

SEPTEMBER 2018

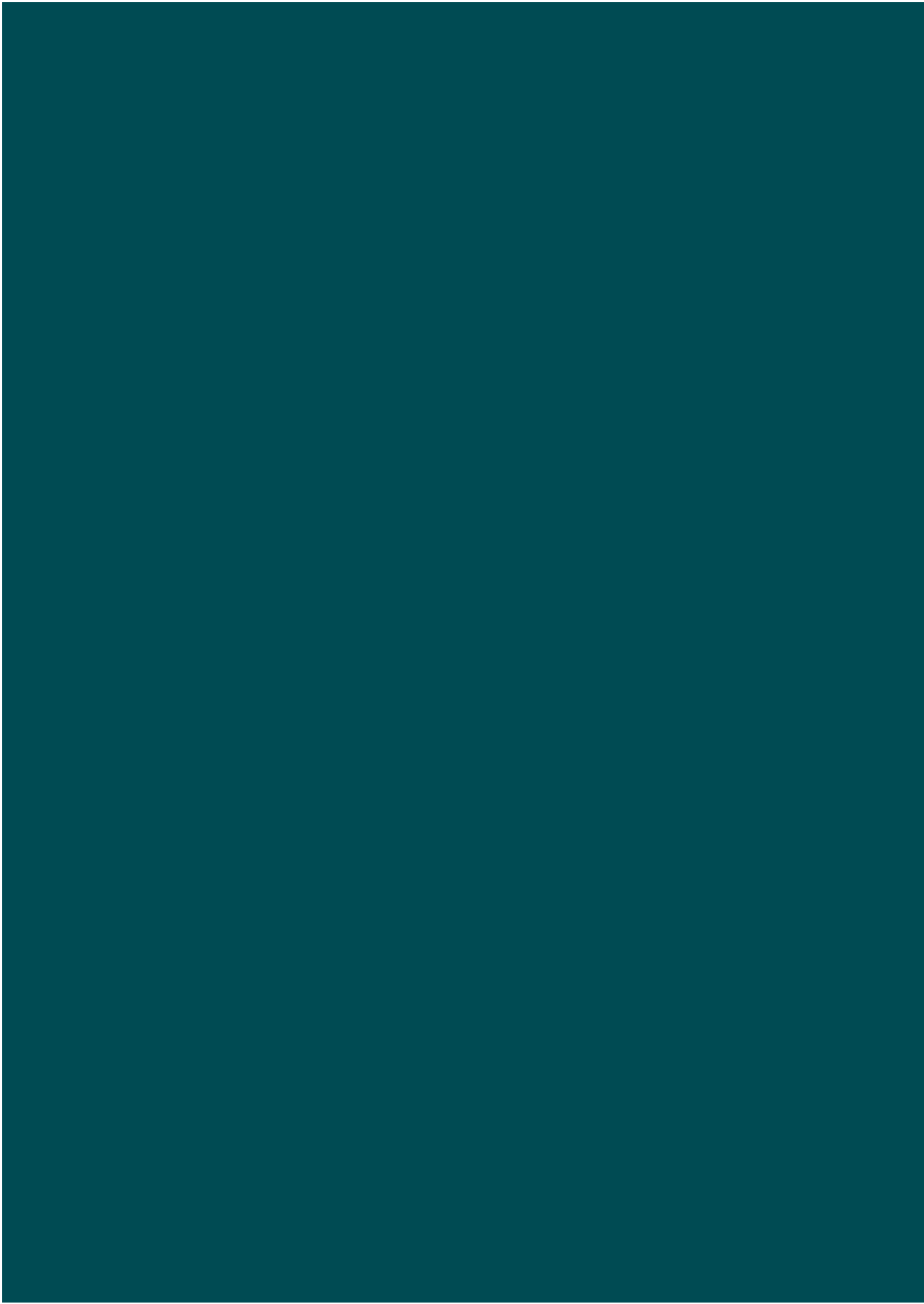


REGERINGEN

# Sammenhængsreformen

**Mere frihed, tillid og tryghed**

Finansministeriet



SEPTEMBER 2018



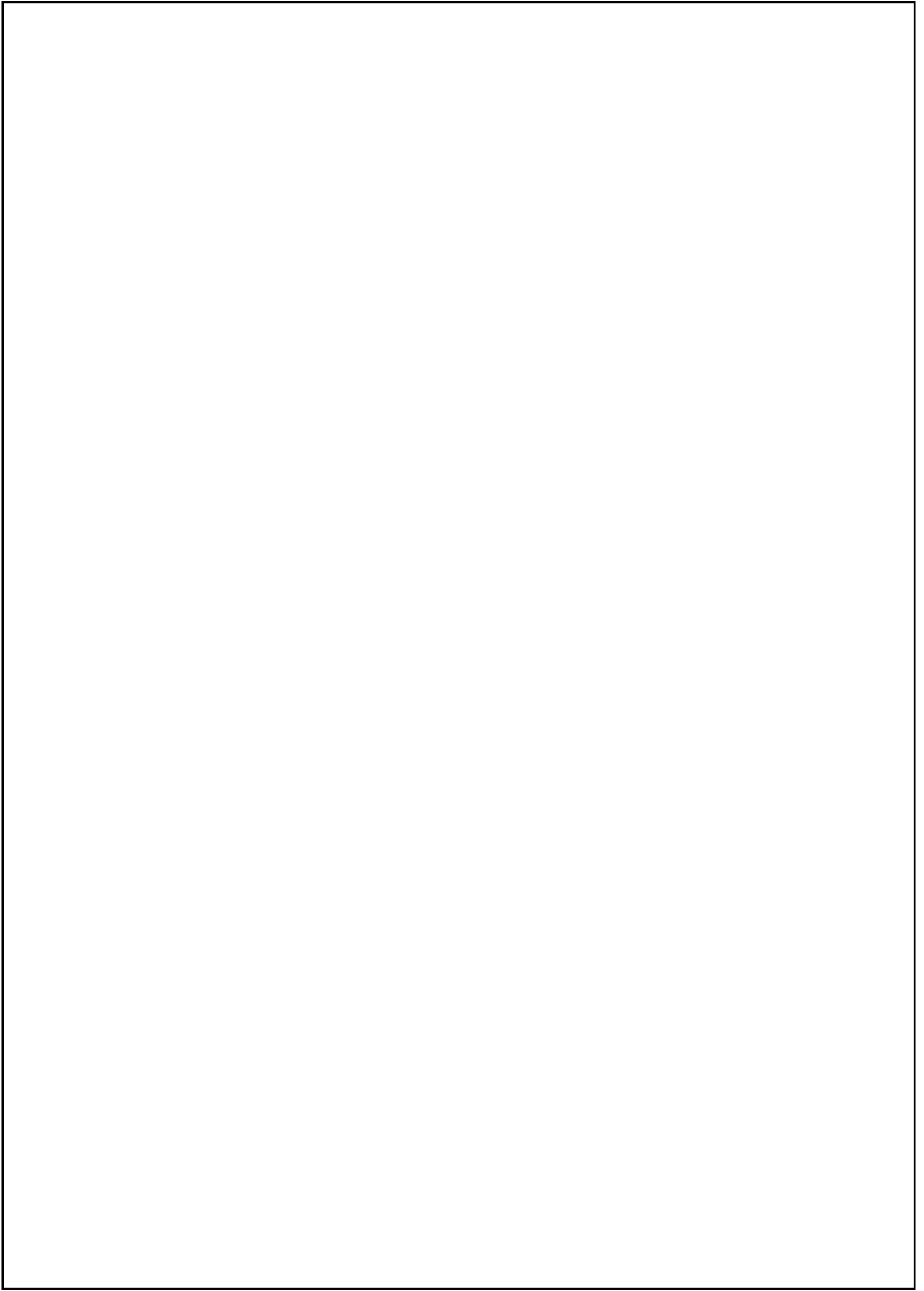
REGERINGEN

---

# Sammenhængsreformen

**Mere frihed, tillid og tryghed**

Finansministeriet



# Indhold

Bedre sammenhæng i velfærden .....	5
En ny tilgang til fornyelse af den offentlige sektor .....	11
Sammenhængsreformen bygger på dialog .....	11
Mindre topstyring og større lokal frihed .....	13
Rum og frihed til innovation .....	15
Nationale mål .....	16
Partnerskaber om fremtidens velfærd .....	17
Seks reformspor .....	19
1. Færre regler og mindre bureaukrati .....	21
2. Digital service i verdensklasse .....	23
3. Bedre hjælp til borgere og familier med komplekse problemer .....	25
4. Bedre ledelse og rette kompetencer .....	27
5. Et mere sammenhængende sundhedsvæsen .....	29
6. Bedre sammenhæng i vejen til uddannelse og job .....	31





# Bedre sammenhæng i velfærden

Danmark er et af verdens bedste velfærdssamfund. Vi har en god og tryk velfærd, som giver lige muligheder til alle og griber dem, der falder.

Sygeplejersker, SOSU-assistenten, lærere, pædagoger og alle de andre medarbejdere i kernevelfærden yder en solid og dygtig indsats. Langt de fleste borgere er tilfredse med den velfærd, de får.

Men vi må også erkende, at der er vigtige områder, hvor det ikke fungerer godt nok. Hvor medarbejderne, der yder service til borgerne, ikke har den tilstrækkelige frihed til at udøve deres faglighed, hvor systemerne spænder ben for løsningerne, og hvor nogle borgere derfor ikke får så god en kvalitet i velfærden, som de bør have.

Det skyldes tre hovedproblemer:

1. Borgerne bliver klemt mellem systemer, der ikke hænger sammen.
2. Medarbejderne presses af regler og skemaer og har for lidt tid til kerneopgaven – nemlig at sikre kvaliteten i velfærden til borgeren.
3. Der er utilstrækkelig fokus på resultater for borgerne, og kvaliteten af offentlig ledelse er for svingende.

Problemerne er ikke nye. De har været tilbagevendende temaer for reformer af den offentlige sektor i årtier. Meget er sat i værk. En del er lykkedes. Kommunalreformen gav mere handlekraftige kommuner. Sundhedsreformer har fjernet ventelister. Kræftpakkerne har givet større sammenhæng, bedre behandling og flere overlevende.

Regeringen vil nu tage de næste store skridt i udviklingen af den offentlige sektor. Vi skal sætte ind over for det voksende bureaukrati og sætte borgere, ledere og medarbejdere i centrum.

Det vil regeringen gøre med Sammenhængsreformen, der skal skabe bedre kvalitet i vores fælles velfærd.

Reformen er blevet til i en åben proces og en konstruktiv dialog med borgere, medarbejdere og ledere. Resultatet vil blive fremlagt løbende igennem efteråret 2018 og gennemføres over de kommende år.

## Borgeren skal opleve én offentlig sektor

Danmark har en af verdens mest decentrale offentlige sektorer. Ansvar for skoler, børn og ældre ligger lokalt – i kommunerne. Ansvar for sygehusene er i regionerne. Det betyder, at den offentlige velfærd i vid udstrækning kan tilrettelægges tæt på borgerne.

Men det giver i nogle tilfælde også et komplekst system med mange forskellige myndigheder på flere niveauer.

