

Dato: 25. februar 2004

Dokument nr.: 179390

1. kontor

e-post: 1journal@km.dk

Strategi for effektiv opgavevaretagelse på Kirkeministeriets ministerområde

Indledning.

Det er regeringens erklærede politik at sætte mennesker før systemer.

Med dette udgangspunkt udgav regeringen i foråret 2002 sit moderniseringsprogram, og gav dermed startskuddet til en reform af den offentlige sektor: Der skal stilles klare mål for den service det offentlige leverer til borgerne, resultaterne og opgaverne skal i centrum, og det offentlige skal sikre, at de midler som borgerne har betroet det offentlige, udnyttes så effektivt som muligt.

Med udgangspunkt i regeringens moderniseringsprogram, udsendte Finansministeriet i oktober 2003 publikationen "Effektiv opgavevaretagelse i staten". Publikationen – der er tilgængelig i en elektronisk udgave på Finansministeriets hjemmeside ([brug dette link](#)) – indeholder en række minimumskrav samt vejledende retningslinier og anbefalinger til ministerierne i deres fortsatte arbejde med at sikre en effektiv opgavevaretagelse i staten.

På denne baggrund har Kirkeministeriet i februar 2004 udarbejdet nærværende effektiviseringsstrategi.

Strategien er opbygget efter nedenstående disposition:

1. Karakteristika for ministerområdet
2. Klare mål for brugerrettede opgaver
3. Arbejde med mål- og resultatstyring
4. Udbudspolitikker
5. Indkøbspolitikker
6. Øvrige effektiviseringstiltag.

Kirkeministeriet vil løbende foretage en ajourføring og tilpasning af sin strategi for effektiv opgavevaretagelse.

Kirkeministeriet vil desuden arbejde målrettet for at effektiviseringsstrategien integreres som arbejdsredskab i de fora, hvor der består en naturlig tilskyndelse hertil. Dette kan f.eks. være i forbindelse med ministeriets periodisk tilbagevendende møder med de øvrige myndigheder på folkekirkens område, med de begrænsninger der naturligt følger af ministerområdets særegne karakter, jf. nedenfor under afsnit 1.

1. Karakteristika for ministerområdet.

Ministerområdet adskiller sig fra andre ministerområder, bl.a. ved at Kirkeministeriets departement ikke har en række underliggende styrelser.

På ministeriets forvaltningsområde er det således kun departementet, der *direkte* kan henføres som en del af den statslige administration.

Den øvrige del af den folkekirkelige forvaltning kan således kun *indirekte* henføres til den statslige forvaltning, selv om de udføre en række offentlige forvaltningsopgaver.

2. Klare mål for brugerrettede opgaver.

Kirkeministeriets overordnede målsætning er, at betjeningen af brugerne skal varetages på en måde, så den for brugerne klart fremstår som:

- hurtig og effektiv
- korrekt
- imødekommende
- gennemskuelig for brugerne.

Blandt Kirkeministeriets brugerrettede opgaver kan anføres henvendelser fra borgere til ministeren/ministeriet vedrørende folkekirkelige forhold (f.eks. spørgsmål vedrørende begravelsesvæsenet, personregistrering, folkekirkelige uddannelser m.v.), samt spørgsmål med relation til andre trossamfund.

Den overordnede målsætning for betjening af brugerne har løbende en høj prioritet med en klar ledelsesmæssig forankring.

Målsætningen tilstræbes opfyldt, bl.a. ved øget anvendelse af digitalisering af forvaltningen, herunder ved brug af web-sider – og evt. udbredelse af digital signatur til de ca. 17.000 folkevalgte menighedsrådsmedlemmer – hvor det skønnes hensigtsmæssigt i kommunikationen.

Målsætningen er genstand for en kontinuerlig evaluering på topledelsens månedlige strategimøder, ligesom departementets ledelse sikrer, at medarbejderne modtager en samlet evaluering for departementets opgavevaretagelse på et periodisk tilbagevendende opfølgingsmøde om årets resultater.

På denne måde sikres **for det første** at en *høj prioritering* af målsætningen er genstand for kontinuerlig ledelsesbevågenhed, **for det andet** at samtlige medarbejdere er *bevidste* om vigtigheden af at leve op til målsætningen, **for det tredje** at medarbejderne med faste mellemrum modtager *konkret tilbagemelding* om målsætningens opfyldelse samt **for det fjerde** at Kirkeministeriet løbende har fokus på områder, hvor der må antages at være et *forbedringspotentiale*.

