

**[Formanden]**

Medlem af Folketinget *Enggaard (V)* har meddelt mig, at han på grund af udsendelse i offentligt hverv ikke regelmæssigt vil kunne give møde i Tinget, hvorfor han anmoder om orlov fra og med den 8. maj samt om, at stedfortræderen må blive indkaldt.

Finansministeren har meddelt mig, at han ønsker i henhold til forretningsordenens § 19, stk. 4, at give Folketinget en skriftlig

*Moderniseringsredegørelse 1990.*  
(Redegørelse nr. R 16).

Eksemplarer vil blive omdelt, og redegørelsen vil blive optaget i Folketingstidende.

Redegørelsen vil komme til forhandling onsdag den 16. maj 1990.

**Skriftlig redegørelse:**

*Moderniseringsredegørelse 1990 af 3/5 1990.*  
(Redegørelse nr. R 16).

**Finansministeren (Henning Dyremose):****1. Status for modernisering.**

Modernisering og afbureaukratisering af den offentlige sektor har nu stået på dagsordenen i flere år.

Der er iværksat en lang række af initiativer med henblik på at omstille og forbedre den offentlige sektor:

- Ledelses- og arbejdsvilkårene er blevet forbedret gennem en decentralisering af budget- og beslutningskompetencer.
- Gennem servicekampagner og brugerundersøgelser er institutionernes opmærksomhed blevet drejet henimod brugernes forventninger.
- Der er sket meget store investeringer i ny teknologi, blandt andet på hele det administrative område.
- Personalepolitik og personaleudvikling har fået en øget vægt i både staten og kommunerne.
- Der har løbende været lagt vægt på regelforenkling og afbureaukratisering i lovgivningsarbejdet.
- Der er gennemført mange og store strukturaliseringer – senest i forbindelse med afbureaukratiseringsplanen.
- De skærpede krav til produktivitetsudviklingen i statens institutioner har ført til en øget omkostningsbevidsthed.

Hvis moderniserings- og afbureaukratiseringsbestræbelserne skal lykkes, er det imidlertid nødvendigt med en målrettet opfølgningsindsats. Det er vigtigt uden omsvøb at vurdere både de positive og mindre positive resultater af fornyelsesindsatsen. Ud fra de positive resultater kan opnås et øget engagement og en bedre viden om, hvordan offentlige institutioners moderniseringsbestræbelser kan lykkes. Ud fra de mindre positive resultater kan der tages ved lære og iværksættes nye initiativer for at påvirke udviklingen i positiv retning.

Finansministeriet har til dette formål gennemført en række undersøgelser af den offentlige sektors resultater:

*For det første* er det undersøgt, hvilke statsinstitutioner der ud fra deres faktiske resultater kan karakteriseres som »de bedste i staten«.

*For det andet* er der foretaget en brugerundersøgelse, hvor et repræsentativt udsnit af borgere og virksomheder er bedt om at udpege, hvilke dele af den offentlige sektor der i deres øjne fungerer effektivt og brugervenligt, og hvilke dele der ikke gør det.

*For det tredje* har Finansministeriet foretaget en kritisk gennemgang af ministeriernes resultater med hensyn til forenkling og afbureaukratisering af de regler og systemer, der grundlæggende styrer den offentlige sektors forhold til borgere og virksomheder.

Resultatet af disse undersøgelser fremlægges med det formål at forstærke modernisering og afbureaukratisering på de områder, der i særlig grad trænger hertil.

**2. De bedste i staten.**

Private virksomheder kan vurderes på rent økonomiske faktorer som vækst, driftsresultat og markedsandele. Disse succeskriterier kan sjældnere anvendes på organisationer i den offentlige sektor, som derfor har vanskeligere ved at dokumentere deres resultater. Her er det nødvendigt at anlægge en bredere vurdering og at tage andre metoder i brug, hvis de bedste skal udpeges.

Finansministeriet har derfor anmodet et panel af personer med særligt kendskab til den offentlige sektor om bistand til at indkredse de særlig gode organisationer i staten.

Panelet bestod af:

- folketingsmedlemmer

**[Finansministeren]**

- repræsentanter for interesseorganisationer
- ledelseskonsulenter
- forskere
- embedsmænd
- ledere fra den private sektor.

Panelet har især lagt fire kriterier til grund for vurderingen:

- effektiv ressourceudnyttelse
- høj produktkvalitet
- god og hurtig kundebehandling
- omstillingsevne.