Vi har ikke fået en kompleks offentlig sektor fra den ene dag til den anden. Det er et resultat af, at der år for år er blevet lagt lag på lag af regulering, krav og nye opgaver i den offentlige sektor. Det skal vi have luget ud i. Vi må erkende, at systemerne på nogle områder har taget overhånd, og at mennesker kommer i klemme. Og vi skal gøre op med det paradoks, at de borgere, der har sværest ved at finde vej, bliver mødt af den tætteste jungle af regler og tilbud.

Det er ikke patientens ansvar, at sygehuset informerer egen læge. Det er ikke den langtidslediges ansvar, hvis socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen indkalder til forskellige møder på samme tidspunkt. Det er ikke den ældres ansvar, at genoptræningen sættes i værk i rette tid efter udskrivelse, så opslidende genindlæggelser kan undgås. Samtidig kan hverken medarbejderne, lederne, civilsamfundet eller borgerne skabe den gode velfærd alene. Det kræver, at vi alle tager et ansvar for at skabe sammenhæng på tværs af den offentlige sektor.

For 10 år siden trådte VK-regeringens omfattende 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. Mange resultater er skabt. Det er et godt grundlag at bygge videre på. Men der er fortsat udfordringer.

Over for borgeren skal den offentlige sektor fremstå som én. Vi skal sætte borgeren først, og der skal være bedre kvalitet og sammenhæng i velfærden. Det er dét, regeringen vil opnå med Sammenhængsreformen.

Ét eksempel er de tusindvis af forskellige handleplaner, som sagsbehandlere producerer rundt om i de kommunale forvaltninger. Alene på social- og beskæftigelsesområdet udarbejdes der 950.000 handleplaner hvert år, hvor mange er til samme borger eller familie. Regeringen har derfor givet mulighed for, at borgere med komplekse og sammensatte problemer kan få én helhedsorienteret plan.

Siden 2015 har regeringen løftet den kommunale velfærd og det regionale sundhedsområde med mere end 6 mia. kr. Regeringen vil fortsat investere i velfærd, men flere penge er ikke nødvendigvis løsningen på alle udfordringerne i den offentlige sektor. Det kræver også, at vi tør gå nye veje, hvor opgaverne løses og tilrettelægges på nye måder.

Vi skal sætte borgeren før systemet. Og det er derfor afgørende, at vores mange dygtige medarbejdere og ledere i den offentlige sektor har de nødvendige vilkår og rammer for at yde en god og sammenhængende velfærd til borgerne. Der kræver tid, frihed og tillid til, at syge-



plejerskerne, SOSU-assistenterne, lærerne, pædagogerne og alle de andre medarbejdere i kernevelfærden kan bruge deres faglighed og yde en god service til borgerne.

Det må ikke være sådan, at unødige administrative regler og krav hindrer medarbejderne i at yde en god service og sikre høj kvalitet i velfærden.

Medarbejderne skal bruge mere af deres tid dér, hvor den er tiltænkt – til at yde omsorg for den ældre, sikre tryk for børnene og pleje af patienten.

Vi vil rydde ud i meningsløse regler, skemaer og rigid kontrol. "New Public Management" har taget overhånd. Der er for meget topstyring.

God velfærd til borgerne forudsætter tillid til medarbejdernes faglighed. I fremtiden skal medarbejdere og ledere i kernevelfærden have større frihed under ansvar til at tilrettelægge arbejdet på nye måder og bruge deres faglighed. Vi skal derfor blive bedre til at lytte og inddrage medarbejderne i udviklingen af den offentlige sektor.

Når medarbejderne bliver inddraget og får rum til at gøre det, de brænder for, giver det en større arbejdsglæde og motivation. Det skaber også mere attraktive, offentlige arbejdspladser med bedre arbejdsmiljø, mindre stress og lavere sygefravær.

