

A portrait of a woman with light brown hair pulled back, wearing a dark blue blazer. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred city street with buildings.

# TILLID, FAGLIGHED OG ARBEJDSGLÆDE

EN SELVSTYRE-REFORM  
FOR DEN OFFENTLIGE SEKTOR



SOCIALDEMOKRATIET



# KÆRE MEDARBEJDERE OG LEDERE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

I yder hver dag en stor og vigtig indsats. Uden jer, ingen velfærd.

Men noget er galt. For det er som om, at tiden og pengene forsvinder i for meget papirarbejde.

Jeg er bange for, at det mange steder slår skår af arbejdsglæden? Samtidig er vilkårene blevet sværere. Der er sparet meget. Omstruktureret igen og igen.

Det ærgrer mig, når den offentlige sektor omtales som en økonomisk byrde. Den er alt andet end det. Den offentlige sektor i Danmark har været med til at skabe forudsætningen for et af verdens mest frie og lige lande. Og tak for det!

Mange politikere har i årevis talt om at gøre op med

bureaukratiet. Er det ikke på tide, at vi gør noget ved det?

Hvis Socialdemokratiet får danskernes opbakning til at danne regering efter næste valg, vil vi lede den offentlige sektor på en ny måde. Noget af det, vi foreslår, er blandt andet:

**Få mål.** Der er alt for mange krav om dokumentation. Det vil vi gøre op med ved kun at tillade nogle få, overordnede mål. Og vi forpligter os på at droppe unødvendig kontrol. Der er brug for langt mere tillid til, at man lokalt finder de rigtige løsninger.

**Gevinster skal gavne lokalt.** Hvis medarbejdere eller ledere kan løse en opgave både klogere

og billigere, er det kun rimeligt, at de beholder en del af gevinsten i den enkelte børnehave, skole eller plejehjem. Så vi får bedre velfærd for pengene.

**Flerårige budgetter.** For at I bedre kan koncentrere jer om den forebyggende og langvarige indsats, er der behov for at tænke længere end et års budget. Det siger sig selv, at budgetter skal overholdes – men det skal være muligt at se menneskers udvikling for mere end et år ad gangen.

Kort sagt: Mere frihed. Til den enkelte medarbejder og den enkelte institution. Og mindre indblanding - fra kortsigtet styring og evige krav om dokumentation. Vi tror på, at tillid til jeres indsats gør velfærd den bedre.

De steder, hvor vores forslag ikke passer ind – så lad være. Der er stor forskel på at drive en børnehave eller et sygehus. Noget passer måske et sted, mens det ikke giver mening et andet sted.

**»Vi tror på, at tillid til jeres indsats gør velfærd den bedre«**

Derfor er vores forslag også en invitation til, at vi sammen udvikler den offentlige sektor. Vi bilder os ikke ind, at vi har alle svarene. Og det bliver ikke nemt at gennemføre i praksis. Der bliver brug for samarbejde og dialog.

Mest af alt får vi brug for jeres hjælp.

Vi håber, I vil være med.

Med venlig hilsen

A handwritten signature in black ink, reading 'Mette Frederiksen'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'M' and a long, sweeping tail.

Mette Frederiksen  
Formand for Socialdemokratiet

# SOCIALDEMOKRATIETS VISION: MERE SELVSTYRE. STØRRE

Det er mødet mellem mennesker, der gør den afgørende forskel i vores velfærdssamfund. Alt det, man ikke kan sætte på formel, og som handler om omsorg, nærvær og relationer, skal have mere plads. Derfor vil Socialdemokratiet have en selvstyre-reform for den offentlige sektor. Ikke en reform, der skal spare eller skære ned på velfærd. Tværtimod. En reform, der skal give mere frihed og større arbejdsro til de offentligt ansatte.

Socialdemokratiet ønsker, at alle mennesker kan leve det liv, de ønsker. Uanset baggrund og opvækst. Det er velfærdssamfundets kerneopgave. Derfor vil vi have gode daginstitutioner og skoler, der kan give alle børn og unge et godt afsæt i livet. Vi vil have fri og lige adgang til sundhed og et stærkt socialt sikkerhedsnet, så ingen falder igennem, når sygdom eller uheld rammer. Og vi vil have en æld-

repleje med værdighed og omsorg, fordi det har alle fortjent efter et langt liv, hvor man har bidraget til fællesskabet.

Det er gennem vores fælles institutioner, vi gør visionen for velfærdssamfundet til virkelighed. Det er her, vi skal bryde den negative sociale arv og sørge for, at et barns fremtid aldrig er afgjort på forhånd. Og at man får en mulighed til uanset, hvad man kommer ud for på livets vej.

Socialdemokratiet ønsker en offentlig sektor, hvor mennesker trives. Både alle os, der kommer i de offentlige institutioner til hverdag. Og alle dem, der arbejder her. Man skal hverken blive nedslidt eller syg af stress af at gå på arbejde i det offentlige. Hvis vi skal skabe bedre service og højere kvalitet for borgerne, skal trivsel og arbejdsglæden i den of-

# ARBEJDSGLÆDE. BEDRE VELFÆRD

---

fentlige sektor op. Fordi god velfærd først og fremmest skabes af fagligt dygtige og engagerede medarbejdere.

