



INSPIRATIONSKATALOG til SU-arbejdet i staten:

Hvem beslutter hvad?

Dette inspirationskatalog fra OAO skal hjælpe dig som medarbejderrepræsentant med at få en ordentlig drøftelse af de beslutninger, der skal behandles i SU, uanset hvilket niveau beslutningerne bliver taget på.

Læsevejledning

Vi sætter fokus på nogle af de emner, det er særligt relevante at drøfte i SU. Det er for eksempel behandlingen af budgettet og behandlingen af konkrete omstillingsprojekter, herunder udbud og udlicitering.

For hvert emne har vi skrevet en kort introduktion og et forslag til spørgsmål og emner, I kan drøfte i SU. Vi har nogle gange taget citater med fra statens egne vejledninger.

Vi beskriver hvert emne for sig, og du kan læse dem efterhånden, som du får brug for dem.

Indhold

- 1. Fra orientering til drøftelse - SU's rolle og muligheder**
- 2. Mål- og resultatstyring**
- 3. Finansloven**
- 4. Lønstyring**
- 5. Resultatkontrakter og direktørkontrakter**
- 6. Udbud, udlicitering og indkøb**
- 7. Digitalisering og SU**
- 8. Styring på den enkelte arbejdsplads**
- 9. Omstilling i staten: Hvem bestemmer strukturændringer, fusioner, opgaveflytninger mv.?**
- 10. Ordliste**



1. Fra orientering til drøftelse – SU's rolle og muligheder

Du og dine kollegaer oplever måske, at jeres samarbejdsudvalg får mere og mere karakter af at være et **orienteringsudvalg**. Væk er drøftelserne om, hvad I skal lave, og hvordan I skal lave det? Det kan betyde, at du og dine kollegaer fx ikke får mulighed for at drøfte den kommende opgaveflytning, før den er vedtaget. Eller at I fx først hører om den nye udbudsstrategi, efter den er vedtaget.

Sagt med andre ord bliver beslutninger, som har betydning for jeres hverdag, nogen gange truffet hen over hovedet på jer. Noget af forklaringen på det er, at vi oplever en øget centralisering i staten. Øget centralisering betyder, at flere beslutninger bliver truffet på centralt niveau, typisk på det man kalder "koncernniveau". I staten er en koncern typisk et ministerområde. Eksempelvis er Beskæftigelsesministeriet en "koncern".

Finansministeriet har indskærpet koncernernes ansvar for at styre i staten. Med styring mener Finansministeriet, at der skal fastlægges mål, politikker, strategier og planer på koncernniveau, som gælder for alle arbejdspladserne i koncernen. Indenfor de rammer skal den lokale leder udøve ledelse på arbejdspladsniveau. Man kan i den forbindelse tale om "**central styring og decentral ledelse**".

SU bør have mulighed for at drøfte både styringen og ledelsen af arbejdspladserne, for begge dele vil ofte have konsekvenser for de ansatte. Men det er vores erfaring, at de beslutninger om styring, der bliver truffet på koncernniveau ikke altid bliver drøftet i de relevante samarbejdsudvalg. Det kan betyde, at væsentlige beslutninger bliver truffet uden, at der er kommet input fra de medarbejdere, der bliver berørt.

Samarbejdsaftalen

Samarbejdsaftalens § 3 er klar. Det er ledelsens pligt at informere dig som SU-medlem om beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejds- og personaleforholdene. Det vil sige, at ledelsen skal informere om bl.a. budget og større omstillingsprojekter. Ledelsens information skal sikre, at du kan stille spørgsmål og komme med nye forslag. Kort sagt er det ledelsens opgave gennem dialog med dig og resten af medarbej-

derne i samarbejdsudvalget at kvalificere beslutningsgrundlaget.

Så det er altså ikke muligt at træffe beslutninger, som har væsentlig betydning for dig og dine kollegaers arbejds- og personaleforhold, uden at samarbejdsudvalget er blevet inddraget, uanset hvilket niveau beslutningerne bliver truffet på.

Gode råd til SU i flere niveauer:

- Sørg for, at der etableres kontakt til jeres hovedsamarbejdsudvalg (hoved-SU). Hvis der IKKE er et hoved-SU, skal ledelsen på det relevante beslutningsniveau (typisk koncernniveau) sammen med de forhandlingsberettigede organisationer vurdere, på hvilken måde information og drøftelse så skal ske.
- Sørg for, at dagsordenen fra det centrale SU er kendt lokalt – hvad skal drøftes, og har det konsekvenser for det lokale niveau?
 - Hav evt. et fast dagsordenspunkt: Information fra hoved-SU.
- Sørg for, at al information fra hoved-SU når ud til det lokale SU.
 - Lav evt. en mailingsliste med medarbejderrepræsentanter, som sidder i hoved-SU.
- Tag initiativ til at der etableres et kontaktudvalg for jeres hoved-SU med repræsentanter for de lokale SU.



