



REGERINGEN

Sammenhængsreform

Borgeren først – en mere sammenhængende offentlig sektor

Finansministeriet

APRIL 2017





REGERINGEN

Sammenhængsreform

Borgeren først – en mere sammenhængende offentlig sektor

Finansministeriet

APRIL 2017



En mere sammenhængende offentlig sektor

Danmark har et af verdens bedste velfærdssamfund. Gennem generationer har vi i fællesskab opbygget en velfungerende offentlig sektor med mange fagligt dygtige og engagerede medarbejdere. Men vi har også en stor og kompleks offentlig sektor, hvor vi år for år har lagt lag på lag af regulering og nye opgaver.

Resultatet er, at opgaveløsningen i for høj grad er siloopdelt efter strukturer og myndighedsgrænser – frem for borgernes og virksomhedernes behov. Det betyder fx, at borgere i for mange tilfælde får et ukoordineret eller usammenhængende forløb i mødet med den offentlige sektor. Ofte er det de borgere, som har det sværest, der bliver mødt af de mest komplekse og svært gennemskuelige regler og tilbud. Vi spilder derfor for mange ressourcer i den offentlige sektor – menneskelige som økonomiske.

For 10 år siden trådte VK-regeringens omfattende opgave- og strukturreform i kraft, hvor strukturerne for større og mere bæredygtige enheder blev lagt. Det var en omfattende reform, som lagde sporene for den offentlige sektor. Det er et godt grundlag at bygge videre på.

Nu er der behov for at se på, hvordan vi får strukturer og sektorer til at spille bedre sammen – ikke mindst fra borgerens perspektiv. Vi skal sætte borgeren først. Vi skal have mere velfærd for pengene, og vi skal have en mere sammenhængende offentlig sektor.

Der er ingen nemme løsninger. Rammerne for den offentlige sektor er udfordret. Vi har et stigende antal ældre og et stigende udgiftspres på en række velfærdsydelser. Samtidig stiger borgernes forventninger til den offentlige sektor, bl.a. fordi vi andre steder i vores hverdag oplever en rivende teknologisk udvikling.

Hvis vi i de kommende mange år skal have en offentlig sektor, som kan levere velfærd af høj kvalitet til borgerne, kræver det fornyelse og innovation. Det kræver ikke alene, at den offentlige sektor skal køre længere på literen – det kræver, at vi har mod til at køre nye veje.

Regeringens mål er klart. Vi skal have en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor. Vi skal sikre, at medarbejderne får mere tid til deres kerneopgave. Vi skal sikre en klogere styring af velfærdsområderne, så der bliver bedre plads til fagligheden og mere fokus på resultaterne. Vi skal blive bedre til at udnytte de teknologiske muligheder på tværs af den offentlige sektor. Og vi skal fremme god ledelse, der gør en forskel.

Bedre sammenhæng i den offentlige sektor

Behovet for fornyelse af den offentlige sektor kræver en ambitiøs og flerstrengt tilgang, der bringer en bred vifte af redskaber i spil. Der skal samtidig være fokus på nytænkning og innovative løsninger, bedre og mere sammenhængende styring, bedre udnyttelse af de digitale muligheder og bedre ledelse.

Regeringen igangsætter derfor en sammenhængsreform med fire spor:

