

Fremfærd #2 – 2015

Forskere:
**Rehabilitering skal
formidles bedre**

Sæt specialisternes
viden i spil

**Varme hænder
er ikke nok**

Tema:
**kommunernes
kerneopgaver**

Forstå begrebet

Få dialogen
i gang på
arbejdspladsen

En ny dialog med borgerne

Bedre service, nye kompetencer,
effektivitet og høj trivsel – Odense har
taget hul på fremtidens borgerservice

Tema: kommunernes kerneopgaver

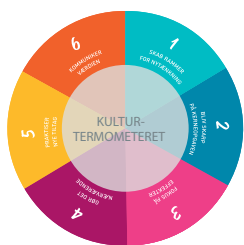
I dette magasin kaster vi lys over kerneopgaven fra mange forskellige vinkler. Forskere og konsulenter sætter begrebet i perspektiv. Repræsentanter for organisationerne stiller skarpt på nogle af de særligt vigtige diskussioner. Og en lang række kommunale praktikere fortæller, hvordan de på hver deres område arbejder med at udvikle kerneopgaven i hverdagen. Synspunkterne i magasinet er deres egne. Vores formål er at skabe både klarhed og debat om en ny måde at tænke og løse de kommunale velfærdsopgaver på.

God læselyst!

Fremfærd

Indhold

Nye metoder til dialog om kerneopgaven



24

Læs mere fra og om Fremfærd

26

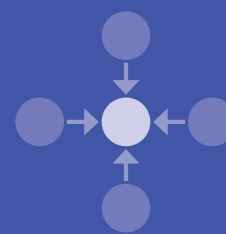


En ny velfærdskontrakt



8

12



Få hul på dialogen



KOMMUNALE ERFARINGER



NYE PERSPEKTIVER PÅ KERNEOPGAVEN



Forstå kerneopgaven rigtigt

Jo flere, der taler om "kerneopgaven", jo vigtigere er det at definere fænomenet præcist. Professor Peter Hasle korrigerer her tre misforståelser, han ofte møder i diskussionen om kommunernes nye nøglebegreb.

"Kerneopgaven er den overordnede opgave, en given organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgerne."

Sådan lyder i kort form professor på Aalborg Universitet Peter Hasles foretrukne definition, som han især fremhæver to vigtige pointer i:

– For det første flytter den fokus fra det, kommunens medarbejdere laver, til *effekten* af deres indsats. For det andet løfter den formålet med indsatsen fri af den enkelte faggruppes bidrag og sætter fokus på, hvordan alle faggrupper indgår i løsningen af én overordnet fælles opgave.

Som eksempel nævner han folkeskolen, hvor lærernes undervisning blot er ét – meget vigtigt – bidrag til den fælles opgave, der fx kunne være "at maksimere børns muligheder for læring". En opgave, som også pædagoger, skolepsykolog, teknisk og administrativt personale m.fl. har hver deres aktier i.

Peter Hasle støder ofte ind i tre misforståelser, som kan afspore dialogen om en udvikling, som han grundlæggende finder fornuftig og nødvendig.

1. Kerneopgaven er meget abstrakt

Jo højere oppe i en organisation, kerneopgaven bliver formuleret, jo mere abstrakt kommer den ofte til at lyde. At en hel kommunes kerneopgave fx er "at skabe gode livsvilkår for borgere og virksomheder", kommer næppe bag på nogen. Men ifølge Peter Hasle ligger begrebets værdi i, at det kan og skal formuleres på mange forskellige niveauer og på den måde gøres meget mere konkret og relevant:

– En kommunal forvaltning kan konkretisere kerneopgaven for hele børn og unge-området. Hver skole kan så give

sin fortolkning af, hvordan de vil leve op til det. Dernæst kan de enkelte enheder på skolen drøfte, hvordan de kan indgå i helheden. Ja, helt ned til det enkelte team og de enkelte medarbejdere giver det mening at forholde sig til, hvordan man selv bidrager til kerneopgaven på et højere niveau.

2. Politikerne har allerede defineret kerneopgaven

Nogle peger på, at kerneopgaven allerede er fastlagt i lovgivningen eller i lokale politiske beslutninger. At folkeskolens formålsparagraf fx udmærket forklarer, hvilken værdi skolen skal skabe for eleverne og samfundet. Men det er ifølge Peter Hasle højst en halv sandhed – snarere en tredjedel:

– Vi skelner mellem den *formelle* kerneopgave, som politikerne definerer, den

Læs mere om begrebet "kerneopgave"

Peter Hasle har sammen med tre forsker- og konsulentkolleger på Fremfærds opfordring læst sig igennem den danske og internationale litteratur om kerneopgaven og en række beslægtede begreber.

Formålet har været at forstå, hvor begrebet kommer fra, hvilke dilemmaer det indeholder, og hvordan det kan bruges til at udvikle den kommunale velfærd.

"Vidensgrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor" kan hentes på fremfærd.dk. Her ligger også et kortere debatoplæg om emnet.

udførte kerneopgave, som medarbejderne leverer, og så den kerneopgave, borgerne oplever. De tre vil aldrig være helt sammenfaldende – heldigvis. For politikerne har slet ikke den nødvendige viden til at definere, hvad der giver mest mening helt tæt på hverdagen.

Der bør efter hans mening være et betydeligt lokalt råderum til at konkretisere kerneopgaven – inden for lovens ofte ret brede formuleringer.

– Medarbejderne vil gerne kunne spejle sig i deres egen kerneopgave og ikke bare ses som en del af en grå masse af offentligt ansatte, der alle opfylder samme centralt fastlagte mål, siger Peter Hasle.

”

Medarbejderne vil ikke bare ses som en del af en grå masse af offentligt ansatte, der alle opfylder samme centralt fastlagte mål.

3. Det handler om at sætte den enkelte borger i centrum

Når definitionen så tydeligt nævner "værdi for borgerne", er det nærliggende at tro, at den enkelte borger, bruger eller patient så vidt muligt skal have opfyldt sine ønsker og behov. Men det vil ifølge Peter Hasle være en grov forsimpning af både borgerbegrebet og kommunens rolle:

– Kommunen er ikke kun en serviceleverandør, men repræsenterer også et demokratisk fællesskab. Som myndighed er den i mange tilfælde forpligtet til at stille krav til og sætte grænser for den enkelte borgers valg. Den skal blandt

andet håndhæve samfundets vedtagne regler og holde hus med de afsatte ressourcer, siger han.

Og selv i de tilfælde, hvor myndighedsrollen er minimal, indebærer kerneopgavetækningen ikke, at den enkelte borger altid blot "skal have sin vilje".

