



REGERINGEN

---

# Enkel administration i staten

Finansministeriet

APRIL 2019





REGERINGEN

---

# Enkel administration i staten

Finansministeriet

APRIL 2019



# En mere enkel administration i staten

Et vedvarende fokus på forenkling og digitalisering af den statslige administration er en forudsætning for at sikre en effektiv og moderne sektor.

I 2010 lancerede den daværende VK-regering 30 initiativer til en mere enkel administration i staten. Hovedparten af disse initiativer er blevet gennemført med en mere meningsfuld administration til følge. Komplexiteten i den service, som den statslige sektor skal levere, medfører dog hele tiden opdaterede regler og krav. Samtidigt skaber den teknologiske udvikling flere og flere muligheder for digitalisering af administrative processer. Det at fremtidssikre en effektiv statslig administration kræver derfor et kontinuerligt fokus på forenkling og videreudvikling. Det er sjældent de store skridt frem der giver resultaterne – oftere de mindre men mange optimeringer.

Med denne publikation præsenterer regeringen i regi af Sammenhængsreformen 29 initiativer, der styrker kvaliteten og skaber en mere enkel og værdiskabende statslig administration. Nogle initiativer er nye – andre er sat i gang. De viser alle en vej frem – og bidrager til en mere enkel og værdiskabende administration i staten.

Initiativerne falder inden for følgende områder:

- Bedre fællesstatslig systemunderstøttelse
- Enkle og værdiskabende styringsredskaber
- Mere enkel økonomistyring
- Forenkling af regler for personaleadministration
- Bedste praksis for fremtidens HR-funktion

Initiativerne skal sikre en langt bedre anvendelse af de mange nye digitale muligheder, sikre enkle og værdiskabende styringsredskaber og styrke praksis for økonomi- og personaleadministrationen i den statslige sektor. Initiativerne skal understøtte, at medarbejderne i den statslige sektor får bedre redskaber til at løse opgaverne effektivt. Alt sammen med det formål at frigive mere tid til kerneopgaven.

Initiativer udvikles i tæt samarbejde med en række statslige institutioner for at komme så tæt på de daglige udfordringer som muligt.

Initiativerne gennemføres løbende frem mod 2022. Med initiativerne bidrager regeringen til en effektivisering og modernisering af den statslige sektor for at skabe mere tid til kerneopgaverne og fokus på værdiskabelsen for borgere og virksomheder.

# 1 Bedre fællesstatslig systemunderstøttelse

Danmark er blandt de førende lande inden for digitalisering af bl.a. administrative processer. Bedre fællesstatslig systemunderstøttelse skal understøtte, at fremtidens statslige institutioner vedbliver at have en effektiv opgaveløsning af de stadigt mere komplekse opgaver. Nye digitaliseringstiltag skal bidrage til at fremtidssikre en effektiv og tidssvarende offentlig sektor, hvor opgaveløsningen sker digitalt og fleksibelt med gennemsigtige processer. Gennem bedre fællesstatslig systemunderstøttelse skal det endvidere sikres, at der lokalt bruges færre ressourcer på indkøb, udvikling og vedligeholdelse af egne systemløsninger, der grundlæggende understøtter de samme administrative opgaver.

---

## Bedre fællesstatslig systemunderstøttelse

Følgende 8 initiativer skal inden for de kommende år bidrage hertil:

### 1. Fællesstatsligt Content Management System (CMS)

Der etableres en fællesstatslig teknologiplatform til at hoste ministeriernes hjemmesider (Content Management System (CMS)). De fleste statslige institutioner har i dag deres egen hjemmeside, som i mange tilfælde er den primære indgang for borgere og brugere. Tidligere analyser og erfaringer fra bl.a. Sverige og England har vist, at der kan være betydelige fordele og besparelser ved anskaffelse af en fællesstatslig teknologiplatform. Fordelen er eksempelvis, at institutionerne kan deles om designskabeloner samt kan reducere omkostninger til indkøb og udvikling af hjemmesider, herunder omkostninger til eksterne konsulenter og leverandørstyring. Derudover kan et fællesstatsligt CMS reducere omkostninger til vedligeholdelse af hjemmesider, da templates, opgraderinger mv. kan deles på tværs af staten.

