

STORE FORBEDRINGSMULIGHEDER MED ADMINISTRATIVE SERVICECENTRE



Lars Løkke Rasmussen fremhæver, at berørte administrative medarbejdere ikke har grund til at bekymre sig om at miste deres job. Han forventer ikke, at derskal udfyldes en eneste fyreseddel, tværtimod. Den største bekymring går på at fastholde medarbejderne i de kommende år. Målet er, at de nye centre bliver blandt de mest interessante steder at arbejde fremover.

Oprettelsen af administrative servicecentre i staten indebærer, at tæt på 1.200 ansatte i staten kommer til at skifte stol. Finansministeren har sammen med skatteministeren sat sig selv og sit ministerium i spidsen for processen, men lægger vægt på, at øvelsen kun bliver en succes, hvis de berørte ministerier og medarbejdere inddrages.

Finansminister Lars Løkke Rasmussen bruger gerne bilmetaforer til at forklare de udfordringer, den offentlige sektor står over for. Og metaforer såsom at 'staten skal køre længere på literen', er efter finansministerens opfattelse velegnet til at forklare, hvorfor regeringen nu, som led i den netop indgåede finanslovsaftale, har besluttet at samle store dele af den statslige administration i to store administrative servicecentre i henholdsvis Økonomistyrelsen og Skatteministeriet.

"Billedet med bilen kommunikerer jo ganske godt de udfordringer, den offentlige sektor står over for, og som etableringen af de to administrative servicecentre skal hjælpe os med at imødekomme," forklarer finansministeren.

"Når vi skal køre længere på literen, skyldes det, at vi bliver nødt til over de kommende år at klare lidt mere med lidt mindre. Som jeg ser det, skyldes det to centrale udfordringer. Den første er demografisk bestemt. Vi ved, at 200.000 offentlige ansatte er på vej på pension. Og der står ikke 200.000 unge klar til at overtage deres arbejdsopgaver," siger finansministeren.

"For det andet stiger borgernes forventninger til den offentlige velfærdsservice mere, end det økonomiske råderum giver plads til. Som også OECD for nyligt har gjort opmærksom på, så har vi en væsentlig udfordring med at sikre, at den danske økonomi ikke bliver overophedet. Så selv, hvis vi havde nok nye hænder til at tage over fra dem, der er på vej på pension, så står vi ikke i en situation, hvor vi kan øge det offentlige forbrug og samtidig føre en holdbar økonomisk politik."

En central del af kvalitetsreformen

Selvom Lars Løkke Rasmussen blot har været finansminister i godt fire måneder, er udfordringerne ikke nye for ham. Ikke mindst har Lars Løkke Rasmussens involvering i arbejdet med kvalitetsreformen bestyrket ham i, at de to udfordringer gør det nødvendigt med en fokuseret indsats for at flytte ressourcer fra administration til service.

"Kvalitetsreformen er regeringens samlede svar på de udfordringer, vi står over for. Men midlerne til øget kvalitet kommer ikke af sig selv. Derfor vil regeringen i år lancere en handlingsplan, der skal vise, hvordan vi kan realisere 2015-planens målsætning om, at vi over de kommende år skal flytte 5 milliarder kroner fra administration til service," siger Lars Løkke Rasmussen.

For finansministeren er de administrative servicecentre centrale for såvel kvalitetsreformen som 2015-planen. Det var også baggrunden for, at ministeren tidligere på året i Berlingske Tidende kaldte de administrative servicecentre for 'kernen af kvalitetsreformen'.

"Vi har brug for kloge løsninger, der kan sørge for, at vi bruger mindre tid på administration og mere tid på den borger- og virksomhedsrettede service. På den måde ser vi også en ny udvikling i administrationspolitikken, hvor vi i staten og resten af den offentlige sektor ser mere systematisk på mulighederne for at løfte de administrative funktioner."

For eksempel har indkøbsaftalerne og initiativer som elektroniske fakturaer allerede vist, at den offentlige sektor kan spare penge ved at udnytte sin størrelse og dermed frigøre flere ressourcer til service. Med planerne om at oprette de administrative servicecentre i staten ønsker finansministeren at køre videre ad samme spor.