- Medarbejderne skal have **mere tid til kerneopgaven** og ikke bruge tid på unødvendige krav og registreringer. Der skal ses kritisk på de nuværende regler og gives plads til nye og enklere måder at løse offentlige opgaver på. Færre krav og regler skal sikre, at medarbejderne får mere plads til at udfolde deres faglighed. Det er en fælles indsats, og regeringen vil derfor drøfte en national målsætning for afbureaukratisering med kommuner og regioner.
- Der skal skabes **bedre velfærd på tværs af sektorer**. Vi skal have mindre silotænkning og mere sammenhæng i den offentlige sektor. Styringen skal gentænkes ud fra, hvad der giver mest værdi for borgeren. Opgaver skal løses, så borgeren oplever bedre service og sammenhæng, og så vi får mest velfærd for pengene. Det kræver en klogere styring af velfærdsområderne med fokus på kvalitet og resultater, og det kræver, at vi nogle gange ser på tværs af den offentlige sektor for at finde de gode løsninger.
- Vi skal have **en mere tidssvarende offentlig sektor**. Ny teknologisk udvikling skaber dels nye muligheder for en mere smidig og sammenhængende opgaveløsning, dels nye forventninger fra borgerne om mere fleksible løsninger. Vi skal sikre, at den offentlige sektor er "up to date" og bruger nye teknologier og digitale velfærds løsninger til at skabe bedre kernevelfærd.
- Vi skal understøtte **bedre ledelse** i den offentlige sektor med afsæt i de rammevilkår og udfordringer, der gør sig gældende for den offentlige sektor. Bedre ledelse skaber bedre velfærd. God ledelse har stor betydning for de mere end 800.000 offentligt ansatte og er afgørende for den service, som borgere og virksomheder modtager. Regeringen har derfor nedsat en ledelseskommission, der skal se på, hvordan vi kan fremme bedre ledelse i den offentlige sektor.





1 Mere tid til kerneopgaven

Bedre kvalitet og en mere sammenhængende indsats til borgerne skal bl.a. sikres ved, at medarbejderne får mere tid til deres kerneopgaver. Regeringen vil reducere den tid, som medarbejderne bruger på proceskrav og registreringer.

Der skal gives større frihed under ansvar. På den måde falder behovet for skemaer, regler og kontrol. Medarbejderne skal have øget frihed til at passe deres arbejde og fokusere på deres faglighed. Der skal ses kritisk på de nuværende regler og gives plads til nye og enklere måder at løse offentlige opgaver på – og der skal være mere fokus på resultater.

Regeringen vil gå systematisk til værks. Område for område vil der blive gennemført en kulegravning af, hvad medarbejderne bruger deres tid på, og om det giver mening for løsningen af kerneopgaven. Samtidig vil regeringen give kommunerne større muligheder for at bekæmpe bureaukratiet og dermed større frihed.

Regelforenkling og afbureaukratisering har været et centralt fokusområde for skiftende regeringer i mange år. Der er derfor behov for at gå systematisk til værks. Mere tid og frihed for medarbejderne til at løse deres kerneopgaver er dog langt fra alene et anliggende for Christiansborg. Derfor vil regeringen drøfte en national målsætning for afbureaukratisering med bl.a. kommuner og regioner frem mod starten af 2018. Det skal bidrage til et bredt samarbejde og mere holdbare løsninger.

Mere tid til kerneopgaverne

Sporet indeholder bl.a. følgende initiativer:

- **Kulegravning af velfærdsområder**

Regeringen vil give medarbejdere mere tid til løsningen af kerneopgaverne på store velfærdsområder og sørge for, at der ikke bruges tid på unødvendige krav og registreringer. Regeringen vil område for område gennemføre kulegravninger i samarbejde med udvalgte kommuner. Kulegravningen skal afdække, hvad der optager medarbejdernes tid, og om unødigt bureaukrati skyldes tværgående lovgivning, sektorlovgivning, kommunale regler eller arbejdstilrettelæggelsen lokalt, herunder it-understøttelse. De første kulegravninger gennemføres på dagtilbudsområdet og ældreområdet i kommunerne.

- **Udfordringsret og regelforenklingsforslag**

Uhensigtsmæssige og komplicerede regler opleves overalt, og den offentlige sektor skal derfor være åben for at blive udfordret på nytten af eksisterende regler. Derfor vil regeringen gøre brug af regelforenklingsforslag og genindføre retten til at udfordre nationale og lokale regler. Udfordringsretten vil blive udvidet i forhold til tidligere, så den også omfatter forslag, der kræver lovændringer.

- **Frikommuneforsøg**

Frikommuneforsøg kan skabe ny viden og praktiske erfaringer, der kan bane vejen for bedre opgaveløsning gennem effektiviseringer og regelforenklinger i alle kommuner. Regeringen vil samle op på tidligere og igangværende frikommuneforsøg, hvor udvalgte kommuner har fået vidtgående muligheder for at afprøve nye måder at løse de kommunale opgaver på. Det skal ske med henblik på at afdække mulighederne for at udbrede løsningerne til landets øvrige kommuner. Samtidig vil regeringen indbyde til nye frikommuneforsøg fra 2018.