Kvaliteten i den offentlige sektor afhænger af de offentligt ansatte. Af at pædagoger og lærere har tid til at se og høre vores børn. Af at sosu'ere og sygeplejersker har overskud til den nødvendige omsorg for vores ældre og syge. Af at man altid bliver set som menneske frem for et sagsnummer. Derfor skal de offentligt ansatte have lov til at frigøre sig mere fra skemaerne og i stedet koncentrere sig om de mennesker, det handler om.

Vi skal have en veldreven offentlig sektor, hvor fællesskabets penge altid bruges bedst muligt. Men ambitionen om at få mest muligt ud af ressourcerne må ikke føre til så stram en styring, at

fagligheden træder i baggrunden. Fagligheden til at vurdere, hvad den enkelte har behov for. Og den faglige frihed til nogle gange at gøre tingene på en anden måde.

Vi har brugt generationer på at opbygge et af verdens mest rige, lige og frie samfund. Det er ikke sket på trods af, men i kraft af en stærk offentlig sektor. Vil vi have et stærkt velfærdssamfund i fremtiden, skal vi også have en stærk offentlig sektor.

# SOCIALDEMOKRATIETS LØSNING: EN SELVSTYRE-REFORM

Tiden er inde til et sporskifte i den offentlige sektor. Vi skal væk fra illusionen om, at vores velfærd kan styres som en virksomhed. Og vi skal en gang for alle opgive idéen om, at god velfærd skabes ved, at politikere og embedsmænd regulerer den offentlige sektor ned i mindste detalje.

Socialdemokratiet foreslår en ny måde at styre den offentlige sektor på. Hvor vi er fælles om de overordnede mål. Hvor alle ikke nødvendigvis skal følge samme skabelon. Hvor mennesker ikke skal passe ind i et skema. Og hvor der skabes en større ro og stabilitet om velfærdsinstitutionernes arbejde.

Vi vil sætte selvstyre i stedet for New Public Management.

I løbet af de seneste to år har Socialdemokratiet

haft fokus på, hvordan styringen af vores velfærd kan reformeres. Vi har lyttet og talt med mange. De faglige organisationer. Ledere og medarbejdere. Danskere i alle dele af landet. Både dem, der arbejder i den offentlige sektor, og dem, der nyder godt af den. Fælles for dem er opbakningen til et stærkt velfærdssamfund med gode offentlige institutioner. Men også en frustration over den styring, der går ud over arbejdsglæden og kvaliteten. Og ikke mindst en bekymring for, om den udvikling kan vendes. Ingen tvivl om, at opgaven er stor. Derfor lover vi heller ingen snuptagsløsninger eller mirakelkure. Men vi er klar til at udstikke en ny kurs, der gør grundlæggende op med årtiers styringslogik.

Vi skal have mindre detailstyring og en mere klar ansvarsfordeling i den offentlige sektor. Vi vil



# FOR DEN OFFENTLIGE SEKTOR

---

**»Vi skal væk fra illusionen om, at vores velfærd kan styres som en virksomhed«**

skabe et fornyet ledelsesrum på den enkelte institution, der giver bedre mulighed for at inddrage medarbejdere og borgere. Det skal give større arbejdsglæde. Forbedre kvaliteten af vores velfærd. Og styrke den offentlige sektors evne til at løfte dem, der har behov for en hjælpende og støttende hånd.

Kort sagt: Vi vil give velfærdsinstitutionerne mere selvstyre.

Det er ikke politikere og embedsmænd, der i detaljen skal definere, hvordan hverdagen skal se ud i den enkelte institution. Politikerne skal koncentrere sig om at udstikke retningen og foretage de økonomiske prioriteringer. De offentlige ledere og medarbejdere skal have lov til at udføre deres arbejde og bruge deres faglige dømmekraft.

Selvstyre-reformen skal give mere frihed til de offentlige velfærdsinstitutioner, sikre mere politisk armslængde og mindske bureaukratiet. Det skal ske gennem mere stabile driftsrammer, hvor mål og økonomi ligger fast for en flerårig periode. Så institutionerne får bedre og mere fleksible muligheder for at levere en god kvalitet, prioritere indsatserne og skabe et godt arbejdsmiljø med lavere sygefravær.

En helt ny måde at styre den offentlige sektor på stiller store krav til politikerne, lederne og de faglige organisationer. Til alle parter. Om at påtage sig et ansvar og indgå i et reelt partnerskab. Om at være åbne for i fællesskab at finde nye og bedre måder at drive den offentlige sektor på.

Socialdemokratiet går til valg på en selvstyre-reform for den offentlige sektor. Hvor der bliver skabt reelle forandringer, der kan mærkes i hverdagen. Vores vision er klar. Men arbejdet er langt fra slut.