3. Arbejde med mål- og resultatstyring.

Efter anmodning fra kirkeministeren nedsatte Finansministeriet i 2003 en projektgruppe til at bistå Kirkeministeriet i arbejdet med at udarbejde forslag til forbedret organisering og tilrettelæggelse af økonomistyringen på Kirkeministeriets område.

Projektgruppen udsendte på den baggrund i december 2003 rapporten ”Udvikling af økonomistyringen på Kirkeministeriets område” med en række anbefalinger på konkrete tiltag.

Med udgangspunkt i rapportens anbefalinger er Kirkeministeriet for tiden ved at implementere en række nye initiativer.

Blandt de anbefalinger der søges gennemført er først og fremmest opbygningen af et nyt kontor for økonomi og udvikling. Denne opgave er allerede påbegyndt, og første resultat er ansættelse af en

kontorchef med forventet tiltræden i foråret 2004. Kontorchefen vil blandt sine første opgaver have opbygning og bemanding af kontoret.

En af kontorets opgaver bliver at undersøge mulighederne for indførelse af øget mål- og resultatstyring.

Kirkeministeriets IT-kontor har gennem længere tid benyttet et time- og sagssystem i forbindelse med løsningen af sine opgaver. Dermed tilvejebringes grundlag for løbende at bevare et overblik over sammensætning og tidsforbrug for de enkelte supportopgaver. Det er således muligt, løbende at tilrettelægge initiativer med henblik på optimering af opgavevaretagelsen, herunder

- fastlæggelse af åbningstid og telefontid
- tilpasning af kontorets bemanding i forhold til aktuelt behov
- iværksættelse af initiativer til forebyggelse af problemer (antivirus-opdatering, planlægning af image-opgraderinger m.v.)
- etc.

Endvidere har Kirkeministeriet iværksat formelle evalueringer folkekirkens uddannelser og uddannelsesinstitutioner. Dette omfatter desuden også indførelsen af selv-evaluering.

Som det blev anført ovenfor under afsnit 1 er der ikke tilknyttet hverken styrelser eller direktorater til Kirkeministeriets ministerområde. Dette medfører at en række af de initiativer der anbefales i ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” ikke umiddelbart kan gennemføres på en meningsfuld måde indenfor ministerområdet. Dette gælder f.eks. direktørkontrakter.

Som det også er anført ovenfor under afsnit 2, modtager ministeriets personale en periodisk tilbagevendende evaluering på årets resultater i forhold til årets målsætninger. Tilbagemeldingen tager udgangspunkt i en række statistiske oplysninger, både for ministeriet som helhed og for de enkelte ressortkontorer.

Tilbagemeldingen omfatter bl.a. orientering om

- gennemsnitlig sagsbehandlingstid fra en henvendelse modtages til den er endelig besvaret
- dokumentfordeling på de forskellige kontorer
- fordeling mellem henvendelser der skal besvares i fht. henvendelser der ikke skal besvares
- forholdet mellem indgående og udgående e-post
- fordeling af henvendelser på en række udvalgte sagsområder.

I forbindelse med tilbagemeldingen påpeges muligheden for forbedringer af resultaterne i fht. målene, ligesom der drøftes mulige optimeringer af sagsgange m.v.

4. Udbudspolitikker.

Som det indledningsvis er anført ovenfor i afsnit 1, kan kun Kirkeministeriets departement henføres direkte som en statslig forvaltningsmyndighed indenfor Kirkeministeriets ministerområde. De øvrige folkekirkelige institutioner er således ikke direkte omfattet af cirkulæret om udbud og udfordring af statslig drifts- og anlægsopgaver.

Imidlertid gælder det på it-området, at selv om en lang række it-programmer/-produkter anskaffes med henblik på brug i de folkekirkelige myndigheder, så initieres anskaffelsen som oftest i ministeriets departement som følge af den koncern-styring der findes på it-området indenfor ministerområdet.

Kirkeministeriet har som erklæret politik at foretage udbud når det kræves, samt når udbud i øvrigt må antages at medføre fordele mht. økonomi/effektivitet i opgavevaretagelsen på ministerområdet.

Grundet departementets begrænsede størrelse, udgør størrelsen af indkøb til selve ministeriet kun et begrænset beløb. Det er med andre ord sjældent, at Kirkeministeriet forestår udbud ved indkøb alene til departementet, idet der ikke bliver tale om indkøb af en størrelse, der må formodes at kunne forsvare gennemførelse af udbud.

Ministeriet har tidligere i vidt omfang benyttet at foretage indkøb via SKI-aftaler, men nu har som målsætning at anvende Den Offentlige Indkøbsportal (DOIP), i den udstrækning det er økonomisk attraktivt.