– Tænkningen flugter godt med den markante politiske diskurs, at borgerne skal inddrages mere i velfærdsproduktionen. Men det betyder ikke, at medarbejdere skal se bort fra deres faglige ekspertise om fx sundhed eller pædagogik. Men ved at lytte til og forstå borgernes perspektiv kan medarbejderne ofte i hverdagens situationer finde det rette koblingspunkt mellem "det fagligt rigtige" og borgernes forventninger, forklarer Peter Hasle.

Forskere: Rehabilitering skal formidles bedre

Hverdagsrehabilitering kan gavne både de ældres livskvalitet og de slunkne kommunekasser, men det kræver, at medarbejderne personligt og fagligt er klædt på til at forklare meningen, forstå de ældres ønsker og samarbejde på tværs af faggrupper, påpeger to forskere.

Tro ikke, at alle ældre borgere står med armene over hovedet af begejstring over, at de nu skal være mere selvhjulpne. Skal der findes en fælles dagsorden i hverdagsrehabiliteringen, må man spare på de flotte ord om motivation og aktive ældre og fokusere på det, der giver mening for den enkelte borger.

Sådan siger Ulla Christensen, lektor på Institut for Folkesundhedsvidenskab og en af forskerne bag et projekt om mødet mellem borger og medarbejder i hverdagsrehabiliteringen. Det dokumenterer en række rehabiliteringsforløb blandt ældre i Københavns Kommune og skildrer bestræbelserne på at gøre dem til aktive medspillere frem for passive modtagere af kommunal hjemmehjælp.

– Udgangspunktet er det ideelle forløb: at vi tænker borger og profes-

sionelle sammen, i ét team, om én opgave, nemlig at gøre borgeren selvhjulpne. Men især de ældste og mest svækkede ældre har svært ved at forstå, hvorfor hjælp er blevet til selvhjælp. Generationen er vokset op med en anden forventning; de synes, at skruen strammes og har grundlæggende svært ved at se, hvad projektet egentlig går ud på. De forventede omsorg og bliver mødt med et krav om selvhjælp, siger Ulla Christensen.

Kommunikationen halter

Hun mødte fx borgeren, der sagde "nej, du må fandeme ikke se mig støvsuge", da terapeuten ville teste funktionsniveauet; den 90-årige kvinde, der undrede sig over, at man i den alder "ikke har gjort sig fortjent til at få hjælp"; og den 79-årige mand, der fandt det "for ringe, at man vil lære os på næsten 80 at gøre rent".

– Der er et problem med kommunikationen, for



Med rehabiliteringen følger den vigtige opgave for både visitatorer og frontmedarbejdere: at motivere den ældre og afstemme forventninger til hjælpen. Modelfoto fra hjemmeplejen i Gråsten.

når visitator siger, "jeg tror, at hverdagsrehabilitering er noget for dig", så skaber det ikke altid en fælles forståelse, for borgeren ved ikke nødvendigvis, hvad det indebærer. Sig det dog, som det er: Hverdagsrehabilitering rummer også et krav om selvhjælp. Det vil gøre mødet mere værdigt. I den forventningsafstemning spiller både medarbejderens og borgers erfaringer, forståelse

og overskud en stor rolle, for svækkede borgere kan eller vil ikke uden videre imødekomme de krav om motivation, aktivitet og samarbejde, det nye paradigme indeholder, siger Ulla Christensen.

Hun bemærker også, at der kan være stor forskel på borgerens engagement i at blive mere selvhjulpne, når det gælder henholdsvis personlig pleje og praktiske gøremål.



Nogle oplever hjælp som straf

I projektet konkluderes det, at den fælles dagsorden ikke er på plads. En visitator siger ligeud, at de bliver mødt med fjendtlighed, når de kommer ud. Mens en hjemmehjælper udtrykker både frustration og forståelse med bemærkningen: "Vi vil faktisk gerne gøre noget godt for borgerne, men de ser det som en straf."

– Skal hverdagsrehabilitering lykkes, kræver det,

at man kalder en spade for en spade, og konsekvent etablerer tværfaglige teams med samme mål og god kommunikation. I dag går meget kommunikation tabt mellem faggrupperne, også selv om de sidder fysisk sammen. Heller ikke alle professionelle er godt nok rustet til at tage nye roller på sig. Der lægges meget over på sosu-assistenterne, der bør klædes langt bedre på til at møde de nye udfordringer, siger Ulla Christensen.

Aktuelle projekter i Fremfærd Ældre

Kulturændringer på ældreområdet

Fra kompenserende til rehabiliterende ældrepleje

Projektet består af tre spor:

- En analyse af, hvad rehabilitering betyder for mødet mellem borger og medarbejder – med fokus på ændrede opgaver, kompetencebehov og organisering af arbejdet.
- Støtte til et antal udvalgte udviklingsprojekter i kommunerne med udgangspunkt i den nye lov om tværfaglige rehabiliteringsforløb.
- Styrket videndeling om tværfaglig løsning af kerneopgaven inden for to vigtige og tæt forbundne områder: mund- og tandhygiejne og de ældres kost- og ernæringstilstand.

Find kontaktpersoner til projektet på fremfaerd.dk.

Bedre samspil mellem faggrupper

Også Tine Rostgaard, professor på Center for komparative velfærdsstudier på Aalborg Universitet og deltager i Hjemmehjælpskommissionens arbejde, pointerer, at borgere, professionelle og politikere ikke har helt samme forståelse af hverdagsrehabilitering. Hun mener, at der skal skrues på både kommunikation og uddannelse, hvis den dagsorden, hun betegner som rimelig ambitiøs, skal udmøntes i meningsfulde aktiviteter.

– Man kan ikke sælge selvhjælpsprincippet til de ældre med argumentet, at så behøver vi ikke at bruge det offentlige penge på det. Men man kan måske skaffe forståelse for, at "hvis du træner og holder dig selv i gang, så kan du blive ved med at kunne gå op ad trappen til din

datters lejlighed," siger Tine Rostgaard.

Hun peger på, at rehabilitering helt overordnet bygger på tanken om samproduktion; altså at borgerne kommer mere på banen i produktionen af deres velfærdsydelser, hvilket så gør ydelserne bedre.

– I praksis er det bare ikke den dagsorden, der er styrende lige nu, siger Tine Rostgaard.

Hun ser også en udfordring i at få forskellige fagligheder til at spille tværfagligt sammen.

– Det kræver blandt andet gode relationskompetencer, hvor man forstår både borgeren og de andre fagprofessionelle bedre. I dag er der betydelige statusforskelle mellem faggrupperne. Hvis de skal spille sammen, er der brug for en højere grad af gensidig anerkendelse og respekt.

En ny kontrakt mellem borgerne og fællesskabet

Kerneopgavebegrebet åbner en vigtig diskussion om balancen mellem borgernes behov, professionernes indsigt og fællesskabets ressourcer. Ergoterapeuternes formand slår et slag for den dybe faglighed og advarer politikerne mod at oversælge dagsordenen om den aktive borger.