**»Vi kommer ikke med en færdig reform, som skal trækkes ned over alle. Vi vil hellere tage dialogen med dem, der står med ansvaret til daglig«**

Får vi danskernes opbakning til at gå i regering efter næste valg, skal selvstyre-reformen omsættes til virkelighed. Den vil se forskellig ud fra område til område. Selv fra institution til institution. Der er stor forskel på at drive en børnehave og et sygehus. De forskelle skal selvstyre-reformen rumme. Derfor kommer vi heller ikke med en færdig reform, som skal trækkes ned over alle. Vi vil hellere tage dialogen med dem, der står med ansvaret til daglig.

Selvstyre-reformen skal være en reform, vi er fælles om.

Selvstyre-reformen skal bruges, hvor det giver mening. Socialdemokratiet respekterer det lokale selvstyre. Derfor skal det være op til politikerne i kommuner, regioner og stat at beslutte, hvilke områder og institutioner der skal omfattes af reformen. Og hvornår.

# SELVSTYRE-REFORMENS 7 TILTAG

**Selvstyre-reformen består af 7 tiltag, der til sammen skal frigøre de offentlige institutioner fra detaljestyling, give større arbejdsro og mere lokalt ansvar. Tiltagene er opsummeret her og uddybes på de følgende sider.**

**1 Lokale velfærdsaftaler**  
Kommunen/regionen/staten og den enkelte institution indgår en lokal velfærdsaftale, der beskriver mål, rammer og økonomi for institutionen. Velfærdsaftalen gælder for en længere periode på f.eks. 2-4 år. Institutionen friholdes derudover for nye mål, koncepter og budgetændringer.

**2 Flerårige budgetter**  
Institutionerne kan frit overføre over- og underskud mellem årene, så længe det samlede flerårige budget og det aftalte serviceniveau holdes.

**3 Få bindende mål**  
Folketinget vedtager 2-3 nationale mål for folkeskolerne, daginstitutionerne, ældreplejen og de andre velfærdsområder. Kommunerne kan supplere med nogle få konkrete udviklingsmål, som institutionerne skal måles på.

---

## **4 Ledere skal stå på mål for deres resultater**

Selvstyre forudsætter god ledelse. Ledere, der ikke leverer på de aftalte krav og mål, skal som udgangspunkt ikke fortsætte som ledere.

## **5 Tilskyndelse til nye løsninger**

Hvis institutionerne opnår langsigtede effektiviseringer, der rækker ud over aftaleperioden, skal gevinsten fordeles mellem kommune/region/stat og institutionen.

## **6 Et styrket kvalitets-tilsyn**

Tilsynene med velfærdsinstitutionerne styrkes og nytænkes som erstatning for kontrol-bureaukratiet. De nye kvalitetstilsyn skal baseres på mere tilstedeværelse og løbende dialog.

## **7 Frivillighedsprincip**

Selvstyre-reformen skal ikke trækkes ned over hovedet på kommuner og regioner. Det skal derfor være op til politikerne i kommuner, regioner og stat at beslutte, hvilke områder og institutioner, der skal omfattes af reformen.

---

## 1 Lokale velfærdsaftaler i stedet for central detailstyring

De offentlige institutioner er underlagt en stadig mere stram central styring. Strømmen af nye krav og mål, som medarbejdere og ledere skal forholde sig til, er taget til. Det begrænser det faglige frirum og ledelsesmæssige handlerum. Ligesom det skaber uro og fjerner fokus fra kerneopgaverne. Derfor vil Socialdemokratiet erstatte de mange styringsmekanismer med én ny ramme. Nemlig lokale velfærdsaftaler.

Velfærdsaftalerne skal tage udgangspunkt i de nationale mål for området. De skal indeholde nogle få lokale mål, som kommunen fastsætter i samspil med institutionen. Udover målene beskriver velfærdsaftalerne også det serviceniveau, de værdier og det grundlag, som institutionerne i øvrigt skal arbejde efter. Herunder også forpligtelsen til samarbejde på tværs. Hvordan man bedst indfrier målene og i øvrigt arbejder med at om-

sætte aftalen til virkelighed er op til institutionerne selv. Aftalerne skal gælde i en flerårigperiode, f.eks. 2-4 år. Institutionerne kan som udgangspunkt ikke pålægges nye mål eller krav i den mellemliggende periode.

Velfærdsaftalerne skal ikke være så rigide, at der ikke er mulighed for at tilpasse dem til udviklingen i omverdenen. Ændrede opgaver eller økonomi forudsætter, at aftalen genforhandles.

Med lokale velfærdsaftaler vil Socialdemokratiet give institutionerne større arbejdsro og mere frihed. De ansvarlige politikere får bedre mulighed for at opstille konkrete målsætninger og udstikke en politisk retning. Det skal skabe en tydeligere arbejdsdeling mellem politikerne og den enkelte institution. Samtidig giver velfærdsaftalerne en ny mulighed for at øge medarbejder- og borgerindflydelsen lokalt. Vi tror på, at velfærden bliver bedre, hvis medarbejdere og borgere inddrages mere i udviklingen af den offentlige sektor.

Aftalen indgås i sidste ende af kommunalbestyrelsen og lederen, men udarbejdes i et samspil med medarbejderne og eksempelvis elever og forældre på en skole. Det øger de ansattes arbejdsglæde, hvis de får større indflydelse på egen arbejdsplads. Ligesom det skal bidrage til mere medansvar og fællesskab om de lokale velfærdsinstitutioner.