---

## 2. Fællesstatsligt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem (ESDH-system)

Der gennemføres en analyse af mulighederne for etablering af en fællesstatslig indkøbsaftale for et eller flere elektronisk sags- og dokumenthåndterings-systemer (ESDH). Offentlighedsloven stiller krav til journalisering, ligesom der er behov for digital understøttelse af arbejdsprocesser i institutionerne. Det er forventningen, at en fællesstatslig indkøbsaftale for ESDH-systemer vil kunne reducere omkostningerne for statslige institutioner ift. til at gennemføre udbud, indkøb og vedligeholdelse af sådanne systemer, uden at standardsystemerne underminerer lokale sagsstyringsbehov. Derudover vil uddannelse og vejledninger i højere grad kunne håndteres fælles, og dermed kan et eller flere fælles systemer understøtte en fælles bedste praksis.

## 3. Fællesstatsligt kontrakhåndteringssystem

Der afdækkes potentialer for og gennemføres eventuelt indkøb af et fællesstatsligt kontrakhåndterings-system. Håndtering af kontrakter er en hyppig opgave for mange statslige institutioner og kan være forbundet med en del administration. Flere statslige institutioner opbygger egne arkiverings- eller logningsmetodikker, andre igen anskaffer kontrakhåndteringssystemer. Et fællesstatsligt kontrakhåndteringssystem vil sikre en tidssvarende systemunderstøttelse til digital håndtering af kontrakter, herunder muliggøre en mere professionel leverandørstyring og drift af kontrakter.

## 4. Fællesstatsligt tilskudssystem

Et nyt fællesstatsligt tilskudssystem skal gøre det enklere at søge om og administrere tilskud. Effektive og digitaliserede tilskudsprocesser er vigtige i en moderne statsadministration, idet omfanget af tilskudsordninger er stort, og der er behov for tæt opfølgning på tilsagn og økonomistyring. Der eksisterer i dag en del forskellige tilskudssystemer i de enkelte institutioner, men systemerne er ikke i alle tilfælde tidssvarende eller relevant integrerede til andre administrative systemer. Det er derfor besluttet, at der skal anskaffes en fællesstatslig systemløsning. Initiativet er en del af en samlet forenkling, standardisering og professionalisering af den statslige tilskudsadministration.

## 5. Fællesstatslig revisionsdatabase

Mulighederne for en fællesstatslig digital understøttelse af opfølgning på revisionsbemærkninger afdækkes med henblik på at forenkle og modernisere systemunderstøtten heraf. Den løbende revision af de statslige institutioner sikrer, at staten og de statslige udgifter forvaltes lovmæssigt og effektivt. I dag bruger flere ministerområder manuelle excelbaserede løsninger eller egenudviklede revisionsdatabaser til opsamling og administration af resultaterne. Finansministeriet har udviklet en revisionsdatabase, der p.t. pilottestes i én anden institution. Det forventes, at databasen med fordel kan videreudvikles og tilbydes alle ministerområder. En fællesstatslig revisionsdatabase vil samlet set kunne reducere omkostninger i forbindelse med indkøb, udvikling og vedligehold af systemet.

---



---

## 6. Fællesstatsligt tidsregistreringssystem

Der udvikles og implementeres et fællesstatsligt tidsregistreringssystem. Et fællesstatsligt tidsregistreringssystem har til formål at forenkle tidsregistreringsopgaven gennem bedre digital understøttelse og digitalisering af de variable løndele såsom over-/merarbejde, ulempetillæg og timelønnede. Et nyt fællesstatsligt tidsregistreringssystem forventes at blive integreret til eksisterende statslige systemer samt det kommende fællesstatslige budgetsystem (initiativ 24) og det kommende fællesstatslige HR-system (initiativ 36). Det vil således kunne bidrage til mere automatiserede og sammenhængende administrative processer og forbedret ledelsesinformation. Implementeringen forventes at begynde i 2020.