2. Mål- og resultatstyring

Der er mål, handleplaner og delmål for alle de statslige arbejdspladser. De stiller krav til de opgaver, I skal løse og har derfor væsentlig betydning for jeres arbejdsforhold. Hermed bliver det et anliggende for SU.

Mål- og resultatstyring kan have meget forskellig udformning, men der er dog nogle fælles træk:

- **Departementet eller styrelsen** skal tilrettelægge en fælles ramme for mål- og resultatstyringen på hele deres område.
- **Institutionerne** skal selv opstille mål for deres opgaver, og de skal følge op på resultaterne i en årsrapport og eventuelt i en rullende resultatkontrakt.

- **Institutionerne** indgår resultatkontrakter med departementet. Når der sker ændringer i resultatkontrakten, bør det fremgå af afrapporteringen i årsrapporten.

Alle statens arbejdspladser skal samtidig leve op til de øvrige regler: Bevillingsregler og bevillingsansvar, regnskabsregler og revisionsregler m.v. Det betyder, at ministeren og departementet i sidste ende har det fulde ansvar og den fulde kompetence til at træffe beslutninger, uanset hvad der er aftalt i resultatkontrakter eller skrevet i årsrapporterne.

Finansministeriet kommer i **Vejledningen om styring** med nogle konkrete anbefalinger om målstyring. Vi anbefaler, at I drøfter dem både lokalt og centralt på jeres område.

Finansministeriet skriver:

- Målstyring skal understøtte den faglige styring af opgaverne og hermed være **et arbejdsredskab for de konkrete beslutninger** og ikke kun et overvågningsredskab.
- Målstyring skal indeholde en tidsplan og eventuelt procedurer for:
 - **Forhandling om målfastsættelse og rapportering.**
 - **Opfølgning og evaluering** af resultater og målopfyldelse mellem institutionerne og koncernen.
- Målstyring bør også tage højde for variationer mellem institutionerne.

Finansministeriets anbefalinger er et godt udgangspunkt for en drøftelse i SU. Anbefalingerne støtter mål, der er konkrete, relevante og målrettet netop jeres opgaver. Det anbefaler vi også. På den måde bliver sammenhæng mellem opgaver og ressourcer eksempelvis mere synlig.

Spørgsmål i SU om koncernniveau i departement eller styrelse:

- Hvilke prioriteringer og mål indgår hos os, eksempelvis i forhold til at nedbringe sygefravær?
- Hvordan bliver der fulgt op og evalueret på resultaterne?
- Manglede der ressourcer for at kunne nå de mål, der eksempelvis er formuleret om svartider?
- Er der bæredygtige kontrakter med de enkelte enheder og en realistisk sammenhæng mellem opgaver, mål og ressourcer? Herunder størrelsen af den enhed, der indgår kontrakt med (små enheder er mere følsomme overfor tilfældige udsving, så for at undgå "hovsablesparelser" kan det måske være en god ide med lidt større enheder)?

Spørgsmål i SU om den enkelte arbejdsplads:

- Hvordan drøfter vi vores årsrapport og de emner, der bliver fulgt op på via årsrapporten?
- Hvordan drøfter vi vores resultatkontrakt/aftale og eventuel opfølgning på (effekt)vurdering?
- Hvilke mål (ændringer) er der fastlagt i vores resultatkontrakt/ årsmål m.v.?