I helt særlige situationer, eller hvis aftalen misligholdes, skal der gælde en nødbremse-regel, så forvaltningen eller politikerne kan skride ind med eksempelvis nye krav, ændrede økonomiske rammer eller i yderste konsekvens opsigelse af aftalen.

---

## **2 Arbejdsro og mere langsigtet fokus med flerårige budgetter**

Langsigtet og strategisk planlægning i den offentlige sektor er ofte begrænset af kortsigtet økonomisk styring. Det skaber ikke tilstrækkelig gode forudsætninger for at styrke de tidlige og forebyg-

gende indsatser. Socialdemokratiet ønsker at skabe mere stabile rammevilkår om de offentlige institutioner og give bedre mulighed for langsigtet planlægning. Det, tror vi, vil give bedre velfærd.

Derfor skal institutionerne have budgetter, der løber over en flerårig periode. Så de kender og har sikkerhed for deres økonomi over hele aftaleperioden. Det vil give mulighed for mere fleksible økonomiske og ledelsesmæssige prioriteringer. Institutionerne har allerede i dag begrænset overførselsadgang i kommunerne.

Med de flerårige budgetter kan institutionerne frit overføre over- og underskud mellem årene, så længe den samlede økonomiske ramme og det aftalte serviceniveau overholdes. De flerårige budgetter skal ikke være så rigide, at der ikke løbende kan tages højde for ændringer i institutionernes vilkår, herunder f.eks. udvikling i børnetallet.

---

### **3 Få bindende mål skal give en klar retning**

Den offentlige sektor er i dag underlagt et klude-tæppe af mål. Nogle kommer fra Christiansborg. Andre vedtages politisk i regioner og kommuner eller bliver fastsat i forvaltningerne. Alle offentlige institutioner har mål, de skal leve op til. Men med et uoverskueligt og ugenomsigtigt antal mål er der risiko for, at fokus fjernes fra det, der er vigtigst.

Derfor skal de nye velfærdsaftaler have færre, men mere klare og retningsgivende mål. Så indsatsen fokuseres på det, der er vigtigst. Og mængden af dokumentation og registrering begrænses. Det skal give mere tid til velfærden.

Det er en politisk opgave at opstille de overordnede mål for den offentlige sektor. Men det er medarbejdernes og ledernes opgave at finde ud af, hvordan de bedst realiseres lokalt. Vi foreslår derfor, at der skal vedtages et begrænset antal over-

ordnede nationale mål for folkeskolerne, daginstitutionerne, ældreplejen og de andre velfærdsområder. På samme måde som man f.eks. kender det fra folkeskolen med tre nationale mål. Politisk besluttede mål, der anviser den fælles retning som institutionerne skal have.

Kommunerne kan supplere med f.eks. 2-3 konkrete, bindende udviklingsmål, som institutionen bindes op på. Det kan for eksempel være konkrete mål for øget trivsel, forbedrede læsefærdigheder eller nedbringelse af sygefraværet. Institutionerne skal som udgangspunkt kun registrere og dokumentere oplysninger, der har til formål at belyse opfyldelsen af disse mål.

Endelig skal der i igangsættes en systematisk gennemgang af sektorlovgivning og kommunal regulering med henblik på at friholde selvstyreinstitutioner mest muligt fra alle de krav og mål, der måtte ligge uden for.



**»Det er en politisk opgave at opstille de overordnede mål for den offentlige sektor. Men det er medarbejdernes og ledernes opgave at finde ud af, hvordan de bedst realiseres lokalt«**

---

## **4 Offentlige ledere skal stå på mål for deres resultater**

Der har i mange år været alt for stort fokus på styring frem for på ledelse i den offentlige sektor. Det har betydet kontrol i stedet for tillid. Og begrænsninger frem for handlerum. Ikke kun for medarbejderne, men også for lederne. Socialdemokratiet vil give lederne større ledelsesrum. Fordi vi tror på, at den bedste velfærd skabes, når beslut-

ningerne træffes tættest på borgerne. God ledelse er hele forudsætningen for, at en selvstyre-reform kan lykkes. Uden dygtige ledere, der udstikker retningen og motiverer medarbejderne, bliver selvstyre til tilfældighedernes spil.

Der er mange dygtige ledere i den offentlige sektor. Når lederne får større ledelsesrum, skal der samtidig følge et større ansvar for institutionens resultater. Tillid under ansvar. Derfor bør de offentlige ledes kontrakter bindes op på de overordnede mål, der sættes for institutionen. Gode resultater skal anerkendes og værdsættes. Omvendt skal det have konsekvenser, hvis man som leder ikke formår at rette op på utilfredsstillende resultater. Kompetenceudvikling skal altid være udgangspunktet for offentlige ledere, der ikke lever op til de krav og forventninger, man bør kunne stille til en leder. Men vi må også erkende, at ikke alle ledere kan forbedres. Derfor skal der skabes en mere udbredt kultur for, at de få ledere, der ikke lever op til forventningerne, ikke kan fortsætte som ledere.