Mange organisationer har fået et godt skudsmål af panelet. Her skal fremhæves nogle få, ikke nødvendigvis som de absolut bedste, men som *eksempler* på de bedste. Fem har opnået markante resultater; to er i gang med en omfattende omstilling, som der er grund til at nære særlige forventninger til:

- *Danmarks Statistik* leverer produkter af høj kvalitet, er uhyre ressourceeffektiv efter international målestok og har været i stand til at afsætte en betydelig og stigende andel af sine produkter på markedsvilkår.
- *Håndværkerskolen, Sønderborg Tekniske Skole*, er førende blandt de tekniske skoler i kraft af sin høje faglige og pædagogiske standard, sin løbende tilpasning og fornyelse af efteruddannelses tilbud og sin usædvanlig veldrevne økonomi og administration.
- *Københavns Lufthavnsvæsen* har – blandt andet gennem samarbejde med flyselskaberne – gennemført en udbygning og modernisering, der har placeret Københavns Lufthavn i brugernes bevidsthed som en af Europas bedste.
- *Postgiro* er et effektivt og konkurrencedygtigt betalingsystem, som nyder udbredt anerkendelse for sin hurtighed, sikkerhed, enkelhed og kundevenlighed. Siden 1986 har Postgiro hvert år opnået en væsentlig forøgelse af sin produktivitet, sit overskud og sin likviditet.
- *Statsfrøkontrollen*, som nu er lagt ind under det nyoprettede Plantedirektorat, er internationalt anerkendt på sit felt og udmærker sig ved høj kvalitet, god ressourceudnyttelse og konkurrencedygtige produkter.
- *Forsvarsministeriets departement* har i forbindelse med forsvarsforliget etableret egnede rammer for en omfattende rationalisering og

omstilling af forsvaret med vægt på den politiske styring.

- *Nationalmuseet* har igangsat en ambitiøs plan for museets udvikling, som skal skabe et moderne publikumsvenligt museum gennem en omfattende modernisering af de bygningsmæssige, teknologiske og formidlingsmæssige rammer.

Disse resultater er ikke kommet af sig selv. De er i hvert enkelt tilfælde opnået ved en bevidst, målrettet og langsigtet ledelsesindsats.

Gode ledere og dygtige medarbejdere har spillet en afgørende rolle for udviklingen af den enkelte organisation. Der er imidlertid en række andre gennemgående træk, som hver især er fælles for flertallet af de syv organisationer:

- *Fokus på resultater*: Der er i den enkelte organisation en klar opfattelse af, hvilke mål der skal nås, og hvilke produkter der skal leveres. På disse punkter er der en stram kontrol og opfølgning og en stadig stræben efter effektivitet og kvalitet. I øvrigt er organisationen ikke formalistisk; det afgørende er, at resultaterne nås, ikke hvordan det sker.
- *Fokus på brugerne*: Organisationen er til stadihed opmærksom på sine brugeres behov og ønsker, hvordan de kan opfyldes, og hvordan brugerne oplever organisationen. Systematiske brugerundersøgelser og evalueringer anvendes hyppigt som grundlag for produkttilpasning, bedre betjening eller nye initiativer.
- *Fokus på medarbejderne*: Der er en stærk opfattelse af, at det er medarbejderne, der skaber organisationens resultater. Ledelsen lægger derfor stor vægt på at støtte medarbejdernes udvikling og på at løse eventuelle problemer på arbejdspladsen så hurtigt og smertefrit som muligt. Medarbejderne er bevidste om organisationens mål og produkter, og de ved, hvad deres egen indsats betyder, derfor er de ofte stolte af deres arbejdsplads og af de resultater, de har været med til at skabe.
- *Råderum*: Deres politisk givne opgaver og rammer har været stabile, og ledelsen har haft et rimeligt råderum til at fastlægge, hvordan opgaverne skal løses. Adskillige har et styrende organ, som afskærmer dem fra detaljerede politiske indgreb.

### 3. Borgernes og virksomhedernes vurdering af den offentlige sektor.

## [Finansministeren]

De senere års moderniseringsindsats må i sidste instans bedømmes på de resultater, som borgere og virksomheder oplever i kontakten med de offentlige institutioner.

Derfor har Finansministeriet i samarbejde med et privat analyseinstitut gennemført en brugerundersøgelse af den offentlige sektor. Undersøgelsen er baseret på telefoninterviews med 1.000 borgere og 600 virksomheder – begge stikprøver er udvalgt statistisk tilfældigt blandt henholdsvis samtlige borgere over 18 år og samtlige danske virksomheder.

Undersøgelsen giver et billede af borgernes og virksomhedernes generelle opfattelse af den offentlige sektor og indeholder en vurdering af den konkrete kontakt, de som brugere har haft med forskellige områder inden for det offentlige. Dette udgør et værdifuldt supplement til det billede af den offentlige sektor, som kan tegnes gennem traditionelle produktivitetsundersøgelser.