”

Medarbejderen har den dobbelte rolle at være dels borgerens, dels de faglige og politiske fællesskabers advokat.

Gunner Gamborg

Uddannet ergoterapeut og siden 2004 formand for Ergoterapeutforeningen. Medlem af Fremfærds ekspertområde om borgere med særlige behov.

Gunner Gamborg ved godt, at han er havnet som Jeppe i baronens seng. Efter mange år som en relativt upåagtet faggruppe er hans medlemmers faglige ekspertise inden for aktivitet og deltagelse pludselig kommet i høj kurs. For det er kompetencer, der flugter godt med mange kommuners nye "trosbekendelse" på især ældre- og sundhedsområdet: Vi tror på borgernes egne ressourcer og på medarbejdernes evne til at hjælpe dem til et bedre og mere aktivt liv.

Det gør ergoterapeuternes formand også. Han hilser diskussionen om kommunernes kerneopgaver velkommen, men advarer samtidig imod, at den bliver ført ud fra en for enøjet opfattelse af den suveræne borger.

– Kerneopgaven beskriver en *relation* mellem borgere, professioner og kommunen, der alle er del af samme demokratiske fællesskab. Det giver ingen mening at lade én af parterne få monopol på at definere relationen. Der er brug for på én gang at tage hensyn til den enkeltes behov, den faglige ekspertise og de økonomiske og politiske rammer, siger han.

Han vurderer, at det store fokus på den enkelte borgers behov risikerer at tippe den balance, der altid må være, når velfærdsopgaverne skal løses i praksis:

– Medarbejderen har den dobbelte rolle at være dels borgerens, dels de faglige og politiske fællesskabers advokat. Man kan sjældent levere præcis det, borgeren selv ønsker, eller alt det, ens faglighed tilsiger. Det er i den spænding, kerneopgaven lever.

Ikke en universalkur

Ifølge Gunner Gamborg påhviler der de politisk ansvarlige en særlig forpligtelse til at stå på mål for det nye paradigme i blandt andet ældreplejen.

– Når vi får diskussionen om kerneopgaven nu, er det jo, fordi der skal prioriteres. Det er helt legitimt. Når samfundet ikke har råd til alt det, vi som

fagfolk kunne håbe, må vi finde kloge måder at vælge til og fra på. Hvis ikke politikere og ledere forklarer borgerne det, så bliver det den enkelte sosu-assistent, der skal stå på mål for det. Alle har et ansvar for at tale om ændringerne på en solidarisk måde, siger han.

Risikoen, mener formanden, er, at borgerne misforstår det hele som en ren spareøvelse. At de ikke kan se, at der i kerneopgavetænkningen kan ligge både en faglig mening og en nødvendig fokusering af indsatsen. Han fornemmer allerede en modbølge, hvor folk bliver bekymret for, om ideen om hjælp til selvhjælp kommer til at overtrumfe retten til "passiv hjælp".

– Vi må ikke oversælge dagsordenen om den aktive borger, for det er ikke en universalkur. Der skal – som loven også lægger op til – foretages en ordentlig screening af, hvad den enkelte borger kan. Det må så være vores opgave som professionelle at levere gode faglige argumenter for, hvilke ressourcer der forsvarligt kan bringes i spil, siger han.

Pas på afprofessionalisering

Når fokus flyttes fra den enkelte faggruppes ydelser til det samlede resultat for borgerne, er der ifølge Gunner Gamborg en risiko for en udligning af fagene, der kan få alvorlige konsekvenser:

– Hvis man tror, at den nye form for velfærdsfaglighed skal bestå i at kunne lidt af hvert, så får man ikke tværfaglighed, men afprofessionalisering; et tab af dyb viden, opbygget i de faglige miljøer. Vi skal selvfølgelig ikke tilbage til den indadvendte, monofaglige søjletænkning, men vi har stadig brug for dybe fagligheder. God velfærd for borgerne kræver en velkoordineret indsats af dygtige specialister, siger han.

Der er nemlig mange nødvendige faglige perspektiver på, hvad der er kernen i relationen til borgeren. Opgaven er at bygge bedre bro imellem dem, påpeger Gunner Gamborg. Det, tror og håber han, er på vej:

– Jeg oplever i disse år en voksende erkendelse af denne udfordring i mange

forskellige faglige miljøer. Alle er optaget af at aktivere deres egen værdi i samarbejdet. At den viden og de kompetencer, de har, kommer i spil. At de løser virkelige problemer, som ikke kun er defineret af deres eget fag.



Hvis den nye velfærdsfaglighed skal bestå i at kunne lidt af hvert, så får man ikke tværfaglighed, men afprofessionalisering; et tab af dyb viden, opbygget i de faglige miljøer.

Partnere og konkurrenter

Gunner Gamborg vurderer også, at de fleste af professionerne har indset, at fremtidens velfærd må skabes i en anden relation til borgerne og under strammere økonomiske vilkår end i dag. Men han frygter ikke, at hestene af den grund vil bides om den tomme krybbe:

– Som faggrupper og faglige organisationer skal vi håndtere den dobbelthed, at vi både er partnere om at skabe velfærd for borgerne og er i et vist indbyrdes konkurrenceforhold. Her er Fremfærd og kerneopgavetænkningen en god platform for at diskutere, hvori hver vores bidrag til den fælles kerneopgave består. Så det bliver de bedste faglige argumenter frem for indbyrdes interessekamp, der bliver professionernes bidrag til videreudviklingen af velfærdssamfundet, slutter Gunner Gamborg.

Kompetencerne skal flyde friere

Tværfaglige samarbejder, et stærkt lokalt netværk, fælles mål og den rette udnyttelse af specialviden kan give borgere med særlige behov flere muligheder for meningsfuld beskæftigelse. Odsherred Kommune viser vejen.

Frank på 32 forlod folkeskolen uden afgangseksamen og har siden kun haft få, korte ansættelser. I store dele af sit liv har Frank drukket for meget og røget hash. Han er forsøgt revalideret og fik her en psykologisk udredning af sin IQ, der ligger mellem 50 og 69. Frank har leddegigt i ryg, lænd og hofter og havde, da han blev henvist til VASAC Odsherred, mistet håbet og troen på en fremtid på arbejdsmarkedet.

Hans erklærede ønske var da førtidspension, men han aftaler med sin faste kontaktperson at gå positivt ind i arbejdsopgaverne, som

er tilpasset hans intellektuelle og fysiske formåen. De holder hver uge et kort møde med fokus på, at der skal være progression i opgavernes sværhedsgrad og tid til at indlære arbejdsrutinerne.