”Som med indkøbsaftalen går vi nu foran i staten og gennemfører en øvelse, som man vel på mange måder kan kalde ambitiøs. Det kommer til at kræve mange ressourcer de kommende år. Men omvendt er gevinsterne også store. Vores forventning er, at vi på den måde får givet den offentlige sektor et samlet løft. Det er jo det centrale mål med kvalitetsreformen.”

Attraktive administrative arbejdspladser

Det er vigtigt for Lars Løkke Rasmussen at understrege, at de administrative servicecentre ikke kun er en effektiviseringsøvelse. Et centralt mål med at skabe administrative servicecentre er at etablere stærkere faglige miljøer, så det bliver lettere at fastholde og rekruttere medarbejdere.

”De knappe ressourcer fremover bliver hænder og hoveder. Allerede i dag oplever ministerierne rekrutteringsudfordringer til de administrative områder. Mange stillinger er ubesatte allerede i dag. Det fører til stigende konkurrence om de gode medarbejdere, hvilket er en uholdbar situation. Uden velfungerende administrative funktioner kan ministerierne ikke løse deres opgaver. Så når vi skal fremtids sikre den offentlige sektor, handler det også om, at de dygtige administrative medarbejdere i staten skal have nogle rammer om deres arbejde, der i endnu højere grad giver dem mulighed for at løse deres opgaver effektivt,” siger finansministeren.

Det er derfor også centralt for ministeren at sende et klart signal om, at han ikke forventer fyringer som led i den kommende omstilling. Planen indebærer, at store dele af de administrative medarbejdere kommer til at skifte stol. Og det er vurderet, at opgaverne kan løses med godt 800 medarbejdere færre end i dag. Men reduktionen i medarbejderstaben ventes at kunne gennemføres ved naturlig afgang.

”Jeg forventer ikke, at der skal udfyldes en eneste fyreseddel som konsekvens af de administrative servicecentre. Tværtimod. Den allerstørste bekymring går på, om vi kan fastholde medarbejderne de kommende år. Derfor vil vi også lægge os i selen for at vise alle, at de nye centre bliver blandt de mest interessante steder at arbejde fremover.”

Og det er en proces, der allerede går i gang nu. Medarbejderne skal inddrages i etableringen af centrene fra starten.

”Vi kan ikke gennemføre omlægningerne uden at inddrage den viden, der findes blandt de administrative medarbejdere i centraladministrationen. De ved, hvad der virker, og derfor skal de inddrages systematisk,” siger finansministeren.

En afprøvet organisationsform

Ideen om administrative servicecentre kendes både fra udlandet, store danske virksomheder og inden for de enkelte ministerområder. Der er tale om en gennemprøvet måde at organisere de administrative funktioner. At administrative servicecentre også vil være en god ide i staten er bekræftet i et omfattende analysearbejde, som Finansministeriet har gennemført. Alle ministerier har været involveret i analysearbejdet, som blev igangsat tilbage i 2006.

Analyserne peger sammenfattende på, at de færreste ministerområder i dag i sig selv har den nødvendige størrelse til at opnå de stordriftsfordele, der findes på det administrative område. Stordriftsfordelene skal understøttes af en forbedret dokumentation og øget styring, der bliver mulig, når de administrative ydelser gøres mere ensartede og måles mere systematisk.

Men også digitalisering kommer til at spille en afgørende rolle fremover, siger finansministeren. Og der er afsat betydelige midler til investeringer i nye digitaliseringsinitiativer, som vil fjerne flere transaktionstunge og manuelle administrative opgaver.

”Analyserne viser, at der er et potentiale for at digitalisere flere af de administrative arbejdsprocesser. Det vil give medarbejderne tid til at deltage i andre opgaver, blandt andet udviklingsopgaver. Og der er vist ingen tvivl om, at vi får mulighed for at gøre det lidt bedre, når vi udvikler systemerne sammen, end hvis ministerierne gør det hver for sig.”

