

6. Medarbejdere og organisation

6.1 Arbejdsplan og interne kontrakter

Arbejdsplanen Den årlige arbejdsplan er det primære styringsredskab for udviklingen af Danmarks Statistiks hovedopgaver, herunder hele statistikproduktionen. I arbejdsplanen omtales de vigtigste mål for Danmarks Statistik og de vigtigste ændringer i statistikproduktionen. Arbejdsplanen giver også en oversigt over alle Danmarks Statistiks produkter samt de ressourcemæssige forhold.

Arbejdsplanen vedtages af Danmarks Statistiks styrelse i december måned, efter at et udkast har været forelagt de rådgivende udvalg.

Omprioritering Arbejdsplanlægningen tager udgangspunkt i de økonomiske ressourcer, der forventes at være til rådighed i form af statistikbevillingen og egne indtægter. I planlægningen foretages der en prioritering af de samlede ressourcer. Hvert år stiller Danmarks Statistiks ledelse krav til afdelingerne om effektivitetsforbedringer. En stor del af de herved frigjorte ressourcer bidrager til at finansiere de reduktioner i statistikbevillingen, som måtte være et led i statens almindelige budgetprocedure. De øvrige ressourcer, som frigøres, anvendes til nye opgaver eller til forbedring af indsatsen på eksisterende områder. Herudover foretages der løbende fornyelser af statistikproduktionen inden for de ressourcer, den enkelte afdeling råder over.

Interne kontrakter Interne kontrakter er et væsentligt led i arbejdsplanlægningen. Formålet med de interne kontrakter er at konkretisere de målsætninger, som er formulerede i Strategi 2006 og i den årlige arbejdsplan, således at ansvaret for målopnåelsen placeres klart i organisationen. Der indgås årligt to typer af interne kontrakter, nemlig afdelingskontrakter og kontorkontrakter.

Afdelingskontrakterne indgås mellem rigsstatistikeren og afdelingschefen på afdelingens vegne. Kontrakterne præciserer de mål, som afdelingen skal nå i årets løb inden for de seks strategiområder.

Kontorkontrakterne indgås mellem afdelingschefen og kontorchefen på kontorets vegne. Kontorkontrakterne indeholder mål, som er med i afdelingskontrakterne, men på kontorniveau. Herudover indeholder kontrakterne andre mål, som er relevante for det pågældende kontor.

Det er et centralt element i proceduren for de interne kontrakter, at alle medarbejdere involveres i drøftelserne, inden kontrakterne indgås.

6.2 Ledelsesprincipper

Mål- og resultatstyring Danmarks Statistiks vigtigste ledelsesprincip er en konsekvent anvendelse af mål- og resultatstyring. Målene er formulerede i et sammenhængende målhieraki fra den overordnede mission til de konkrete mål. Målene konkretiseres i årlige arbejdsplaner, afdelingskontrakter og kontorkontrakter. Resultaterne dokumenteres og formidles løbende.

Balanced scorecard For at opnå gode resultater, også på langt sigt, lægges der vægt på, at målene dækker et bredt udvalg af perspektiver og fx ikke kun omfatter økonomiske og faglige mål i snæver forstand. Danmarks Statistik er her inspireret af ledelsesprincipperne i den balancerede resultatstyring, bedre kendt som "balanced scorecard".

Den balancerede resultatstyring indebærer, at Danmarks Statistik formulerer målsætninger inden for følgende fem dimensioner: Den faglige indsats, økonomien, brugernes behov og vurderinger, medarbejdernes udvikling og tilfredshed samt effektiv-

teten af de interne arbejdsprocesser. Inden for disse fem dimensioner formuleres et udvalg af succeskriterier (dvs. mål), og resultaterne dokumenteres.

Værdibaseret ledelse For at realisere Danmarks Statistiks målsætninger arbejder alle med udgangspunkt i de fire fælles værdier, som er: Brugerorientering, kvalitet, effektivitet og fornyelse. Værdierne er udtryk for en kvalitetskultur, som indebærer viljen til konstant at stræbe efter forbedringer.