Tillid til medarbejderne er ikke ensbetydende med, at der ikke også skal stilles krav. Medarbejderne og ikke mindst lederne har et ansvar for kontinuerlig faglig udvikling, så der skabes størst mulig værdi for borgerne. Vi skal sætte borgerne og de medarbejdere, der direkte yder service til borgerne, i centrum. De er hovedpersonerne.

Ifølge FN er Danmark verdensmester i offentlig digitalisering. Hvis vi også i fremtiden skal have en offentlig sektor med digital service i verdensklasse, så er der behov for at hæve de politiske ambitioner endnu mere. Vi skal fortsat udnytte digitaliseringen og nye teknologier såsom kunstig intelligens og robotteknologi til at lette medarbejdernes arbejde og forbedre velfærden til borgerne.



Og de gode eksempler skal bredes ud. Den skole, hvor børnene bliver gode til at læse og regne. Den børnehave, hvor pædagogernes sygefravær er i bund, og børnenes trivsel i top. Det plejehjem, hvor omsorgen er høj, og beboerne er tilfredse.

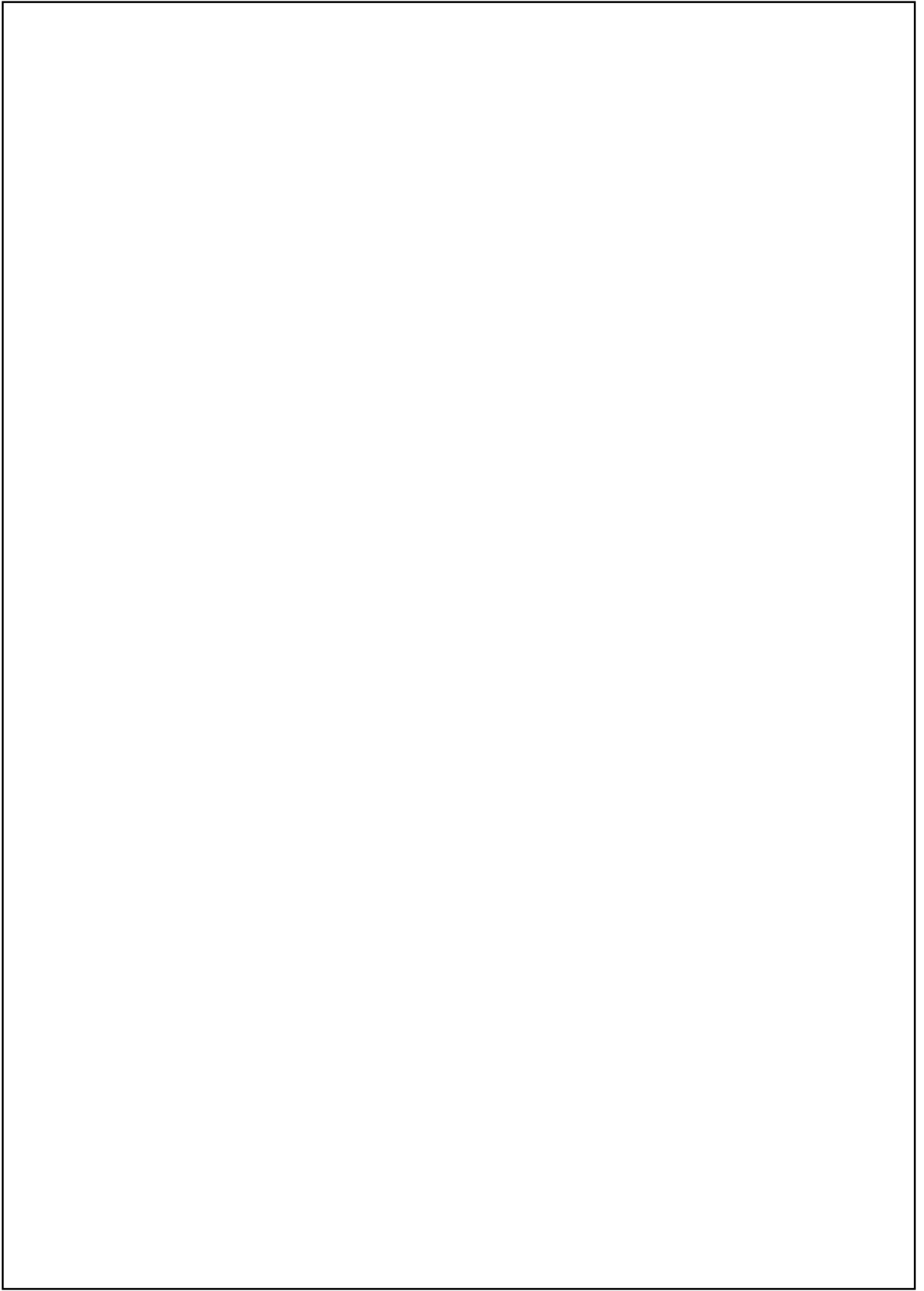
De mindre gode institutioner skal løftes, og de bedste skal blive endnu bedre. Det er i høj grad en ledelsesopgave.

Sammenhængsreformen er bygget op om seks reformspor, *jf. figur 1*.

---

**Figur 1**  
**Reformsporene i Sammenhængsreformen**







# En ny tilgang til fornyelse af den offentlige sektor

Siden 1983 har skiftende regeringer præsenteret deres bud på en administrationspolitik, der kan sætte retning for den offentlige sektor. Det har medvirket til, at vi i dag har en god og tryk velfærd.

Men for meget har været styret fra toppen. Vi har ikke vist medarbejderne og deres faglighed tilstrækkelig respekt og tillid. Vi er endt med at bruge for meget energi på kontrol og papirarbejde. Og for lidt tid på den direkte hjælp og velfærd til borgerne.

Derfor kræver det en ny tilgang, hvis vi skal skabe en endnu bedre offentlig sektor. Regeringen er derfor gået et spadestik dybere end tidligere. På flere af de store velfærdsområder er der igangsat omfattende kulegravninger af, hvad der stjæler medarbejdernes tid. Samtidig har regeringen lagt vægt på at inddrage og lytte til borgere, medarbejdere og ledere.

Fornyelse af den offentlige sektor er en bunden opgave for enhver regering. Og det er en bunden opgave at udvikle den offentlige velfærd løbende. For denne regering er det hjerteblod.

## Sammenhængsreformen bygger på dialog

Sammenhængsreformen er blevet til i en tæt dialog med borgere, medarbejdere og ledere. I forbindelse med en Danmarksturné har innovationsministeren fx besøgt alle landets 98 kommuner, fem regioner og en række statslige arbejdspladser for at få konkrete input til reformarbejdet.

Samtidig har regeringen med kampagnen "Meld en regel" modtaget en lang række forslag til regelforenklinger og bedre sammenhæng fra bl.a. borgere, medarbejdere og ledere i den offentlige sektor.

Regeringen har nedsat en ledelseskommission. Kommissionen har bl.a. besøgt over 200 offentlige organisationer, konferencer og temamøder samt modtaget input fra ca. 2000 offentlige ledere. Kommissionen har kortlagt den offentlige ledelse og fremlagt konkrete anbefalinger til at styrke kvaliteten af den offentlige ledelse.

Regeringen har også nedsat udfordringspanelerne, der er kommet med nye ideer til udviklingen af den offentlige sektor. Udfordringspanelerne består af 13 medlemmer fra den offentlige og private sektor. Deres anbefalinger har været en inspirationskilde i arbejdet med Sammenhængsreformen.