- **Gennemgribende forenkling af beskæftigelseslovgivning**

Reglerne for den aktive beskæftigelsesindsats er omfattende og komplicerede, og de er vanskelige for borgerne at forstå og for kommunerne at administrere. Regeringen har iværksat en gennemgribende forenkling af reglerne med fokus på driftsrefusion, tælleregler, digitalisering, redskaber og grundlæggende gennemskrivning. Det er desuden aftalt med KL, at kommunerne skal levere konkrete forslag til forenkling af reglerne.

- **Digitaliseringsklar lovgivning**

Lovgivning kan udgøre en barriere for digitaliseringen af den offentlige service og administration samt for anvendelse af ny teknologi til gavn for borgere og virksomheder. Regeringen iværksætter derfor en indsats, som skal understøtte, at lovgivningen fremadrettet bliver mere tidssvarende og digitaliseringsklar. Ambitionen er, at al ny lovgivning, så vidt det er muligt, skal være klar til at kunne digitaliseres.

- **Friinstitutioner**

Regeringen ønsker at gennemføre forsøg med "friinstitutioner", hvor den enkelte institution får mere frihed til at styrke kvaliteten samtidig med, at målrettet opfølgning på resultater, kvalitet og effektivitet styrkes.

- **Mere enkel styring i staten**

En evaluering af mål- og resultatstyring på tværs af staten viser, at styringen i staten kan forenkles og forbedres, fx gennem færre proceskrav og større fokus på borger- og virksomhedsrettede kerneopgaver samt højere grad af ledelsesforankring. Regeringen vil med udgangspunkt i evalueringen igangsætte initiativer til en bedre og mere enkel mål- og resultatstyring i staten.





2 Bedre velfærd på tværs af sektorer

Vi har en offentlig sektor i Danmark, hvor kommuner og regioner løser størstedelen af velfærdsopgaverne. Det giver mulighed for at tilrettelægge opgaveløsningen efter lokale forhold – det giver en nærhed til borgeren. Men vi har også en kompleks offentlig sektor, der er udviklet over årene med lag på lag af regulering og nye opgaver. Det udfordrer sammenhængen både mellem sektorer og inden for de enkelte sektorer.

På nogle områder er opgaveløsningen i for høj grad tilrettelagt efter de strukturer og myndighedsgrænser, som vi historisk har indrettet os efter. Det fører til, at der er for lidt fokus på borgere og virksomheders behov – og at vi tænker for lidt på tværs, når det skal sikres, at vi får mest velfærd for pengene.

Regeringen vil skabe bedre sammenhæng for borgere og medarbejdere gennem en klogere og mere sammenhængende styring samt bedre overgange mellem sektorer. Vi skal gentænke styringen ud fra, hvad der giver værdi for borgeren. Regeringen vil desuden styrke samarbejdet på tværs af den offentlige sektor.

Det betyder bl.a., at opgaver skal løses med afsæt i, hvordan borgeren oplever størst sammenhæng snarere end ud fra, hvordan vi plejer at løse dem. Det betyder også, at der skal ses på, om der er opgaver, hvor man kan få mere velfærd for pengene gennem eksempelvis samarbejde og fælles løsninger på tværs af sektorer.

Endelig vil regeringen fortsætte med at styrke borgernes frie valg og samtidig i højere grad involvere civilsamfundet, brugere, pårørende og nye aktører for at afprøve nyskabende initiativer, som kan skabe bedre løsninger til gavn for den enkelte borger. En mere innovativ offentlig sektor kræver, at vi afprøver nye tiltag mere systematisk og udbreder de initiativer, der virker.

Bedre velfærd på tværs af sektorer

Sporet indeholder bl.a. følgende initiativer:

- **Mere sammenhængende styring**

Der er behov for en mere sammenhængende styring til gavn for medarbejdere og borgere. Regeringen vil derfor gennemgå styringen på de store velfærdsområder med henblik på at sikre, at styringen giver mening for løsningen af kerneopgaverne og de politiske mål for områderne. I gennemgangen vil regeringen have fokus på færre proceskrav og få styringsrelevante mål. Initiativet gennemføres sideløbende med *kulegravning af velfærdsområder*. Der lægges således ud med at gennemgå styringen af dagtilbudsområdet og ældreområdet. Endelig gennemfører regeringen, KL og Danske Regioner en gennemgang af styringen på psykiatriområdet.