## 7. Én adgang til systemerne – Single sign on

Der udvikles en fælles adgangsplatform i form af en Single Sign On-løsning til de eksisterende fællesstatslige systemer. Dette forenkler og effektiviserer brugernes adgang til statslige systemer som IndFak, RejsUd, Navision Stat, LDV, PENSAB, Campus og Statens eRekruttering. Derudover skal det sikre en større brugertilfredshed og bedre sikkerhed.

## 8. Systemunderstøttet videndeling

Der etableres en ny version af Campus med flere funktionaliteter, fx mulighed for virtuelle rum og oprettelsen af netværk til bedre videndeling og uformel læring. Behovet for funktionaliteter, der i dag understøttes af sociale medier og lokale intranet, men som med fordel kan samles i et nyt (sikkert) Campus, analyseres. Det gælder eksempelvis egne videokanaler, deling fra offentlige videotjenester (fx TED talk), virtuelle møder, webinars, chat, Q&A, samt sammenhæng til sociale medier som LinkedIn mv. Videreudviklingen af Campus skal sikre en teknologisk tidssvarende offentlig sektor, der udvikler medarbejdernes fulde potentiale og udnytter de digitale muligheder til fulde mhp. nemmere samarbejde internt i og på tværs af statslige institutioner. Funktionaliteten stilles til rådighed for aktiviteter i de enkelte institutioner, tværministerielle fora, faglige interessegrupper og generel videndeling. Endeligt vil det være muligt at udnytte Campus Meeting til virtuelle møder (som fx Skype) til samarbejde på tværs af staten via såvel PC, smartphone som tablet.

---



# 2 Enkle og værdiskabende styringsredskaber

I staten er der generelt tillagt lederne et stort ledelsesrum til at tilrettelægge styringen, hvilket bevirker, at der i dag findes mange forskellige styringstilgange og -redskaber i de statslige institutioner. En tidssvarende og effektiv statslig sektor skal have enkle og værdiskabende styringstilgange og -redskaber for at undgå unødvendig styringskompleksitet. Det er et mål i sig selv, at institutionernes styringsmodeller er tilpas enkle, så der kan ske reel styring og opfølgning i organisationerne på et tilstrækkeligt solidt beslutningsgrundlag. En enkel styringsmodel kan bidrage til værdiskabelse ved at begrænse kompleksiteten og derved frigøre ressourcer til institutionernes opgaveløsning. Der er derfor behov for videreudvikling af de eksisterende redskaber og mere læring på tværs af institutioner. Derudover kan der udvikles Bedste Praxis-beskrivelser for større statslige opgaver. Gennem enkel og værdiskabende styring sikres et fokus på, hvordan styringen understøtter værdiskabelse i den enkelte institution til gavn for borgere, brugere og virksomheder.

---

## Enkle og værdiskabende styringsredskaber

Følgende 7 forslag skal bidrage hertil:

### 9. Bedre forankring af koncept for mål- og resultatstyring

Der igangsættes en implementeringsindsats med fokus på bedre målformulering og forankring af mål- og resultatstyring i staten. Dette skal bidrage til, at de ressourcer, der anvendes på mål- og resultatstyring, i endnu højere grad understøtter institutionernes værdiskabelse for borgere og virksomheder. En hensigtsmæssig anvendelse af mål- og resultatstyring hænger tæt sammen med kultur og ledelse på mange organisatoriske niveauer. En evaluering af konceptet for mål- og resultatstyring i staten viser, at der er et potentiale for en styrket implementering på alle niveauer i styringskæden fx ift. antallet og kompleksiteten i målene. Det anbefales, at mål- og resultatplanen indeholder 5-10 konkrete mål for institutionens højst prioriterede opgaver de kommende år. Implementeringsindsatsen vil fokusere på læring på tværs af de statslige institutioner samt en undersøgelse af muligheder for hensigtsmæssig systemunderstøttelse.