---

### Regeringen har som led i arbejdet med Sammenhængsreformen fået input fra:

- **Danmarksturné:** Innovationsministeren har været rundt i samtlige af landets kommuner, regioner og en række statslige arbejdspladser for at kortlægge udfordringerne – og hente inspiration fra lokale løsninger.
  - **Meld en regel:** Kampagnen har givet både borgere, faglige organisationer, virksomheder og offentligt ansatte mulighed for at indsende forslag til afbureaukratisering.
  - **Udvidet udfordringsret:** Initiativet giver alle offentligt ansatte og private leverandører mulighed for at indsende forslag til regelforenkling og til at søge om dispensation fra gældende regler for at afprøve nye arbejdsmetoder.
  - **Ledelseskommisionen:** Kommissionen var sammensat af ledere på forskellige niveauer i den offentlige og private sektor, og den kom med konkrete anbefalinger til bedre ledelse i den offentlige sektor.
  - **Udfordringspaneler:** Panelerne – bestående af medlemmer fra den offentlige og private sektor – er kommet med deres bud på, hvordan visionerne i Sammenhængsreformen kan realiseres.
  - **Referencegruppe:** Repræsentanter for KL, Danske Regioner, DA, LO, FTF og AC er løbende blevet inddraget i reformarbejdet.
  - **Dialogmøder:** Innovationsministeren har løbende holdt inspirationsmøder med en lang række aktører og fået input til arbejdet med Sammenhængsreformen.
- 



## Mindre topstyring og større lokal frihed

Styring handler grundlæggende om, hvordan man når de politiske fastsatte mål for den offentlige sektor samtidig med, at der følges op på resultaterne. Den samlede styring udspringer fra både Folketinget, ministerier, regioner og kommuner.

Gennem årene er der føjet lag på lag af regulering, krav og nye opgaver i den offentlige sektor. Selv om de enkelte dele fungerer hver for sig, så kan det medføre, at borgerne oplever usammenhængende og uigennemskuelige offentlige tilbud. Og at medarbejderne bruger unødigt meget tid på bureaukrati – og har for lidt tid til at bruge deres faglighed til gavn for borgerne.

Der har de senere år været debat om styringen af den offentlige sektor, herunder særligt den styringsform som forvaltningslitteraturen betegner som *New Public Management*.

*New Public Management* er blevet kritiseret for at skabe en kompleks og bureaukratisk offentlig sektor med omfattende regulering og registreringskrav, som gør det vanskeligt for medarbejderne at udføre deres opgaver. Regeringen tager kritikken af *New Public Management* alvorligt.

Regeringen ønsker at udstikke en ny kurs for styringen af den offentlige sektor. Der skal være et fornyet og langt stærkere fokus på kvaliteten og værdien af velfærden. Udgangspunktet skal være kvalitet i opgaveløsningen – ikke et væld af krav, der begrænser mulighederne for at levere god velfærd.

Man kan ikke styre sig ud af kompleksiteten. Vi bliver derfor nødt til at have tillid til, at medarbejdere og ledere kan løse opgaverne og bruge deres faglighed til at træffe gode beslutninger sammen med borgerne. Tillid og sammenhæng er nøgleordene for en reform af den offentlige sektor.

Opgaverne skal løses i fællesskab – ikke i den enkelte silo. Relevante medarbejdere og ledere skal derfor stille deres viden og ressourcer til rådighed, når vi løser kerneopgaverne i den offentlige sektor – uden at skele til fagområde eller sektor.

Der skal gennemføres en omfattende afbureaukratisering i den offentlige sektor. Staten, kommuner og regioner skal afskaffe unødvendige regler og registreringskrav.

Der skal være færre mål, som de enkelte medarbejdere og institutioner skal forholde sig til.

Der skal større fokus på resultaterne for borgerne – både i styringen af velfærdsområderne og i åbenheden over for borgerne.

Det vil give medarbejderne et større fagligt råderum og en større lokal frihed til at levere kerneydelser af høj kvalitet. Det skaber samtidig mere motiverede medarbejdere, der brænder for at gøre en forskel for borgerne i vores velfærdssamfund.

Dermed øges kravene til de ledere, som sidder med det daglige driftsansvar. De politiske niveauer skal lade lederne lede. Ledere skal sætte både retning og holdet. Ledere skal også tage ansvar for, at medarbejderne løbende udvikler deres faglighed med fokus på at skabe de bedst mulige resultater for borgerne. Dårlige ledere skal udvikles eller afvikles. Institutionerne skal tage ansvaret for deres egen udvikling. Derfor skal der være styr på økonomien, og budgetterne skal holdes. Det giver tryghed for medarbejderne og handlefrihed til ledelsen.

Men blikket på det enkelte års budget må ikke blive så stift, at de kommende år bliver tabt af syne. Der skal også planlægges flere år frem og investeres i langsigtede forbedringer af opgaveløsningen. God økonomistyring i den offentlige sektor skal derfor ses i det lange lys. Det kræver, at man – hvor det er relevant – kan disponere over sine ressourcer mere end ét år frem samt har frihed og incitament til at prioritere og anvende sine ressourcer der, hvor de bidrager mest til løsningen af kerneopgaverne – også på længere sigt.

Det betyder naturligvis ikke, at der ikke længere er behov for regler, fx for at sikre, at borgerne får den velfærd eller de ydelser, de er berettiget til.

Men det er en fejl at tro, at man skal styre på samme måde på tværs af de mange sektorområder i den offentlige sektor. Den statslige styring af politiet eller en stor statslig styrelse skal være anderledes end styringen af en kommunal børnehave eller et jobcenter.

Siden valget i 2015 er der arbejdet med at udvikle styringen og skabe bedre sammenhæng for borgeren. Det gælder fx på sygehusene, *jf. boks 1*.

---

### **Boks 1**

#### **Eksempel på ny styring: Sygehusene**

Regeringen og regionerne har aftalt at ændre den økonomiske styring af vores sygehuse. Der har indtil nu været fokus på øget aktivitet i sygehusvæsenet i form af flere behandlinger, fx flere operationer mv. Fremover skal styringen understøtte sammenhæng, resultater og kvalitet. Behandlingen af borgere med kroniske sygdomme og ældre medicinske patienter skal flyttes fra de specialiserede sygehuse til tilbud tættere på patienten. For patienten betyder det, at der bliver bedre mulighed for oftere at undgå turen til sygehuset og i stedet blive behandlet i almen praksis, via en udgående sygehusfunktion, i kommunerne eller gennem digitale løsninger. Nye innovative løsninger vil kunne understøtte den udvikling. Sygehuspersonalet får samtidig bedre råderum til at beslutte de optimale løsninger for den enkelte patient.

---

## Rum og frihed til innovation

De bedste idéer opstår ofte i situationer, hvor medarbejdere skal løse konkrete problemer sammen med borgerne.

Regeringen vil gennemføre forsøg med friinstitutioner på en række områder. Her får de enkelte institutioner mere frihed til at løse kerneopgaverne, samtidig med at der målrettet følges op på resultater, kvalitet og effektivitet. Der er allerede ved at blive igangsat forsøg med friinstitutioner på dagtilbuds- og ældreområdet samt med sociale botilbud. Regeringen vil videre ad den vej, og der igangsættes derfor flere forsøg med friinstitutioner på en række nye områder, herunder på skole og ungdomsuddannelsesområdet.