VASAC står for Visionært, Aktivt, Socialt Arbejdsmarkeds Center. Her arbejdes ud fra idealer om menneskers værdi, og her begynder Frank at blomstre. Troen på egne evner vokser, for Frank kan faktisk både arbejde selvstændigt, tage initiativ og samarbejde. Tre måneder efter er han klar til at prøve kræfter med en seks måne-



Aktuelle projekter i Fremfærd Særlige behov

Nyspecialisering og inklusion

Støtte til et antal udvalgte kommunale projekter, der arbejder med at afprøve nye samarbejdsrelationer, hvor etablerede fagprofessionelle kobles i nye partnerskaber – også på tværs af formelle opdelinger mellem den specialiserede indsats og almenområdet. Erfaringerne evalueres, dokumenteres og formidles til en bredere kreds.

Sæt borgere og medarbejdere i spil

Et projekt om involvering af borgere og brugere med særligt komplekse behov. Projektet afprøver kendte metoder, udvikler nye samt dokumenterer særligt succesfulde erfaringer med denne type af involveringsprocesser.

Virtuel alkoholbehandling i kommunerne

En test af mulighederne for at udnytte nye teknologiske muligheder for at tilbyde alkoholbehandling i eget hjem og dermed fjerne en vigtig barriere for, at flere kommer i behandling.

Find kontaktpersoner til projekterne på fremfærd.dk.



På VASAC i Odsherred trækkes socialpædagogiske specialkompetencer ind i indsatsen for at få borgere med særlige behov i beskæftigelse. VASAC kombinerer omsorg, træning, produktion og tæt kontakt til lokale virksomheder. Her er det Kjeld Emil Hansen, der monterer en designerlampe.

ders virksomhedspraktik på en montagevirksomhed. Da de er gået, bliver Frank ansat i fleksjob her.

Frank er unik. Det er hans historie ikke. Mange ligger som han i grænselandet mellem en direkte jobrettet og en mere socialpædagogisk indsats. Og som leder af VASAC, Lars Ravn, udtrykker det, så "bliver borgerne jo ikke anderledes af, at man ændrer love og regler. Jobcenteret er afhængig af en dyb socialfaglig viden, og den kan vi levere."

Vi vil være isbrydere

VASAC's kerneydelse bygger på servicelovens paragraf 103 og 104 om beskyttet beskæftigelse, aktivitets- og samværstilbud. Og stedet favner bredt; med både butik, produktion, pædagogik, gartneri, omsorg, træning, uddannelse og et stort netværk af samarbejdspartnere og virksomheder.

Hovedopgaven er at formidle kontakt mellem brugere og lokale virksomheder, og centeret er en del af Odsherred Kommunes Jobcenter.

– Vores hovedfokus er det, folk kan i forhold til beskæftigelse, men det nytter jo ikke noget, at du har hænderne skruet rigtigt på, hvis du ikke kan finde ud af at gå i bad. Vi arbejder på et socialpædagogisk grundlag og er meget opmærksomme på den enkelte borgers særlige behov, men fokus er at bringe dem videre. Og når vi kan gøre det med den her gruppe af borgere, der før i tiden bare ville have fået tilkendt en førtidspension, så kan andre også gøre det. Vi forsøger at være isbrydere her, siger Lars Ravn.

Han fremhæver både det store netværk til lokalområdets virksomheder og organisationer og samarbejdet med Jobcenteret som væsentligt for succesen, for uden tværfaglig tænkning bliver borgere med særlige behov alt for ofte låst fast i én kategori. "Men vi snakker altså også forretning her, for det, vi skaber, er mere værdi for samfundet," mener Lars Ravn, der fremhæver koblingen mellem almene og specialkompetencer som det, der slår positivt ud i VASAC's forløb.

Sæt dyb faglig viden i spil

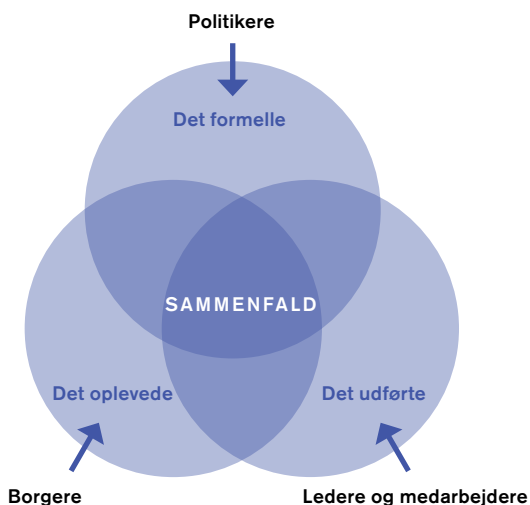
– Kunsten er at få kompetencerne til at flyde frit. Der er akkumuleret megen viden i de gamle specialinstitutioner. Det gælder om at få den i spil i de nye, tværfaglige samarbejder, siger Lars Ravn.

Den holdning bakker centerchef i Odsherred Kommunes Job- og Borgerservice Jens Højlund op. For som han udtrykker det, "så kommer der ikke nødvendigvis en helhedsorienteret tilgang til borgerne ud af at lave et 'normalsystem', der ikke lever plads til de mere finurlige løsninger".

– Der er flere hjul i maskineriet her. Vi skal holde fast i specialindsatserne, men i et tværfagligt samarbejde, hvor vi har et klart fælles mål, nemlig den enkelte borger. Jeg er ikke så bange for at tænke i søjler og specialer, hvis bare målet er tydeligt for alle. Tværfagligheden opstår ikke, fordi man sætter medarbejdere sammen om et mødebord, men ved at skabe det samme billede i alles hoveder, siger Jens Højlund.

Sæt kerneopgaven på dagsordenen

Hvordan får man gang i den vigtige dialog på arbejdspladsen om kerneopgaven? Her er fire enkle steder at starte. Man kan fx bruge en af tilgangene på et personalemøde eller lade MED-udvalget tilrettelægge et mere sammenhængende forløb.



HVEM DEFINERER KERNEOPGAVEN?

Kerneopgaven er aldrig fastlagt entydigt, udtømmende og uforanderligt oppefra. I kan blandt andet diskutere jeres kerneopgave ud fra disse tre perspektiver:

- Den **formelle** kerneopgave, som den er formuleret i love og politiske beslutninger.
- Den **udførte** kerneopgave, I som ledere og fagpersoner løser i praksis.
- Den **oplevede** kerneopgave, som borgerne oplever, at I løser.

I kan fx dele jer op i mindre grupper, hvor hver gruppe ar-

bejder med ét af perspektiverne. I kan også dele jer op i ledere og medarbejdere og diskutere dem alle tre.

Diskuter derefter de tre perspektiver på et fælles møde, eller giv jer længere tid til at undersøge perspektiverne. Måske har I brug for at indhente præcis viden om love og beslutninger eller at spørge brugerne om deres mening.

Saml grupperne, og prøv at finde frem til en forståelse af kerneopgaven, hvor alle tre perspektiver er dækket godt ind.

EN FÆLLES RAMME OM ALLE OPGAVER?

