

Beskæftigelsesministeriets nye organisering

Den 1. januar 2014 trådte Beskæftigelsesministeriets nye organisation i kraft. Med organisationsændringen har Beskæftigelsesministeriet taget et skridt hen imod en bredere – eller mindre smal – version af den smalle model.

AF DEPARTEMENTSCHEF PETER STENSGAARD MØRCH

Beskæftigelsesministeriet har siden 2002 været organiseret som det, der på centraladministrativ nudansk betegnes ”den smalle model”. Den smalle model er af Finansministeriet karakteriseret ved at ministerbetjening, politikudvikling og lovforberedelse i betydeligt omfang uddelegeres til styrelserne, hvorimod den brede model er karakteriseret ved, at ministerbetjening mv. foregår i departementet. Den brede model optræder i nogle tilfælde i en differentieret model i det omfang, der på klart afgrænsede områder sker en betydelig uddelegering af kompetencer til styrelserne.

De tre organisationsmodeller er udtryk for, hvordan departements-direktorats-modellen (A-60-modellen) i praksis tilpasses de hensyn, der gælder for ministerierne generelt og de særegne hensyn, der gælder for de enkelte ministerier. Udgangspunktet for modellerne er som i A-60-modellen fortsat arbejdsdelingen mellem departement og styrelser. Modellerne tilsiger, at departementet løser én type opgaver, mens styrelserne løser en anden type opgaver.

Det er efter min mening fuldstændig afgørende med en arbejdsdeling, der understøtter effektiv og god forvaltning. Men mit hovedbudskab – og baggrunden for det valg, jeg har truffet om ministeriets organisation – er imidlertid, at det ikke er tilstrækkeligt at forholde sig til arbejdsdelingen mellem departement og styrelserne. Det er mindst lige så afgørende at forholde sig til de forventninger, man har til hinanden i den arbejdsdeling, der vælges. Det er efter min opfattelse helt afgørende for effektiv forvaltning og god ministerbetjening at skabe rammerne for – og opstille en klar forventning om – at ledere og medarbejdere i styrelser og departement ser faglighed og politik som to sider af samme mønt. Og at såvel ministeriets departement som styrelser har de nødvendige forudsætninger for at kunne bidrage til en integreret

faglig og politisk rådgivning og bistand – herunder den nødvendige kapacitet, faglig indsigt og opdateret viden om de relevante beslutningsprocesser.

Det handler selvfølgelig ikke om, at politiken skal presses ned over fagligheden, eller om, at indgroet faglighed skal umuliggøre nytænkning og realisering af politiske visioner. Det handler derimod om, at en opdateret faglighed, der løbende udvikles i dialog med det omgivende samfund, er helt central for vellykket politikudvikling og god ministerbetjening, ligesom viden om de politiske intentioner bag et givet tiltag er helt afgørende for at sikre en effektiv og vellykket implementering i overensstemmelse med formålet.

Der er min forventning, at medarbejdere og ledere i Beskæftigelsesministeriet ser politik og faglighed som hinandens forudsætninger og ikke som modsætninger. Og ikke mindst agerer på baggrund heraf.

Hvorfor en ny organisation

Fordelene ved Beskæftigelsesministeriets eksisterende organisation var åbenbare. Det meget smalle departement og den betydelige grad af uddelegering af ministerbetjening mv. til de tæt knyttede styrelser var med til at sikre et manøvreedygtigt og omstillingsparat departement, effektiv administration uden dobbeltarbejde, ansvarliggørelse af styrelserne, en intention om tæt kobling mellem implementering og politikudvikling og høj faglig kvalitet i ministerbetjening.

Det var fordele, jeg i høj grad kunne genkende fra min tid i det ligeledes ”smalle” Miljøministerium. Modellen havde dog også udfordringer, som var lige så genkendelige. I et smalt departement flyder viden effektivt og beslutninger kommunikerer hurtigt videre, hvilket betyder, at departementet hurtigt kan omstille sig og agere proaktivt. Udfordringen kan til gengæld være utilstrækkelige ressourcer til at sikre, at forandringerne slår bredt igennem i organisationen. En sådan



» Det er efter min opfattelse helt afgørende for effektiv forvaltning og god ministerbetjening at skabe rammerne for – og opstille en klar forventning om – at ledere og medarbejdere i styrelser og departement ser faglighed og politik som to sider af samme mønt.

» Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, at inddragelsen af styrelserne skal ske på en måde, så vi opretholder styrelser, hvor medarbejderne er gode til og motiverede af at bidrage til den løbende udvikling og nytænkning af de områder, vi har et ansvar for.

asymmetri i forhold til viden, ressourcer, organisatorisk kapacitet mv. kan vanskeliggøre departementets mulighed for reelt og effektivt at sætte retning og indtage en ledende rolle for ministeriet.

En væsentlig begrundelse for at vælge en smal model er hensynet til og forventningen om, at der ved at samle politikudviklings- og implementeringskompetencer i styrelserne sikres en tættere kobling mellem politik og implementering. Min erfaring er imidlertid, at der i praksis kan opstå en ubalance mellem den løbende rådgivning af ministeren og den faktiske implementering, der i praksis risikerer at skabe for meget afstand mellem rådgivningen af det politiske niveau og den faktiske implementering. Samtidig udfordres implementeringen af, at styrelserne prioriterer betjeningen af det politiske niveau højt (ageren opad), hvilket gør det vanskeligt for styrelserne i tilstrækkelig grad at prioritere mini-

steriets rolle (ageren ud af) i forhold til kommuner, jobcentre mv.

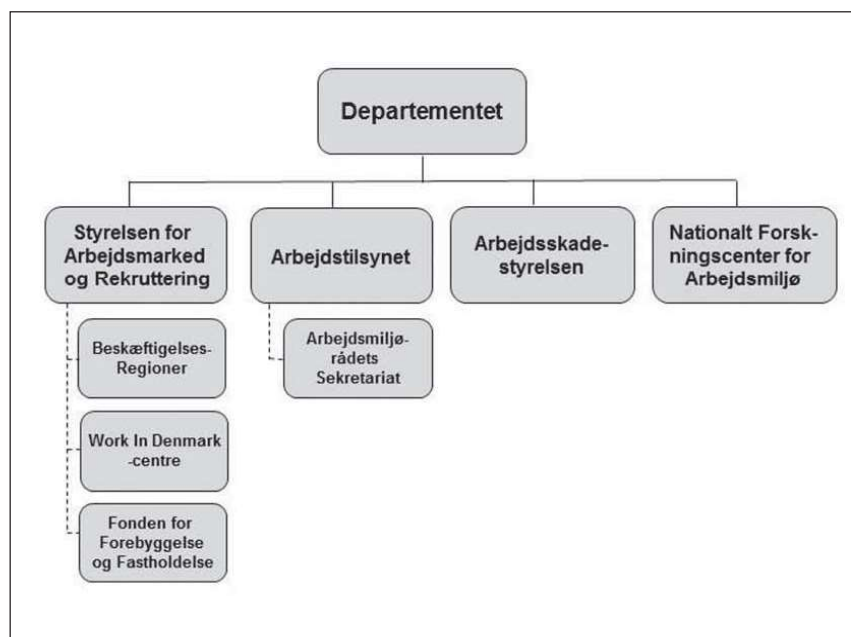
Endelig er det også et hensyn, at det stigende behov for at agere hurtigt i forhold til fx regeringsprocesser, forhandlinger, medier mv. udfordres af sagsgange og processer mellem departement og styrelser.

Beskæftigelsesministeriets nye organisation

Beskæftigelsesministeriets nye organisation har til formål at håndtere disse udfordringer uden at gå på kompromis med de klare fordele, der også kendetegnede den gamle organisation, herunder ikke mindst et fleksibelt departement, der hurtigt kan manøvrere i forhold til den politiske dagsorden. Målet har således været at fastholde fordelene ved den smalle model og samtidig drage nytte af nogle af fordelene ved den bredere model.

Derfor styrkes særligt departementets udviklings- og analysekapacitet, hvilket ikke mindst skal ses i lyset af hensynet til, at departementet hurtigt og på et fagligt velfunderet grundlag kan reagere på ønsker om ny politikudvikling. Departementet skal have de fornødne ressourcer til at indtage rollen som pennefører på reformprocesser, der sætter retning for både substans og proces fremadrettet, samt til at tilvejebringe det fornødne analytiske afsæt herfor.

