

Fremtidens offentlige sektor

Fremtidens offentlige sektor

Den offentlige sektor sætter rammer for vores samfund og sikrer, at fælles opgaver bliver løst til gavn for os alle. Den understøtter et samfund, hvor beslutninger bygger på retssikkerhed, saglighed og legitimitet. Vi ser den offentlige sektor som et gode, vi alle er en del af og fælles om. Radikale Venstre ønsker på den baggrund en stærk offentlig sektor, som er rustet til morgendagens udfordringer og muligheder. Derfor vil vi udvikle, nytænke og effektivisere den offentlige sektor. Vi vil finde nye veje til velfærd ved at sammentænke samfundets menneskelige, sociale og økonomiske ressourcer på nye måder.

Radikale Venstre vil en offentlig sektor som har det mål, at alle borgere skal kunne realisere deres potentiale med hensyn til job, uddannelse, sundhed og udvikling. Vi vil skabe reelt lige muligheder for alle. Det gavner både den enkelte og fællesskabet. Vi vil et samfund, hvor vi alle har et ansvar over for os selv og for hinanden. Samtidig skal man kunne regne med en hjælpende hånd fra det offentlige, når det er nødvendigt. Derfor sætter vi en ny dagsorden for den offentlige sektor, som tager udgangspunkt i det enkelte menneske. Mennesker er forskellige og har derfor brug for forskellige løsninger.

Vi vil en offentlig sektor, som arbejder helhedsorienteret og hvor velfærd skabes i samspil mellem borgere, det offentlige, samt frivillige og private aktører. Vi vil en offentlig sektor, som inddrager borgeren på en meningsfuld og ligeværdig måde. Fremtidens offentlige sektor skal fokusere på udviklingen af den enkeltes selvværd og selvstændighed. Vi tror på, at værdige og myndige borgere bedst kan bidrage til udviklingen af et harmonisk og dynamisk samfund.

Ovenstående visioner danner baggrund for nedenstående principper for fremtidens offentlige sektor. Principperne giver retning for de specifikke afsnit i programmet. Under hvert afsnit introduceres overordnede målsætninger sammen med tiltag, som kan fremme udviklingen.

Radikale principper for fremtidens offentlige sektor

- Vi respekterer det enkelte menneske som et unikt individ. Vi tror på, at alle har et ansvar for eget liv og for at bidrage til fællesskabet. Vi ser derfor grundlæggende individer som myndige og ansvarlige borgere.
- Vi ser menneskers mulighed for at indfri deres mål og potentialer som den offentlige sektors vigtigste opgave. Derfor skal det enkelte menneske og dets faktiske behov være udgangspunktet for hjælp til selvhjælp.
- Vi anser det for en værdi, at den enkelte kan tage vare på eget liv, både menneskeligt, socialt og økonomisk. Fordi vi er forskellige, har vi forskellige behov, og dette skal afspejles i den offentlige sektors prioriteringer.
- Vi vil en dynamisk og initiativrig offentlig sektor, som skaber en fælles udvikling af vores samfund sammen med borgere, frivillige, samt virksomheder og andre private aktører.
- Vi har tillid til, at fagligt kompetente medarbejdere, ledere og organisationer kan tage ansvar for at skabe de bedste løsninger sammen med borgerne. Vi tror på, at medarbejdere, i dialog med ledere og kollegaer, skaber de bedste resultater, når de får rum til at udøve deres faglighed og har medbestemmelse i hverdagen.

- Vi ser det som afgørende, at åbenhed, gennemsigtighed og retssikkerhed sættes i centrum for fremtidens offentlige sektor. Det er afgørende for at den enkelte kan bevare tilliden til det offentlige og lysten til at tage del i samfundsudviklingen.

Målsætninger og virkemidler for fremtidens offentlige sektor

Det er et fælles anliggende at skabe fremtidens offentlige sektor. Det kræver samspil og samarbejde mellem offentlige myndigheder, borgere, frivillige og private organisationer og virksomheder. For at udvikle den offentlige sektor inddrager vi love og regler, styring, evaluering, ledelse, kompetenceudvikling og organisering, motivation af medarbejdere og teknologi mv. som redskaber, der er indbyrdes afhængige for at skabe resultater.