Den daglige praktisering af disse værdier udgør Danmarks Statistiks tredje ledelsesprincip, nemlig den værdibaserede ledelse. Den værdibaserede ledelsesform indebærer, at medarbejderne og deres nærmeste chefer skal have en betydelig indflydelse på det daglige arbejde for at kunne arbejde ud fra disse værdier.

Forventninger til ledere Ledelse består i at skabe resultater sammen med og gennem andre. Danmarks Statistik stiller krav om og anerkender indsats, engagement og resultater. Lederne forventes på en professionel måde at varetage de fire hovedroller som faglig leder, personaleleder, administrativ leder og tværgående leder.

Ledere i Danmarks Statistik forventes at have en åben, synlig, motiverende, dialogpræget og resultatorienteret lederstil. Lederne bør være proaktive, hvilket indebærer fokus på udvikling, målformulering og løsning af problemer så tidligt som muligt. Medarbejderne inddrages, og alle ideer og forslag drøftes.

Målsætning Danmarks Statistik har følgende målsætning for lederudvikling:

49. Der udvikles og indføres et system for systematiske og regelmæssige ledervurderinger. Vurderingerne skal danne grundlag for en løbende lederudvikling.

6.3 Strategisk kompetenceudvikling

Forventninger til medarbejdere Begrebet medarbejdere anvendes i dette afsnit om alle ansatte. Medarbejderne er afgørende for, at Danmarks Statistik kan realisere sine målsætninger. Medarbejderne forventes derfor at være aktive, når det gælder om at vedligeholde og udvikle egne kvalifikationer og kompetencer.

Kompetence er medarbejdernes samlede faglige og personlige kvalifikationer og holdninger, som disse anvendes i det daglige. Danmarks Statistik lægger vægt på, at medarbejdernes kompetence udvikles løbende. Alle ansatte har derfor både ret og pligt til uddannelse i bred forstand.

Den enkelte medarbejder har et eget ansvar for sin kompetenceudvikling. Danmarks Statistik har som organisation et ansvar for at stille mulighederne til rådighed.

Strategisk kompetenceudvikling Medarbejdernes afgørende rolle medfører, at personale- og uddannelsespolitikken skal være nøje knyttet til målsætningerne i Strategi 2006. Personale- og uddannelsespolitikken skal støtte op om institutionens målsætninger og strategi. Derfor skal det sikres, at medarbejderne har de kompetencer, som er nødvendige for, at Danmarks Statistik kan nå sine mål.

Danmarks Statistik lægger vægt på strategisk kompetenceudvikling for at sikre, at medarbejdernes kompetenceudvikling sker i harmoni med Danmarks Statistiks nuværende og fremtidige arbejdsopgaver. For den enkelte medarbejder indebærer det, at kompetenceudviklingen dels skal rettes mod varetagelsen af det aktuelle job, dels skal sikre den fornødne fleksibilitet på længere sigt. Kompetenceudviklingen skal derfor være systematisk og planlagt.

Målsætninger Strategisk kompetenceudvikling er et vigtigt indsatsområde i Danmarks Statistik, som får øget vægt i strategiperioden. Målsætningerne for indsatsen er:

50. Der aftales *udviklingsplaner* med konkrete mål for den enkelte medarbejder i den årlige medarbejdersamtale. Der følges op på planerne, og resultaterne evalueres i den følgende medarbejdersamtale. Den personaleansvarlige chef får som følge heraf større ansvar og kompetence.
51. Der opbygges et systematisk *uddannelsesprogram* med en række kurser opdelt efter emner og niveauer. Kurserne kan både foregå internt og eksternt. Programmet skal være dækkende for de behov, som udspringer af de strategiske målsætninger.
52. Der etableres en række *uddannelsesforløb* for de forskellige faggrupper. Dele af disse forløb er obligatoriske.
53. Der lægges vægt på den *internationale dimension* i kompetenceudviklingen. Danmarks Statistik vil derfor aktivt udnytte internationale kurser og efteruddannelsesprogrammer. Danmarks Statistik vil også yde international rådgivning og udstationere medarbejdere i andre statistikinstitutioner, herunder Eurostat. Aktiv deltagelse i internationale seminarer og konferencer er vigtig. Engelsksproget kompetence skal fremmes.
54. Kompetencen bør øges på mange områder. Blandt de mere tværgående emner kan nævnes, at *IT-kompetence* er vigtig for alle medarbejdere, da Danmarks Statistik er en informationsteknologisk virksomhed. På tilsvarende vis er *formidlingskompetence* central for de fleste.