- **Videreudvikling af styringen på sundhedsområdet**

Regeringen ønsker en styring og finansiering af sundhedsområdet, der sikrer kvalitet og værdi for patienterne og dermed mest mulig sundhed for pengene. Regeringen igangsætter derfor en samlet gennemgang af styringen på sundhedsområdet, der skal belyse, hvad der virker og ikke virker i den nuværende styring og komme med forslag til en bedre styring fremadrettet. Arbejdet skal bygge videre på de initiativer, der allerede er igangsat, herunder bl.a. forsøg med værdibaseret styring. Styringen skal også fremover understøtte, at vi høster gevinsterne ved den teknologiske og behandlingsmæssige udvikling, som gør det muligt løbende at levere en bedre og billigere behandling til vores borgere. Danske Regioner inviteres til at deltage i arbejdet.

- **Bedre overgange**

Borgerne skal ikke opleve at blive skubbet rundt mellem systemer i mødet med den offentlige sektor. Regeringen vil se på, hvordan der kan skabes større sammenhæng på tværs af sektorområder og myndighedsgrænser. Regeringen vil følge op på ekspertgruppen om bedre veje til en ungdomsuddannelse og se på overgangen mellem dagtilbud- og folkeskoleområdet. Ligeledes er der igangsat et udvalgsarbejde med KL og Danske Regioner om det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Endelig vil regeringen igangsætte et arbejde, der skal se på samspillet mellem beskæftigelsesområdet og socialområdet, og som bl.a. skal gøre op med, at samme borger har flere forskellige handleplaner og kontaktpersonordninger i mødet med det offentlige.

- **Nytænkning af opgaveløsning på tværs af den offentlige sektor**

Løsningen af opgaver i den offentlige sektor skal ske der, hvor vi får mest velfærd for pengene. Det er muligt at øge kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen ved i højere grad at samarbejde om fælles løsninger i den offentlige sektor. Det gælder både på tværs af og inden for staten, kommunerne og regionerne. Regeringen vil i foråret 2017 præsentere et udspil om nytænkning af opgaveløsningen på tværs af den offentlige sektor.

- **Frit valg**

Frit valg giver borgerne mulighed for at vælge mellem leverandører, hvorved borgerne kan få det tilbud, der passer til deres ønsker. Regeringen vil iværksætte analyser af de større velfærdsområder med henblik på at udvide det frie valg til nye områder og styrke eksisterende fritvalgsordninger. Samtidig har regeringen igangsat et arbejde på ældreområdet, hvor der gennemføres et serviceeftersyn af lovgivningen med henblik på at forebygge konkurser i ældreplejen.

- **Sociale investeringsprogrammer**

Regeringen vil have større fokus på tidlige, forebyggende og helhedsorienterede indsatser. Det kan bl.a. ske gennem anvendelsen af sociale investeringsprogrammer (*Social Impact Bonds*). Sociale investeringsprogrammer er en ny form for offentlig-privat samarbejde, hvor private investorer (fx fonde eller pensionskasser) finansierer nyskabende og ambitiøse initiativer med henblik på at forebygge omkostningsfulde problemer og mindske udgiftspresset. Lignende initiativer afprøves netop nu i bl.a. Sverige, Finland og Storbritannien.

- **Investeringspuljer**

Regeringen vil undersøge mulighederne for at etablere nye investeringspuljer i regi af satspuljen. Formålet med puljerne er at understøtte investeringer i vidensbaserede forebyggende indsatser. Dermed understøttes en omstilling fra behandling til forebyggelse, som potentielt set både har store menneskelige og samfundsøkonomiske gevinster.