En offentlig sektor, der fokuserer på resultater

Vi vil en offentlig sektor, som klart prioriterer at opnå resultater for borgeren, i tråd med samfundets overordnede målsætninger. Mange offentlige opgaver er komplekse og kræver tværgående samarbejde både internt i den offentlige sektor og med det omkringliggende samfund for at lykkes. Derfor vil vi vil en offentlig sektor, som samarbejder med borgeren, frivillige og private aktører for at skabe de bedste resultater for den enkelte. Samtidig vil vi sætte faglighed i centrum for opgaveløsningen og give mere rum til, at medarbejdere kan bruge deres tid på kerneopgaven – eksempelvis at skabe bedre forhold på skoler, daginstitutioner, hospitaler og plejehjem.

Derfor mener Radikale Venstre, at:

- Vi skal anlægge en pragmatisk tilgang til styrings- og organiseringsformer i den offentlige sektor. Partnerskaber eller netværk kan i nogle tilfælde skabe de bedste resultater. I andre sammenhænge er markedsbaserede løsninger de bedste. Vi vælger den samarbejdsform, der skaber de bedste resultater i den konkrete situation.
- Den offentlige sektor skal arbejde helhedsorienteret og med borgeren i centrum. På velfærdsområdet kan opgaverne eksempelvis med fordel organiseres i fleksible, decentrale enheder, som kan indgå i partnerskaber og netværk med frivillige organisationer og private aktører, så der skabes sammenhæng for den enkelte. Den offentlige sektor skal samtidig afprøve nye styringsformer, som understøtter helheds-tænkning ved at gå på tværs af organisatoriske skel og budgetter (fx programbudgettering).
- Enheder i den offentlige sektor skal måles på resultater på få centrale resultatmål . Det skal give rum for individuelle behov og løsninger og understøtte et fokus på at skabe resultater for den enkelte. Vi vil derfor afskaffe procesmål , hvor det er muligt under hensyntagen til borgerens retssikkerhed.
- Lokale kvalitetsfællesskaber skal på velfærdsområdet sætte rammer og sikre, at resultatmål bliver indfriet. Kvalitetsfællesskaber er fora, hvor ledere, medarbejdere og andre relevante aktører bruger deres viden og erfaringer til at udvikle lokale arbejdsgange og indsatser, som gør det muligt at indfri resultatmål i en given kontekst. Kvalitetsfællesskaber skaber ejerskab, og deltagerne forpligtes på både indsats og resultater.

En offentlig sektor, der baserer sig på det, der virker

Vi vil en offentlig sektor, der baserer sig på viden om, hvad der virker, for at opnå de bedste indsatser for borgerne. Derfor vil vi etablere en praksis, hvor

den offentlige sektor efterspørger evidens i implementeringen af konkrete indsatser. Vi ønsker en offentlig sektor med en stærk læringskultur, hvor evidens og erfaring fra praksis indgår i et tæt samspil og sikrer en kontinuerlig udvikling af opgaveløsningen. Tilgangen til evidens skal således afspejle den kompleksitet, der eksisterer i den offentlige sektors opgaveløsning. Rituelle evalueringer skal erstattes med evalueringer, som giver mening og fremmer læring og udvikling af praksis. For os er det afgørende at sætte fokus på lærings- og anvendelsesmulighederne i både den forskningsbaserede viden og i den viden, som stammer fra praksis.

