

[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.