LÆS MERE

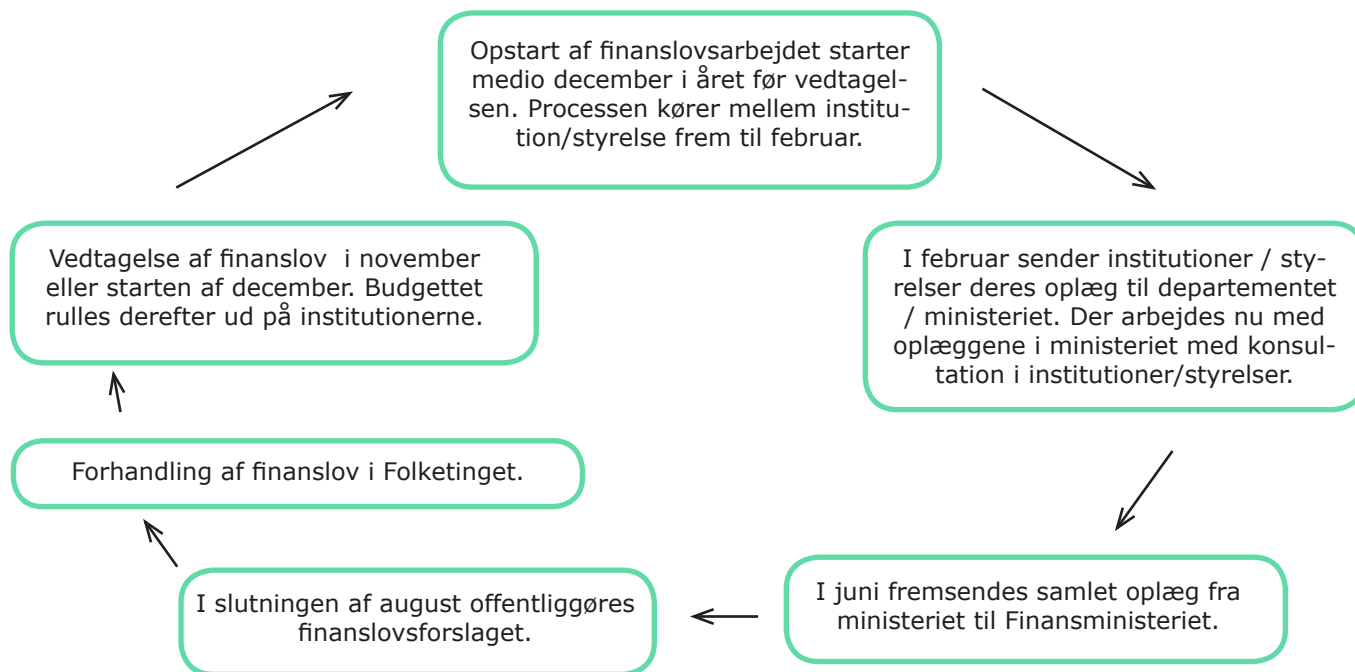
Læs mere om regelsæt og vejledninger fra Finansministeriet **her**.



3. Finansloven

SU skal drøfte institutionens bidrag til finansloven. Bidraget til finansloven ender op på, at der hvert år bliver udarbejdet et nyt budget. Budgettet indeholder også krav til de resultater, man skal opnå.

Årshjul for arbejdet med finansloven



Central eller decentral styring?

Departementet har styrings- og tilsynsansvaret for hele sit ministerområde. Det vigtigste i styringen er bevillingsopfølgning. Bevillingen er en bemyndigelse til en minister. Men ministeren delegerer adgangen til at disponere over midlerne til det administrative niveau.

Departementet skal sikre, at den samlede ramme for ministerområdet bliver overholdt. Derfor skal man vurdere, om der er risiko for budgetoverskridelser og rette op i tide. Der er derfor et samarbejde om budgetopgaven i koncernen både før, i løbet af og efter finansåret. Det er vigtigt, at du husker det i dit eget SU arbejde, uanset hvor du sidder!

Institutionen skal udarbejde både finanslovsbidrag, styre anvendelsen af bevillingen, følge op på budgettet samt føre regnskaber og udarbejde en årsrapport. **Departementet** har pligt til at gribe ind, hvis de finder afvigelser, som institutionsledelsen øjensynligt ikke tager hånd om. I praksis har departementet dog begrænsede muligheder for at foretage en detaljeret kontrol af alle arbejdspladserne i koncernen.

For at kunne få overblik over budgetprocessen både på arbejdspladsniveau (og på koncernniveau) er det vigtigt, at hvert SU fastlægger en retningslinje for institutionens(arbejdspladsens) budgetarbejde. Det er der også krav om i SU-aftalens § 5, stk. 4. Pligt til information og drøftelse af budget og økonomi følger i øvrigt også af § 3 i SU-aftalen.

Spørgsmål og gode råd til SU

- Sørg for at SU drøfter finanslovsbidraget så tidligt som muligt. Gerne før processen mellem institution og styrelse/departement går i gang. Så er der størst mulighed for indflydelse.
- Lav en retningslinje med en årsplan for SU's behandling af budget og økonomi. Husk her, at budget og økonomi også skal på dagsordenen i forhold til status i løbet af året og opfølgning og årsrapport.
- SU skal særligt vurdere konsekvenserne for arbejds- og personaleforhold, hvis der sker væsentlige ændringer i krav til institutionen og i de økonomiske rammer.



4. Lønstyring

Lønstyring – eller lønsumsstyring – hænger tæt sammen med lokal løn.