Brugerne har vurderet kontakten med de offentlige institutioner på følgende punkter:

- ekspeditionstider/åbningstider
- informationens tilstrækkelighed
- informationens forståelighed
- formalisme og fleksibilitet
- hurtig/god og effektiv opgaveløsning
- medarbejdernes venlighed og hjælpsomhed
- afgørelsernes forståelighed
- tillid til afgørelserne
- overensstemmelse med det forventede.

Undersøgelsens hovedresultater kan sammenfattes således:

- Borgerne har en positiv opfattelse af den offentlige sektor *generelt*. 38 pct. af borgerne giver udtryk for den opfattelse, at det offentlige fungerer godt eller særdeles godt, 43 pct. mener, at den offentlige sektor fungerer nogenlunde, mens kun 16 pct. af borgerne er af den opfattelse, at den offentlige sektor fungerer dårligt/særdeles dårligt.

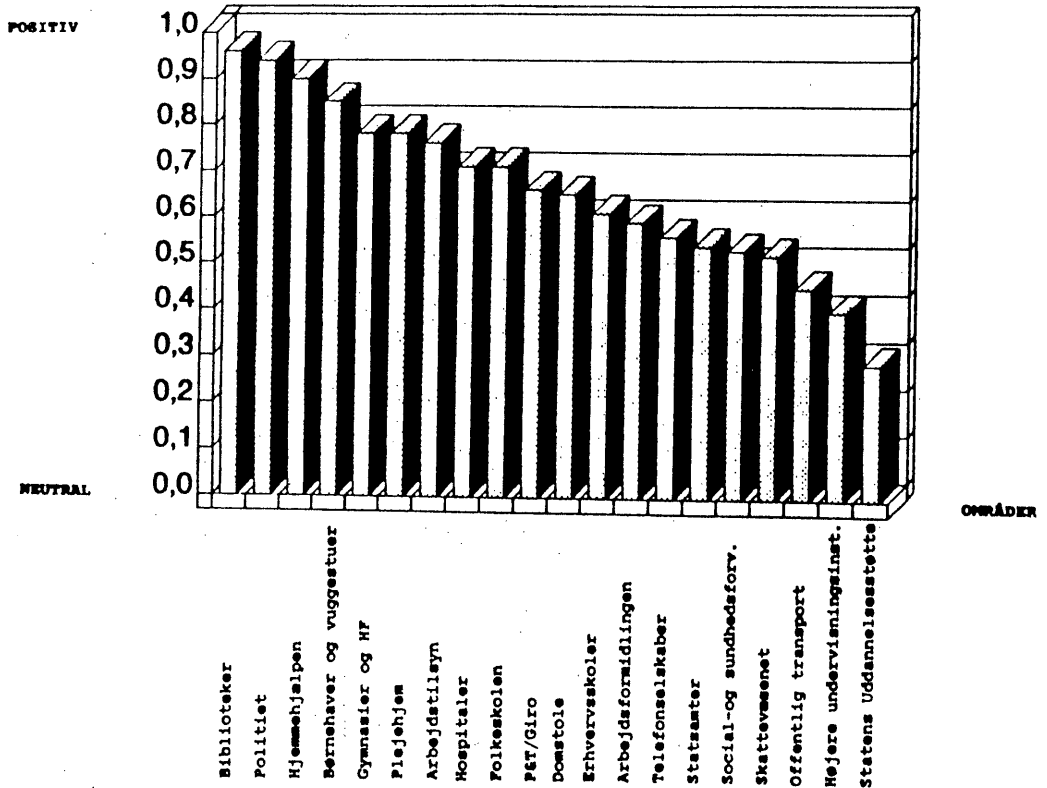
- Til gengæld er borgernes vurdering af de senere års *udvikling* i den offentlige sektor mindre entydig. 26 pct. af svarpersonerne mener, at den offentlige service er blevet bedre eller meget bedre, mens 28 pct. mener, at den er blevet dårligere eller meget dårligere. Hovedparten af svarpersonerne – 39 pct. – giver dog udtryk for, at situationen efter deres opfattelse er uforandret.
- Blandt virksomhederne giver kun 28 pct. udtryk for, at den offentlige sektor efter deres opfattelse fungerer godt/særdeles godt. 42 pct. mener, at det offentlige *generelt* fungerer nogenlunde, mens 23 pct. finder, at den offentlige sektor fungerer dårligt eller særdeles dårligt.
- Virksomhederne ser til gengæld mere positivt på de senere års *udvikling* i den offentlige sektor. 32 pct. mener, at servicen er blevet bedre eller meget bedre, hvilket skal sammenholdes med, at kun 13 pct. mener, at den er blevet dårligere eller meget dårligere. Hovedparten af de adspurgte virksomheder (46 pct.) finder, at situationen er uforandret.
- Både borgere og virksomheder har – som *brugere* – gennemgående positive erfaringer med de offentlige institutioner. Ingen områder vurderes decideret negativt. Undersøgelsen giver et fingerpeg om, hvilke områder i det offentlige borgere og virksomheder især er tilfredse med, og på hvilke områder der især er et forbedringsbehov. På samme måde kan undersøgelsen give et fingerpeg om, på hvilke punkter institutionerne har deres stærke og svage sider.
- *Borgerne* giver udtryk for en meget positiv vurdering af kontakten med bibliotekerne, politiet, hjemmehjælpen samt børnehaver og vuggestuer. Omvendt kan registreres en mindre positiv vurdering på følgende områder: Offentlig transport, skattevæsenet, social- og sundhedsforvaltningerne samt Statens Uddannelsesstøtte og de videregående uddannelser. En oversigt over borgernes vurdering af en række offentlige service- og myndighedsområder er vist i fig. 1.