---

### 10. Bedste praksis styring af statslige kerneopgaver

Med inddragelse af statslige institutioner udarbejdes inspirationsmateriale om styring af specifikke kerneopgaver i staten. Mange statslige institutioner løser ensartede opgaver inden for hvert sit fagområde. Det kan eksempelvis være tilsyn af virksomheder eller produkter, sagsbehandling af ansøgninger eller klager, pulje- og tilskudsadministration mv. Der er potentiale for at styrke den tværgående læring i forhold til styringen af sådanne kerneopgaver. På den baggrund gennemføres et udviklingsprojekt, der (sammen med udvalgte institutioner) har til formål at identificere bedste styring af udvalgte opgaver som løses flere steder i staten. Formålet er med udgangspunkt i den samlede værdikæde for kerneopgaven at udarbejde anbefalinger til, hvordan den strategiske, faglige og økonomiske styring af opgaven kan designes mest hensigtsmæssigt. Herigennem sikres en mere enkel og værdiskabende styring af centrale kerneopgaver i staten samt potentielt en mere ensartet systemunderstøttelse af disse opgaver.

### 11. Fællesstatslige værktøjer til projektstyring

Der udarbejdes vejledninger og relevante værktøjer til projekt- og porteføljestyring. Projektorganiserede aktiviteter af forskellig art fylder stadigt mere hos de statslige institutioner. Det kræver tilpasning af institutionernes styringsmodeller, -værktøjer og -kompetencer. Der udarbejdes derfor (i samarbejde med institutionerne) vejledning og relevante værktøjer til projekt- og porteføljestyring af projekter. Værktøjer til projekt- og porteføljestyring skal understøtte en effektiv og sammenhængende opgaveløsning og en klogere styring. Redskaberne skal kunne skaleres, afhængigt af projekters omfang og kompleksitet. Det kunne fx være forslag til projektmodeller med standardskabeloner for projektbeskrivelser og -evalueringer, forslag til registreringsmæssig set-up for den økonomiske styring, forslag til strategimæssig håndtering, ledelsesinformation mv. I forlængelse heraf overvejes også relevante kompetenceudviklingsinitiativer, som kan udvikle statslige medarbejders kompetencer til projektledelse og porteføljestyring til gavn for en mere effektiv opgaveløsning.

### 12. Fællesstatsligt indkøb af softwarelicenser

Der gennemføres fællesstatsligt indkøb af support og vedligeholdelse mv. af standardsoftware med tilhørende licenser til statens eksisterende portefølje af standardsoftware. Tiltaget skal sikre konkurrencedygtige priser samt ensartede licensrettigheder på tværs af staten, som kan understøtte en fælles licensadministration. En koordineret styring skal sikre den rette beholdning og type af licenser til standardsoftware ift. i statens samlede behov. Dermed bidrager tiltaget til en mere effektiv og moderne offentlig sektor. Det afdækkes derudover, hvordan en fælles licensadministration kan organiseres mest hensigtsmæssigt. Erfaringerne fra initiativet kan evt. fremadrettet understøtte statslige institutioner ift. at sikre mere sammenhængende it i staten, fx ved anskaffelse af fagspecifikke systemer.

---

---

### 13. Fællesstatslig Business Intelligence (BI)

Det igangværende arbejde om bedre dataanvendelse til brug for styring i staten intensiveres. Det fællesstatslige business intelligence (BI) projekt skal gøre administrative data lettere tilgængelige for de statslige institutioner, så administrative data nemmere kan sammenkobles med fagdata fra institutionernes egne produktionssystemer. Formålet er at forbedre styringsgrundlaget i institutioner og ministerier på tværs af økonomi-, HR-, og fagdata. Der skal bl.a. stilles flere standardrapporter til styring samt et visnings- og analyseværktøj til rådighed. Mange institutioner i staten er allerede i gang med initiativer om bedre brug af data, business intelligence, ledelsesinformation mv. Et centralt element i det fremadrettede arbejde er inddragelse af institutioner og ministerier i staten gennem netværk og pilotprojekter for en tværgående udbredelse af de gode erfaringer.