---

## 5 Tilskyndelse til nye løsninger

Vores forventninger til velfærdssamfundet stiger hele tiden. Derfor er vi helt afhængige af at have en effektiv og innovativ offentlig sektor. I dag er det ofte sådan, at institutionerne ikke får lov at beholde gevinsten, når de finder besparelser gennem nye og forbedrede arbejdsgange. De sparede penge ryger som regel direkte tilbage i kommune- eller regionskassen. Derfor har ledere og medarbejdere ikke altid en tilskyndelse til at tænke nyt og kreativt.

I stedet for at forandringer og effektiviseringer hele tiden skal komme oppefra, vil vi hellere give ledere og medarbejdere tilskyndelse til lokale løsninger. Fordi vi tror på, at det giver bedre velfærd. Og fordi vi ønsker at skabe en kultur, hvor medarbejderne har lyst til spille ind med gode idéer, fordi de har troen på, at det kan skabe reelle forbedringer.

Derfor foreslår Socialdemokratiet, at institutioner,

som opnår langsigtede effektiviseringer, der rækker ud over aftaleperioden, skal have lov til at beholde en del af gevinsten selv. Det kan f.eks. ske efter et 50/50-princip, hvor effektiviseringsgevinster fordeles ligeligt mellem kommunen/regionen/staten og institutionen eller afdelingen. Så det også kommer institutionerne til gavn, når ledere og medarbejdere effektiviserer arbejdsgangene.

---

## 6 Et styrket kvalitetstilsyn skal erstatte kontrolbureaukratiet

Medarbejdere og ledere i den offentlige sektor er underlagt en masse dokumentationskrav, der først og fremmest har til formål, at politikere og embedsmænd kan kontrollere kvaliteten af velfærden: At eleverne lærer dét, de skal. At de ældre får en værdig omsorg og pleje. At patienterne får den behandling, de har brug for. Vi skal naturligvis sikre, at borgerne får velfærd af høj kvalitet. Men kontrolbureaukratiet rammer ikke kun de institutioner,

der ikke lever op til en ordentlig kvalitet. Det stjæler også tid fra medarbejderne og lederne i de institutioner, der fungerer godt og leverer gode resultater.

Derfor vil Socialdemokratiet afskaffe kontrolbureaukratiet, så medarbejderne kan bruge tiden sammen med børnene, de ældre og de syge. Det skal give mere tid til velfærden.

I stedet for dokumentationskravene skal kvaliteten kontrolleres ved at styrke de eksisterende tilsyn med velfærdsinstitutionerne. Konkret foreslår vi, at de statslige, regionale og kommunale kvalitetstilsyn nytænkes, så de sikrer et mere tilstedeværende og "hands on" tilsyn med velfærdsinstitutionerne. Kvalitetstilsynet målrettes institutioner, hvor der er problemer.

---

## 7 Frivillighedsprincip

Selvstyre-reformen skal ikke – som så mange tidligere reformer af den offentlige sektor – trækkes ned over hovedet på kommuner og regioner. Den skal bruges, hvor det giver mening. Og den skal bruges i dialog med ledere og medarbejdere. Socialdemokratiet respekterer det lokale selvstyre. Derfor skal det være op til politikerne i kommuner, regioner og stat at beslutte, hvilke institutioner der skal omfattes af reformen. Og hvornår.

Man kan således forestille sig kommuner, hvor nogle, men ikke alle, skoler og plejehjem overgår til selvstyre. Ligesom der kan være dele af sundheds-væsnet eller uddannelsessektoren, hvor modellen giver bedre mening end andre.

---

# DER ER BRUG FOR EN SELVSTYRE-REFORM I DEN OFFENT

---

Danmark har en af verdens bedste og mest velfungerende offentlige sektorer, hvor dygtige og engagerede medarbejdere hver dag knokler for at skabe god velfærd. Vi kan forbedre velfærden og skabe større arbejdsglæde i den offentlige sektor. Det kræver, at vi i stedet for at regulere alt i detaljer giver mere plads til faglighed, nærvær og de menneskelige relationer.

Derfor sigter selvstyre-reformen på at løse 5 centrale udfordringer:

1. Behov for bedre velfærd.
2. Medarbejdernes faglighed skal have mere plads.
3. Bedre arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefraværet.
4. Flere hænder til omsorg og nærvær, færre til papirarbejde.
5. Behov for bedre ledelse.

---

## 1 Behov for bedre velfærd

Den offentlige sektors vigtigste opgave er at levere god velfærd. Det er den sociale kontrakt, det danske velfærdssamfund bygger på: At vi alle sammen betaler en relativ stor andel af vores indkomst til fællesskabet mod, at vi får fri og lige adgang til

## LIGE SEKTOR

skole og uddannelse, pleje og behandling, samt andre velfærdsgoder, når vi har brug for det. Opbakningen til velfærdssamfundet er derfor afhængig af, at velfærden lever op til danskernes forventninger. Derfor er det bekymrende, at 55 pct. af danskerne oplever, at velfærden er blevet dårligere over de seneste ti år. Og samme tendens ses, når det gælder troen på fremtidens velfærd. Her tror mere end halvdelen af danskerne, at velfærden vil blive dårligere i fremtiden. Kun 6 pct. tror, den bliver bedre<sup>1</sup>.