Det er ledelsen på arbejdspladsen, der har ansvaret for at overholde **lønbudgettet**. I statens budget (finansloven) er der godt nok knyttet et antal stillinger til bevillingen. Men i praksis er det lønbudgettet og lønsummen, der er i fokus i den centrale styring. Og opgørelsen i antal årsværk er egentlig kun vejledende forstået på den måde, at rammen skal fyldes ud lokalt. Det er eksempelvis lokalt, I skal drøfte opgaveglidning mellem DJØF'erne og HK'erne.

Samarbejdsudvalget skal drøfte arbejdspladsens budget og økonomi. I SU-aftalen står der, at ledelsen skal orientere om budgetter og udgifter, der har tilknytning

til arbejds- og personaleforholdene – herunder lønsummen.

Forholdene omkring løn kan være komplicerede og går let op i teknik. Men det er vigtigt, at ledelsen og medarbejderne i fællesskab får et overblik. SU kan hjælpe til, at parterne kender grundlaget for de lokale lønforhandlinger, både for personalegrupper og for de enkelte ansatte.

Der er et **økonomisk råderum** for de lokale forhandlinger. Det påvirkes af budgettet, det hidtidige lønforbrug, og de mer- eller mindreudgifter, der opstår i løbet af året. Det økonomiske råderum ændres derfor løbende. Det er ledelsens forpligtelse at sikre, at der er råderum til lokale forhandlinger.

Noget af det, der påvirker råderummet, er for eksempel:

- Personaleomsætning, hvor medarbejdere med et langt anciennitetsforløb erstattes med medarbejdere uden eller med et kortere anciennitetsforløb eller omvendt.
- Personalesammensætning med erstatning af længerevarende uddannet personale med korterevarende uddannet personale eller omvendt.
- Effektivisering/ændret arbejdstilrettelæggelse udmøntet som resultatløn.
- Forhåndsftaler.
- Vakancesituationer og andre fraværssituationer.
- Eventuel overførsel af overskud fra et år til det efterfølgende år.

I staten er der et **loft over lønsummen**. Det betyder, at der ikke kan overføres midler fra andre driftsudgifter til lønudgifterne.

Den centrale styring af institutionerne på lønområdet varierer meget. I nogle ministerier er der en kvartalsvis opfølgning på lønniveauerne i de enkelte dele af ministeriet.

Det er vigtigt, at **principperne for tildeling af tillæg** er kendte. De bør fremgå af institutionens lønpolitik, som også bør afspejle et samspil med arbejdspladsens

øvrige politikker (personalepolitik, politik for kompetenceudvikling mv.).

Som SU skal I ikke forhandle løn. Det er et anliggende for de forhandlingsberettigede organisationer og deres tillidsrepræsentanter. Men et SU kan drøfte arbejdspladsens og koncernens strategier og politikker på området.

Et godt **redskab** både i forhold til lønpolitik og i forhold til de lokale lønforhandlinger finder du på

lønoverblik.dk

Spørgsmål i SU om den enkelte arbejdsplads:

- Institutionens lønpolitik: Hvordan er sammenhængen til øvrige strategier og politikker?
- Institutionens råderum for beslutninger: Hvilke retningslinjer og politikker er institutionen bundet af fra styrelsens/departementets side?
- Det økonomiske råderum: Hvordan er udviklingen i den samlede lønsum og i bevillingerne? Hvilke andre forhold påvirker råderummet?

LÆS MERE

Læs mere på **Personalestyrelsens hjemmeside** eller på **www.fm.dk**



5. Resultatkontrakter og direktørkontrakter

Hvad skal I **prioritere** til næste år: Flere konferencer med højere deltagertilfredshed? Kortere svartider i sagsbehandlingen? Mere kvalitet i afgørelserne (færre klager)?

Sådan en prioritering har ofte betydning for jeres daglige arbejde og måske også for udviklingen af jeres arbejdsplads. Har I fx de rette kompetencer i forhold til de krav, I vil blive målt på?

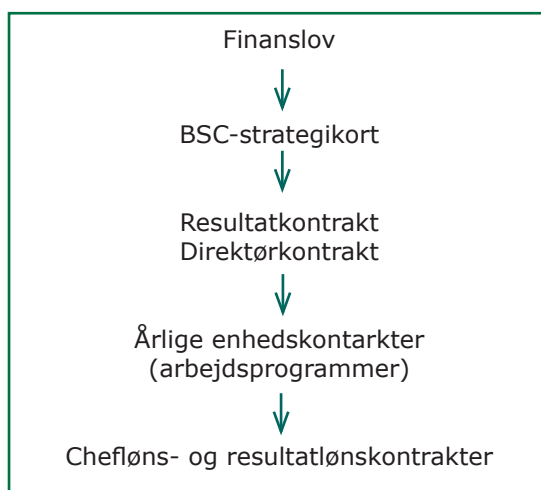
I en **resultatkontrakt** er der mål for institutionen. En direktørkontrakt vil være bundet til en opfyldelse af målene i resultatkontrakten. Den vil samtidig indeholde et økonomisk incitament (for direktøren). Prioriteringen af opgaverne indenfor resultatkontrakten kan derfor afhænge af direktørkontrakten. På den måde bliver direktørkontrakten (også) et anliggende for SU.