Dette ændrer ikke ved, at styrelserne fortsat skal repræsentere den største faglighed på området. En faglighed, der løbende – og så tidligt som muligt – inddrages i udviklingsprocessen for at sikre det bedst tilgængelige evidens- og vidensbaserede beslutnings-



» Ministeriet har behov for at rette blikket mere ud mod den kommunale virkelighed. Det er helt nødvendigt, når reformerne skal føres ud i livet.

grundlag samt ikke mindst for at sikre koblingen til den efterfølgende implementering. Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, at inddragelsen af styrelserne skal ske på en måde, så vi opretholder styrelser, hvor medarbejderne er gode til og motiverede af at bidrage til den løbende udvikling og nytænkning af de områder, vi har et ansvar for.

Et særligt kendetegn vil være, at der arbejdes systematisk med indstationering af medarbejdere fra styrelserne i departementet. Det sker dels for at bringe fagligheden direkte ind i udviklingsarbejdet og dels for at bringe de politiske intentioner bag reformen tilbage til styrelserne efter indstationeringen. I styrelserne har den nye organisation størst direkte betydning for de daværende Arbejdsmarkedsstyrelsen og Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering. De to styrelser er 1. januar 2014 fusioneret i den nye Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

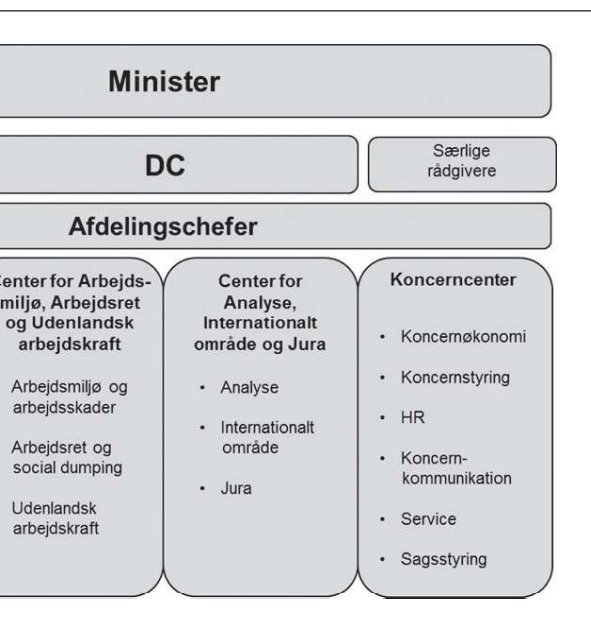
Det sker for at udfolde synergierne i de to styrelseres opgavemæssige snitflader og styrelsernes fælles fokus på at implementere i kommuner og jobcentre, hvilket forventes at bidrage til en mere effektiv implementering til gavn for ikke mindst de ledige. Den nye styrelses volumen balancerer efter min mening grundlæggende hensynet til effektiv opgavevaretagelse og manøvredygtighed.

Styrket implementeringsdagsorden

Implementeringsdagsordenen bliver et omdrejningspunkt i den nye organisation. Der er gennem de senere år gennemført en række reformer på beskæftigelsesområdet og med bl.a. den kommende reform af beskæftigelsesindsatsen for dagpengemodtagerne vil implementering fylde meget i de kommende år i både ministeriet og kommunerne.

Dette er afspejlet i den nye organisation, så vi fra ministeriets side stiller skarpt på at følge reformerne til dørs og ikke slipper dem for tidligt, som vi har haft en tendens til tidligere. Ministeriet har behov for at rette blikket mere ud mod den kommunale virkelighed. Det er helt nødvendigt, når reformerne skal føres ud i livet, og når den politiske intention møder medarbejdere og borgere i kommunerne, at ministeriet så også er i dialog og parat til at tilpasse implementeringen den virkelighed, reformerne møder.

Med den nye organisation er der lagt et snit, der sikrer departementet kræfter til at betjene ministeren og det politiske system – med tæt inddragelse af styrelserne. Og at styrelserne samtidig har tilstrækkeligt fokus på en effektiv implementering, der følger – og følger op på – de vedtagne reformer. ■



Figur t.h.:
Ministerområdets
organisationsdiagram

Figur t.v.:
Departementets
organisationsdiagram