Socialdemokratiet tror på, at vi kan skabe bedre velfærd og større arbejdsglæde i den offentlige sektor, hvis vi viser medarbejdere og ledere mere tillid og giver dem større ansvar. Og hvis vi skaber et større ledelsesrum og giver mere plads til fagligheden.

**»Socialdemokratiet tror på, at vi kan skabe bedre velfærd og større arbejdsglæde i den offentlige sektor, hvis vi viser medarbejdere og ledere mere tillid og giver dem større ansvar«**

I fremtiden bliver vi flere ældre, men også flere børn. Det betyder, at flere har brug for daginstitutioner, skoler, hospitaler og plejehjem. Alene frem mod 2025 bliver der ca. 200.000 flere ældre over 70 år.

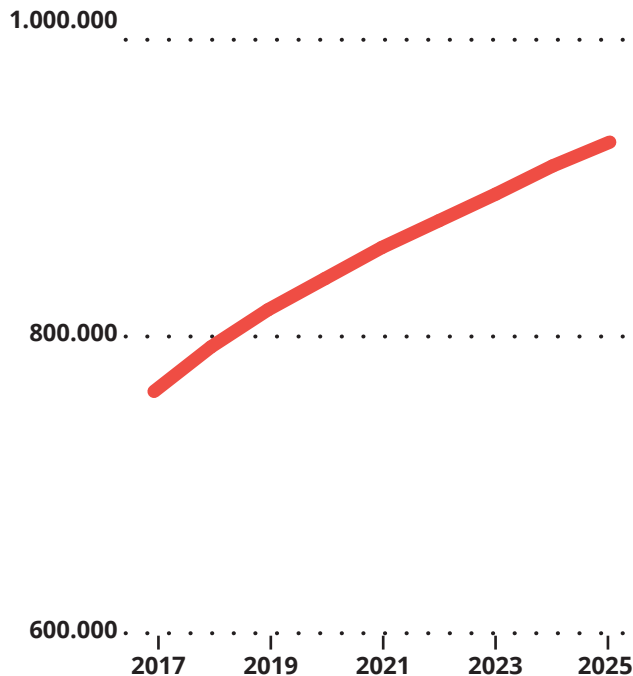
Det vil øge presset på den offentlige sektor. Derfor er der brug for et sporskifte nu. Hvis vi skal fremtidssikre velfærden, kræver det også, at de offentlige budgetter følger med, når antallet af ældre og børn stiger.

## 2 Medarbejdernes faglighed skal have mere plads

Det er medarbejdernes faglighed og relationer til borgerne, der skaber god velfærd. Det er derfor problematisk, når øget detailstyring og flere proceskrav begrænser medarbejdernes metodefrihed og rum for at gøre brug af deres faglighed. Det betyder flere standardløsninger og færre individu-

### FLERE ÆLDRE

Antal ældre over 70 år.



Kilde: Danmarks Statistik

elt tilpassede løsninger, hvor der tages udgangspunkt i den enkelte borger og tænkes tværfagligt. Det er et paradoks, at vi bruger mange ressourcer på at uddanne fagligt dygtige medarbejdere, og de så begrænses i at bruge deres faglighed.

To ud af tre offentligt ansatte oplever stigende dokumentation. Omkring hver anden medarbejder i den offentlige sektor oplever dokumentationskravene som kontrol og manglende tillid til deres arbejde. De oplever, at den megen dokumentation svækker deres arbejdsglæde<sup>2</sup>. Den manglende arbejdsglæde kan blandt andet forklares med, at de ansatte ikke får tilstrækkelig mulighed for at bruge deres faglighed. Evalueringen af de første frikommuneforsøg bekræfter, at færre proceskrav styrker fagligheden. Evalueringen viser, at medarbejderne i frikommuneprojekter har oplevet mere tillid og større handlerum til faglige skøn. Det har betydet øget arbejdsglæde og motivation<sup>3</sup>.

Mere tillid og øget fagligt handlerum til medarbej-

derne forudsætter en pligt til at holde fagligheden ved lige. Øget metodefrihed må ikke betyde, at viden om, hvad der virker, kastes over bord. Styrket faglighed skal være med til at sikre større brug af de indsatser og løsninger, der virker bedst.