Regeringen vil nytænke og afprøve nye innovative løsninger i kommunerne og indbyder derfor til nye frikommuneforsøg fra 2018 – Frikommuneforsøg III. Frikommuneforsøg giver kommunerne mulighed for at afprøve nye løsninger, fx hvor reglerne er unødigt bøvlede, eller hvor der er overflødige krav til dokumentation.

Der skal være plads og mod til at udvikle nye innovative løsninger i den offentlige sektor. Løsningerne skal langt hen ad vejen findes lokalt på arbejdspladserne. Der skal derfor skabes nye lokale og nationale partnerskaber på de store velfærdsområder, hvor borgere, medarbejdere og ledere i fællesskab kan forny og udvikle konkrete løsninger, der forbedrer velfærden.

Endelig ønsker regeringen at give større frihedsgrader til de frie grundskoler og skabe mere fleksible regler for udbud af ungdomsuddannelser, så flere aktører kan udbyde erhvervsuddannelser og erhvervs-gymnasiale uddannelser, og det lokale initiativ fremmes.



## Nationale mål

Regeringen igangsætter med Sammenhængsreformen en omfattende fornyelse af den offentlige sektor. Hvis det skal lykkes at vende fokus i den offentlige velfærd væk fra systemet og mod borgeren, så kræver det, at vi alle trækker i samme retning.

Regeringen opstiller derfor fire nationale mål for udviklingen af den offentlige sektor, *jf. boks 2*.

---

### Boks 2

#### Nationale mål for udviklingen af den offentlige sektor

- Borgerne skal mødes af en sammenhængende offentlig sektor.
- Mere frihed og tid til velfærd.
- Danmark skal have en offentlig sektor, der sikrer velfærd af højeste kvalitet.
- Attraktive offentlige arbejdspladser med tillid til fagligheden og borgeren i centrum.

---

Målene er fastsat på baggrund af de mange input, der er modtaget som led i arbejdet med reformen, og de skal sætte en samlet retning for udviklingen af den offentlige sektor i de kommende år.

Regeringen ønsker at fortsætte den åbne og inddragende proces, der har kendetegnet arbejdet med Sammenhængsreformen. Regeringen vil derfor invitere en lang række repræsentanter for den offentlige sektor til et topmøde om de nationale mål for udviklingen af den offentlige sektor med henblik på at drøfte målene, og hvordan vi i fællesskab arbejder videre med dem.

Regeringen ønsker at blive holdt op på målene, og at der løbende kan følges med i, hvordan det går. For hver af målene vil der derfor blive fastsat konkrete og målbare indikatorer, så vi kan følge med i udviklingen.

Samtidig vil regeringen rydde op i det eksisterende mål-mylder. Som led i reformsporet om afbureaukratisering vil regeringen derfor igangsætte en sanering af eksisterende mål på tværs af den offentlige sektor.



## Partnerskaber om fremtidens velfærd

Vi skal blive ved med at arbejde for en velfærd i topklasse. Den nære sundhed skal styrkes, og vi skal gøre dagligdagen bedre for de mange offentlige medarbejdere, der hver dag arbejder hårdt for at skabe tryghed, omsorg og pleje. Vi ser, at borgere stadig bliver klemt af rigide systemer og silotænkning, og at medarbejderne presses af unødige regler. Det skal vi gøre op med.

Men der er ikke nogen lette løsninger. Udfordringerne kræver, at vi i fællesskab udvikler løsninger. Samtidig er der lokale forhold, der betyder, at det ofte kan være svært at bruge den samme løsningsmodel på tværs af sektorer og institutioner. Regeringen opfordrer derfor til, at man lokalt i kommuner og regioner laver partnerskaber om at udvikle den offentlige sektor, så den skaber mest mulig værdi for borgerne. Endvidere vil regeringen søge at indgå nationale partnerskaber på de store velfærdsområder.



# Seks reformspor

Sammenhængsreformen bygges op omkring seks reformspor, *jf. figur 2*. Indsatserne er forskellige, men formålet er det samme i alle seks reformspor: At borgeren ikke bliver klemmt mellem systemerne. At kvaliteten i velfærden løftes. Og at medarbejderne får mere tid til kerneopgaven.

---

**Figur 2**  
Reformsporene i Sammenhængsreformen

- 1 Færre regler og mindre bureaukrati
- 2 Digital service i verdensklasse
- 3 Bedre hjælp til borgere og familier med komplekse problemer
- 4 Bedre ledelse og rette kompetencer
- 5 Et mere sammenhængende sundhedsvæsen
- 6 Bedre sammenhæng i vejen til uddannelse og job

---

Det konkrete indhold i de seks reformspor vil blive offentliggjort som selvstændige udspil i løbet af efteråret.





## 1. Færre regler og mindre bureaukrati

Bureaukratiet har grebet om sig og fylder for meget i den offentlige sektor. Der er opstået et skævt forhold mellem den tid, medarbejderne bruger på borgerne, og den tid, de bruger på unødigt bureaukrati. Både medarbejdere og ledere melder samstemmende, at regler og registreringskrav fylder for meget i det daglige arbejde i den offentlige sektor.

Det er regeringens opfattelse, at mængden af bureaukrati hæmmer effektiviteten i den offentlige sektor og forhindrer medarbejderne i at nå deres fulde potentiale og udøve deres faglighed. Regler og registreringskrav fylder simpelthen for meget, og det går ud over den service, som borgerne får.

Der er ikke tilstrækkelig frihed i opgaveløsningen i dag. Det er ofte medarbejdere og ledere, der ved, hvordan borgerne sikres den bedst mulige velfærd for pengene, og hvornår registreringskrav og øvrige regler står i vejen for det. Men de har ikke de nødvendige rammer for at sætte erfaringerne i spil.

Staten har skabt et puljetyranni i kommunerne og regionerne, hvor administrationen af ansøgningspuljer trækker for mange ressourcer væk fra den borgernære velfærd.

Der er opstillet mange mål i og for den offentlige sektor. De mange mål har hver for sig en berettigelse, men samlet set bidrager de til et betydeligt bureaukrati og manglende fokus i styringen i den offentlige sektor. Det skaber forvirring hos ledere og medarbejdere.

Regeringen lancerer derfor reformsporet *Færre regler og mindre bureaukrati*, som skal sikre, at tiden bruges på kerneopgaver og ikke unødigt bureaukrati – så borgeren og vores fælles velfærd kommer i første række.

---

### Reformsporet om afbureaukratisering vil håndtere følgende udfordringer:

- Det er ofte medarbejdere og ledere, der ved hvordan den bedst mulige velfærd sikres, men de har ikke friheden til at sætte erfaringerne i spil.
- For mange puljer bliver ædt op af administration frem for at blive brugt på velfærd.
- Regler og registreringskrav fylder for meget, og det går ud over den service, som borgerne får.
- Der er opstillet for mange mål i den offentlige sektor – det skaber et betydeligt bureaukrati og manglende fokus i styringen i den offentlige sektor.





## 2. Digital service i verdensklasse

Danmark er en international frontløber, når det gælder digitaliseringen af den offentlige sektor. Den digitale omstilling af den offentlige service til borgerne og virksomhederne er dog ikke kommet af sig selv. Den har krævet en vedholdende indsats på tværs af hele den offentlige sektor, modige politiske beslutninger og er i høj grad lykkedes, fordi danskerne hurtigt har taget de digitale løsninger til sig.

Regeringen ønsker fortsat en digital offentlig sektor i verdensklasse. Der lanceres derfor en reform af den offentlige digitale service med konkrete initiativer, som adresserer en række centrale udfordringer.