Derfor mener Radikale Venstre, at:

- **Praksisforskning, som indfanger medarbejdernes erfaringer, skal prioriteres ved tildeling af forskningsmidler. Vi vil afsætte ressourcer til indsamling af viden (forsknings- såvel som praksisbaseret) og opsætte kriterier for tildeling af midler til forskningsprojekter, som arbejder anvendelsesorienteret.**
- **Praksisforskning på velfærdsområdet skal koncentreres i et praksis videnscenter, som samler eksisterende forskning og indsatser på området. Centeret skal have til opgave at indsamle og formidle viden om effektiv praksis og skal samarbejde tæt med kommunale og regionale aktører, som har ansvaret for den udførende indsats og kontakten med borgeren. Praksisvidenscenteret skal:**
 - **Indsamle, bearbejde og kommunikere viden fra nationale og internationale kilder om nye, effektive og kvalificerede indsatser i den offentlige sektor**
 - **Administrere de midler, der afsættes til praksisforskning**
 - **Indgå i tætte samarbejder med kommuner og regioner og rådgive om måling af effekter og anvendelse af den tilgængelige viden**
 - **Rådgive og fungere som sparringspartner for kommuner og regioner som ønsker at igangsætte egne praksisforskningsprojekter**
 - **Spredte og udbrede viden om virkningsfulde indsatser, tilgange og arbejdsgange i den offentlige sektor gennem eksempelvis praksispublikationer, professionsuddannelserne, efter- og videreuddannelser samt lederuddannelser.**
- **Der skal udvikles metoder til meningsfuld dokumentation og evaluering af indsatser og initiativer, som kan understøtte måling af effekten på kerneopgaven. Disse metoder skal sætte dialog og progression i borgerens forløb i centrum. Dokumentation og evaluering skal kun foretages, hvor det bidrager til øget viden om konkrete indsatser og hvor denne viden er direkte anvendelig for medarbejderne.**

En offentlig sektor, der skaber fornyelse i fællesskab

Vi vil en offentlig sektor, hvor vi altid spørger os selv, om vi kan gøre det bedre ved at tænke nyt og være opfindsomme. Vi vil ikke fornyelse for fornyelsen egen skyld, men for at skabe bedre resultater for den enkelte og for fællesskabet. Udviklingen skal ske med inddragelse af medarbejdere og i tæt samarbejde med brugere og borgere. Innovation kan bestå både i udvikling af opgaveløsning, der matcher behov, og udvikling af nye metoder til samarbejde om at udvikle ny velfærd. Den offentlige sektor skal derfor skabe rum for, at alle interessenter har mulighed for at få indflydelse på udviklingen.

En tillidsbaseret kultur med plads til forskellighed og rum for at gå nye veje, er en forudsætning for udvikling og nytænkning. Derfor vil vi gøre op med nulfejlskulturen, på områder hvor det ikke er nødvendigt med nul fejl. Fejl

vil dermed kunne bruges som et værktøj for læring, hvor ledere og medarbejdere bruger erfaringer til at udvikle og forbedre den offentlige service. Vi vil lægge fundamentet for en kultur i det offentlige, hvor ledere og medarbejdere lader nytænkning vokse fra hverdagens erfaringer og hvor der er plads til at afprøve nye idéer i praksis. En sådan kultur fordrer politisk og ledelsesmæssigt fokus på at eksperimentere.

Derfor mener Radikale Venstre, at:

- Offentlige organisationer bør fremme fornyelse ved at organisere udviklingsorienterede opgaver som en del af de daglige arbejds gange og strukturer. Anvendelse af projektorganisering, netværk, workshops og idémøder o.l. kan skabe kobling mellem drift og udvikling. Nye ideer skal behandles systematisk på ledelsesplan, så deres realiserbarhed og perspektiver bliver klarlagt, og gode ideer kan føres ud i livet.
- Anvendelsen af brugerdreven innovation skal øges, fordi indsigt i brugernes behov - i kombination med medarbejdernes faglige viden - kan føre til bedre opgaveløsning. Det kan eksempelvis ske gennem borger budgetter, hvor borgerne selv bestemmer over en lille del af det kommunale budget og selv planlægger og gennemfører deres ideer.
- Offentlige myndigheder skal forpligtes til at give plads og rum til inddragelse af borgerne. Det kan bl.a. ske gennem udvikling af digitale platforme, som kan skabe rum for dialog. Eksempelvis giver flere kommuner mulighed for, at borgere via en hjemmeside eller app kan indberette huller i veje og manglende gadebelysning. Denne tilgang kan med fordel udbredes og udvides til at også at give mulighed for, at borgere kan bidrage med ideer og initiativer.
- Der skal etableres flere praksisværksteder, hvor borgere og medarbejdere kan udvikle og konkretisere ideer, inden de sættes i drift. Praksisværkstederne kan både rumme faciliteter til ideudvikling og til afprøvning af ideer, der kan udvikles og afprøves af borgere og medarbejdere i fællesskab. Eksempelvis har flere kommuner arbejdet med trivsel og frivillighed på ældreområdet, hvor medarbejderne blev involveret i løse lokale udfordringer gennem projekter, temadage og praksisværksteder.
- Der skal investeres i dialog-, proces- og facilitator kompetencer hos ledere i den offentlige sektor for at understøtte en læringskultur.