[Finansministeren]

Figur 1:

BORGERNES VURDERING AF EN RÆKKE  
OMRÅDER I DET OFFENTLIGE, BASKRET  
PÅ BRUGERERFARINGER

GENGEMSNITLIG SCORE



Den gennemsnitlige score er gennemsnittet af brugernes vurdering af den offentlige sektors enkelte områder på de forskellige kontaktdimensioner, jf. side 5-6. Scoren kan variere fra +2 (særlig positiv) til -2 (særlig negativ). Metodisk er der ved spørgsmålsformuleringen fokuseret på brugernes møde med det offentlige – dvs. på institutionernes service- og myndighedsoptræden. Derved er der søgt neutraliseret for brugernes vurdering af – og udviklingen i – institutionernes »kerneydelse« – herunder, om aktiviteten er begunstige eller bebyrdende, eller hvorvidt der foregår standardglidning på området.

– Undersøgelsen af *virksomhedernes* brugererfaringer med de offentlige institutioner peger blandt andet på positive erfaringer med politiet, levnedsmiddel- og veterinærømrå-

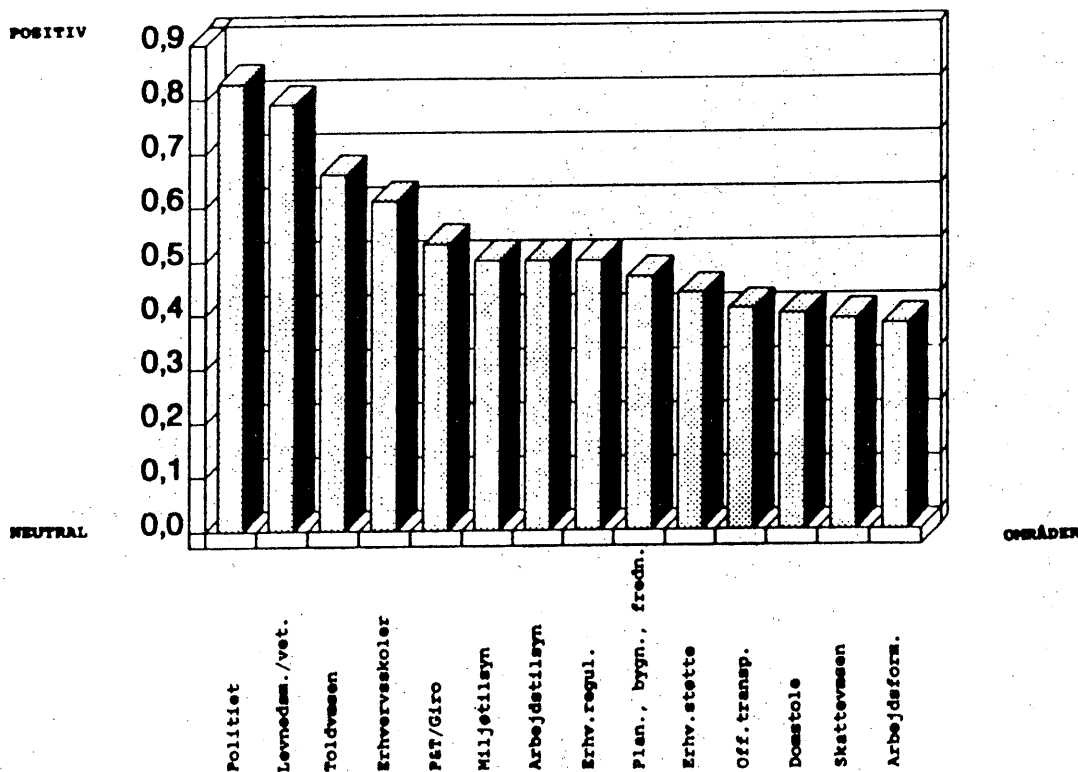
det samt toldvæsenet. Arbejdsformidlingen, skattevæsenet, domstolene og den offentlige transport er de områder, som får den mindst positive bedømmelse, jf. figur 2.