*For det første* er øget dataanvendelse og deling af oplysninger på tværs af myndigheder en central forudsætning for en bedre, mere sammenhængende og målrettet service til borgerne. Men de digitale muligheder for at dele data og manglende indblik i, hvilke data og oplysninger, som anvendes af det offentlige, kan skabe grobund for utryghed og mistillid til offentlige myndigheder. Det er en helt legitim bekymring, som skal håndteres. Det er afgørende, at borgerne er trygge ved den offentlige brug af data. Regeringen vil derfor sikre, at danskerne får et bedre indblik i hvilke data og oplysninger, der indsamles på tværs af den offentlige sektor, og hvad oplysningerne anvendes til.

*For det andet* bærer den digitale service i dag præg af, at de offentlige myndigheder har udviklet deres digitale løsninger efter de sektorer og siloer, som den offentlige sektor er opdelt i. Det betyder, at en borger, som fx skal flytte, skal anvende flere forskellige selvbetjeningsløsninger til henholdsvis at melde ny adresse, skifte læge, søge om boligstøtte osv. Det er dermed op til borgeren selv at skabe sammenhæng på tværs af myndighedernes mange selvbetjeningsløsninger, som er bygget på myndighedernes præmisser. Regeringen vil gøre det nemmere og mere enkelt at være borger i det digitale Danmark.

*For det tredje* sker udbredelsen af nye teknologier alt for langsomt, så borgerne ikke hurtigt nok får gavn af de nye muligheder. Det er på trods af, at nye teknologier og digitale velfærdsløsninger som robotteknologi og kunstig intelligens rummer muligheder for at binde den offentlige sektor tættere sammen og skabe bedre og tryggere service.

---

### Reformsporet om bedre digital service vil håndtere følgende udfordringer:

- Borgerne mangler indblik i, hvilke data og oplysninger, som indsamles og anvendes i den offentlige sektor. Det kan svække borgernes tillid til myndighederne.
  - Den offentlige digitale service kan ofte være usammenhængende – borgerne skal derfor selv finde vej i en kompleks offentlig sektor.
  - Nye digitale løsninger og velfærdsteknologier udbredes for langsomt – borgerne får dermed ikke en så god service, som de kunne have fået.
-





### 3. Bedre hjælp til borgere og familier med komplekse problemer

Det er et paradoks, at de borgere og familier, der har sværest ved at finde vej, bliver mødt af den tætteste jungle af regler og tilbud.

Det gælder fx den langtidsledige mor med to børn, der er i en svær og kompleks situation. Måske med social angst og en fysisk funktionsevnedssættelse, som begrænser hende i hverdagen. Og ulykkeligvis ofte børn, der mistrives, klarer sig dårligt i skolen og måske skal anbringes uden for hjemmet.

Det gælder fx også udsatte borgere, som hverken er i uddannelse eller beskæftigelse på grund af psykiske lidelser og misbrugsproblemer. Borgerne vil ofte have kontakt med både socialforvaltning, behandlingspsykiatrien, misbrugsbehandling, jobcenter osv. Og de vil ofte blive mødt af et utal af sagsbehandlere og handleplaner.

Der er behov for, at hjælpen til disse borgere og familier sker med udgangspunkt i deres samlede udfordringer og ressourcer – ikke i systemerne. Både fordi det er det bedste for borgerne og familierne, men også fordi vi tror på et samfund, hvor alle – med den rette hjælp – kan og skal deltage og tage ansvar.

Mange kommuner har arbejdet ambitiøst og hårdt for at skabe en bedre sammenhæng i indsatsene til de borgere og familier, der har komplekse og sammensatte udfordringer. Men indsatsene har ofte udgangspunkt i forskellige sektorlovgivninger med varierende formål, begreber og tilbud. Erfaringerne fra kommunerne viser derfor, at ambitionerne om mere sammenhængende indsatser for borgerne kan være svære at realisere i praksis.

Regeringen har fremlagt et forslag om, at borgere og familier med komplekse og sammensatte problemer kan få én helhedsorienteret plan. Loven er vedtaget af Folketinget og trådte i kraft d. 1. juli 2018.

Regeringen vil i forlængelse heraf lancere et reformspor med konkrete bud på, hvordan den offentlige sektor bedre kan levere sammenhængende indsatser til borgere med komplekse problemer, der giver mening for den enkelte borger.

---

#### Reformsporet om en helhedsorienteret indsats vil håndtere følgende udfordringer:

- Der er for mange borgere med komplekse problemer, som oplever et tungt og uigennemskueligt offentligt system. Her møder de mange kontaktpunkter og oplever at skulle afgive de samme oplysninger mange gange.
- Der er for mange borgere med komplekse problemer, som ikke får en helhedsorienteret indsats, der tager afsæt i deres samlede udfordringer og styrker deres evne til at mestre eget liv og blive en del af arbejdsmarkedet.
- Det er vanskeligt for medarbejdere at overskue lovgivningen og tilrettelægge helhedsorienterede indsatser på tværs af forvaltninger i det offentlige.





## 4. Bedre ledelse og rette kompetencer

Den offentlige sektor er generelt velfungerende med dygtige og engagerede ledere og medarbejdere, der hver dag gør en forskel for samfundet og borgerne. Nogle steder er den forskel imidlertid større end andre steder. Det skyldes ofte god ledelse, et engageret personale med tidssvarende kompetencer og et godt arbejdsmiljø. Regeringen vil derfor sætte fokus på ledelse og kompetencer i den offentlige sektor.

Der skal større fokus på, hvordan den offentlige sektor skaber kvalitet og resultater for borgerne – både i ledelsen og styringen af velfærdsområderne. Ledelseskommisionen peger i den forbindelse på, at der skal større fokus på driften af den offentlige velfærd. Der er blevet for langt mellem de ledere og medarbejdere, der har kontakten til borgerne og den ledelse, der tager de overordnede beslutninger.

Oftentimes skal løsningen for en borger eller virksomhed findes i samarbejdet mellem flere enheder eller fagligheder. Det skal den offentlige sektor blive bedre til at håndtere. Det er et ledelsesansvar, men også et ansvar for alle offentlige medarbejdere at videndele, opsøge kolleger og skabe faglig synergi på tværs af områder.

Udviklingen i bl.a. ny teknologi stiller krav til de offentlige ledere og medarbejdere, der konstant skal tillære sig kompetencer for at kunne imødekomme morgendagens behov. Når ledere og medarbejdere er klædt på til at løfte deres opgaver, bliver resultatet for borgerne bedre, samtidig med at medarbejderne i den offentlige sektor trives bedre.

Styr på økonomien og respekt for budgetterne er en forudsætning for et bæredygtigt velfærdssamfund. Men det er ikke nok. Vi skal også udvikle velfærdssamfundet. I takt med den teknologiske udvikling og en fortsat økonomisk fremgang, stiger borgernes forventning til kvaliteten af den offentlige service. Det kræver, at der både planlægges og investeres med blik for fremtiden. Der skal løbende foretages de investeringer, som på den lidt længere bane gør en forskel for både kvaliteten og effektiviteten. Langsigtet planlægning kan ske på flere måder. Men ofte er det lederne og medarbejderne i de borgernære institutioner, som har ideerne til, hvordan den offentlige sektor kan blive endnu bedre. Derfor skal der være plads og fleksibilitet til, at de enkelte institutioner kan planlægge flere år frem og tør investere i konkrete forbedringer, der kommer borgerne og medarbejderne til gavn – også på længere sigt.