Finansministeriet fremhæver, at kontraktens resultatkrav ikke blot skal opfattes som ledelsens aftale med næste lag i hierarkiet. Der skal være en **"fælles forståelse"** for, hvilke resultatmål der skal nås.

Kontrakten skal fokusere på "eksterne" mål. Det vil sige mål i forhold til institutionens brugere. Målene skal "i videst mulige omfang" dække institutionens opgaver. Resultatkontrakten bliver indgået årligt.

Kæden af aftaler og kontrakter

- kan *eksempelvis* se sådan ud (fra "casesamling om resultatkontrakter"):



Samarbejdsaftalen slår fast, at samarbejdsudvalget skal beskæftige sig med institutionens mål, strategi og resultatkontrakt (jf. § 5, stk. 2 i Samarbejdsaftalen). Og de dele af direktørkontrakten som har betydning for jeres arbejdsforhold.

Ledelsen er endvidere generelt forpligtet til at informere om "arbejdspladsens seneste udvikling og den forventede udvikling i aktiviteter og i den økonomiske situation" (§ 3, stk. 2) – **eksempelvis som den er beskrevet i udkast til resultatkontrakter og direktørkontrakter!**

Spørgsmål i SU om departement og styrelse:

- Hvordan er resultatkontrakten konkretiseret og udmøntet i direktørkontrakten?
- Hvilke konsekvenser vil direktørkontrakten få for prioriteringen?
- Hvordan er der taget højde for ændringer i opgaver, rammer og øvrige vilkår i kontrakterne?
- Har ledelsen beskrevet, hvilke arbejds- og personalemæssige konsekvenser direktørkontrakten vil få?

LÆS MERE

Læs mere i Vejledning om resultatkontrakter på www.oav.dk



6. Udbud, udlicitering og indkøb

Udbud og indkøb er ofte på dagsordenen, når institutioner og styrelser skal finde besparelser. Og der er krav om, at **alle** opgaver skal konkurrenceudsættes "med passende mellemrum".

Udbud er altid et anliggende for SU. Det kan have både direkte og indirekte konsekvenser for medarbejderne.

Det kan være svært at få overblik over alle de krav og alle de begreber, der bliver brugt: Udbud, konkurrenceudsættelse, Offentlig-Privat samspil, kontrolbud, kravspecifikation osv. I et SU har I krav på, at informationen bliver givet i en form, så alle kan forstå, hvad der bliver talt om. Start eventuelt med at få forklaret begreberne af jeres ledelse.

Kort om begreberne:

- Ved et *udbud* har eksterne leverandører mulighed for at give tilbud på en opgave.
- Ved *udlicitering* bliver en opgave overdraget til en ekstern leverandør efter et udbud.
- Ved et *kontrolbud* måler udbyder, om det er en god ide at udlicitere, eller om udbuddet skal annulleres og opgaven blive i eget regi.

Udbud kan føre til udlicitering af opgaver og overdragelse af medarbejdere. Det har konsekvenser for løn- og arbejdsforhold. Både udbud og indkøb kan også have væsentlig betydning for de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen. Det kan både betyde ændrede arbejdsopgaver og nye arbejdsvilkår.

Departementet har et overordnet ansvar for udbud (udlicitering) og indkøb. Departementet skal beslutte, hvordan indkøbsområdet skal organiseres. Og det er departementets ansvar, at hele koncernen lever op til kravene i udbudscirkulæret.

Departementet skal også sikre opfølgning på udbud indenfor ministerområdet.

Institutionerne skal træffe konkrete beslutninger om udbud og indkøb. Institutionerne er her underlagt de generelle regler i udliciteringscirkulæret, i udbudsreglerne, i virksomhedsoverdragelsesloven og i samarbejdsaftalen m.v.

Institutionens ledelse skal overfor departementet kunne redegøre for valg (og fravalg) af udbudsegnete opgaver og eventuel tidsplan for, hvornår opgaverne bliver udbudt. Men generelt har institutionen vide rammer for de konkrete beslutninger.