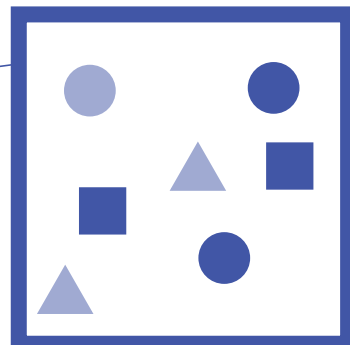
En fælles klarhed om kerneopgaven handler blandt andet om at forstå, hvordan den hænger sammen med alle hverdagens arbejdsopgaver og de ydelser, I leverer. Hold et personalemøde eller lignende, hvor I arbejder med dette spørgsmål.

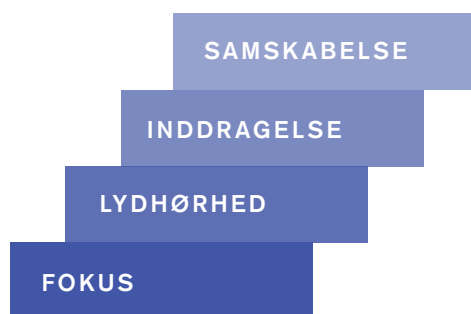
I kan gå til sagen ad to veje, og det kan være en god ide at bruge først den ene og så den anden:

1. Med udgangspunkt i én formulering af kerneopgaven – fx den formelle – undersøger I, på hvilken måde jeres arbejdsopgaver bidrager til og understøtter kerneopgaven.

2. Med udgangspunkt i jeres vigtigste arbejdsopgaver, forsøger I at formulere en kerneopgave, der favner dem alle.

Tegn gerne en oversigt over, hvordan kerneopgave, arbejdsopgaver og ydelser bidrager til hinanden. Inddrag eventuelt også jeres relationer til andre dele af organisationen og eksterne samarbejdspartnere.





FOR ELLER SAMMEN MED BORGERNE?

Kerneopgaven handler om at skabe værdi for borgerne, og det kobles ofte sammen med ideen om mere aktive og selvhjulpne borgere. Men bag denne ide kan der ligge mange vurderinger af, præcis hvilke roller borgerne kan og skal spille i kerneopgaveløsningen.

Diskutér fx på et personale-møde:

- Hvordan sikrer vi, at vi i vores definition og udførelse af kerneopgaven har **fokus** på den værdi, vi skal skabe for borgerne?

- Hvordan kan vi være mere **lydhøre** over for borgernes behov og balancere dem i forhold til vores faglighed og rolle som myndighed?
- Kan vi i højere grad **inddrage** borgernes ressourcer aktivt i vores løsning af kerneopgaven?
- Hvordan kan vi give borgerne større ansvar og **samskabe** velfærdsløsningerne og samtidig agere som myndighed.

Find om muligt veje til at inddrage borgere i processen med at fastlægge organisationens kerneopgave – og deres egen rolle i den.

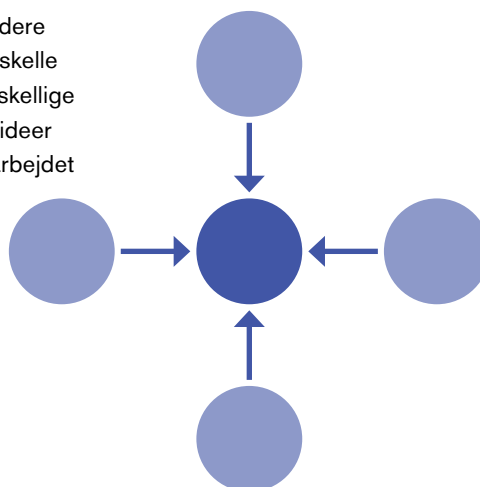
HVILKE FAGGRUPPER BIDRAGER MED HVAD?

Én faggruppe løser sjældent kerneopgaven alene. At afklare kerneopgaven handler derfor også om, at alle faggrupper og funktioner finder frem til, hvordan de bidrager til den – og hvordan de forskellige bidrag spiller sammen. Det kræver, at man tænker og snakker sammen på tværs af faggrænser og organisatoriske enheder.

Det kan I fx gøre på et personalemøde på følgende måde:

- Lederen spiller ud med sit bud på, hvad den fælles kerneopgave kunne være.
- Medarbejderne diskuterer udspillet og kommer evt. med rettelser eller tilføjelser.

- Medarbejderne opdeles herefter i faggrupper eller funktioner, som diskuterer, hvad netop de bidrager med til den fælles kerneopgave.
- Leder og medarbejdere drøfter sammen forskelle og ligheder i de forskellige bud samt konkrete ideer til at forbedre samarbejdet om kerneopgaven.



De fire tilgange er udvalgt af den forsker- og konsulentgruppe, der for Fremfærd arbejder med at omsætte kerneopgavetænkningen til begreber og metoder, der kan anvendes i kommunerne. I gruppen sidder Eva Thoft og Hans Hvenegaard, begge TeamArbejdsliv, samt Peter Hasle og Ole Henning Sørensen, Aalborg Universitet. Gruppen afslutter sit arbejde i 2015.

Varme hænder er ikke nok



Ingrid Stage

Cand.mag. i engelsk. Formand for Dansk Magisterforening og næstformand for Akademikerne, som hun repræsenterer i Fremfærds bestyrelse.



Der er et populistisk spor i den offentlige debat, hvor alle administrative opgaver – og de medarbejdere, der løser dem – nærmest bliver opfattet som overflødige.

Hvilken nytte gør de akademiske medarbejdere i kommunerne egentlig? Bidrager de overhovedet til kerneopgaven, eller gør de bare livet surt for dygtige fagfolk? Ingrid Stage, næstformand i Akademikerne, svarer på ubehøvede spørgsmål fra djævelens advokat.

Kerneopgaven består i at skabe værdi for borgerne. Er de fleste akademikere ikke mere optagede af at lægge de varme hænder i bureaukratiske håndjern?

– Der er nu masser af akademikere, der har direkte kontakt med borgere og virksomheder, selv om man ud fra den offentlige debat skulle tro, at de eneste højtuddannede i kommunerne var "bureaukrater" og "regnedrenge". Når det er sagt, er jeg ked af den primitive opfattelse, at alt, hvad der ikke handler om at tage borgeren i hånden, er overflødigt. At budgetterne hænger sammen, at der er styr på kvaliteten, og at sagsbehandlingen holder sig inden for lovens rammer, det er alt sammen helt afgørende forudsætninger for, at andre faggrupper kan udføre deres arbejde ordentligt.

Hvis ikke kerneopgavebegrebet handler om at skære overflødige opgaver væk, hvad kan det så bruges til?

– Til at få stillet os selv og hinanden nogle helt basale spørgsmål: Hvorfor er det egentlig, vi er ansat her i kommunen? Hvad er det for en opgave, vi skal udføre til gavn for kommunens borgere? Hvordan kan netop vores uddannelse og faglighed skabe virkelig værdi?