### 14. Bedre muligheder for benchmarking

Der arbejdes på at gøre nøgletal i Statens Benchmarkdatabase lettere tilgængelige og mere styringsrelevante for de statslige institutioner. En brugeranalyse af Statens Benchmarkdatabase har vist, at blot få statslige institutioner i dag anvender ekstern benchmarking systematisk i den løbende styring, hvorfor der arbejdes på at udbrede kendskabet til og relevansen af Statens Benchmarkdatabase. Formålet er at skabe større gennemsigtighed i styringen af det offentlige og at facilitere læring på tværs af de statslige institutioner. Det vil bidrage til at opnå en mere effektivt drevet offentlig sektor, hvor nye og innovative løsninger på standardopgaver hurtigere spredes på tværs af institutionerne.

### 15. Styrket kvalitet af indkøbsdata

Der arbejdes fremadrettet med at styrke kvaliteten af indkøbsdata og stille mere detaljerede indkøbsdata til rådighed for institutionerne. For institutionerne vil mere detaljeret indkøbsdata give bedre grundlag for lokale indkøbsanalyser, priskontroller og opfølgning på indkøb. Som led i at understøtte en bedre udnyttelse af potentialet i fakturadata, arbejdes der bl.a. på at etablere en automatiseret og mere detaljeret kategorisering af statens fakturaer i UNSPSC koder. Indkøbskategorisering i UNSPSC koder gør det muligt at opgøre indkøbsvolumenen på et snævert indkøbsområde. I forbindelse med udbud vil det således være muligt at vægte de enkelte dele af sortimentet i prismodellen mere præcist. Der muliggøres endvidere mere præcise compliance-opgørelser, der understøtter en proaktiv opfølgning på, at institutionerne implementerer indkøbsaftalerne og realiserer aftalernes værdi. Endelig vil den automatiske UNSPSC kategorisering af fakturadata forventeligt på sigt overflødig gøre den manuelle registrering af indkøbet på indkøbskategori.

---



# 3 Mere enkel økonomistyring

Styringen af statens økonomi beskæftiger mange medarbejdere, som har til opgave at sikre en god ressourceudnyttelse og en effektiv økonomiadministration i de statslige institutioner. Den økonomistyring, der pågår i dag, er mange steder bagudrettet og dermed i vid udstrækning baseret på regnskabstal. For at sikre en så enkel og værdiskabende økonomistyring som muligt er der behov for kontinuert at forbedre de rammevilkår og redskaber, der understøtter økonomistyringsarbejdet. Systemunderstøttelse, løbende revision og opdatering af de regler og krav, der omkranser dette arbejde, skal sikre, at den statslige sektor er "up to date" og anvender sine ressourcer til økonomistyring med henblik på at understøtte forrettningens kerneopgaver bedst muligt.

---

## Mere enkel økonomistyring

Følgende 6 forslag skal bidrage hertil:

### 16. Fællesstatsligt budgetsystem

Den igangværende etablering af et fællesstatsligt budgetsystem til håndtering af budgetlægning og budgetopfølgning vil forbedre styrings- og beslutningsgrundlaget i de statslige institutioner. Løsningen, der er under udvikling, vil digitalisere budgetarbejdet, give bedre datakvalitet og hurtigere data, som kan styrke ledelsesinformationen i institutionerne. Systemet vil skabe et sikkert workflow og styrke muligheden for kommunikation mellem budgetansvarlige chefer. Et fælles budgetsystem skaber også mulighed for koordinerede kompetenceudviklingsindsatser og kan dermed bidrage til et samlet kompetenceløft i økonomifunktioner på tværs af staten. Endelig vil en fællesstatslig løsning reducere behovet for at bruge lokale ressourcer til såvel anskaffelse som drift af lokale systemer. Budgetsystemet forventes at være fuldt implementeret primo 2020.

---

### 17. Evaluering af registrering af generelle fællesomkostninger

Der gennemføres en evaluering af implementeringen af reglerne for generelle fællesomkostninger. Pr. 1. januar 2016 indførtes et krav om regnskabsmæssig registrering af generelle fællesomkostninger efter ensartede principper. Formålet var at sikre større sammenlignelighed i opgørelsen af de statslige institutioners overheadomkostninger og isolere, hvilke ressourcer der direkte relaterer sig til kerneopgaverne. Det har været udfordrende for institutionerne at implementere regelsættet på en ensartet måde, og en evaluering skal bidrage til at udpege udfordringerne ift. at skabe en større gennemsigtighed og skabe grundlag for en vurdering af, om de nuværende regler giver styringsværdi.