Kirkeministeriet har en tradition for at gennemføre udbud i forbindelse med indkøb af it-relaterede varer og tjenesteydelser. Årsagen hertil er, at disse indkøb – med udgangspunkt i ønsket om koncernstyring – oftest foretages for ministerområdet som sådan. Derved sikres ensartethed i arkitektur, serviceaftaler, udstyrsleverancer og supportmuligheder m.v., ligesom sikkerheden kan varetages optimalt.

Det er ministeriets målsætning fortsat at gennemføre udbud ved indkøb på it-området, for derved at sikre optimale ydelser til de bedste priser og på optimale vilkår.

Særligt ministeriets brug af DOIP har tidligere været genstand for samtaler mellem ministeriet og den folkekirkelige del af ministerområdet ved afholdelsen af de kvartalsvise møder mellem ministeriet og de 10 stiftsadministrationer. Disse drøftelser ønskes fortsat med henblik på at undersøge muligheden for at tilskynde stiftsadministrationerne til at benytte DOIP i den udstrækning det må antages at medføre en gevinst i økonomisk eller effektivitetsmæssig henseende.

Såfremt brugen af DOIP giver positive erfaringer hos stiftsadministrationerne, finder Kirkeministeriet det naturligt at undersøge muligheden for at udbrede brugen af DOIP blandt de folkekirkelige myndigheder, herunder de 110 provstiudvalg og i sidste ende de godt 2.100 folkevalgte menighedsråd.

Kirkeministeriet har til huse på Slotsholmen. Hele området vedrørende drift og vedligehold af bygninger og lokaliteter, herunder kantinedrift, vagttjeneste, rengøring m.v., er løbende genstand for forskellige udbud. Disse udbud gennemføres i et samarbejde mellem Kirkeministeriet og andre konkrete interessenter, bl.a. Undervisningsministeriet og Trafikministeriet.

Kirkeministeriet forholder sig aktivt til sourcing. Områder, der har været genstand for udbud, evalueres således løbende til sikring af, at årsagerne der i sin tid begrundede udbud, fortsat er tilstede.

I den udstrækning Kirkeministeriet på tjenesteydelsesområdet efter en konkret afvejning når frem til, at forholdet mellem på den ene side udbud/outsourcing og på den anden side egen varetagelse/insourcing ikke længere taler for gennemførelse af udbud/outsourcing, tager Kirkeministeriet de fornødne skridt til sikring/genetablering af maksimal effektivitet og optimale økonomiske vilkår.

Som et eksempel kan anføres, at Kirkeministeriet, efter reglerne i lov om virksomhedsoverdragelse, har gennemført en insourcing af opgaverne, der varetages af ministeriets it-kontor (hovedsageligt drifts-, udviklings- og supportopgaver).

I den forbindelse skal det anføres, at Kirkeministeriets it-kontor efter den gennemførte insourcing deltog i den første benchmarking af en række ministeriers it-opgavevaretagelse. Denne benchmark

blev gennemført i regi af Statens IT-Råd. Undersøgelsen dokumenterede, at Kirkeministeriet er blandt de mest økonomisk effektive af de undersøgte ministerier.

5. Indkøbspolitikker.

Indkøb til Kirkeministeriets departement udgør som nævnt et begrænset beløb i forhold til hvad man må forvente at se hos andre ministerier. På it-området sker der dog løbende indkøb af en størrelsesorden, der muliggør brug af udbud.

Som anført ovenfor i afsnit 4 er det Kirkeministeriets målsætning fortsat at foretage indkøb via udbud, når det må antages at udbud vil medføre den mest attraktive pris/ydelse.

Kirkeministeriet har truffet en beslutning om at anvende DOIP ved indkøb i den udstrækning mulighederne i DOIP er konkurrencedygtige og ressourceøkonomiske. Som anført under afsnit 4, vil Kirkeministeriet derudover i første omgang undersøge muligheden for at udbrede anvendelsen af DOIP til landets 10 stiftsadministrationer.

Kirkeministeriet har desuden truffet en beslutning om aktivt at benytte sig af koncernstyring på de af ministerområdets indkøb, hvor det kan medføre en fordel af økonomisk eller anden art.

Den eksisterende koncernstyring praktiseres bl.a. på følgende områder:

- Indkøb af it-ydelser
 - faste terminer for udskiftning af materiel
 - fast styring af hvor når systemopgraderinger finder sted
 - fastsættelse af ensartede sikkerhedsbestemmelser for den fælles it-arkitektur
 - etc.

