

KVALITETSREFORMEN – FORNYELSE OG UDVIKLING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR



NYE VEJE TIL AFBUREAUKRATISERING

Budskabet lyder igen og igen, at administration fylder for meget på bekostning af de ældre, børn og syge. Og løsningen fremhæves til at kunne være færre regler. Med afbureaukratiseringsprogrammet vil regeringen grave dybere, udvide fokus og bruge en anderledes tilgang. Analyser af styring skal suppleres med inddragelse af frontlinjepersonale, og det skal sikres, at regler virker efter hensigten.

Der har gennem tiden været adskillige forsøg på at gøre papirbunkerne mindre ved at mindske bureaukratiet i den offentlige sektor. Man kan derfor foranlediges til at tro, at programmet er et udtryk for pligt frem for en reel forventning om, at det ændrer dagligdagen for dem, der håndhæver reglerne. Men det afviser Elisabeth Hvas, afdelingschef i Finansministeriet. Tidligere initiativer har typisk fokuseret på at nedbringe antallet af regler og cirkulærer og på, hvordan regelsættene virker i praksis. Afbureaukratiseringsprogrammet adskiller sig markant fra tidligere forsøg, fordi perspektivet foldes bredere ud:

”Jeg mener, det er enhver regerings pligt løbende at sikre, at der ikke blot er en fornuftig balance mellem antallet af regler og praksis, men i lige så høj grad at sikre, at reglerne fungerer efter hensigten, og at de ikke udgør en unødigt byrde for medarbejdere i den offentlige sektor.”

Elisabeth Hvas fremhæver, at programmet adskiller sig fra tidligere reformer ved også at være medarbejderdrevet:

”Som noget nyt inddrager vi i langt højere grad de medarbejdere, der skal forvalte reglerne i mødet med borgerne. Vi vil høre, hvilke regler der virker ude i ’feltet’, og som understøtter medarbejdernes faglighed, og hvilke regler de mener ikke tilfører værdi eller giver mening umiddelbart. Vi har allerede talt med medarbejderne i jobcentrene, på ældre-, handicap- og udsatte børn og unge-området. Det har bragt interessant viden på bordet og gode forslag, som ministerierne nu arbejder med,” siger Elisabeth Hvas.

Første skridt

De vigtigste kommune- og regionsrettede ministerier skal indsende deres oplæg til handlingsplaner til Finansministeriet i juni måned. Handlingsplanerne skal indeholde en beskrivelse af:

- identifikationen af områder i den videre indsats
- styringsmodeller på de udvalgte områder
- planen for inddragelse af lokale medarbejdere og ledere
- planen for kortlægning og tidsmåling af udvalgte medarbejders administrative opgaver
- eksisterende forenklingsforslag.

Ministerier i programmet

- Beskæftigelsesministeriet
- Velfærdsministeriet
- Undervisningsministeriet
- Integrationsministeriet
- Sundhedsministeriet
- Økonomi- og Erhvervsministeriet.

NB.

Der er afsat 50 mio. kr. til afbureaukratiseringsprogrammet i perioden 2008-2011.

Men et medarbejderfokus er ikke nok. Styring skal også analyseres:

”Vi må også se på, om der er den rette sammenhæng mellem de mål, vi vil opnå, den ansvarsfordeling, der er mellem myndigheder, og de midler, vi bruger til at styre et område med. Kommuner og medarbejdere skal have mulighed for at tage ansvar for opgaveløsningen, og de skal have frihed til selv at tilrettelægge arbejdet – inden for de rammer Folketinget og regeringen udstikker.”

Viden som udgangspunkt for ændringer

Mange offentlige myndigheder oplever, at de bruger for meget tid på at efterleve regler, og at borgerne som konsekvens heraf får mindre service. Det skaber frustration. Derfor skal reglerne på centrale velfærdsområder kortlægges.

”Der er brug for at få viden om, hvor meget tid medarbejdere bruger på de enkelte administrative opgaver, og hvilke myndigheder der har fastsat reglerne. De kan være fastsat af staten, kommunen, den enkelte institution eller i overenskomsterne. Derfor lægger regeringen også op til, at kommunerne skal være aktive medspillere i programprocessen,” siger Elisabeth Hvas.

Et andet væsentligt element i programmet handler om systematisk at undersøge, hvilke administrative konsekvenser en ny regulering får for kommunerne.