[Finansministeren]

Figur 2:

VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF EN RÆKKE  
OMRÅDER I DET OFFENTLIGE, BASERET PÅ  
BRUGERERFARINGER

GENGEMSNITLIG SCORE



Note: Se noten til figur 1.

- På de områder, hvor brugerne især oplever et forbedringsbehov, er de *kritiske punkter*: utilstrækkelig information, formalisme og manglende fleksibilitet samt manglende hurtighed/kvalitet og effektivitet i opgavevaretagelsen. På forbedringsområderne giver således omkring halvdelen af de adspurgte borgere og virksomheder udtryk for en negativ eller meget negativ vurdering af institutionernes fleksibilitet og deres evne til at løse opgaverne på en hurtig og effektiv måde.
- Til gengæld er der på alle områder – også på forbedringsområderne – overordentlig stor tilfredshed med den måde, de offentligt ansatte møder brugerne på. 4 ud af 5 brugere giver således udtryk for tilfredshed eller stor

tilfredshed med den venlighed og hjælpsomhed, som medarbejderne i de offentlige institutioner udviser.

Undersøgelsen tegner alt i alt et meget sammensat billede af den offentlige sektor. På en række områder er der institutioner, som fuldt ud lever op til brugernes forventninger og krav. På andre områder oplever borgerne og virksomhederne fortsat, at der er betydelige problemer knyttet til den måde, hvorpå institutionerne løser deres opgaver i forhold til brugerne.

Problemerne i den offentlige sektor er ikke knyttet til de offentligt ansatte, men til systemet – dvs. til reglerne og til de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for institutionernes

[Finansministeren]

opgavevaretagelse. Det er her, årsagerne skal findes til, at forsinkelser, ventetider, bureaukratisk og umyndiggørende sagsbehandling, standardløsninger samt stive institutionsgrænser på nogle områder fortsat hører til dagens orden.

#### 4. Regeludviklingen.

Den grundlæggende styring af den offentlige sektor og dens aktiviteter ligger i lovgivningen og de administrativt fastsatte regler. Det er også her, rammerne og grænserne for det offentliges samspil med borgerne skabes. De problemer, der ses og opleves i dette samspil, må ofte tilskrives regeludviklingen, og regeringens bestræbelser på en gennemgribende regelforenkligning skal ses i lyset heraf.

Vækst i antallet af love, hyppige lovændringer og vækst og ændringer i de regler, som produceres i medfør af lovene, vil både gøre det svært for borgere og virksomheder at holde sig ajour og efterleve reguleringen. Samtidig vil det ofte hindre de offentligt ansatte i at yde en hurtig og effektiv betjening af brugerne.

Finansministeriet har undersøgt udviklingen i regeldannelsen i perioden 1985-89 og ladet et privat analyseinstitut belyse de mindre virksomheders evne til at orientere sig i og efterleve den offentlige regulering.

Med hensyn til udviklingen i regelmassen viser undersøgelsen:

- Det samlede antal love og bekendtgørelser er ca. 6.500. Antallet stiger ganske svagt i perioden 1985-89 med ca. 2 pct. årligt.
- Antallet af nye retsforskrifter ligger årligt mellem ca. 900 og 1.000.
- Op til 1/3 af det samlede antal love og bekendtgørelser ophæves, ændres og/eller fornyes årligt. Der forekommer således et meget betydeligt antal regelændringer.
- En del af disse ændringer tilføjer nye bestemmelser til den eksisterende lovgivning. Det indebærer, at der sker en vækst i antallet af de bestemmelser, der regulerer borgeres og virksomheders adfærd, der er større, end væksten på 2 pct. lader ane.

Der er ret betydelige variationer ministerierne imellem og i det enkelte ministerium fra år til år:

- I årene 1988-89 reducerer Industri-, Skatte- og Arbejdsministeriet antallet af love og bekendtgørelser.

