

[Finansministeren]

kurser for kontormedarbejdere med henblik på sagsbehandlende opgavevaretagelse.

### 3.2. *Bedre ledelse.*

Ministeriernes aktiviteter med henblik på at højne ledelseskvaliteten omfatter typisk udvælgelsen, udviklingen og uddannelsen af nuværende og kommende ledere. Endnu vigtigere er det imidlertid, at langt hovedparten af ministerierne har taget initiativ til en systematisk lederudvikling, blandt andet gennem ekstern kursusvirksomhed, og at der er taget initiativ til – blandt andet i samarbejde med erhvervslivet – at etablere udvekslings- og udviklingsstillinger med henblik på at udvikle mulige lederemner. På lederuddannelsesområdet vil Forvaltningshøjskolen supplere de lange kurser med korte kurser for nyudnævnte chefer, og uddannelsesmulighederne for potentielle chefemner overvejes. I øjeblikket pågår der på tre fjerdedele af ministerområderne en form for lederuddannelse, og halvdelen af områderne har helt eller delvis iværksat aktiviteter med henblik på lederudvikling.

### 3.3 *Personalepolitiske udviklingsmuligheder.*

Udviklingen af den samlede personalepolitik kan alene ske på grundlag af det enkelte områdes specielle forhold. Der kan således ikke opstilles standardløsninger – hovedvægten må ligge på decentralt udspil og ansvar. Finansministeriets opgave er at understøtte denne proces, dels ved konkret rådgivning, dels ved generel vejlednings- og informationsbistand. Finansministeriet vil ved vejledningsbistand søge at understøtte efteruddannelsespolitikken, således at den kan blive et integreret element i personalepolitikken i den enkelte institution (som den nu er det på omkring halvdelen af ministerområderne).

Bedre arbejdspladser indeholder flere aspekter, og her er fremhævet god ledelse, information og medindflydelse og udviklingsmuligheder som væsentlige bestanddele. Som grundlag for en indsats på disse felter vil det være hensigtsmæssigt at den enkelte styrelse skaber sig et samlet overblik over det arbejdsmæssige klima i styrelsen. Finansministeriet vil udsende en vejledning om, hvorledes man kan foretage egentlige klimamålinger i de enkelte institutioner. Det kan også være hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i

relationerne mellem de enkelte. Medarbejder-samtaler giver en sådan mulighed for at foretage en systematisk vurdering af forholdet mellem den enkelte medarbejder, lederen og de opgaver, som påhviler organisationen. Medarbejdersamtaler gennemføres derfor allerede nu systematisk på en tredjedel af ministerområderne og er under forberedelse eller fungerer ad hoc på en anden tredjedel.

### 4. *Bedre ressourceudnyttelse*

Moderniseringsarbejdet pågår samtidig med, at regeringen gennemfører en generel genopretningspolitik på det økonomiske område. Løsning af nye opgaver kan derfor kun ske, hvis nogle af de hidtil løste opgaver glider ud, og hvis andre løses mere effektivt. Erfaringen viser, at det er vanskeligt på kort sigt at foretage mere gennemgribende omprioriteringer. Det vil derfor være nødvendigt, at der herudover gennemføres produktivitetsforbedringer. Arbejdet hen imod bedre ressourceudnyttelse skal ses i dette lys. Arbejdet omfatter generelle tiltag på økonomistyringsområdet, styrkelse af den generelle prioritering inden for ministerområdet, anvendelse af ny teknologi, gennemførelse af organisationsændringer og decentralisering.

#### 4.1. *Økonomisk styring.*

Som et element i budgetreformen er der i 1986 gennemført en overgang til budgettering af finansloven i faste kronebæløb. Herved er der opnået en betydelig forenkling af finanslovsarbejdet. Derudover er dokumentationen fra 1987 stærkt forbedret ved skemaer om aktiviteter, produktivitetsudvikling m.v. for større enkeltposter.

Med budgetreformens decentralisering af ministerområdenes budget- og økonomistyring er der behov for at styrke mulighederne for at varetage opgaven i de enkelte ministerier. Finansministeriet søger ved en række initiativer under samlebetegnelsen Statens Økonomisystem (SØS) at understøtte denne opgave. Der er tale om en modernisering indefra af økonomistyring og ledelsesform for at øge evnen til omprioritering og bedre ressourceudnyttelse samt for at gøre administrationen mere resultatorienteret. SØS-reformens gennemførelse vil strække sig over flere år. Resultaterne må forventes at være forskellige fra ministerområde til ministerområde.