- Fælles lønadministration for ansatte i folkekirken
 - obligatorisk for tjenestemand-/tjenestemandslignende ansatte kirke- og kirkegårdsfunktionærer (ikke præster)
 - frivilligt for time- og honorarlønnede

- Selvforsikring for folkekirken indført pr. 1. januar 2004
 - omfatter bygninger, anden ejendom og løsøre

Kirkeministeriet er opmærksom på, at der i en række situationer vil være fordele ved ikke kun at anskue indkøb som værende begrænsede til at omfatte eet ministerområde. Derfor har Kirkeministeriet påtaget sig at deltage i et forsøg i regi af Statens IT-Forum. Forsøget indebærer, at Kirkeministeriet i et samarbejde med en række andre ministerier vil skaffe sig erfaringer om mulighederne for at foretage fælles indkøb af it-relaterede ydelser på tværs af ministerområder.

Når der er indvundet erfaringer med gennemførelse af sådanne fælles indkøb på tværs af ministerområder, agter ministeriet at foretage en afvejning af de fordele og ulemper der er forbundet hermed. Herefter vil man tage stilling til en evt. udvidelse af områder, der med fordel kan gøres til genstand for bestræbelser på fælles koordinerede indkøb på tværs af ministerområder.

6. Øvrige effektiviseringstiltag.

Kirkeministeriet søger også på en række andre områder at øge effektiviteten indenfor ministerområdets opgavevaretagelse. Som et led i ministeriets politik foretages således løbende et arbejde med at foretage forenkling af administrative regler på alle niveauer, herunder i love, bekendtgørelser, cirkulærer, vejledninger, m.v.

Kirkeministeriet er desuden i færd med at foretage en decentralisering af beslutningskompetence med tilhørende forenkling af sags- og arbejdsgange på en række områder, således at kompetencen i større udstrækning henføres til de folkekirkelige forvaltningsmyndigheder, der er tættere på borgerne i forhold til det centrale departement.

En del af sidstnævnte tiltag forudsætter lovændringer. Dette arbejde vil bl.a. finde sted i regi af et teknisk udvalg der er under nedsættelse.

Med henblik på at optimere Kirkeministeriets interne personalemæssige ressourcer er der nedsat en arbejdsgruppe med henblik på at minimere sygefraværet. Arbejdsgruppen ventes at fremlægge sine anbefalinger for Kirkeministeriets samarbejdsudvalg i indeværende år.

Kirkeministeriets ledelse har endvidere indført månedlige orienteringsmøder for ministeriets samlede personale. Formålet med møderne er primært at understøtte informationsniveauet blandt personalet, således at den enkeltes arbejde kan relateres til en sammenhæng.

De folkekirkelige myndigheder har for hovedpartens vedkommende et markant element af demokrati i forbindelse med deres sammensætning. Som eksempler kan nævnes at landets godt 2.100 menighedsråd er folkevalgte, ligesom de 112 provstiudvalg vælges af de ca. 17.000 menighedsrådsmedlemmer.

Kirkeministeriet arbejder for tiden på at foretage en digitalisering af en del af de arbejdsgange, der har en sammenhæng med gennemførelsen af disse valghandlinger. Det er ambitionen, at man kan indhøste en effektiviseringsgevinst allerede i forbindelse med afholdelsen af menighedsrådsvalget i efteråret 2004.

Kirkeministeriet har i en lang række tilfælde gode erfaringer med at varetage drift og videreudvikling af forskellige uddannelsesmæssige tiltag for folkekirkens ansatte i et tæt samarbejde med eksterne leverandører.

Med henblik på at understøtte en uddannelse med optimal indlæring i forhold til det løbende forbrug af hhv. personalemæssige og økonomiske ressourcer, vil Kirkeministeriet fortsat fokusere på mulighederne for effektivisering indenfor uddannelsesområdet blandt folkekirkens ansatte.

Kirkeministeriet vil endvidere også fortsat arbejde på løbende at tilbyde sine egne ansatte muligheder for efteruddannelse.

Ud over efteruddannelse indenfor helt nye behovsområder, ventes efteruddannelse også fortsat at tage sigte på at øge den enkelte medarbejders mulighed for at udnytte eksisterende specialfunktionaliteter i f.eks. ministeriets og stiftsadministrationernes fælles ESDH-system. Formålet med denne form for efteruddannelse er at søge sagsbehandlingen effektiviseret i overensstemmelse med ministeriets overordnede målsætning, jf. ovenfor under afsnit 2.

---ooOoo---