Hvorfor kender alle kommunalt ansatte ikke allerede svarene på så simple spørgsmål om deres eget arbejdsliv?

– Det gør de nok også. Men noget af den stærke følelse af meningsfuldhed, der typisk kendetegner offentligt ansatte, er gået tabt. Det skyldes blandt andet den måde, det offentlige er blevet styret på i de sidste årtier. New Public Management, kort sagt.

Du mener djøf'ernes våde drøm om at styre velfærden fra et regneark?

– Der var uden tvivl brug for at få mere tjek på både økonomi og kvalitet i den offentlige sektor, da man introducerede den styringsmodel. I dag er der en ret udbredt erkendelse af, at kontrol- og måletyranniet er gået for vidt. Risikoen er, at ledere og medarbejdere bliver vænnet eller tvunget til bare at gøre, som reglerne og systemerne foreskriver. At de glemmer at tænke og spørge sig selv: Hvad giver egentlig det bedste resultat for borgerne? For det er også tit det, der giver medarbejderne den største arbejdsglæde.

Hvis der skal være mindre kontrol og administration, så bliver dine medlemmer jo arbejdsløse?

– Det tror jeg nu ikke. Tværtimod har dygtige akademikere en vigtig rolle at spille i at få luget ud i det unødvendige bureaukrati, skabe klare og enkle procedurer og udvikle organisationen, så den løser sine komplekse opgaver mest effektivt. Det er nærmest en akademisk kernekompetence.

Du vil sætte bureaukrater til at rydde op i bureaukratiet?

– Ja, det vil jeg. Akademikerne skal i hvert fald være med til det, så det sker på en ordentlig og forsvarlig måde. For vi skal ikke have for meget bureaukrati, men heller ikke for lidt.

For lidt bureaukrati?

Ser du nogen risiko for det?

– Jeg tror ikke, det vil ske i praksis. Men der er et populistisk spor i den offentlige debat, hvor alle administrative opgaver – og de medarbejdere, der løser dem – nærmest bliver opfattet som overflødige, som "djøficering". Men vi er hos Akade-

mikerne helt med på den helt berettigede kritik af New Public Management og støtter aktivt ideen om en tillidsreform af den offentlige styring.

Er det nu ligefrem synd for djøf'erne – Danmarks mest magtfulde og højest lønnede faggruppe?

– Det er ikke synd for nogen, men en del af vores medlemmer bliver fortørnede over, at debatten bliver ført så unuanceret. At de hele tiden skal høre deres arbejde omtalt i negative vendinger og sig selv som nogen, der står i vejen for den varme omsorg, andre leverer. Det er hverken rigtigt eller rimeligt.

Så akademikere skal slet ikke selv gøre noget anderledes?

– Jo, på især tre områder mener jeg, at vi kan bidrage endnu mere og bedre til de kommunale kerneopgaver, end vi gør i dag. For det første skal vi være bedre til at bruge vores faglighed til at udfordre politiske beslutninger, der kan gå ud over kerneopgaven. For det andet skal vi være de første til at give slip på egne opgaver, hvis det viser sig, at de ikke længere skaber tilstrækkelig værdi. Og for det tredje skal vi være gode til at række hånden ud til andre faggrupper, så vi øger den gensidige forståelse af, hvordan alle bidrager med hver deres nødvendige professionalisme til den fælles kerneopgave.

Aktuelle projekter i Fremfærd Bruger

Nye roller på biblioteksområdet

Udvikling af nye funktioner, roller og kompetencebehov på folkebibliotekerne.

Tværfaglighed og brugerinddragelse

Støtte til kommunale projekter, der via tværfaglighed og/eller brugerinddragelse vil udvikle bedre løsninger.

Kommunal forebyggelse og sundhedsfremme

Erfaringsopsamling og nye kommunale forsøg med at udnytte fx idrætshaller, motionstilbud, stier, parker mv. i forebyggelsesindsatsen i det nære sundhedsvæsen.

Find kontaktpersoner til projekterne på fremfærd.dk.

”

Vi vil møde brugerne på deres egne præmisser. Biblioteket skal være et helle, et fristed, hvor man kan hente hjælp, hvad enten man leder efter en bestemt cd eller et godt råd om jobsøgning.



På Tårnby Bibliotek spænder de ansattes opgaver vidt. Her hjælper Jeanette Jensen to Coding Pirates, Oliver og Jonas, med at få deres LEGO-robot til at fungere.

Fra sitting & waiting til **walking & talking**

Bibliotekaren har rejst sig fra skranken og går sammen med kollegerne en ny bruger i møde. Som måske slet ikke vil låne en bog, men gerne hjælpes til et opdateret cv, bygge en LEGO-robot eller strikke en ny trøje. Bibliotekernes kerneopgave er i udvikling – i tæt samspil med brugerne.

Brukerne er ikke så autoritetstro længere, de er bedre uddannede end tidligere og forventer, at biblioteket kommer dem i møde i øjenhøjde og med høj kvalitet i betjeningen. Vi har hele tiden været interesserede i dialogen med brugerne, og vores nye vagtform understøtter, at vi nu møder lånerne som en form for værter på biblioteket.

Sådan siger Bo Fruergaard Sørensen, bibliotekar og TR på Tårnbys to biblioteker. Derfor kan man her møde medarbejdere med et "Spørg mig"-skilt om halsen, og den opfordring bliver fulgt; både når det gælder jagten på "den nye Jussi", tidspunktet for næste syng med-arrangement eller ledige pladser på computerholdet Coding Pirates.

– Vi vil gerne bære brugerne hele vejen igennem og møde dem på deres egne præmisser. Biblioteket skal være et helle, et fristed, hvor man kan hente hjælp, hvad enten man leder efter en bestemt cd eller et godt råd om jobsøgning i vores nye jobcafe. Det er også en intern øvelse i forhold til faggrænser. Vi er gået fra det mere stive til det fleksible, hvor vi på en måde skal kunne "alt". Vores brugere skal ikke stå og vente på, at der kommer en, som kan åbne kasseapparatet, så de kan betale deres bøde, siger Bo Fruergaard Sørensen.

Også hans kollega Anne Petersen, der er TR for HK-gruppen, peger på, at de nye roller kræver øvelse.

– Vi har flyttet os langt fra lånerkort og pakning af bogvogne. I dag er det HK-gruppen her, der primært står for at undervise borgerne i it, og det handler i meget højere grad om at sætte sig selv i spil – også i det tværfaglige samarbejde, siger Anne Petersen.