Spørgsmål i SU om den enkelte arbejdsplads:

- Hvordan ser planen for udbud ud: I år, næste år, kommende år?
- Hvordan sikrer ledelsen involvering af medarbejderne i forhold til de konkrete udbud - Hvilke generelle mål indgår i institutionens udbud med konsekvenser for medarbejderne (sociale klausuler m.v.)?
- Hvordan får vi en effektiv løsning ved at anvende kontrolbud?
- Hvordan vil ledelsen sikre medarbejderne bedst muligt ved udbud og eventuel virksomhedsoverdragelse?
- Hvilke initiativer har ledelsen taget for at effektivisere indkøbsområdet, og hvilke resultater er opnået? Hvordan er en eventuel gevinst anvendt?

Spørgsmål i SU om departement eller styrelse:

- Hvordan drøfter vi eventuelle ændringer af indkøbspolitik m.v. for hele koncernen?
- Hvordan vil departementet sikre, at hele koncernen lever op til udbudscirkulæret?
- Hvordan er status for udbud i koncernen, og hvad er erfaringerne med de enkelte udbud (effekt og resultater, herunder anvendelsen af kontrolbud)?

LÆS MERE

Læs mere om medarbejderes indflydelse og vilkår ved udbud og udlicitering **her**.



7. Digitalisering og SU

Meget af vores daglige arbejde bliver i stigende grad digitaliseret. Det kan blandt andet betyde, at du får nyt journalsystem, som kan noget mere end det gamle, og at der bliver udviklet nye selvbetjeningsmuligheder for borgere og virksomheder, som overtager nogle af de opgaver, I udfører for dem i dag.

Digitalisering af vores arbejde spiller en central rolle i effektiviseringen af den offentlige sektor. Det er langt fra altid, at det har stor betydning for den måde, du og

dine kollegaer arbejder på. Men der vil være tilfælde, hvor digitaliseringen vil føre til betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse. I det tilfælde skal du være opmærksom på, at samarbejdsudvalget skal drøfte konsekvenserne for personalet, ligesom ved andre større omstillingsprojekter.

Se nærmere i SU-aftalens § 3, stk. 2, pkt. 3, samt sidste afsnit og § 5, stk. 5

Sagt i Finansministeriet om digitalisering:

Det enkelte ministerområde skal overveje de muligheder digitaliseringen giver. I den forbindelse skal departementet varetage tre styringsopgaver som følge af kravet om øget digitalisering:

1. Departementet skal fastlægge klare linjer for, hvornår den enkelte arbejdsplads selv kan tage beslutning om it-investeringer, og skal herunder beskrive, hvornår der skal ske en forudgående drøftelse med departementet.
2. Departementet har en kontrolpligt og skal aktivt søge information om projekters tilrettelæggelse og fremdrift.
3. Departementet bør overveje mulige sammenhænge (fælles projekter) på tværs af ministerområdet.

Spørgsmål i SU om arbejdspladsen:

Få indsigt i hvilke retningslinjer departementet har udarbejdet og deres konsekvenser for din arbejdsplads:

- Er der udarbejdet en central digitaliseringsplan – og hvor har den været drøftet?
- Hvilke kompetencer har den lokale ledelse i forbindelse med digitaliseringsprojekter?
- Hvis din lokale ledelse ikke har kompetence til at gennemføre digitaliseringsprojekter, har du krav på at få at vide, hvor kompetencen er placeret, og hvem der har den.

Få overblik over omfanget af digitaliseringsprojekter på din arbejdsplads:

- Hvordan tænker ledelsen digitalisering på din arbejdsplads?
- Hvilke konkrete projekter er undervejs og hvilke overvejes?

Få styr på arbejdspladsens kompetencer og lav en plan for kompetenceudvikling:

- Hvilke kompetencer har vi, og hvad kan de bruges til?
- Hvilke kompetencer mangler vi, og hvordan kan vi få dem (internt eller eksternt)?
- Hvad er konsekvenserne af digitaliseringen for den enkelte medarbejdergruppe.



8. Styring og ledelse på den enkelte arbejdsplads

Det er vigtigt, at I er opmærksomme på **den centrale styring** af jeres arbejdsplads og **samspelet mellem jeres egen ledelse og ledelsen i ministeriet**. Det handler det meste af vores inspirationskatalog om, fordi vi har vurderet, at staten i de sidste år har lagt mere vægt på den styring.

Men det er på den enkelte arbejdsplads, at ledelsen lægger **rammerne for de konkrete, daglige opgaver**. Den ledelsesopgave er krumtappen i jeres SU-arbejde på den enkelte arbejdsplads, og det skal den fortsætte med at være.