- **Indkøb på tværs af den offentlige sektor**

Den offentlige sektor køber hvert år ind for 300 mia. kr. Regeringen er sammen med KL og Danske Regioner ved at se på, hvordan indkøbet kan tilrettelægges bedre og mere effektivt på tværs af den offentlige sektor. Der skal ses på, hvordan mulighederne ved e-handel kan udnyttes bedre, og hvordan der kan skabes større sammenhæng i borgernære indkøb på fx sundhedsområdet. Regeringen vil komme med et udspil til bedre offentligt indkøb i foråret 2017.

- **Styrkede muligheder for at inddrage frivillige**

Regeringen vil styrke rammerne for samskabelse, herunder at frivillige, brugere og pårørende i højere grad kan inddrages og tage medansvar. Regeringen vil bl.a. se på reglerne for fradrag i ydelser ifm. frivilligt, ulønnet arbejde samt understøtte civilsamfundets rammevilkår og skabe bedre mulighed for, at flere kan deltage i de frivillige fællesskaber som led i en samlet civilsamfundsstrategi.





3 En mere tidssvarende offentlig sektor

Regeringen ønsker en mere tidssvarende offentlig sektor, der tager nye teknologier og løsninger i anvendelse hurtigere end i dag. Det gælder både teknologier, som møder borgere og virksomheder, samt teknologier, der understøtter en mere effektiv administration. Anvendelsen af nye teknologier er nødvendig, hvis den offentlige sektor ikke bare skal køre længere på literen, men også køre nye veje og leve op til den fleksibilitet, som borgerne oplever på mange andre områder i deres hverdag.

Den hastige teknologiske udvikling giver gode muligheder for at udvikle den offentlige sektor, så servicen til borgere og virksomheder bliver både bedre og billigere. Der er behov for en mere koordineret udvikling, hvis teknologien skal udnyttes bedst muligt, så der bliver skabt en bedre sammenhæng på tværs af den offentlige sektor. Det gælder fx sikker deling og anvendelse af relevante data på tværs af sektorer.

Det er regeringens ambition, at den offentlige sektor i højere grad skal bindes sammen digitalt, så borgere og virksomheder oplever kun at skulle afgive de samme oplysninger én gang. Det kræver målrettet samarbejde mellem alle myndigheder. Det er samtidig vigtigt at styrke befolkningens it-kompetencer for at kunne realisere det samfundsmæssige potentiale ved digitalisering.

Desuden vil regeringen skabe bedre rammer for innovation og fornyelse af den offentlige sektor. Det gælder fx en mere systematisk anvendelse af adfærdsindsigter, som er afprøvet i andre lande, og en større åbenhed om resultater på de store velfærdsområder gennem systematisk benchmarking på tværs af institutioner.

Endelig kan der være nye forretningsmuligheder for danske virksomheder ved den digitale omstilling. Regeringen vil senere på året lancere en strategi for Danmarks digitale vækst, der skal sikre, at danske virksomheder får fuldt udbytte af den digitale omstilling.

En mere tidssvarende offentlig sektor

Sporet indeholder bl.a. følgende initiativer:

- **Udnyttelse af nye teknologier**

Nye teknologier som kunstig intelligens, robotteknologi, machine learning mv. har potentiale til at skabe en bedre og mere effektiv offentlig sektor. Regeringen vil igangsætte et arbejde, der skal pege på, hvordan nye teknologier kan udnyttes bedst muligt i offentlige organisationer, bl.a. med inspiration fra den private sektor.

- **Udbredelse af digitale velfærds løsninger**

Digitale velfærds løsninger kan bidrage til en forbedret service med borgeren i centrum, økonomiske besparelser samt øget produktivitet. Frem mod 2020 vil regeringen sammen med KL og Danske Regioner søge at øge ambitionerne for landsdækkende udbredelse af veldokumenterede digitale velfærds løsninger.

- **Hurtigere afgørelser**

Mere digitaliseringsklar lovgivning, bedre dataanvendelse og nye teknologier skal give hurtigere afgørelser til borgerne, større gennemsigtighed og mere effektiv sagsbehandling. Regeringen vil igangsætte et arbejde med at gennemgå de store ydelsesområder, fx boligstøtte og folkepension, for at øge automatiseringen af den offentlige administration.