### 18. Revision af budgetvejledning

Budgetvejledningen revideres, og der foretages en præcisering og justering af gældende regler. Det forventes, at en revision af budgetvejledningen vil omfatte bl.a. reglerne for materielanskaffelser og anlægsbevillinger. Den næste reviderede budgetvejledning forventes at træde i kraft senest i 2020.

### 19. Serviceeftersyn af regnskabsstruktur og finanslovsstruktur

Finansloven indeholder ca. 1.400 hovedkonti (bevillinger), som er fordelt på kongehuset, Folketinget og 19 ministerier samt nogle fællesparagraffer til fx renter og skatter, afhængig af hvem, der har bevillingsansvaret. Den løbende disponering af finanslovens bevillinger foretages af ca. 140 statslige virksomheder, hvor hver virksomhed typisk har et regnskab for sin drift og et regnskab for de administrerede ordninger, fx tilskud. I det enkelte regnskab er der en tydelig identifikation af, hvilken bevilling de registrerede udgifter og indtægter hører til. Denne sammenhæng tydeliggør dermed sammenhængen mellem hvilken minister, der har det bevillingsmæssige ansvar, og hvem der har ansvaret for de foretagne dispositioner. I visse tilfælde kan en virksomhed have yderligere regnskaber, hvis der fx udføres opgaver for andre. Sammenhængen sikres gennem den regnskabsmæssige datastruktur (nummerstrukturen), der dog til tider kan opleves kompleks af økonomifunktionerne i de statslige institutioner, særligt i forbindelse med ressourceændringer. Der gennemføres en analyse mhp. at undersøge, om der kan skabes en tydeligere sammenhæng mellem bevillingerne og det administrative disponeringsansvar.

### 20. Standardisering af regnskabsregler og -vejledning

Der igangsættes et arbejde med standardisering af de statslige regnskabsregler og -vejledninger i forhold til eksisterende internationale standarder for den offentlige sektor (IPSAS – International Public Sector Accounting Standards) og kommende europæiske standarder. De eksisterende vejledninger på bevillings-, regnskabs- og økonomiområdet er i dag samlet i Økonomisk Administrativ Vejledning (ØAV). Det sikres, at vejledningerne kan anvendes nemt og overskueligt af de statslige medarbejdere i deres daglige arbejde, og at vejledningerne sikrer en ensartet regnskabspraksis på tværs af staten. Vejledningerne skal samtidig, i videst muligt omfang, svare til gældende regnskabspraksis i større virksomheder.

---



---

### **21. Akademi for fællesfunktioner**

Der udvikles og udbydes et Akademi for fællesfunktioner rettet mod medarbejdere i økonomistyrings- og øvrige stabsfunktioner. Der anvendes i dag mange ressourcer på at oplære medarbejdere i basal styringsforståelse, økonomifaglighed, systemforståelse og forretningsforståelse. Hertil kommer et forventet øget pres på rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere. Akademiet skal understøtte klare karriereveje for såvel specialister som generalister i de statslige stabsfunktioner ved at tilrettelægge og uddanne i forskellige faglige spor indenfor fx økonomistyring, strategisk styring og mål- og resultatstyring. Akademiets konkrete indhold udvikles i samarbejde med udvalgte statslige institutioner.

---



# 4 Forenkling af regler for personale-administration

Det personaleadministrative område bygger på en lang række regler og aftaler og har udviklet sig til et kompliceret administrativt område. En tidssvarende offentlig sektor stiller krav om enkle administrative regler, der skaber gennemsigtige og fleksible processer, som er lette at navigere efter for ledere og HR-funktioner. Bl.a. kan man se på forenkling af administrationen af tjenstemandsområdet og dermed gøre det lettere at administrere for de lokale arbejdsgivere. En forenkling af personaleadministrative regler kan understøtte bedre rum for ledelse og sikre, at økonomiske og menneskelige ressourcer anvendes med fokus på kerneopgaven.