---

### **3 Bedre arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefravær**

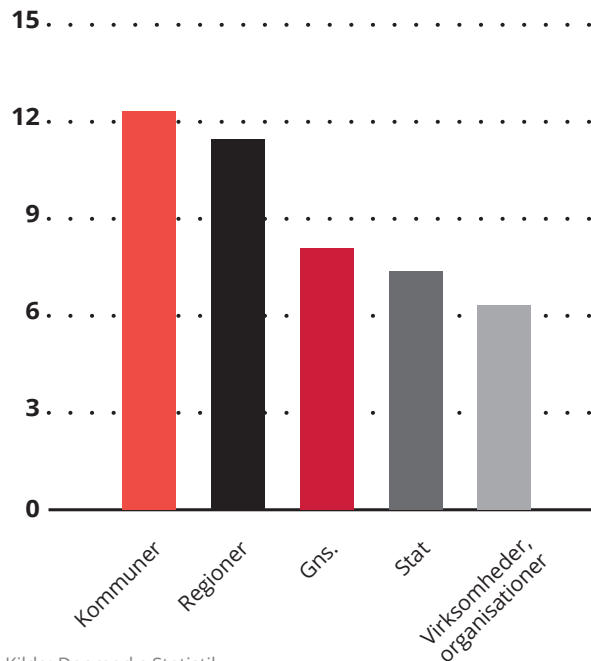
De fleste danskere er glade for at gå på arbejde, og vi tilbringer en stor del af vores liv på vores arbejdsplads. Samtidig skal vi blive på arbejdsmarkedet længere end tidligere. Det stiller krav til, at de forhold, vi arbejder under, er i orden. Også for de offentligt ansatte. Det er derfor bekymrende, at flere og flere offentligt ansatte føler sig pressede. Mange steder i den offentlige sektor løbes der stærkt. Nogle gange også for stærkt. Siden regeringsskiftet i 2015 er der eksempelvis blevet omkring 2.300 færre ansatte på ældreområdet, mens der er kommet flere ældre. Det hænger ikke sammen. Og kan

gå ud over arbejdsmiljøet og arbejdsglæden. Lige som det kan have konsekvenser for den offentlige sektors mulighed for at rekruttere og fastholde dygtige og engagerede medarbejdere. Eksempelvis har 4 ud af 10 medarbejdere i ældreplejen alvorligt overvejet at sige deres job op på grund af arbejdsforholdene<sup>4</sup>.

Sygefraværet i kommuner og regioner ligger væsentligt højere end i den private sektor. Hvis velfærdens skal forbedres, må vi styrke de offentligt ansattes arbejdsglæde og nedbringe sygefraværet.

## OVER 10 SYGEDAGE OM ÅRET PR. FULDTIDS-ANSAT I KOMMUNER OG REGIONER

Sygefravær fordelt på sektorer i 2016. Antal dage.



Kilde: Danmarks Statistik



---

## **4 Flere hænder til omsorg og nærvær, færre til papirarbejde**

De senere år er der lagt mere og mere bureaukrati ned over den offentlige sektor. Dokumentationskrav og kontrol af medarbejderne har mange steder taget overhånd.

To ud af tre offentligt ansatte oplever, at omfanget af dokumentation, skemaer og andet papirarbejde i deres job er vokset over de senere år<sup>5</sup>. Det er et problem, fordi øget bureaukrati tager tid fra velfærdsopgaverne med borgerne.

Tendensen ses blandt andet ved, at andelen af ledere og administrativt personale er steget i kommunerne fra 2009-2015<sup>6</sup>.

Selvom kommunerne har reduceret antal årsværk af ledere og administrative medarbejdere siden 2009, er andelen af det samlede personale stigende i perioden. Samme tendens går igen i sund-

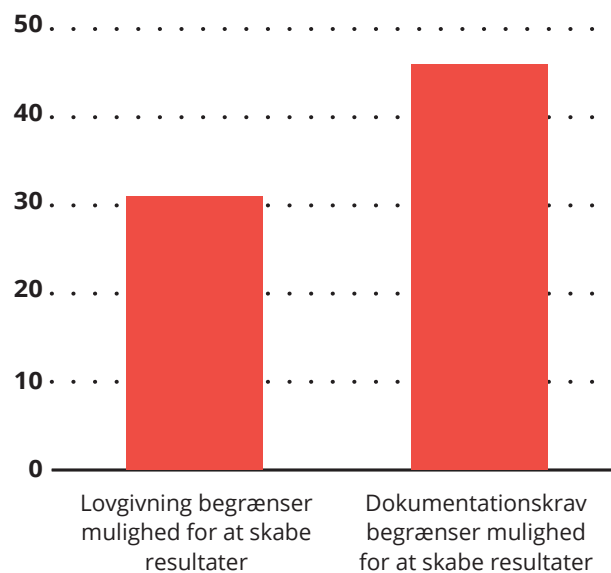
**»»Dokumentationskrav og kontrol af medarbejderne har mange steder taget overhånd««**

hedsvæsenet. Der har været en større procentvis stigning i antallet af ledere og administrative medarbejdere end i antallet af læger, sygeplejersker og andet sundhedspersonale<sup>7</sup>.

Ved at reducere dokumentations- og papirarbejdet i den offentlige sektor er der et potentiale for at frigøre flere hænder til omsorg og nærvær. Ny teknologi og digitalisering kan i fremtiden overtage store dele af dokumentations- og papirarbejdet. Det skal vi udnytte uden samtidig at indføre ny kontrol og overvågning af medarbejderne.

## REGLER OG DOKUMENTATIONSKRAV HÆMMER GODE RESULTATER

Andel af offentlige ledere, der vurderer lovgivning og dokumentationskrav som begrænsende. Pct.



Kilde: Ledelseskommisionen

---

## 5 Behov for bedre faglig ledelse

Dygtige ledere, der som faglige fyrtårne sætter retning for arbejdet og motiverer medarbejderne, betyder forskellen på god og dårlig velfærd. I dag bruger offentlige ledere for lidt tid på faglig ledelse af medarbejderne og for meget tid på regneark.