Herudover foregår kompetenceudvikling som *læring på jobbet*. Der lægges vægt på, at jobbene er brede med forskellige arbejdsfunktioner, så de giver udviklingsmuligheder. Der lægges også vægt på mobilitet, som øger kompetencen. Den enkelte medarbejder bør endvidere kunne fungere som back-up på andre områder end sine egne.

6.4 Personaleforhold

Personalepolitik og strategi Danmarks Statistiks personalepolitik tager udgangspunkt i, at det på samme tid er muligt at præstere gode resultater og at sikre en attraktiv arbejdsplads. I overensstemmelse med statens generelle personalepolitik skal Danmarks Statistiks personalepolitik fremme målsætningerne i Strategi 2006.

Personalepolitik Målet for personalepolitikken er at tilbyde et arbejde, som er:

- *Fagligt kvalificeret*. Der tilstræbes et godt fagligt miljø. Der ansættes fagligt kvalificerede medarbejdere, som forventes at være brugerorienterede, professionelle, kvalitetsbevidste og effektive.
- *Selvstændigt*. Der satses på delegering af ansvar og kompetence, som svarer til den enkeltes kvalifikationer. Medarbejderne forventes at være engagerede og samarbejdsorienterede.
- *Udviklende*. Der satses på gode faglige og personlige udviklingsmuligheder, bl.a. via uddannelsestilbud, jobudvikling og mobilitet. Medarbejderne forventes at være fleksible og tage ansvar for egen kompetenceudvikling. Alle medarbejdere har mulighed for en karriereudvikling i bred forstand, herunder voksende ansvarsområder, løntillæg og advancementer (også uden personaleansvar).

- *Helhedsorienteret.* Der sættes på, at arbejdsliv og familieliv kan hænge sammen. Der tages herudover initiativer for ligestilling og for at ansætte medarbejdere med anden etnisk baggrund. Medarbejdere med nedsat arbejdsevne er der også plads til. Ældre medarbejdere, som ønsker det, skal normalt have mulighed for nedsat arbejdstid og mindre ansvarsområder.
- *Miljømæssigt godt.* Der sættes på et sikkert og sundt arbejdsmiljø, både fysisk og psykisk, på et godt arbejdsklima og på, at arbejdspladsens fysiske rammer er attraktive.

Danmarks Statistiks personalepolitik, inklusive uddannelsespolitikken og lønpolitikken, formuleres i en pjece, som revideres jævnligt. Herudover findes en personalehåndbog med alle regelsæt om personaleforhold.

Vurderinger af personalepolitikken

Personalepolitikken vurderes og udvikles løbende. Det sker især via:

- Samarbejdsudvalgets evaluering af personalepolitikken.
- Den årlige medarbejdersamtale, som omfatter alle, der er ansat i Danmarks Statistik. I samtalen aftales konkrete udviklingsmål for den enkelte medarbejder, uddannelsesbehovene kortlægges, og det foregående års arbejde evalueres.

Lønpolitik

De gamle lønsystemer i staten er karakteriserede ved, at anciennitet spiller en afgørende rolle for lønnen, som med andre ord stiger med alderen indtil en vis grænse. De nye lønsystemer i staten er karakteriserede ved, at der lægges mindre eller slet ingen vægt på ancienniteten.

De nye lønsystemer er for det første baseret på basislønninger, som er fastsat i overenskomsterne. For det andet er lønnen baseret på, at den enkelte medarbejder kan modtage funktionstillæg, kvalifikationstillæg og engangstillæg, som aftales lokalt i Danmarks Statistik.

Danmarks Statistik ser positivt på de nye lønsystemer, og størstedelen af institutionens medarbejdere er overgået til eller nyansat på de nye lønsystemer. De nye lønsystemer nødvendiggør en årlig vurdering af hver enkelt medarbejders kvalifikationer og indsats.

Danmarks Statistik bruger de nye lønsystemer for medarbejdere og chefer til at belønne høje kvalifikationer, gode resultater og en stor indsats.