En offentlig sektor, der er mindre bureaukratisk

Vi vil en offentlig sektor, der er mindre bureaukratisk, fordi det frigiver ressourcer, øger gennemsigtigheden og giver større tilfredshed for borgere og medarbejdere. Vi anser det som en værdi i sig selv, at man som borger kan gennemskue, hvordan og hvorfor offentlige beslutninger bliver taget og hvilken betydning det har for ens egen hverdag. Ved at fritage medarbejdere og ledere fra regler og proceskrav kan vi samtidig frigive ressourcer til faglig funderet opgaveløsning - og det giver større arbejds glæde og motivation.

Tidligere forsøg på at forenkle regler og love har haft begrænset succes. Derfor er der behov for at anlægge en mere ambitiøs og helhedsorienteret tilgang til regelforenklning i den offentlige sektor.

Derfor mener Radikale Venstre, at:

- Det er afgørende, at politikere og embedsmænd er deres ansvar bevidst og afstår fra detailregulering i fremtidig lovgivning, idet det er

sværere at fjerne love og regler, når de først er vedtaget end at lade være med at detailregulere i første omgang. Vi vil forpligte os på, at dette princip efterleves i kommende love og regler ved at gennemgå dem med dette for øje, inden de behandles i Folketinget.

- Høringer skal suppleres af involvering af praktikere tidligt i det lovforberedende arbejde for at kvalificere lovgivningsarbejdet og forebygge detailstyring. Involvering af praktikere kan sikre nye perspektiver, som er afgørende for at forstå, hvordan en ny lov reelt vil kunne fungere i praksis, og hvordan den vil spille sammen med eksisterende lovgivning.
- De løbende styringseftersyn af centrale politikområder skal udbredes og opprioriteres for at sikre meningsfuld og resultatorienteret regulering. Styringseftersynene gennemgår lovgivningen ud fra et helhedsperspektiv, hvor der tages udgangspunkt i hvordan lovgivningen påvirker den enkelte borger eller virksomhed.
- Der skal indføres en udvidet udfordringsret, som på baggrund af gode resultater på centrale resultatmål fritager offentlige institutioner for proces- og dokumentationskrav. Eksempelvis kan folkeskoler, der opnår gode resultater i forhold til elevsammensætningen fritages for at skulle lave elevplaner. En udvidet udfordringsret skal udelukkende baseres på, om offentlige institutioner lever op til målsætningerne på centrale resultatmål og omstændelige ansøgnings- og godkendelsesprocedurer kan dermed undgås. Offentlige enheder, som ikke lever op til sine effektmål skal kunne modtage vejledning og støtte med sigte på at forbedre sine resultater.
- Det er nødvendigt med en løbende stillingtagen til, om offentlige enheder er nødvendige og om de virker efter hensigten. Offentlige enheders faktiske resultater skal derfor holdes op imod de forventede, og vi skal turde tage konsekvensen, når en enhed viser sig ikke at leve op til de målsætninger, der er sat.