Tid til service

Et oplagt mål for afbureaukratiseringsprogrammet kunne være, at offentlige medarbejdere, der leverer velfærdsydelser, for eksempel sygeplejersker, maksimalt skal bruge 20 pct. af deres tid på administration. Eksempelvis har regeringen som mål at reducere de administrative byrder, som lovgivningen lægger på virksomhederne, med 25 pct. Men sådan et mål er ifølge Elisabeth Hvas ikke vejen frem.

”Det giver ikke mening at opstille et så enkelt mål, når man taler om regler på borgernære områder. Vi vil for eksempel gerne have, at læger udarbejder lægejournaler, selvom det tager tid. Til gengæld vil det give mening at undersøge, hvordan man kan understøtte opgaven digitalt og på den måde mindske tiden, der bliver brugt på opgaven. Kernen i indsatsen er, at den enkelte ansatte på borgernære serviceområder får mere tid til omsorg og pleje, så de kan sikre, at reglerne giver borgerne mere ens og gennemskuelig sagsbehandling.”

Der vil blive opstillet klare og konkrete målsætninger for afbureaukratisering, for eksempel reduktion af tidsforbruget på administration, men også i forhold til at gøre tingene enklere eller give større frihed til lokale medarbejdere og ledere. Men Elisabeth Hvas fremhæver, at det er vigtigt, at det sker på baggrund af konkret viden, der er specifik for de enkelte områder inden for de forskellige sektorer.

Læs mere om afbureaukratiseringsprogrammet på www.modernisering.dk

Med finansloven for 2008 faldt de politiske aftaler om kvalitetsreformen på plads. Reformen indeholder en lang række konkrete initiativer, der sætter rammerne for at udvikle kvaliteten i den offentlige sektor. Kvalitetsreformen skal sikre flere hænder til nærvær og omsorg, øget brugerorientering og udnyttelse af de teknologiske muligheder. På den måde skal kvalitetsreformen give bedre velfærd og større arbejdsglæde. Incitament sætter i dette nummer fokus på to af de store dele af kvalitetsreformen – ledelsesreformen og afbureaukratiseringsprogrammet. Efter sommerferien følger vi andre dele af kvalitetsreformen.



GOD LEDELSE ER EN FORUDSÆTNING FOR GOD KVALITET

Fire ud af ti offentlige ledere efterlyser mere kompetenceudvikling. Derfor vil regeringen med ledelsesreformen sikre lederne bedre muligheder for kompetenceudvikling.

God ledelse er en forudsætning for en veldrevet arbejdsplads. God ledelse giver trivsel blandt de ansatte. God ledelse giver borgerne det bedste grundlag for at få god service – når de aflever deres børn i børnehaven eller skal have hjælp fra en offentlig myndighed.

Med ledelsesreformen har regeringen besluttet at investere massivt i at skabe bedre muligheder for lederudvikling i den offentlige sektor. Institutionsledere og funktionsledere på sygehuse, der har ledelse som primær jobfunktion, skal have ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Med afbureaukratiseringsprogrammet vil regeringen være med til at sikre bedre vilkår for god ledelse i den offentlige sektor ved at give lederne et større ledelsesrum.

God ledelse gør forskellen. Det var ifølge Elisabeth Hvas, afdelingschef i Finansministeriet, et tilbagevendende udsagn, da kvalitetsreformen blev udviklet.

”Lederne rundt omkring i landets institutioner har stor indflydelse på, hvordan reformen bliver implementeret. Det er derfor helt centralt, at lederne er bedst muligt klædt på og har rum til at lede – det gælder lederne på tværs af hele den offentlige sektor,” siger hun.

Rum til at lede

Når der opstår sager om manglende kvalitet i ældreplejen, på et bosted eller på et sygehus, er løsningerne ofte flere tilsyn og tættere kontrol. Risikoen ved det er, at mange ledere oplever, at deres ledelsesrum begrænses. De føler sig – så at sige – overstyret og belastet af, hvad de oplever som uhensigtsmæssige regler og dokumentationskrav. Det er i den sammenhæng også vigtigt at holde fast i, at lederne også selv har en rolle at spille i forhold til at skabe et større ledelsesrum. Elisabeth Hvas fortsætter:

”Afbureaukratiseringsprogrammet skal tydeliggøre, hvilke regler der bidrager til ledernes styring, og hvilke regler der er en barriere. Og ledelsesreformen skal understøtte ledernes ledelseskompetencer og derved styrke deres evne til aktivt at være med til at skabe deres ledelsesrum. På den måde er der et tæt samspil mellem afbureaukratiseringsprogrammet og ledelsesreformen.”