Arbejdsmiljø

Danmarks Statistik lægger vægt på et godt fysisk arbejdsmiljø. Arbejdspladserne skal være ergonomisk korrekt udformede, og teknologien så miljøvenlig som muligt.

De fysiske rammer i hele institutionen skal signalere, at der er tale om en moderne, god arbejdsplads, som kan tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Danmarks Statistik lægger også vægt på et godt arbejdsklima for medarbejdere og ledere, så det daglige arbejde præges af motivation, kvalitet, effektivitet og trivsel. Personalepolitikken skal bidrage til at opnå denne målsætning.

Målsætninger

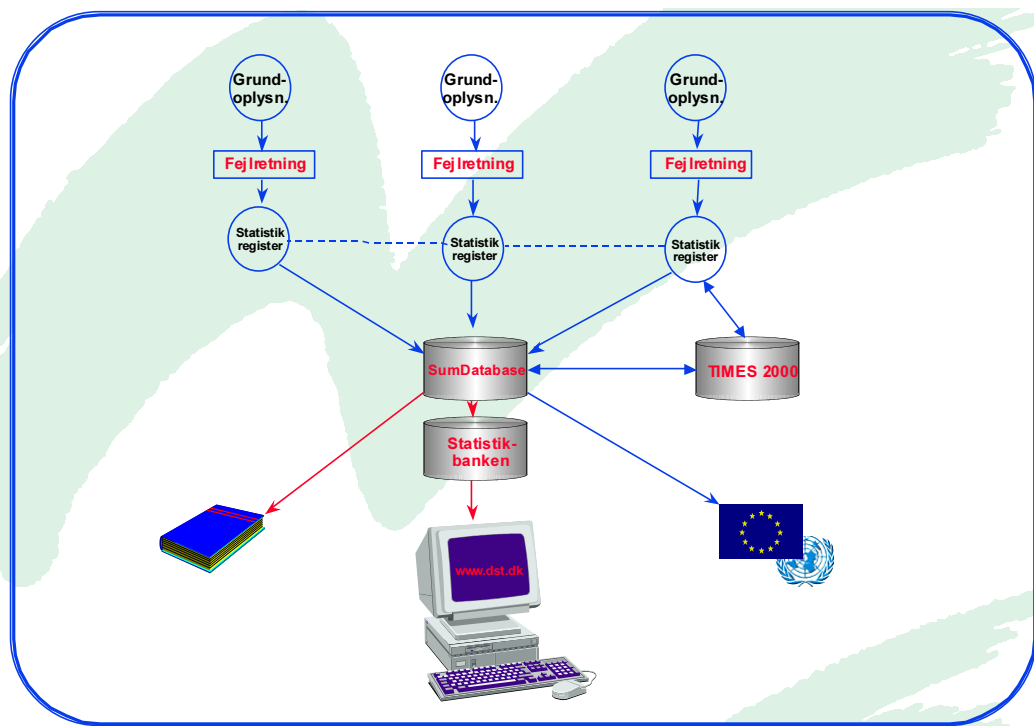
Som bidrag til at sikre et godt arbejdsmiljø har Danmarks Statistik følgende målsætning:

55. Der gennemføres jævnligt *medarbejderundersøgelser* af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelserne belyser medarbejdernes tilfredshed på en række områder med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet.

6.5 IT-politik

<i>Teknologien er central</i>	Danmarks Statistik er en informationsteknologisk virksomhed. Øget anvendelse af informationsteknologi skal bidrage til brugervenlighed, kvalitet, effektivitet og fornyelse. IT-redskaberne er dermed et integreret led i al statistikproduktion fra indsamling og bearbejdning af data til formidling af statistik og andre informationer. Danmarks Statistik vil løbende udnytte de potentialer for en forbedret og mere effektiv løsning af opgaverne, der kommer ved en øget anvendelse af digital forvaltning. Teknologien skal derfor løbende tilpasses og fornys i takt med de ændrede krav og teknologiske muligheder. Herved opnås effektiviseringsgevinster for både dataleverandører og den interne opgavevaretagelse.
<i>Internationalt samarbejde</i>	Der lægges i IT-strategien afgørende vægt på internationalt samarbejde, især med andre statistikbureauer. Danmarks Statistik arbejder aktivt for at genbruge de bedste løsninger, der kendes fra andre lande. Danmarks Statistik arbejder for at få fastlagt og gennemført internationale standarder, som fremmer dette samarbejde.
<i>Målsætninger</i>	Der skal udarbejdes en ny IT-strategi, der fokuserer på den samlede IT-anvendelse, for at realisere Danmarks Statistik generelle målsætninger i Strategi 2006. Nogle vigtige målsætninger i IT-strategien er:

56. *Hovedanlægget udfases* i strategiperioden. Det er en meget stor og ressourcekrævende opgave, som indebærer overførsel af mange statistiksystemer fra hovedanlægget til PC/LAN miljøet.
57. Udvikling af *Sumdatabasen*, som er Danmarks Statistiks fælles centrale database for alle aggregerede statistikker, som er under produktion, eller som skal publiceres eller leveres til brugere på anden måde.
58. Udvikling af et system til hurtig *indberetning af al statistik* til EU og andre internationale organisationer i standardiseret format direkte fra Sumdatabasen.
59. Sikre mulighed for elektronisk kommunikation med *dataleverandørerne* med henblik på indberetning af oplysninger og etablering af digitale selvbetjeningsløsninger.
60. Der skal i samarbejde med andre statslige myndigheder udarbejdes *sikkerhedsløsninger*, der er tilstrækkelige til, at indberetninger kan ske via Internettet.
61. Udvikling af *"det papirløse kontor"*, dvs. sammenknytningen af journalisering, sagsstyring og elektronisk dokumenthåndtering. Der lægges herunder stor vægt på integrationen til Intranettet og Internettet.



6.6 Organisering og intern information

Organisationsstruktur

Danmarks Statistiks interne organisationsstruktur er baseret på fem søjler, som hver rummer et antal kontorer, jf. bilag 5. Organisationen består af tre statistikfaglige afdelinger for henholdsvis personstatistik, erhvervsstatistik og økonomisk statistik. Hertil kommer afdelingen for brugerservice, som yder service til både eksterne og interne brugere. Den sidste søjle, som ikke er en egentlig afdeling, består af de sekretariatsfunktioner, som er tæt knyttet til rigsstatistikerembedet.

Organisationsstrukturen er et vigtigt middel til at understøtte målsætninger om øget kvalitet i det faglige statistiske arbejde og de udadvendte service- og formidlingsopgaver. Det grundlæggende organisationsprincip er organisering efter emner (produkter).

Danmarks Statistiks ledelse har ikke besluttet nogen organisationsstruktur under kontorniveau med undtagelse af de kontorer, hvor der er en chefkonsulent med personaleansvar. Som følge af princippet om mål- og rammestyring er det et centralt ansvar at tilrettelægge den mest hensigtsmæssige organisering under kontorniveau.

Ledelses- og mødestruktur

Et væsentligt element i Danmarks Statistiks organisering er ledelses-, møde- og udvalgsstrukturen. De centrale dele af denne struktur er:

- Ledelsen, som består af rigsstatistikeren, afdelingscheferne, administrationschefen og chefkonsulenter fra ledelsessekretariat og internationalt sekretariat. Ledelsen drøfter alle generelle og principielle spørgsmål og koordinerer den samlede virksomhed.
- Afdelingsledelsen, som består af afdelingschefen, kontorcheferne og chefkonsulenter i den enkelte afdeling. Afdelingsledelsen drøfter visse generelle spørgsmål samt afdelingens egne forhold.
- Samarbejdsudvalget og andre udvalg, som udgør samarbejdsstrukturen mellem ledelsen og de ansattes organisationer. Disse udvalg omfatter bl.a. sikkerhedsud-

valget, teknologiudvalget, ligestillingsudvalget, uddannelsesudvalget og udnævnelsesudvalget.