Faglighed på nye betingelser

Bibliotekschef Jens Lauridsen formulerer det på denne måde:

– Vi har flere brugere, men færre udlån. De fysiske materialer betyder mindre; vi har fjernet især bøger og cd'er fra hylderne og opprioriteret det relationelle – både internt og med brugerne. Vi er gået fra "sitting & waiting" til "walking & talking", for biblioteket skal være et levende sted, der skabes i samspil med borgerne, siger Jens Lauridsen, der er chef for de små 60 medarbejdere på bibliotekerne samt flere andre kommunale kultur- og fritidsaktiviteter som fx Kastrup Bio, Kastrupgårdsamlingen og Tårnby Naturskole.

Kommunen har valgt at bevare hoved- og ét filialbibliotek, men nedlagt sine øvrige mindre filialbiblioteker, og Jens Lauridsen kan "helt sikkert godt finde medarbejdere, der mener, at deres faglighed er bragt i miskredit" af al tværfagligheden.

– Det er i implementeringsfasen, det gør ondt. Der, hvor man bringer sin faglighed i spil på en ny måde. Men evner vi ikke at møde borgerne proaktivt, er det slut med biblioteket som en kvalificeret ramme om uddannelse, oplysning og kulturel aktivitet, siger Jens Lauridsen.

Han fremhæver samspillet mellem en stadig mere mangfoldig skare af medarbejdere med forskellige fagligheder og kompetencer som givende. Bibliotekerne i Tårnby har udover de klassiske faggrupper, HK'ere og bibliotekarer, også kolleger med baggrund i IT-branchen, boghandlerbranchen, en cand.-ling.merc., tre historikere m.fl.

– Det er en proces at få et bredere blik på sin egen faglighed, udvikle den i samspil med andre kompetencer og brugerne. Jeg oplever, at vi i Tårnby har stor opbakning til dette samarbejde. Det er ikke altid lydefrit, men når det lykkes, og det gør det for det meste, så er det en stor styrke for biblioteket. Og det er ikke bare en styrke, men en nødvendighed, hvis vi i et komplekst vidensamfund skal leve op til vores vision om "at skabe kultur, viden og læring sammen med borgerne", siger Jens Lauridsen.

Fælles indsats for klogere studievalg

Det er ærgerligt, hvis eleverne blot vælger gymnasiet, fordi det er den eneste ungdomsuddannelse, de kender. På Espergærde Skole vil man øge kendskabet til andre muligheder – i tættere samarbejde med erhvervsskole og erhvervsliv.

Er det smart at gå i gymnasiet? Og skod at starte på teknisk skole? I hvert fald tyder den massive søgning mod det første og det stabile frafald på det sidste på, at unges kendskab til ungdomsuddannelserne i almindelighed og erhvervsuddannelserne i særdeleshed er ret begrænset.

Eller som skoleleder på Espergærde skole Andreas Elkjær udtrykker det:

– Vi er nødt til at ændre fortællingen om, at elite og talent altid er koblet sammen med en gymnasial uddannelse. Der bør være status i også teknisk og faglig kunnen. Vi skal tale håndværket op og være bedre til at trække på det kæmpestore netværk af fagligheder, som vores 1.900 elever, deres familier, det lokale erhvervsliv og nærområdet tilbyder.

Andreas Elkjær kan med andre ord godt forestille sig, at lidt flere end de to procent af eleverne, han hvert år sender videre til en erhvervsuddannelse, ville "profiterede bedre af at uddanne sig et andet sted". Mange vælger angiveligt det almene gymnasium, fordi det er "trygt, nemt og bekvemt".

Espergærde Skole har nu sat sig for at systematisere samarbejdet med ungdomsuddannelserne og tilbyder fx fra januar 2015 undervisning i både gymnasieforberedende fag og erhvervsskolefag. "Lav din egen virksomhed" eller "Undersøg din købelyst" kunne være et par titler

For at udvide de ældste elevers horisont i studie- og erhvervsvalget samarbejder Espergærde Skole med blandt andre Erhvervsskolen Nordsjælland, hvor et par tømrerelever her er i aktion.

på timerne, der ikke læses af skolens egne medarbejdere, men af lærere fra ungdomsuddannelserne.

Tættere på erhvervene

– Vi arbejder systematisk på at brede udsynet ud og at knytte lærere fra uddannelserne sammen med vores lærere. Ellers bliver tilbuddene for dekoblet fra vores hverdag, siger Andreas Elkjær, der også vil styrke kontakten til det lokale erhvervsliv.

For hvorfor ikke lave en dag med Espergærde Centret og få blik for, hvor mange jobfunktioner, der gemmer

sig bag butiksruderne der? Besøge Forsyning Helsingør og se, hvordan mange fagligheder samarbejder om kommunernes spildevand? Eller kigge forbi Coloplast, som ligger i nærheden, foreslår Andreas Elkjær, der har repræsentanter fra både erhvervsskolerne og gymnasiet med i skolens bestyrelse.

Fra Erhvervsskolen Nordsjælland deltager inspektør på HG og EUX Stina Andersen. Erhvervsskolen tilbyder brobygning, fx i form af klassiske introkurser, og som noget nyt fire timers temaforløb for folkeskolen med temaer

som fx "Luksusfælden" og quiz om merkantile fag.

Desuden kommer skolens lærere fremover til at undervise i valgfag som fx kundeservice, spansk eller jura på Espergærde Skole.

– Vores ambition er at udvide kendskabet til de merkantile fag og skabe en klar forståelse af, hvad man laver på en erhvervsskole. Det kan være svært for unge at vælge, men det er ærgerligt, hvis valget træffes, fordi man ikke kender andet end gymnasiet, siger Stina Andersen.

Nå, var det noget for dig?

På Aarhus Universitets Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) påpeger Rie Thomsen, programleder på forskningsprogrammet Livslang Læring, at det store fokus på at komme i gang med "det rigtige" ofte skygger for et bredere udsyn.

– Når eleverne kommer fra et brobygningsforløb, skal man ikke spørge: "Nå, var det så noget for dig?" Spørg i

stedet: "Hvad lærte du? Om faget, om dig selv, om mulighederne? Og hvad tænker du om det?" Perspektivet skal bredes ud. Med flere informationer, større viden og en mindre vurderende tilgang, siger Rie Thomsen.

For ifølge hende virker det bedst, når eleverne kombinerer aktivitet og refleksion; når de både gør sig praktiske erfaringer og får informationer om deres muligheder i livet og på arbejdsmarkedet.

– Desværre er udgangspunktet ofte blot: Hvad er dine interesser? Det snævrer valget alt for meget ind, siger Rie Thomsen.

Hun peger på, at det vil kræve en udvidet vejledningsfaglighed hos folkeskolelærerne at gøre elevernes valghorisont bredere, men mener også, at den bredere refleksion kan flettes ind i den almindelige undervisning:

– Fx handler mange af de tekster, eleverne læser i folkeskolen, også om job, uddannelse og faglighed. Hvorfor ikke også skrive en ansøgning på engelsk eller tysk – eller i matematik opstille et budget for sig selv som enten tømrerlærling eller gymnasielev?, siger Rie Thomsen.