- I årene 1988-89 producerer Justits-, Social- og Undervisningsministeriet flere forskrifter, end de ophæver. En stor del af Undervisnings- og Socialministeriets nye forskrifter er imidlertid frikommuneregulativer, som i realiteten er udtryk for en regelforenkligning.

- Antallet af ændringer i regelmassen inden for ministerierne varierer også betydeligt, f.eks. forekom der i 1988-89 særlig mange ændringer inden for Industri-, Skatte-, Arbejds-, Landbrugs- og Miljøministeriets områder.

Antallet af ændringer og hyppigheden heraf har betydning for borgerne, virksomhederne og myndighedernes mulighed for at orientere sig og efterleve den offentlige regulering. Tilsvarende betydning har reguleringens karakter, og hvem den er rettet imod.

- 25 pct. af de nye regler retter sig mod borgerne, 35 pct. mod myndighederne og 41 pct. mod virksomhederne.

- 70 pct. af alle nye regler rummer meget lidt valgfrihed med hensyn til adfærd og retter sig primært mod mindre og afgrænsede grupper. Dette indebærer bl.a., at reguleringen i høj grad domineres af traditionel detaljstyring trods det politiske ønske om i højere grad at anvende andre styringsformer (information, økonomiske incitament, mål- og rammestyring).

- Parallelt med detailreguleringen kan det konstateres, at de administrativt fastsatte regler (bekendtgørelser m.v.) udgør ca. 90 pct. af det samlede antal forskrifter, der udstedes årligt.

Det afgørende spørgsmål er, om borgere og virksomheder så evner at orientere sig i og efterleve de mange regler. Kendes reglerne, hvilken betydning tillægges de, efterleves de, og forstås de afgørelser, som det offentlige træffer ud fra dem?

Finansministeriet har ladet et privat analyseinstitut belyse disse spørgsmål ved at spørge godt 600 mindre virksomheder om deres forhold til dele af den offentlige regulering.

- Undersøgelsen viser, at der er *stor spredning* m.h.t., hvor godt virksomhedernes kendskab er til den offentlige regulering. Reguleringen på f.eks. told-, miljø- og skatteområdet har virksomhederne generelt et rimeligt godt kendskab til. Mindst 6 ud af 10 virksomheder finder, at deres kendskab til reglerne på disse

## [Finansministeren]

områder er nogenlunde, godt eller særdeles godt. Erhvervsregulering og erhvervsfremmeordninger samt planlovgivning er omvendt eksempler på områder, hvor kendskabet til reglerne er temmelig lavt. Under en tredjedel af de adspurgte har et ordentligt kendskab til disse områder.

- Til trods for, at de mindre virksomheder har et rimelig godt kendskab til reglerne på skatteområdet, finder de reglerne vanskelige at efterleve, og kontrol af afgørelser truffet af skattemyndighederne volder ofte problemer. Skatteområdet er samtidig det område, hvor anvendelse af ekstern rådgivning er mest udbredt (mere end 4 ud af 5 gange ved myndighedskontakt).
- På toldområdet er kendskabet til reglerne højt (74 pct. af virksomhederne angiver at have et nogenlunde, godt eller særdeles godt kendskab til reglerne på området), og efterlevelse af regler og kontrol af afgørelser volder tilsyneladende ikke de store problemer.
- Mange mindre virksomheder benytter ofte rådgivere i spørgsmål, som vedrører offentligt regulerede områder. Navnlig på områder, som af virksomhederne vurderes at have stor betydning, f.eks. som nævnt skatteområdet, men også på toldområdet (84 og 67 pct. af virksomhederne benytter rådgivere i spørgsmål på hhv. skatte- og toldområdet).
- Erhvervsstøtteordninger kendes, forstås og udnyttes kun i meget begrænset omfang af virksomhederne, når bortses fra landbrug. I alt 34 pct. af virksomhederne angiver at have et særdeles godt, godt eller blot nogenlunde kendskab til erhvervsstøtteordningerne. 51 pct. anfører, at de har vanskeligt ved at udnytte og anvende ordningerne, og kun 10 pct. finder det omvendt let.

Langt størstedelen af de 6.500 regler er administrativt fastsatte normerende regler. Men det er ikke nødvendigvis sådan, at det kun er antallet af regler, der er afgørende for, om de kan overskues og efterleves. De mindre virksomheders gode kendskab og evne til at efterleve og kontrollere regler og afgørelser på toldområdet er et eksempel herpå.

Hvert år sker der betydelige ændringer i reglerne. At turbulensen på et område er mindst lige så vigtigt som mængden af regler, tyder virksomhedernes vanskeligheder med efterlevelse og kontrol af regler og afgørelser på skatteområdet på.