- Kontorchefmødet, som består af ledelsen, kontorcheferne og chefkonsulenterne. Mødet er et informationsforum.
- Kontormødet og afdelingsmødet, som består af henholdsvis kontorets og afdelingens medarbejdere.
- Andre permanente udvalg og midlertidige arbejdsgrupper, som er nedsat af Danmarks Statistiks ledelse.
- Nytårsmødet, hvor alle medarbejdere er samlet, og hvor rigsstatistikeren omtaler målsætninger, opnåede resultater, ressourcesituationen, arbejdsplanen og årets øvrige væsentlige opgaver.
- Visitationer og minivisitationer. I visitationen drøfter medarbejderne i det enkelte kontor arbejdet med rigsstatistikeren og afdelingschefen. Der afholdes visitation hvert andet år i hvert kontor. I minivisitationen, som afholdes årligt, drøfter afdelingschefen og kontorets medarbejdere den rapport, kontoret har udarbejdet om opfyldelsen af sidste års kontorkontrakt (kontorberetningen).

Projektgrupper og matrixorganisering

Som supplement til den grundlæggende organisationsstruktur etableres der projektgrupper og matrixorganisering. Danmarks Statistik vil i de kommende år anvende disse arbejdsformer noget mere.

Det er erfaringen, at komplicerede og ressourcekrævende udviklingsopgaver bedst løses i en projektorganisering, hvor organisationens stærke sider udnyttes, og ressourcerne anvendes på en frugtbar og effektiv måde. På tilsvarende måde er matrixorganisering anvendelig til visse opgaver, som går på tværs af kontorerne. Disse organisationsformer styrker samarbejdet på tværs i organisationen.

Intern information

For at understøtte Danmarks Statistiks målsætninger skal den interne information styrkes. Den interne information har også en væsentlig betydning for at skabe sammenhæng i en større organisation som Danmarks Statistik. Der refereres derfor principielt fra eller i de ovenfor nævnte møder og udvalg enten skriftligt, mundtligt eller begge dele.

Intranettet spiller en central rolle i Danmarks Statistiks informationssystem. Formålet med intranettet er at stille al relevant information til rådighed for medarbejderne; information, som skal understøtte og effektivisere arbejdsopgaverne samt sikre vidensdeling og erfaringsudveksling. Via intranettet skal det være muligt hurtigt og effektivt at finde informationer, herunder officielle politikker, referater, meddelelser, rapporter og blanketter.

Målsætning

For at sikre en god intern information har Danmarks Statistik følgende målsætning:

62. Der formuleres og iværksættes en ny politik for *intern information*. Som led i denne politik skal intranettet løbende udbygges og forbedres.

6.7 Effektivitet, produktivitet og benchmarking

<i>En grundlæggende værdi</i>	Effektivitet er en af Danmarks Statistiks grundlæggende værdier. Som bidrag til at sikre, at værdien præger arbejdet i Danmarks Statistik, foretages løbende målinger af udviklingen i effektivitet og produktivitet. Herudover gennemføres intern benchmarking.
<i>Produktivitet og effektivitet</i>	Produktiviteten udtrykker sammenhængen mellem produktionen af de ydelser, der stilles til rådighed for samfundet og det anvendte ressourceforbrug hertil. Effektiviteten udtrykker sammenhængen mellem de opnåede effekter hos brugerne af Danmarks Statistiks produkter og det anvendte ressourceforbrug hertil. Danmarks Statistik anvender forskellige indikatorer for at belyse udviklingen i produktivitet og effektivitet.
<i>Intern benchmarking</i>	Intern benchmarking foretages ved at sammenligne resultaterne for Danmarks Statistiks afdelinger og kontorer. Formålet med intern benchmarking er at opnå forbedringer ved at se på hvilke afdelinger og kontorer, som opnår de bedste resultater på et givet område. Opgørelserne kan danne baggrund for analyser af årsagerne hertil, og for initiativer til at forbedre resultaterne.
<i>Målsætninger</i>	Som bidrag til forbedring af effektiviteten i bred forstand har Danmarks Statistik følgende målsætninger:

63. Der skal sikres en *høj produktivitet og effektivitet*. Der udvikles indikatorer til måling af udviklingen i produktivitet og effektivitet, og resultaterne præsenteres i det årlige virksomhedsregnskab.
64. Der udvikles et system for systematiske interne sammenligninger mellem afdelingernes og kontorernes resultater. Resultaterne dokumenteres i en årlig *intern benchmarking*.