Master i offentlig ledelse

Med flere komplekse ledelsesopgaver lagt ud på de enkelte institutioner er der brug for at styrke rammerne for kompetenceudvikling af lederne i den offentlige sektor. I dag har for eksempel de færreste institutionsledere i børnehaver haft mulighed for at tilegne sig formelle kompetencer i forhold til at være driftsansvarlig for en institution – 39 pct. mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

”Lederne har selv efterlyst, at de vil have mere kompetenceudvikling. Det kræver professionel ledelse at lede de mange forandringer, som den offentlige sektor gennemgår – tænk bare på strukturreformen, som ændrede kraftigt på både myndighedsgrænser og arbejdsfordeling. Lederne vil have de rette redskaber til at løse opgaverne, og det har regeringen lyttet til,” siger Elisabeth Hvas.

STATUS FOR INITIATIVER I LEDELSESREFORMEN

Dialogforum Regeringen har oprettet et dialogforum om ledelse sammen med parterne bag trepartsaftalen. Det er et forum, hvor udfordringer og visioner for god ledelse i den offentlige sektor kan diskuteres.

Ledelsesnetværk Regeringen vil sammen med KL og Danske Regioner tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis i den offentlige sektor. Der vil komme et konkret udspil til dette inden udgangen af 2008.

Lederevaluering Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver, at alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Konkrete udspil forventes i første kvartal af 2009.

Master Parterne bag trepartsaftalen vil etablere en ny, fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Masteruddannelsen skal være forskningsbaseret og skal som en nyskabelse kunne gennemføres over en længere periode end de eksisterende masteruddannelser i ledelse. Uddannelsen vil blive udbudt på videregående uddannelsesinstitutioner i 2009.

Nyt tilbud om en offentlig lederuddannelse på diplomniveau Regeringen er sammen med KL og Danske Regioner ved at udarbejde en certificeringsordning for lederuddannelsesstilbud til offentlige ledere på diplomniveau. Ordningen drøftes løbende med parterne bag trepartsaftalen. De første ansøgninger om certificering vil kunne blive behandlet ultimo 2008.

Efteruddannelsesmarkedet bugner i forvejen af ledelseskurser og tilbud om ledelsesudvikling. Og mange offentlige ledere gør brug af de tilbud. Men der er meget lidt gennemsigtighed og sammenlignelighed mellem de udbudte uddannelsesstilbud. Der vil derfor blive lavet en ny certificeringsordning, hvor private såvel som offentlige udbydere kan blive certificeret som udbydere af en lederuddannelse på diplomniveau rettet mod de offentlige ledere. Det betyder, at de offentlige ledere fremover kan bygge deres uddannelsesaktiviteter oven på hinanden, samtidig med at udbuddet er fleksibelt og stort, og at uddannelserne er målrettet ledelse i den offentlige sektor.

”Offentlige ledere har anderledes parametre at tage hensyn til, når de kigger på bundlinjen, end private ledere – for eksempel politisk fastsatte mål og principper om åbenhed og lighed for loven. De parametre skal afspejles i deres kompetenceudviklingsforløb. Og samtidig skaber vi hidtil usete muligheder for fleksibelt at sammenligne og skabe progression i et ledelsesuddannelsesforløb,” siger Elisabeth Hvas.

Anerkend god ledelse

Der er kun få af de kommunale ledere, der er omfattet af lokalløn. Og under halvdelen af lederne bliver regelmæssigt evalueret af overordnede og medarbejdere. Det skal der ændres på med ledelsesreformen. Fremover vil alle ledere have ret til en evaluering minimum hvert tredje år, og det skal være muligt at belønne og anerkende ledernes resultater mere systematisk.

”Belønning handler ikke kun om at få gode medarbejderevalueringer. Implementering af en bunden opgave, der er upopulær blandt medarbejderne, skal også belønnes. Anerkendelse kan være andet end mere i løn, det kan også være nye opgaver eller udviklingsmuligheder,” siger Elisabeth Hvas.

Læs mere om ledelsesreformen på www.modernisering.dk