- **Mere effektiv brug af data**

Øget datadeling mellem myndigheder rummer muligheder for en mere sammenhængende og effektiv offentlig service. I dag er der juridiske og tekniske barrierer for, at myndigheder kan dele og genbruge relevante data. Regeringen vil derfor igangsætte et arbejde, der skal skabe en mere smidig, transparent og effektiv regulering af datadeling mellem myndigheder. Herudover vil regeringen fremme en fælles it-arkitektur, som gør det mere sikkert og effektivt at dele offentlige data. Der er desuden taget vigtige skridt mod at forbedre kvaliteten af grunddata og stille dem til rådighed for offentlige og private parter.

- **Sikker digitalisering og styrket informationssikkerhed**

Det er afgørende for den videre offentlige digitalisering, at borgerne har tillid til, at offentlige myndigheder passer på deres data. Regeringen vil i løbet af 2017 lancere en national strategi for cyber- og informationssikkerhed for 2017-2020.

- **Offentlig service i en digital tidsalder**

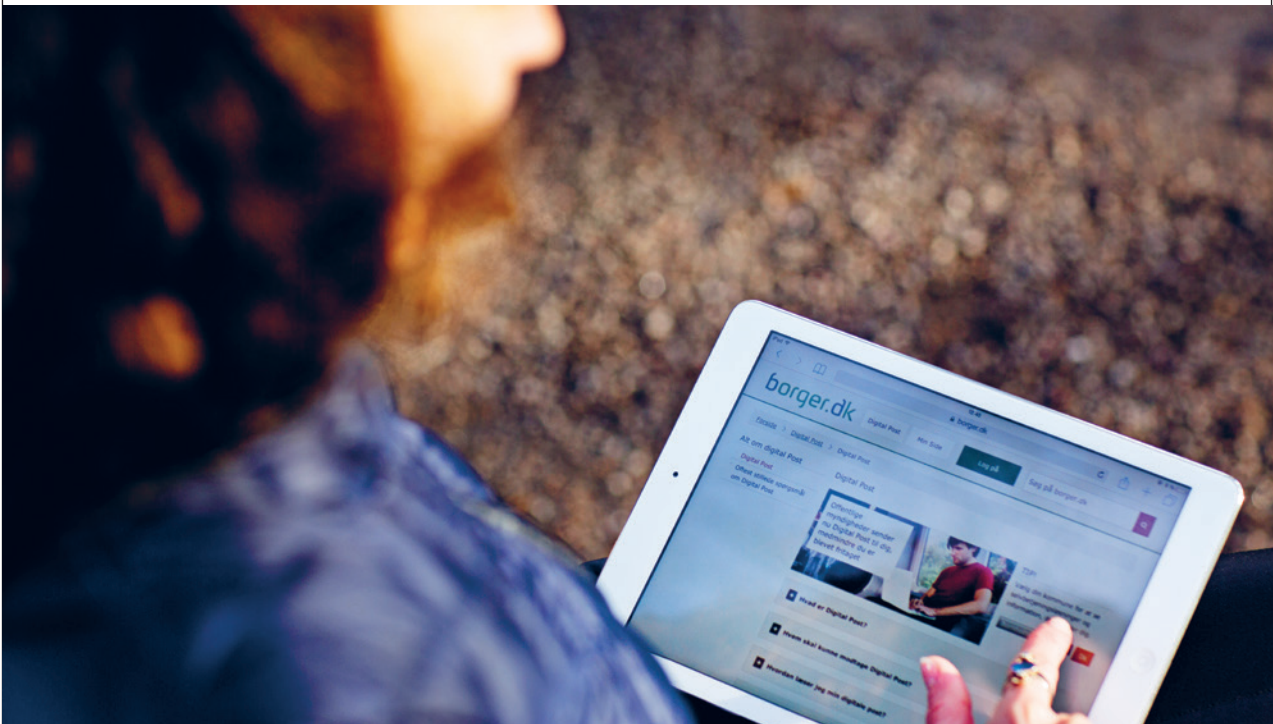
Borgere og virksomheder har forventninger om en offentlig service, som hænger sammen og tager udgangspunkt i deres behov. Ofte er servicen imidlertid tænkt ud fra myndighedernes behov snarere end brugernes. Regeringen vil derfor lancere en plan for offentlig service i en digital tidsalder, der skal understøtte en sammenhængende, genkendelig og brugerorienteret service på tværs af kanaler og myndigheder.