Radikale Venstre foreslår samtidig gennemført en række lokale pilotforsøg, som giver ledere og medarbejdere mulighed for at skabe en lokalt forankret indsats sammen med konkrete borgergrupper. Det kunne eksempelvis være jobcentrenes beskæftigelsesrettede og jobskabende indsats for kontanthjælpsmodtagere, som er længst fra arbejdsmarkedet. Under pilotforsøgene tilsidesættes centralt fastsatte administrative krav og procedurer, og den lokale praksis vurderes på baggrund af egne mål og resultater. I pilotforsøgene indgår følgende elementer:

- Udvikling af rammer for en helhedsorienteret indsats sammen med lokale aktører
- Udvikling af praksis for individuelt tilrettelagte forløb sammen med borgeren
- Faglige medarbejdere og ledere fastsætter mål og resultater
- Fastsættelse af sagsantal med udgangspunkt i lokal praksis, mål og resultater
- Tidsrammen for udvikling og implementering af praksis fastsættes lokalt
- IT-systemer, der understøtter den lokale praksis

En offentlig sektor, der bruger teknologien som løftestang

Vi vil bruge teknologien til at tage udgangspunkt i den enkeltes situation, øge mulighederne for hjælp til selvhjælp og til at skabe øget gennemsigtighed på tværs af offentlige institutioner. Teknologiske løsninger kan både give mulighed for, at medarbejdere kan fokusere deres ressourcer på re-

lationen til borgerne, mens teknologien tager sig af mere mekaniske opgaver, ligesom teknologien kan understøtte relationen mellem borger og offentlige institutioner. Dermed kan teknologien også gøre det attraktivt at arbejde med mennesker – uanset om det er børn, unge eller ældre, syge eller raske. Det er afgørende, at teknologien indføres på en måde, som tager hensyn til alle samfundsgrupper. Eksempelvis kan ældre have større behov for tilvænning, og det skal vi respektere.

Ikke alle problemer i den offentlige sektor kan løses af teknologi, men vi vil bringe teknologien i spil hvor den bringer merværdi for borgeren.

Derfor mener Radikale Venstre at:

- Grundlaget skal være i orden. Der er allerede sat ambitiøse målsætninger om danskernes internetadgang, men der er behov for yderligere fokus højhastigheds bredbåndsforbindelser og mobildækning i områder med dårlig dækning. Det kan derfor være nødvendigt med nye typer samarbejde, hvor offentlige myndigheder og udbydere af digital infrastruktur samarbejder om at løse udfordringen i områder med dårlig dækning. Det er afgørende for at sikre, at alle kan få glæde af de digitale muligheder. Alle skal fx have mulighed for at få digitale indkaldelsesbreve fra hospitalet uanset om man bor i byen eller på landet, eller om man befinder sig i sommerhuset.
- Borgere skal som hovedregel have fuld adgang til det offentliges data om sig selv . På borger.dk og sundhed.dk har man i dag adgang til grundlæggende information om egen kontakt med det offentlige på en lang række områder, men vi ønsker en langt mere vidtgående tilgængelighed til egne data. Eksempelvis kan man i dag kun se overskrift en på en hændelse i patientjournalen, men ikke selve journalen, ligesom man på borger.dk ikke kan se med hvilken baggrund man bliver tildelt en ydelse eller ej. Vi vil skabe større gennemsigtighed i den offentlige sektor, så det eksempelvis bliver muligt at se hvilket lovgrundlag eller præcedens en afgørelse er truffet på. Som borger skal man i al enkelhed have adgang til egne data.
- Danmark skal have en national strategi for deling af ikke personhenførbare offentlige data. Strategien skal sætte ambitiøse, nationale mål for delingen af offentlige data og bør være mere vidtgående end eksisterende initiativer som Datakataloget og Grunddata. Deling af det offentliges store mængder data giver mulighed for nye og innovative løsninger, som gør det bedre at være borger. Eksempelvis kan data om cykeltællinger, cykelstier og cykelparkeringer bruges til at udvikle nye, innovative løsninger for cyklister.
- De informations- og velfærdsteknologiske løsninger, som borgerne bliver tilbudt, skal være nemme at bruge. Derfor vil vi stille krav til leverandørerne om brugerreven udvikling, som sikrer, at løsninger giver mening og øget livskvalitet i en dansk kontekst.