---

## Forenkling af regler for personaleadministration

Følgende 4 forslag skal bidrage hertil:

### 22. Enklere administration af pensionsaldersoptjening for tjenstemænd

Vejledningen om fastsættelse af pensionsalderen for tjenstemænd ajourføres for at gøre pensionsaldersoptjening lettere at administrere i praksis. I vejledningen tydeliggøres ansættelsesmyndighedernes ansvar for registrering af pensionsalder i PENSAB, og på en række punkter forenkles de procedurer, som ansættelsesmyndighederne skal følge. Herunder forenkles procedure ved pensionsaldersoptjening under tjenstefrihed, så reglerne er nemmere og mindre ressourcetunge at forvalte. Samtidigt bliver pensionsaldersoptjeningen mere gennemskuelig for den enkelte medarbejder. Formålet med ændringer er alene at lette administrationen og gøre procedurerne mere gennemskuelige. Ændringerne har ikke konsekvenser for tjenstemænds rettigheder til pension efter lovgivningen.

---

### **23. Større gennemsigtighed i processen for helbredsbedømmelser af tjenestemænd**

Regler og vejledning for Helbredsbedømmelsens område opdateres. Helbredsbedømmelsen varetager en vigtig funktion ved sine vurderinger af tjenestemænds ret til svagelighedspension. Regler og vejledninger på området opdateres derfor, så processen bliver mere gennemsigtig for både ansættelsesmyndighederne og borgerne, og retsgrundlaget nemmere at orientere sig i. Det skal skabe bedre forudsætninger for en god opgaveløsning og en hensigtsmæssig og effektiv proces, som alle parter er trykke ved.

### **24. Mere overskuelige regler for fravær til borgerligt ombud**

Mulighederne for ændringer af reglerne for fravær til at varetage borgerligt ombud undersøges med henblik på forenkling, sådan at administrationen bliver lettere i den enkelte institution. Reglerne for fravær til at varetage borgerligt ombud er ikke opdaterede siden 1993, hvilket gør dem svære at anvende i praksis, hvorfor regelgrundlaget bør tilpasses virkeligheden i nutidens offentlige sektor. En forenkling af reglerne vil både gøre det lettere for ansættelsesmyndigheden at administrere og lettere for medarbejderne at orientere sig i. Derudover vil det gøre det lettere for ansatte i staten at kunne deltage aktivt i samfundsrelaterede hverv.

### **25. Bedre formidling af vejledningsmateriale om tjenesterejser**

Der udarbejdes let tilgængeligt vejledningsmateriale om tjenesterejser. Aftalen om tjenesterejser udgør rammerne for statsligt ansattes tjenesterejser. Det reviderede vejledningsmateriale om tjenesterejser skal kunne udleveres til statsligt ansatte og beskrive retningslinjer for, hvad der gør sig gældende i specifikke situationer, eksempelvis vedr. forplejning mv. Et let tilgængeligt og gennemsigtigt vejledningsmateriale skal bidrage til en enklere måde at løse administrative opgaver forbundet med tjenesterejser og dermed reducere tiden anvendt derpå.

---

# 5 Bedste praksis for fremtidens HR-funktion

Der findes i dag ingen fælles bedste praksisbeskrivelser for den statslige HR-administration. For en tidssvarende statslig sektor er det vigtigt, at den statslige HR-administration er på forkant med bedste praksis, og at digitale og ensrettede processer understøtter udviklingen i de statslige institutioner bedst muligt. Bedste praksis for fremtidens HR-funktion skal bidrage med en mere sammenhængende systemunderstøttelse og praksis for den statslige personaleadministration med det formål at sikre en bedre understøttelse af kerneopgaverne. Fokus på udvikling af fremtidens HR-funktion skal endvidere frigøre ressourcer til at understøtte en bedre ledelse og en effektiv og moderne statslig sektor med fokus på faglighed og resultater.