---

### Ledelses- og kompetencereformen vil håndtere følgende udfordringer:

- Der er utilstrækkeligt fokus på resultater for borgeren i den offentlige opgaveløsning.
- Medarbejdere og ledere skal blive bedre til at skabe sammenhæng på tværs af den offentlige sektor.
- Ledelseskvaliteten i den offentlige sektor er for svingende.
- Der investeres ikke tilstrækkeligt strategisk i kompetenceudvikling.
- Det skal være attraktivt at arbejde i det offentlige.





## 5. Et mere sammenhængende sundhedsvæsen

Det danske sundhedsvæsen er i dag langt bedre end for to årtier siden. Vi bruger flere penge på sundhed end nogensinde. Der er ansat ca. 5.800 flere læger og ca. 5.900 flere sygeplejersker siden 2001. Ventelister er nedbragt. Flere overlever kræft og hjertesygdomme.

Men vi har tre klare udfordringer.

*For det første* oplever mange patienter, at der mangler sammenhæng i deres behandlingsforløb. Det kan fx være sygehuset og den kommunale hjemmesygepleje, som ikke får talt sammen, når patienten udskrives. Regeringen vil gøre det nemmere for sundhedspersonalet at skabe sammenhæng for patienten i snitfladerne mellem sygehus, kommunale sundhedstilbud og egen læge.

*For det andet* bliver for mange behandlet på et sygehus. Det har været en succes at samle specialerne, så alle kan få den bedste behandling af komplicerede sygdomme som en blodprop i hjertet eller kræft. Fx overlever flere et hjerteanfald og får et godt liv bagefter. Men for mindre komplicerede behandlinger er det bedste tilbud for patienten ikke på et sygehus – som ofte ligger et stykke væk.

*For det tredje* er der store forskelle i sundhedstilbuddene, alt efter hvor i landet borgeren bor. Det gælder både for sygehusene og de kommunale sundhedstilbud.

Regeringen vil skabe et stærkere og mere sammenhængende sundhedsvæsen tættere på borgerne. Patienterne skal oftere hjælpes af egen læge. Eller af kommunens tilbud. Det er særligt vigtigt for mennesker med kroniske sygdomme, ældre og andre, som ofte er i kontakt med sundhedsvæsenet. Og kvalitet og service skal være mere ensartet for alle på tværs af landet.

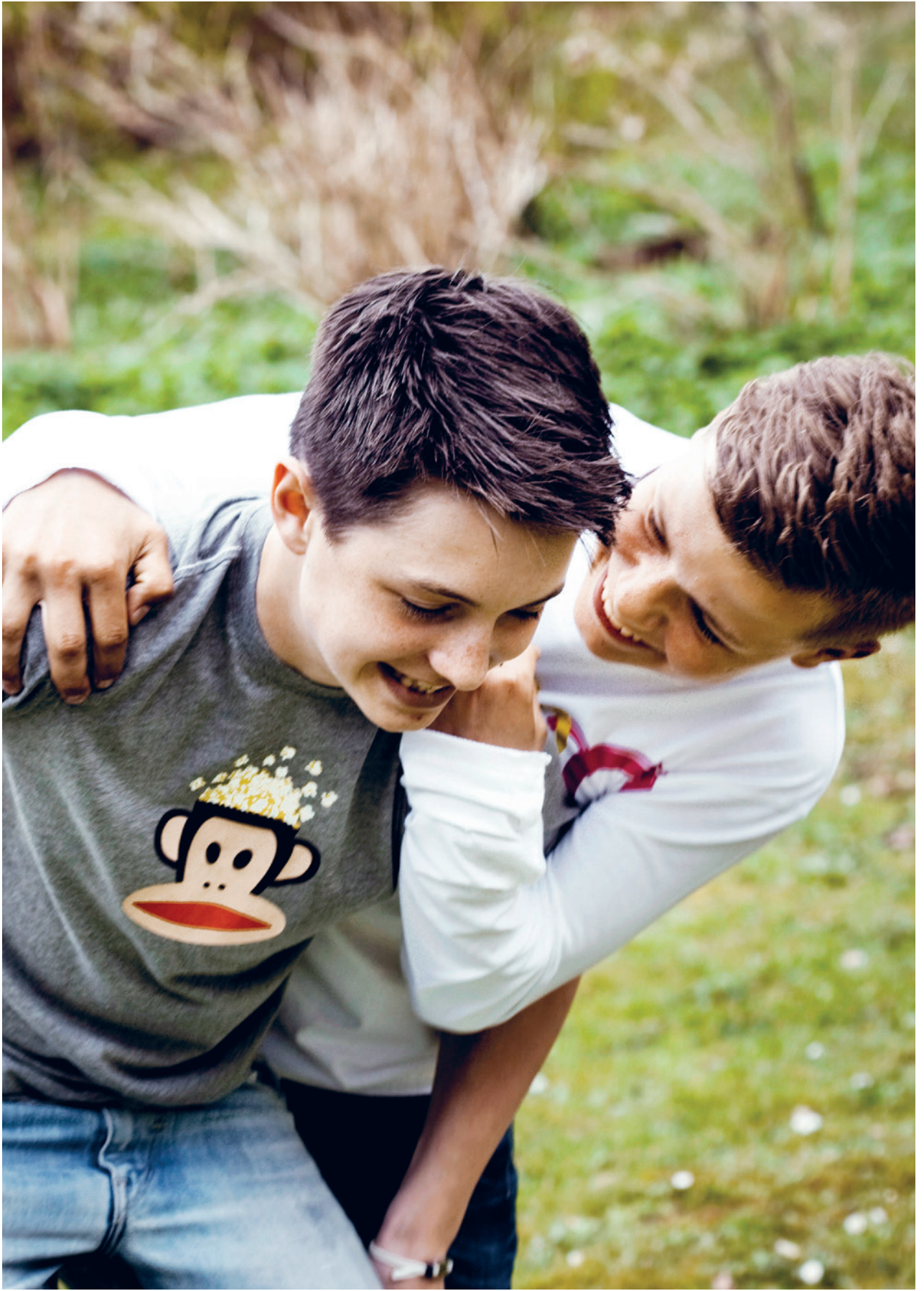
For at håndtere de udfordringer vil regeringen i efteråret lancere en samlet sundhedsreform.

---

### Reformsporet om sundhed vil håndtere følgende udfordringer:

- Der er behov for øget sammenhæng mellem kommune, almen praksis og sygehus.
- Der er for mange behandlinger af fx ældre medicinske patienter og mennesker med kronisk sygdom på sygehuse, i stedet for hos egen læge.
- Danmark halter i dag bagefter, når det kommer til udviklingen af det nære sundhedsvæsen med bl.a. moderne lægehuse, hvor flere læger og sygeplejersker arbejder sammen.
- Der er behov for mere ensartet kvalitet og service på tværs af landet.
- Den lokale ledelse og personalet skal have rammerne for at træffe de rigtige beslutninger for patienten. Ny styring på sundhedsområdet fra 2019 var første skridt – her er firkantede aktivitetskrav fjernet, og der er i stedet sat fokus på sammenhæng for patienterne.
- Ny teknologi og nye innovative tilgange skal udnyttes til gavn for patienten.