Den udbredte anvendelse af rådgivning i kontakt med myndigheder kan tages som udtryk for, at reglerne er så komplekse, at virksomhederne ikke kan håndtere kontakten alene, men er nødt til at anvende betydelige ressourcer på ekspertbistand. Også mange virksomheders vanskeligheder med at kontrollere det offentlige afgørelser tyder på, at reglerne er svære at overskue og forstå.

Undersøgelserne viser, at for de mange små virksomheder er det på væsentlige områder helt uoverskueligt, hvad der findes af regler, og om man overholder eller overtræder dem. Der er næppe grund til at tro, at det skulle være mere overskueligt for borgerne.

Undersøgelserne bekræfter, at skal moderniseringen rettes mod de systemer i det offentlige, som skaber problemer for borgere og virksomheder, er det nødvendigt at beskære og forenkle de mange regler og bremse ændringstakten.

### 5. Foreløbig status for afbureaukratiseringsplanen.

Et af de senere års mest ambitiøse forsøg på for alvor at gribe fat i forhold, som er en barriere for fornyelse, er regeringens afbureaukratiseringsplan fra 1988. Regeringens afbureaukratiseringsplan sigtede helt åbent på at fjerne eller grundlæggende ændre regler, institutioner og opgaver. Der er allerede gennemført en betydelig del af de forslag, planen indeholdt.

- Finansministeriet har foretaget en foreløbig status over gennemførelsen af planen pr. 1. februar 1990. Det viser sig, at ca. 37 pct. af forslagene er gennemført, mens yderligere ca. 16 pct. er delvis gennemført. Herudover er ca. 39 pct. under fortsat forberedelse, de resterende ca. 8 pct. er opgivet. Det kan konstateres, at en betragtelig del af de forslag, som vakte mest debat, enten er gennemført eller står for at blive det.
- I forlængelse af de problemer, som blev omtalt i ovenstående afsnit om regelforenkling, kan det konstateres, at netop regelforenklingsinitiativerne i afbureaukratiseringsplanen (1/3 af alle forslag) tegner sig for nogle af de mindre gode resultater, heriblandt nogle af de forslag, som er opgivet.

### 6. Barrierer for modernisering og afbureaukratisering.

## [Finansministeren]

Konklusionen på de tre undersøgelser og status for afbureaukratiseringsplanen må være, at moderniserings- og afbureaukratiseringsprocessen tilsyneladende er slået meget forskelligt igennem på de forskellige områder og i de enkelte institutioner. Også en større kortlægning fra 1988 om statsinstitutionernes evne til at udvirke en effektiv personalepolitik tegner dette billede.

Finansministeriets erfaringer gennem den løbende kontakt med statsinstitutionerne bl.a. gennem finanslovsarbejdet og de mange enkeltstående moderniseringsprojekter bekræfter også billedet af en meget uensartet offentlig sektor. Ligesom i den private sektor er der fremragende og konkurrencedygtige institutioner – og institutioner og områder, der nemt kan forbedres.

De foreliggende undersøgelser peger på, at det først og fremmest er nogle dybereliggende mekanismer i vort politisk-administrative system, der forklarer disse forskelle.

Når resultaterne af moderniserings- og afbureaukratiseringsprocessen ikke i alle tilfælde opnås hurtigt og effektivt, hænger dette sammen med spilleregler og traditioner i den politiske og administrative proces.

For det første hviler det moderne velfærds-samfund bl.a. på de retssikkerhedsgarantier, som gælder for det offentliges indgriben i forhold til borgere og virksomheder. Derfor spiller hele den juridiske tradition en betydelig rolle, når det offentlige skal løse en opgave. Traditionelt peges derfor ofte kun på én mulig løsning, når et problem skal løses: Udarbejdelse af en ny regel.

Offentlige myndigheder lægger af samme grund altid vægt på, at de afgørelser, der træffes, er blevet til på den rigtige måde – det vil sige, at proceduren er korrekt. I efterkrigstiden er der sket en væsentlig udbygning af den serviceprægede del af den offentlige sektor, men først i de senere år er der sat afgørende fokus på de resultater, der kommer ud af indsatsen. I lovgivnings- og styringsmæssig sammenhæng lægges dog fortsat mere vægt på processen end på resultatet. Der opstilles meget sjældent synlige mål og succeskriterier i lovgivning eller bevilninger til institutionerne.

For det andet lægger den politiske tradition i Danmark betydelig vægt på accept fra de grupper, der berøres af den offentlige lovgivning og

service. Erhvervsmæssige, geografiske, ministerielle og (amts)kommunale interesser har typisk ret til eller tradition for at blive inddraget i alle større beslutninger, der vedrører dem.