Oftentimes er det svært at se sammenhængen mellem den måde, institutionen bliver styret på: mål- og resultatstyring, lønsumsstyring, indkøbspolitik m.m. - og så de konkrete beslutninger i dagligdagen. Men det er ikke det samme som at sige, at de overordnede rammer ikke har konsekvenser. Det er blot et spørgsmål om,

at I også får konsekvenserne "oversat", så I har reel mulighed for at drøfte dem i forhold til de beslutninger, jeres ledelse træffer til daglig.

Finansministeriet formulerer det sådan, at institutionerne (selv) skal arbejde med "den grundlæggende drift". Hermed mener Finansministeriet, at jeres ledelse skal have egne redskaber, som kan bruges til at styre og prioritere i dagligdagen.

Traditionelt har lederne mange steder brugt deres egne "skufferegnskaber" og egne "regneark", fx når lederen skulle vurdere udviklingen i lønsummen (se mere under afsnit om lønstyring m.m.).

Finansministeriet lægger op til en mere systematisk - og måske også mere gennemskuelig? - styring af den enkelte arbejdsplads. Det kan I også have en interesse i.

I Vejledning om styring stiller Finansministeriet krav om:

- "Langsigtet og systematisk styring". Fx skal lederen kunne overskue råderummet til langsigtede investeringer i forhold til indtægter og udgifter også udover indeværende finansår.
- "Synlig sammenhæng mellem institutionens mål og ressourcer". I finanslov, lovgivning og resultatkontrakter, herunder "strategisk prioritering af opgaverne".

Det er med andre ord den enkelte leders ansvar, at der er sammenhæng mellem mål, opgaver og ressourcerne. Det er også den enkelte leder, der skal sikre en dokumentation herfor, som I kan drøftes i SU.

Til brug for institutionernes arbejde har Økonomistyrelsen blandt andet udarbejdet et "selvevalueringsværktøj" - og en række vejledninger. En (selv)evaluering kan være et godt emne at drøfte i SU med udgangspunkt i opfyldelsen af de nye krav til styring.

Vær også opmærksom på, hvordan institutionen anvender "business cases" i styringen (det vil sige analyser af udgifter og indtægter forud for beslutning om et projekt eller en omstilling).

Spørgsmål i SU om den enkelte arbejdsplads:

- Hvordan håndterer ledelsen kravene om langsigtet planlægning?
- Hvordan er sammenhængen mellem opgaver og ressourcer, og hvad forventer ledelsen i fremtiden?
- Hvordan vil vi arbejde med evaluering af mål og resultater hos os?
- Skal SU have en samlet årsplan, der dækker blandt andet den årlige målfastsættelse, finanslovsbevillinger samt ændrede rammer/krav/forventninger/flerårsaftaler m.v.?

LÆS MERE

Læs mere i Økonomistyrelsens vejledning og selvevalueringsredskab på www.oav.dk



9. Omstilling i staten: Hvem bestemmer strukturændringer, fusioner, opgaveflytninger m.m.?

I staten er der gennemført mange store ændringer: Opgaveflytninger, fusioner, institutionsomlægninger og administrative fællesskaber. Mange af dem betyder store ændringer for de berørte medarbejdere, og de er derfor vigtige emner for SU. Det følger også direkte af **SU-aftalens § 5, stk. 5 og § 3, stk. 2 og 3.**

Der er stor forskel på rammerne for en omstilling:

- Det kan omfatte en intern omlægning/omstilling på den enkelte afdeling/institution.
- Der kan være tale om en omstilling, der også omfatter omlægninger eller fusioner mellem flere institutioner.
- Eller der kan være tale om en omstilling, der kan betyde en omlægning eller opgaveflytning mellem koncernen og andre – statslige eller helt eksterne - arbejdspladser.

Tilsvarende kan en beslutning om en omstilling ligge hos en afdelingsleder, en administrativ leder med kompetence på institutions- eller styrelsesniveau, eller som en beslutning på regeringsniveau.

Så længe vi taler om en omstilling, der ikke er fastlagt ved lov af Folketinget, skal de berørte medarbejdere altid inddrages forud for beslutningen. Det følger af SU-aftalens regler om information og drøftelse jf. ovenfor.

Hvis der er tale om en omstilling fastlagt ved lov, skal SU inddrages forud for alle de beslutninger, det kræver for at gennemføre lovgivningen.

Der er principielt ingen forskel på kravet om inddragelse, uanset hvilket niveau beslutningerne bliver truffet på.