- **Mere systematisk anvendelse af adfærdsindsigter (nudging)**

En række lande med UK og USA i spidsen har de senere år arbejdet systematisk med adfærdsindsigter – også kendt som nudging. Flere danske myndigheder er også i gang med forskellige initiativer. Regeringen vil tage initiativ til at styrke arbejdet med nudging i den offentlige sektor.

- **Systematisk benchmarking**

Regeringen vil etablere en enhed, der systematisk skal arbejde med benchmarking af kommuner og regioners opgaveløsning, herunder på institutionsniveau. Formålet er at skabe større åbenhed om resultater og opgaveløsning i den offentlige sektor – også til gavn for borgerne.





4 Bedre ledelse

Bedre ledelse giver bedre velfærd. God ledelse er en forudsætning for, at engagerede og dygtige offentlige medarbejdere dagligt leverer service af høj kvalitet. Det kræver, at de offentlige ledere kan bidrage til at skabe en kultur, hvor medarbejderne motiveres, og hvor fornyelse er en integreret del af det daglige arbejde.

Styring af den offentlige sektor og vilkårene for ledelsen på den enkelte institution hænger uløseligt sammen. Man kan ikke meningsfyldt diskutere ledelse uden at se på styring – og omvendt. I den offentlige sektor er der i dag en tendens til, at vi styrer for meget og leder for lidt.

Det er væsentligt, at lederne sætter retning og møder medarbejderne i en god dialog om kerneopgaverne og udvikling af fagligheden. Lederne skal være med til at motivere og skabe ordentlige arbejdsforhold for medarbejderne.

Det forudsætter, at dygtige ledere skaber rum til fagligheden, sætter fokus på kerneopgaven samt tænker og agerer helhedsorienteret. Lederne skal sætte retning for den faglige udvikling og samtidig give plads til det faglige engagement hos den enkelte. Det kræver en systematisk indsats med fokus på rekruttering og udvikling af lederne i den offentlige sektor.

Nogle institutioner lykkes desuden bedre med kerneopgaven end andre. Her skal vi se på, om vi kan blive klogere på, hvad lederne gør der, hvor resultaterne er gode, og lære af det.

Derfor har regeringen nedsat en ledelseskommision, der skal se på, hvordan vi kan fremme bedre ledelse i den offentlige sektor.

Bedre ledelse

Sporet indeholder bl.a. følgende initiativer:

- **Ledelseskommisionen**

God ledelse er afgørende for, at de mere end 800.000 offentligt ansatte kan yde deres bedste og gøre en forskel i deres daglige arbejde. Regeringen har derfor nedsat en ledelseskommision, der især skal fokusere på driftsledere i velfærdsinstitutioner som fx skoler, dagtilbud og sundhedssektoren. Kommissionen skal komme med konkrete anbefalinger til indsatser, der kan understøtte bedre ledelse i den offentlige sektor. Dette kan fx ske ved at undersøge konkret ledelsespraksis, der fører til gode resultater, samt hvordan disse i højere grad kan spredes på tværs af sektorer. Kommissionen skal afrapportere endeligt ved udgangen af 2017.

- **Program for Ledelsesudvikling i Staten**

Kvaliteten af ledelse i staten har afgørende betydning for opgaveløsningen. Der er derfor iværksat *Program for Ledelsesudvikling i Staten (PLUS)*, som er et udviklingsprogram for statslige ledere på alle niveauer. Det skal sikre, at ledelsesudvikling på tværs af staten bliver tænkt ind i en overordnet strategisk ramme. PLUS skal desuden fremme helhedsorientering, nytænkning, refleksion og handlekraft og derved bidrage til en mere sammenhængende offentlig sektor til gavn for borgere og virksomheder. Visse forløb er igangsat allerede, men programmet udbygges løbende med nye forløb.