## 6. Bedre sammenhæng i vejen til uddannelse og job

De fleste unge er aktive deltagere i samfundet – enten ved at være i uddannelse eller ved at være i job. Vi skal støtte de unge i overgangen til uddannelse og beskæftigelse, og vi skal støtte de unge undervejs på deres vej mod at blive myndige borgere i samfundet. Det kræver, at vi alle tager ansvar. De unge skal tage ansvar for deres eget liv. Det offentlige har til gengæld ansvaret for at sikre, at ungdomsuddannelser er af en høj kvalitet, og at den unge har en bred vifte af forskellige uddannelsesmuligheder, der er geografisk tilgængelige. Det kræver også et balanceret blik på den enkelte unge og en forståelse for, at den unges vej til uddannelse og job kan være forskellige.

I dag er der en række udfordringer. Langt de fleste unge vælger i dag en gymnasial uddannelse efter grundskolen, selv om nogle unge burde vælge en erhvervsuddannelse. Det ses ved, at mange unge først gennemfører en gymnasial uddannelse for derefter at gennemføre en erhvervsuddannelse. Næsten hver tiende ung har gennemført både en erhvervsuddannelse og en gymnasial uddannelse, inden de er 30 år. En tredjedel af de erhvervsuddannelseselever, der ikke kommer direkte fra grundskolen, har en gymnasial uddannelse bag sig.

Blandt unge i kontanthjælpssystemet er der i dag flere, som begynder på en uddannelse. Det er godt. Men frafaldet er alt for højt. Det kan være unge med lav motivation eller andre udfordringer, der vanskeliggør en nem overgang til uddannelsessystemet. Det er også unge, som hverken er i uddannelse eller beskæftigelse på grund af psykiske lidelser og misbrugsproblemer og dermed har kontakt med flere forskellige forvaltninger og aktører. Alt efter, om den unge møder den offentlige sektor via socialsystemet, uddannelse, sundhed eller beskæftigelse gælder der forskellige regelsæt. Det kan gøre vejen frem uigennemsigtig, men det udfordrer også de medarbejdere, som skal levere god rådgivning og støtte til den unge.

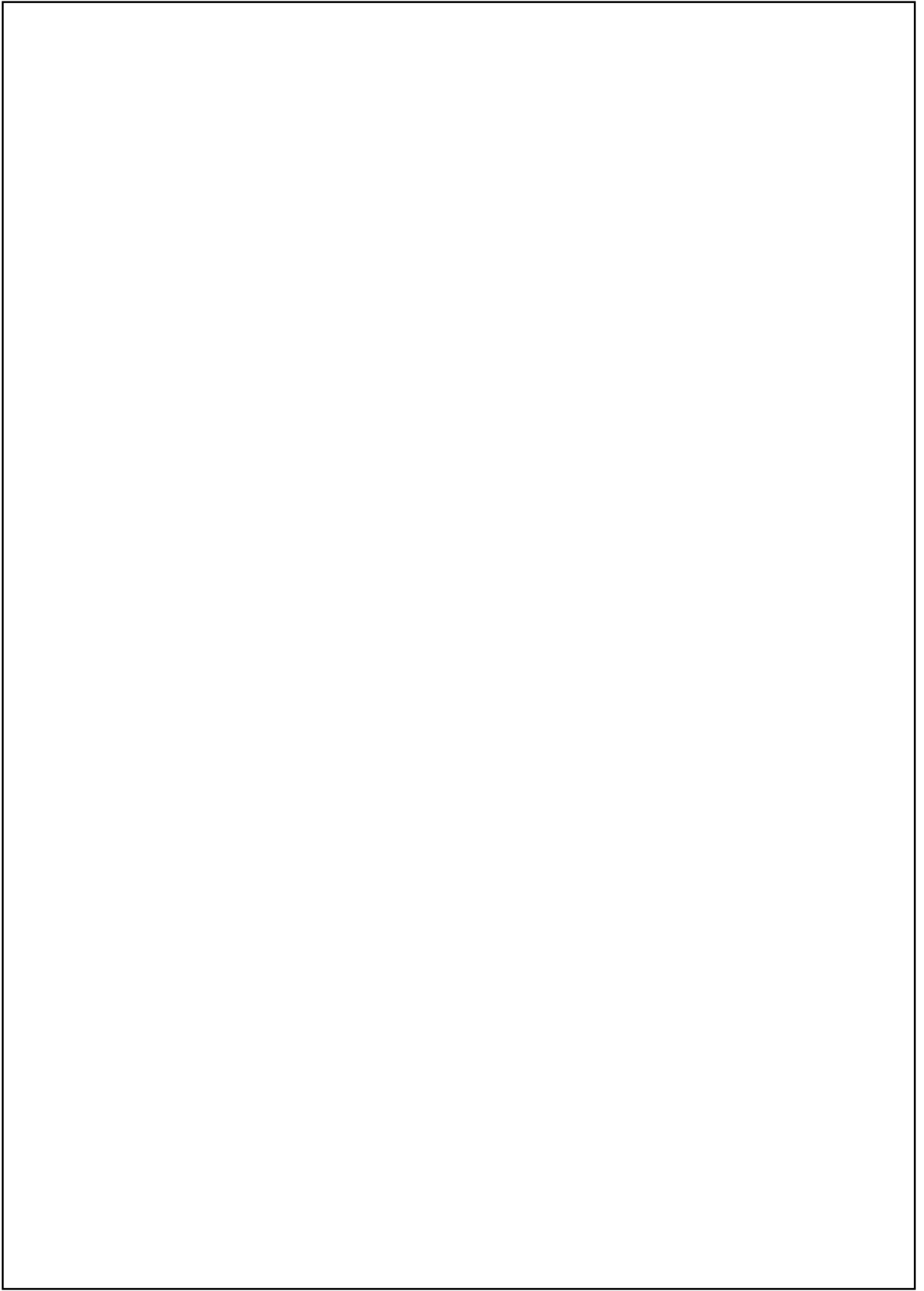
Med *Aftale om bedre veje til uddannelse og job* er vi godt på vej til at hjælpe den gruppe af unge, der har brug for en særlig støtte for at kunne gennemføre en ungdomsuddannelse. Men det kræver fortsat særlig opmærksomhed på implementeringen af aftalen – ikke mindst af den nye kommunale ungeindsats, som skal sikre en sammenhængende indsats på tværs af de forskellige myndigheder, sektorer og kontaktpersoner, der omgiver den unge.

Samtidig ønsker regeringen at gennemføre en bredere indsats, der skal sikre, at alle unge har adgang til uddannelser af høj kvalitet på velfungerende uddannelsesinstitutioner. Regeringen vil bl.a. se på, om det eksisterende taxametersystem understøtter den rette balance mellem kvalitet, aktivitet, effektivitet og geografisk nærhed for den unge gennem et større eftersyn af området.

---

### Reformsporet om unge vil håndtere følgende udfordringer:

- Styring og finansiering af ungdomsuddannelsesinstitutionerne understøtter ikke i tilstrækkelig grad et fokus på kvalitet og sammenhængende forløb for de unge, herunder hurtigt omvalg af ungdomsuddannelse.
  - Der er for mange unge, som ikke vælger den rigtige uddannelse første gang.
  - Der er et stort uddannelsesfrafald for unge, der kommer fra kontanthjælpssystemet.
  - Systemer kan være komplekse og svære at finde vej i for unge med behov for en tværgående indsats på tværs af de forskellige myndigheder, sektorer og kontaktpersoner.
-



2017/18:45

September 2018

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

ISBN 978-87-93635-77-7 (pdf version)  
ISBN 978-87-93635-68-5 (trykt version)

Design, omslag: e-Types  
Foto: Ritzau Scanpix  
Tryk: Rosendahls

Publikationen kan hentes på  
[www.fm.dk](http://www.fm.dk)  
[www.regeringen.dk](http://www.regeringen.dk)



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