”Skal man blive i bilmetaforerne, kan man sige, at mens ministerierne i dag har hver deres Skoda, så etablerer vi nu en delebilsordning i centraladministrationen, hvor alle til gengæld kan

komme til at køre i Mercedes'er. Eller måske er der snarere tale om et par nye Toyota Prius,” siger han med en venlig tanke til klimaministeren og med henvisning til, at etableringen af de administrative servicecentre også har en pæn miljømæssig gevinst, når optimeringen af de statslige servere vil føre til et betydeligt lavere strømforbrug i staten over de kommende år.

Omfattende forandringsproces

Etableringen af de administrative servicecentre vil præge centraladministrationen den kommende tid. Og finansministeren lægger da også vægt på, at der bliver afsat de nødvendige ressourcer til implementeringsprocessen.

”Vi har sat et højt ambitionsniveau for det videre arbejde. Det tror jeg, alle er klar over. Og vi kan kun løfte opgaven, hvis såvel implementeringsorganisationerne som ministerierne lægger sig i selen,” siger Lars Løkke Rasmussen.

Men mens finansministeren opfordrer alle til at gå til opgaven med respekt for dens kompleksitet, så mener han, at de forslag til implementeringsprocessen, der nu ligger, er realistiske. Ikke mindst ministerens egne erfaringer med kommunalreformen spiller ind her.

”Store reformer skaber altid flytterod og usikkerhed i overgangsperioden, ikke mindst blandt medarbejderne. Det er vigtigt ikke at negligere denne usikkerhed. Men vi har jo set, at vi i den offentlige sektor i Danmark kan løfte betydelige opgaver. Nu er det vores tur i staten til at flytte lidt rundt på møblerne, men hvis vi løfter i flok, er jeg sikker på, at vi kan magte opgaven.”

De konkrete implementeringsplaner udarbejdes i løbet af foråret i et tæt samspil med ministerierne. Trods et stort forarbejde er der fortsat en række væsentlige opgaver tilbage. Der skal udarbejdes en mere præcis beskrivelse af de opgaver, der i fremtiden skal ligge i de administrative servicecentre. Og der skal gennemføres en mere præcis afdækning af, hvilke ressourcer ministerierne i dag bruger på de administrative funktioner, så de nye centre fra starten får det rigtige økonomiske grundlag for at løfte deres opgaver.

”Det er vigtigt, at ministerierne inddrages, så planerne for de kommende år bliver udarbejdet i fællesskab, og de videre analyser udarbejdes på den mest effektive måde. For at kunne realisere de potentielle gevinster kræver det en gennemgribende og fokuseret harmonisering af arbejds gange og it-systemer på tværs af ministerierne. Det kræver lokal involvering og tilvænnning. Og dermed også tæt deltagelse fra ministerierne i det videre arbejde,” siger Lars Løkke Rasmussen.



Foto: StockXpert



Særnummer om administrative servicecentre

Dette er et særnummer af Incitament. Her har vi valgt at sætte fokus på beslutningen om at danne administrative servicecentre. Finansminister Lars Løkke Rasmussen fortæller om de politiske visioner og mål for servicecentrene på tværs af staten.

Sådan bliver implementeringen

Du kan også læse om de overordnede linjer for, hvordan servicecentre vil blive implementeret – både Skatteministeriet og Økonomistyrelsen fremhæver, at det er vigtigt at skabe attraktive arbejdspladser og samtidig levere ydelser af høj kvalitet til statens institutioner. De fire områder, der skal flytte til de to nye centre, er også beskrevet.

Pilotprojekt og gode råd fra England

Økonomistyrelsen går i gang med at forberede implementeringsprocessen i et pilotprojekt – læs begrundelsen for det. Og læs om Personalestyrelsens initiativ om at søsætte en taskforce, der kan hjælpe medarbejdere og ledere i processen for implementeringen. Vi har også valgt at give det engelske Forsvarsministerium ordet – de har etableret et administrativt servicecenter med 1.100 medarbejdere. Læs hvilke fem erfaringer, de fremhæver.