Ledelseskommisionen har afdækket, at ledere i den offentlige sektor selv vurderer, at de bruger for meget tid på driftsopgaver frem for på faglig ledelse<sup>8</sup>. De offentlige ledere vurderer ifølge kommissionen, at lovgivning og dokumentationskrav begrænser deres muligheder for at skabe resultater.

Der er behov for at give offentlige ledere større ledelsesrum ved at rydde op i de mange mål og dokumentationskrav. Statslige såvel som lokale.

**»Dygtige ledere, der som faglige fyrtårne sætter retning for arbejdet og motiverer medarbejderne, betyder forskellen på god og dårlig velfærd«**

# SELVSTYRE-REFORMEN SKAL GIVE MERE FRIHED TIL DE

I årevis er der blevet talt om mere tillid og frihed til offentlige ledere og ansatte. Det har ført til løbende forsøg på afbureaukratisering. Men ofte er en fjernet regel blevet erstattet af nye et andet sted. Modet og viljen til et grundlæggende opgør med de systemer og mekanismer, der er blevet bygget op gennem årtier, har manglet. Derfor er Socialdemokratiet nu klar til at gå nye veje.

Der skal være bedre plads til faglige vurderinger og almindelig sund fornuft i den offentlige sektor. Men mere selvstyre forudsætter god ledelse og høj faglighed. Med færre mål, mindre kontrol og lokale velfærdsaftaler, der løbet over flere år, bliver svaret i den enkelte institution unægtelig større. Det gælder også den enkelte institutions ansvar for at samarbejde på tværs og medvirke til sammenhæng i indsatsen for borgerne.

Hvis politikere og forvaltninger skal træde et skridt tilbage, kræver det, at de offentlige ledere og medarbejdere tager et skridt frem. Noget, vi tror, langt de fleste er i stand til. Samtidig anerkender vi også, at der vil være steder, hvor det ikke er muligt fra dag ét.

Selvstyre-reformen skal give mere frihed til de mange. Og stramme skruen om de få, hvor den offentlige service svigter.

Vi tror på, at der kan frigøres ressourcer i den offentlige sektor, hvis styringsgrebet bliver løst. Ikke for at staten, regionerne eller kommunerne kan indhøste dem. Men for at sikre mere tid til kerneopgaven, større arbejdsglæde og bedre mulighed for at tilpasse servicen til den enkelte.

# MANGE – OG STRAMME SKRUEEN OM DE FÅ

**»Selvstyre-reformen skal ikke bruges til at skære ned. Eller til at medarbejderne skal løbe stærkere. Der skal kort sagt ikke spares en krone«**

Selvstyre-reformen skal ikke bruges til at skære ned. Eller til at medarbejderne skal løbe stærkere. Der skal kort sagt ikke spares en krone.

Målet er mere faglig frihed og større arbejdsglæde til medarbejderne. Mere ansvar og handlerum til de offentlige ledere. Og mere tid og bedre velfærd til borgerne.

## Noter:

---

- 1 Gallup, oktober 2016.
- 2 Ugebrevet A4, november 2016: [https://www.ugebreveta4.dk/offentlig-kontrol-at-bruge-en-fjerdedel-af-tiden-paa\\_20657.aspx](https://www.ugebreveta4.dk/offentlig-kontrol-at-bruge-en-fjerdedel-af-tiden-paa_20657.aspx)
- 3 [https://oim.dk/media/18130/slutevaluering-af-frikommuneordningen\\_lang-rapport.pdf](https://oim.dk/media/18130/slutevaluering-af-frikommuneordningen_lang-rapport.pdf)
- 4 [https://www.kora.dk/media/6399452/arbejdsvilkaar-i-aeldreplejen\\_mere-dokumentation-og-mindre-tid-til-social-omsorg.pdf](https://www.kora.dk/media/6399452/arbejdsvilkaar-i-aeldreplejen_mere-dokumentation-og-mindre-tid-til-social-omsorg.pdf)
- 5 Ugebrevet A4, november 2016: [https://www.ugebreveta4.dk/offentlig-kontrol-at-bruge-en-fjerdedel-af-tiden-paa\\_20657.aspx](https://www.ugebreveta4.dk/offentlig-kontrol-at-bruge-en-fjerdedel-af-tiden-paa_20657.aspx)
- 6 Økonomi- og Indenrigsministeriet, Noegletal.dk.
- 7 Finansministeriet, 2017. Regionernes administrative ressourceforbrug.
- 8 Ledelseskommisionen, 2017. Offentlige ledere og ledelse anno 2017.





[facebook.com/socialdemokratiet](https://facebook.com/socialdemokratiet)



[@Spolitik](https://twitter.com/Spolitik)



[@Socialdemokratiet](https://instagram.com/Socialdemokratiet)



[socialdemokratiet.dk](https://socialdemokratiet.dk)



**SOCIALDEMOKRATIET**

SOCIALDEMOKRATIET · VESTER VOLDGADE 96, 1552 KØBENHAVN V · TELEFON 72 300 800