Det kan være svært at lave en præcis kogeboek for behandlingen af en omstilling i SU. Men Finansministeriet kommer alligevel med nogle **generelle anbefalinger** om de emner, som vi mener, skal drøftes i et SU:

- Beslutningsproces og gennemførelsesproces (tidsplan m.m.)?
- Ledelsens strategiske mål og visioner med omstillingen?
- Kommunikationsstrategi undervejs?
- Medinddragelse og medindflydelse i gennemførelsesprocessen?
- Forventede konsekvenser og effektmål (besparelsesmål, effektiviseringsmål, kvalitetsmål)?

EKSEMPEL

Omstilling i Domstolsstyrelsen er et eksempel på et stort omstillingsprojekt indenfor ét styrelsesområde, hvor medarbejderne blev inddraget i processen helt fra starten. Domstolsstyrelsen udarbejdede forud for sammenlægningerne på området en "drejebog" for omstilling, hvor bl.a. opgaverne for samarbejds- og sikkerhedsudvalgene blev behandlet. Styrelsen anbefalede bl.a. at der etableres midlertidige, tværgående samarbejdsudvalg i forbindelse med fusioner.

Spørgsmål i SU om arbejdspladsen:

- Har ledelsen kompetence til at beslutte den aktuelle omstilling?
- Hvem har ellers kompetencen, og hvordan bliver medarbejdersiden inddraget forud for beslutningen?
- Er der alternativer til den forslåede ændring?

LÆS MERE

Læs Finansministeriets vejledning om fusioner (2005) **her**.

(SU i en omstillingstid, særligt side 6 og side 21.)



10. Ordliste

Resultatkontrakt	En (uformel og ikke juridisk bindende) "aftale" mellem departement og styrelse eller institution indenfor rammerne af det normale ledelsesansvar.
Resultatløns(direktør) kontrakt	En formel ansættelsesretlig aftale mellem en leder (typisk direktør) og dennes overordnede, typisk departementet v. departementschefen. Kontrakten er knyttet til rammerne for resultatløn i Staten og tager ofte udgangspunkt i de mål, der er formuleret i resultatkontrakten for lederens ansvarsområde.
Årsrapport	En rapport om styrelsen eller institutionens mål-opfyldelse. Krav til årsrapport er administrativt fastlagt i henhold til XXX.
Udlicitering	Ved udbud forstås, at institutionen som udbydende myndighed opfordrer interesserede leverandører til at afgive tilbud på varetagelsen af en offentlig opgave. Hvis institutionen indgår kontrakt med en ekstern leverandør om opgavevaretagelsen, er der tale om udlicitering.
Kontrolbud	Ved udbud kan udbyder vælge at afgive et "kontrolbud". Et kontrolbud skal følge kravspecifikationen i udbudsmaterialet og beregnes i henhold til generelle retningslinjer for omkostningskalkulation i staten. Hvis kontrolbuddet viser, at det giver det bedste resultat selv at varetage opgaven, skal udbuddet annulleres, og opgaven forbliver intern.
Udbudsberedskab	Udbudsberedskabet kan indeholde dels institutionens strategiske overvejelser i forbindelse med udbud og dels beskrive, hvordan en udbudssituation gribes an i praksis. Udbudsberedskabet kan endvidere beskrive, hvorledes medarbejderne inddrages i konkrete udbudsprocesser fra det forudgående analysearbejde, udarbejdelse af udbudsmateriale, udarbejdelse af kontrolbud, vurdering af tilbudsgivere i eventuel prækvalificering, til valg af tilbudsgiver og udformning af kontrakt.
Lønsum	Den økonomiske ramme for udgifter til løn. Den samlede lønsum indeholder alle løndelev, dvs. basis/skalaløn, tillæg, særlige ydelser og pension.
Lønsumsloft	Det loft, der er lagt for den samlede ramme for udgifter til løn.
Benchmarking	Sammenligning af hele eller dele af en institution med andre institutioner. Et redskab, der kan bruges til at sikre, at institutioner med mindre gode resultater lærer af dem, der klarer sig bedst.
Business Case	Analyse af udgifter og indtægter forud for beslutning om et projekt eller en omstilling.
Performance management	Styring gennem overvågning af mål og resultater via et hierarki af mål og midler. Eksempelvis: Overenskomsten er et middel i forhold til et mål om bedre vilkår for medarbejderne. Men bedre vilkår for medarbejderne er et middel til en mere effektiv organisation/opgavevaretagelse. Man styrer samtidig gennem en (logisk) forventet sammenhæng mellem input, produktion, output og effekt/resultater (= "outcome").
Forandringsteori	Del af "performance management", der forsøger at forklare (og arbejde med) sammenhængen i "værdikæden" mellem input, produktion, produkter og resultater – altså fx <i>hvad</i> der skal til for at bedre arbejdsvilkår leder til en mere effektiv organisation.