- **Udspil om skoleledervedtagelse**

Med folkeskolereformen er der sat en række klare og ambitiøse mål for elevernes trivsel og læring. Det høje ambitionsniveau stiller samtidig skærpede krav til skolelederne, som spiller en afgørende rolle i forhold til at sætte retning og sikre, at både de pædagogiske, organisatoriske og strategiske rammer på skolerne understøtter elevernes læring og trivsel bedst muligt. Derfor har regeringen og KL nedsat en arbejdsgruppe, der bl.a. skal komme med anbefalinger til, hvordan ledernes kompetencer konkret kan understøttes og styrkes fremadrettet. Arbejdsgruppen forventes at afrapportere i foråret 2017.

- **Det Nationale Ledelsesprogram i sundhedsvæsenet**

God ledelse er centralt for, hvordan den offentlige service fungerer. Regeringen har derfor prioriteret et Nationalt Ledelsesprogram for sundhedsvæsenets ansatte. Programmet starter med det første hold medio 2017 og er primært målrettet den kliniske ledelse, dvs. den patientnære ledelse på fx en sygehusafdeling samt de kommunale sundhedstilbud. Programmet integrerer fokus på kvalitet og omkostninger og skal målrettet fremme udviklingen af offentlige ledere, der kan motivere de ansatte og skabe bedre kvalitet i behandlingen af patienterne, bl.a. gennem aktiv brug af data, videndeling og øget patientinddragelse. Ambitionen er en forbedringskultur, der sikrer en kontinuerlig forbedring af behandlingskvalitet og patientsikkerhed i det danske sundhedssystem, samtidig med at der holdes fokus på omkostningssiden og den samlede effektivitet.





En åben og inddragende proces

Bedre sammenhæng i den offentlige sektor kræver et bredt samarbejde på tværs. I en kompleks offentlig sektor findes der ikke simple løsninger på komplekse problemer. Gode løsninger kræver bred dialog, hvor alle i og omkring den offentlige sektor må byde ind og spille sammen. Løsninger, der udvikles i fællesskab, er både mere gennemtænkte og holdbare end de løsninger, der alene udtænkes og gennemføres på Christiansborg.

Regeringen ønsker en åben og inddragende reformproces. Vi vil bl.a. løbende tage rundt i hele Danmark for at gå i dialog og samle inspiration til, hvordan vi kan forny den offentlige sektor, så den for alvor skaber mere sammenhængende velfærd og service, som borgerne har brug for – og selv efterspørger.

Igangsættelsen af reformarbejdet er derfor en invitation til åben dialog frem mod, at regeringen præsenterer det samlede reformprogram for sammenhængsreformen i starten af 2018.

For at sikre en bred dialog og debat om indholdet i sammenhængsreformen lancerer regeringen en række initiativer:

- Dialogmøde på Marienborg med centrale aktører.
- Innovationsministeren og andre centrale ministre tager på en danmarksturné med ambitionen om at besøge alle landets 98 kommuner og fem regioner.
- Der nedsættes tre udfordringspaneler – et for hvert spor i sammenhængsreformen udover ledelse. Udfordringspanelerne vil bestå af medlemmer fra den offentlige og private sektor. Panelerne skal udfordre indholdet i reformen og komme med deres bud på, hvordan visionerne i sammenhængsreformen kan realiseres inden for hvert spor.
- Tilsvarende nedsættes en referencegruppe, hvor repræsentanter fra KL, Danske Regioner, DA, LO, FTF og AC inviteres til at deltage.

Regeringen inviterer således til et bredt samarbejde på tværs af hele den offentlige sektor. Vi giver nu vores bud på de første nødvendige byggesten i en samlet reform af den offentlige sektor, der skal skabe mindre silotænkning og mere sammenhæng. Der er behov for flere. Vi ser frem til dialog og samarbejde herom.

I starten af 2018 vil regeringen præsentere et samlet reformprogram for sammenhængsreformen.



2016/17:10

April 2017

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf. : +45 3392 3333
E-mail: fm@fm.dk

ISBN 978-87-93422-45-2 (pdf version)
ISBN 978-87-93422-36-0 (trykt version)

Design, omslag: e-Types
Foto: Johnér Bildbyrå AB
Tryk: Rosendahls

Publikationen kan hentes på
www.fm.dk
www.regeringen.dk

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf. : +45 3392 3333