---

## Bedste praksis for fremtidens HR-funktion

Følgende 4 forslag skal bidrage hertil:

### 26. Fællesstatsligt HR-system

Den igangværende etablering af et fællesstatsligt HR-system til håndtering af ansættelser, løbende personaleændringer mv. skal sikre effektive digitale processer, der minimerer dobbeltarbejde og reducerer fejl i arbejdsgangene. Det fællesstatslige HR-system skal danne grundlag for bedste praksis og standardiserede arbejdsprocesser. Konkret forventes systemet at bidrage med eksempelvis standardiserede ansættelsesbreve samt digitalisering af proces for barsel, rokering af medarbejdere og løbende ændringer i ansættelsesvilkår. HR-systemet forventes at være fuldt implementeret medio 2020.

---

### 27. Fællesstatslige HR-koncepter og redskaber

Der udarbejdes fælles bedste praksis HR-koncepter og -redskaber. Alle statslige institutioner gennemfører medarbejdertrivselsundersøgelser, arbejdspladsvurderinger, medarbejderudviklingssamtaler mv. Mange institutioner udvikler selv skabeloner og koncepter, selv om det grundlæggende er den samme opgave, der løses på tværs. Både ud fra omkostningsmæssige og kvalitetsmæssige betragtninger er det mere effektivt at udarbejde fælles koncepter og redskaber på baggrund af fælles bedste praksis. Det kan eksempelvis være standardiserede spørgeskemaer med mulighed for at tilføje institutions-specifikke behov, standardiserede redskaber til performancevurderinger, udviklingsplaner samt vejledning og værktøjer til at understøtte rekrutteringsprocesser. Fælles redskaber kan reducere de enkelte institutioners tid til egenudvikling og derved frigive HR-ressourcer, der fx kan anvendes til at understøtte lederens ledelsesrum.

### 28. Fællesstatslig kompetenceudviklingsportal

Der gennemføres en videreudvikling af Campus, hvor en stor del af de fællesstatslige kompetenceudviklingstilbud i dag er samlet. Målet er, at Campus fremadrettet omfatter flere og lettere tilgængelige kompetenceudviklingstilbud end i dag, ligesom Campus også skal være rammen om smidig kommunikation mellem medarbejdere og institutioner. En videreudvikling af systemet vil endvidere muliggøre understøttelsen af performancekoncepter og gab-fit-analyser og dermed understøtte en mere strategisk kompetenceudvikling for statslige institutioner og koncerner. Videreudviklingen skal sikre en bedre udnyttelse af de digitale muligheder for videndeling til gavn for ledere, medarbejdere og i sidste ende borgere.

### 29. Forenkling og udvikling af bedste praksis i forhold til ressortomlægning

Der udarbejdes sammenhængende vejledningmateriale og tjeklister til økonomi, HR og systemer i forbindelse med ressortomlægninger. Det afdækkes, om processerne i forbindelse med ressortomlægning yderligere kan forenkles og styrkes. Smidige og gennemskuelige processer skal reducere omkostningerne forbundet med ressortomlægninger og herved frigive ressourcer til brug for kerneopgaven. Moderne statslige institutioner skal løbende tilpasse organisationsstrukturen for bedst muligt at løse sine kerneopgaver i en omskiftelig verden. Ressortomlægninger er omkostningsfulde, fordi det både har indvirkning på økonomistyring, personaleforhold og fysiske rammer. Det er derfor centralt at forenkle processerne så meget som muligt. Det drejer sig fx om forenkling af systemmæssige processer, inspirationsmateriale til velkomst af ressortoverdragede medarbejdere og praktisk håndtering for overgangsperioden for medarbejdere. Derudover skal det afdækkes, om der kan stilles viden om bedste praksis til rådighed for at sikre en mere effektiv gennemførelse af ressortomlægninger.

---

2018/19:26

April 2019

Finansministeriet  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Tlf.: +45 3392 3333  
E-mail: [fm@fm.dk](mailto:fm@fm.dk)

ISBN digital: 978-87-93823-21-1 (pdf version)

Design: e-Types

Publikationen kan hentes på  
[www.fm.dk](http://www.fm.dk)

**Finansministeriet**  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Tlf.: +45 3392 3333