomisk råderum. Konkret anbefales det, at
 - Udmåling af sanktioner for overskridelse af udgiftsloftet i kommunernes og regionernes regnskaber alene baseres på den udgiftsramme, der er aftalt med staten.
 - Kommuner og regioner får mulighed for en vis overførsel af forbrug mellem årene inden for budgetlovens fireårige udgiftsramme, forudsat at Danmark er kommet i en situation, hvor der er en betydelig sikkerhedsafstand til Finanspaktens grænser for det offentlige budgetunderskud.

ANBEFALINGER //

For at styrke den offentlige sektors produktivitet og effektivitet gennem en bedre økonomisk styring anbefaler Produktivitetskommissionen, at:

- Regler for afregning og refusion mellem offentlige myndigheder i højere grad bliver udformet, så de understøtter gode resultater for borgeren. Konkret anbefales det, at:
 - Offentlige myndigheder får tilskyndelse til at sikre samfundsøkonomisk effektivitet frem for optimering af egne ressourcer.
 - Takstfinansieringssystemet indrettes så fleksibelt, at offentlige enheder i regioner og kommuner får mulighed for at indgå aftaler om egne regler for afregning imellem sig, hvis den centralt fastlagte afregning ikke understøtter samarbejdet mellem dem.
 - Takstfinansieringssystemet fremmer og understøtter effektivt tværgående samarbejde om opgaveløsningen, der i højere grad tager udgangspunkt i borgernes behov.
- Den kommunale medfinansiering af sundhedsvæsenet fokuserer på områder, hvor kommunerne har reel mulighed for at yde en forebyggende indsats. Konkret anbefales det, at
 - Den kommunale medfinansiering på sygehusområdet begrænses til at omfatte de patienter, hvor kommunerne reelt har mulighed for at påvirke sundhedstilstanden og forebygge sygdom.
- Investeringer i nye it-systemer i højere grad integreres med eksisterende systemer og understøtter tværgående samarbejde, hvor der er behov for det.
- Der gives gode muligheder for at dele data mellem offentlige enheder, så eksisterende love og regler ikke blokerer for tværgående samarbejde i den offentlige sektor.