Fordelen er en stærk opbakning bag de beslutninger, der træffes. Ulempen er, at mange større beslutninger ikke kan gennemføres, fordi der ikke kan opnås tilstrækkelig konsensus. Der er typisk en eller flere særinteresser, der ønsker status quo, idet de hidtige positioner ellers bliver svækket. Ligeledes er ønsket om millimeterretfærdighed eller særordninger i lovgivningen i praksis ofte stærkere end hensynet til ønsket om forståelige og administrerbare ordninger.

For det tredje har den manglende tradition for resultatbelønning i den offentlige leder- og lønpolitik udgjort en væsentlig barriere for fornyelse. Den betydelige offentlige interesse for fejl begået i den offentlige sektor belønner derimod i praksis de offentlige institutioner og ledere, som vælger de sikre løsninger. Trods betydelig modernisering er budget- og lønsystemerne fortsat ikke i stand til at opveje dette enkle faktum.

### 7. Initiativer.

Regeringen ønsker på denne baggrund at lægge indsatsen for modernisering og afbureaukratisering om:

- De næste to års moderniseringsindsats bør koncentrerer om opstilling af succeskriterier for statsinstitutionernes aktiviteter. Kun ved at opstille klare mål og løbende foretage resultatvurderinger kan det sikres, at institutionerne yder det, der kan forventes af politikerne og brugerne.
- Finansministeriet vil tage initiativ til en leder- og lønpolitik, der gennem en øget individuel lønfastsættelse belønner opnåelse af resultater og kvalitet.
- Det er væsentligt at sikre de offentlige institutioner tilstrækkelig ledelsesmæssig frihed til at fortsætte moderniseringsprocessen. De virksomheder, der har succes i den offentlige sektor, er netop kendetegnet ved at have tilstrækkeligt råderum til at definere deres produkter og resultater og gennemføre de beslutninger, der er nødvendige. Regeringen vil herunder arbejde for, at der på de tunge, brugerrettede driftsområder sker den bedst mulige klargøring af de mere langsigtede mål og rammer.



**[Finansministeren]**

- Mulighederne for øget anvendelse af brugerbetaling og selvforvaltningsprincippet samt privatisering bør fortsat indgå som et centralt element i at effektivisere løsningen af opgaverne og skabe større valgfrihed for borgerne.
- Samtlige ministerområder og større institutioner må sikre strategien for tilpasningen til de kommende års opgaveændringer og resourcesituation. Dette kan f.eks. ske gennem en systematisk strategisk planlægning.
- Der må skabes en stærk modvægt til de kræfter i den politiske og administrative beslutningsproces, som automatisk lægger et lod i vægtskålen til fordel for nye regler og ordninger, når et problem opstår. Der må i den forbindelse både ses på eksisterende love og regler, og det må sikres, at tilgangen af nye love og regler ikke igen overhaler forenklingsbestræbelserne. Det skal være sværere at udstede nye regler, og Finansministeriet vil løbende registrere udviklingen fordelt på ministerområder. Herudover er der behov for nøje at følge afbureaukratiseringsplanen og for at forstærke arbejdet med at forenkle skattereglerne og de regler, der belaster virksomhederne.
- Den udpegning af de bedste statsinstitutioner, som i år har fundet sted for første gang, er en måde at vise andre institutioner, hvordan de kan opnå succes. Også udviklingen i borgernes og virksomhedernes vurdering af forskellige dele af den offentlige sektor vil blive fulgt i de kommende år. Finansministe-

riet vil med jævne mellemrum foretage brugerundersøgelser på linje med den, som er refereret i denne redegørelse – også som et supplement til de traditionelle produktivtetsundersøgelser.

Regeringen vil nu forberede og iværksætte ovennævnte initiativer og på et senere tidspunkt igen orientere Folketinget om arbejdet hermed.

Det er regeringens målsætning, at initiativerne samlet skal føre til en betydelig større resultatorientering i den offentlige sektor. Ved at belønne de gode resultater og udbedre de mangler, der stiller sig i vejen herfor, kan vi sikre, at borgernes og virksomhedernes opfattelse af den offentlige sektor som helhed bliver lige så positiv, som den allerede i dag er af de offentligt ansatte og af den måde, de bedste institutioner og områder fungerer på.

***Meddelelser fra formanden:*****Formanden:**

Der er ikke mere at foretage i dette møde.

Folketingets næste møde afholdes i morgen, fredag den 4. maj 1990, kl. 10.00.

Angående dagsordenen skal jeg henvise til den i salen opslåede dagsorden.

Mødet hævet kl. 12.01

---