Hun peger på, at den nye folkeskolereform faktisk lægger op til at samarbejde med det omgivende lokalsamfund og tage også internationale muligheder ind i den daglige undervisning.

Aktuelle projekter i Fremfærd Børn

Udskoling og overgang til ungdomsuddannelse

Støtte til lokale forsøgsprojekter med at understøtte 7.-9.-klasseselevers møde med ungdomsuddannelser og arbejdsmarked. Erfaringerne fra projekterne opsamles og formidles bredt via konferencer, inspirationsmateriale m.v.

Motorik og sprog

Indsamling og formidling af den nyeste viden om koblingen mellem sansemotorik, motorik og sprogtilegnelse hos børn under to år – og muligheden for at integrere denne viden i dagtilbuddenes arbejde med kerneopgaven.

Find kontaktpersoner til projekterne på fremfaerd.dk.

Kommunernes kerneopgaver – en fælles dagsorden



Af Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef i KL, og Dennis Kristensen, formand for FOA – henholdsvis formand og næstformand for Fremfærd.

Når vi i disse måneder forhandler om overenskomstfornyelsen O.15, er vi modparter. Vi sidder på hver sin side af lange borde og kæmper vores medlemmers sag – henholdsvis 98 kommuner og cirka 400.000 kommunalt ansatte. I denne klassiske kamp om knappe ressourcer følger vi drejebogen og spillereglerne for den danske model: Organisationerne lægger arm, udfor-

drer hinandens argumenter og analyser, smeder kompromiser og indgår forhåbentlig til sidst en holdbar aftale om de kommende års løn- og arbejdsvilkår.

Der er imidlertid en anden side af overenskomstforhandlingerne mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked, som ikke har samme mediebevågenhed som forhandlingerne om lønkronerne, skønt den er mindst lige så vigtig. Samspillet om udviklingen af velfærdssamfundets kerneopgaver. Ved forrige overenskomstfornyelse fik den et navn, en fælles ramme og en klar retning i form af partssamarbejdet Fremfærd.

Høje ambitioner

Og vi har høje ambitioner med Fremfærd. Vores fælles afsæt er, at både borgernes og medarbejdernes ressourcer kan anvendes bedre end i dag. At vi ved at tage udgangspunkt i kerneopgaven på den enkelte arbejdsplads kan finde en formel, hvor kombinationen af dygtige medarbejdere og aktive borgere får høj kvalitet, effektivitet og trivsel til at gå op i en højere enhed. Hvor kommunen ikke kun er en serviceleverandør, men også er med til at understøtte et stærkt civilsamfund.

At det ikke er ønsketænkning, har vi allerede mange tegn og eksempler på. På ældreområdet tænker næsten alle kommuner fx nu i hverdagsrehabilitering – dvs. større vægt på hjælp til selvhjælp. Det betyder eksempelvis, at personalet arbejder sammen om at træne fru Frederiksen til igen selv at kunne købe ind, klippe roser eller klare trapperne til barnebarnets lejlighed på 1. sal. At medarbejderne lytter til hendes øn-

”

Vi har høje ambitioner med Fremfærd. Vores fælles afsæt er, at både borgernes og medarbejdernes ressourcer kan anvendes bedre end i dag.

”

Kald det social kapital eller bare en sund arbejdskultur. Vi kan se, at det virker, og med Fremfærd skal vi videre ad den vej.

sker og behov, men også bruger deres faglighed til at støtte og udfordre hende til at kunne mestre så meget af sit eget liv som muligt. Det skal både medarbejderne og fru Frederiksen kunne se meningen med.

Det samme konstaterer vi næsten hver gang, forskere går tæt på den kommunale hverdag: En klar fælles forståelse af kerneopgaven, god ledelse og dygtige medarbejdere, der samarbejder på tværs af fagligheder, fører til høj kvalitet, tilfredse brugere, effektiv opgaveløsning, godt psykisk arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Kald det social kapital eller bare en sund arbejdskultur. Vi kan se, at det virker, og med Fremfærd skal vi videre ad den vej.

Hold dialogen levende

I Fremfærd og i dette magasin har vi valgt "udvikling af kerneopgaven" som det begreb, der bedst udtrykker vores ambitioner. Kerneopgaven er den måde, hvorpå vi skaber værdi for og sammen med borgerne. I den ligger vores eksistensberettigelse. "Som jobcenter at støtte borgerne til i videst muligt omfang at blive selvforsørgende." "At sikre alle børn og unge gode rammer for deres læring, trivsel, personlige og sociale udvikling." "At sikre, at de fysiske rammer og faciliteter i kommunen giver borgerne mulighed for at leve et aktivt, sundt og varieret fritidsliv." Eller hvordan man i den enkelte kommune, forvaltning, afdeling eller enhed nu vælger at formulere meningen med sin indsats – i samspil med borgerne.

En del af pointen med kerneopgaven er netop, at vi ikke bare kan tage den for givet. Faggrupper ser ofte lidt forskelligt på samme sag. Lokale forhold spiller ind på prioriteringerne. Og omverdenens

krav til kerneopgaven ændrer sig nogle gange hurtigere, end vi troede muligt. Derfor er vi nødt til at holde dialogen levende lokalt. Den er i sig selv ofte lige så vigtig som de flotte ord, vi ender med at hæfte på kerneopgaven.

Mere end et modeord

Er "kerneopgave" så bare en af de modebølger, der skyller hen over det kommunale landskab? Vi tror det ikke. Hvis begrebet bliver forstået og brugt rigtigt, kan det få en vigtig, blivende plads i diskussionen om fremtidens velfærdssamfund.

For med kerneopgaven som omdrejningspunkt har vi mulighed for at skabe langsigtede resultater på tre niveauer:

- For borgerne, som vil opleve nye løsninger og metoder, hvor deres egne behov og ressourcer kommer mere aktivt i spil.
- For medarbejderne, som får styrket respekten for deres faglighed – herunder evnen til at koble den meningsfuldt til andre faggruppers.
- For kommunen, som får bedre mulighed for at prioritere sine ressourcer på en måde, der giver mening og skaber kvalitet for både borgere og medarbejdere.

Det er vores fælles ønske med Fremfærd at realisere disse potentialer. Vi håber, at alle med samme mål vil hjælpe den godt på vej i de kommende år. Med energi. Med idérigdom. Og meget gerne med kritisk med- og modspil.

Fremfærds bestyrelse har vedtaget en fælles ambition for sit arbejde. Den kan læses på fremfærd.dk.



Hjælp i første hug

I Odense Kommunes kontaktcenter er medarbejderne både klædt på til at dirke den digitale postkasse op og sætte afdragene på ejendomsskatten i system. Her er hurtig hjælp til selvhjælp, høj tilfredshed og bedre service for færre penge.

Tæt på 80 procent af de odenseanske borgere, der har været i kontakt med deres nye Borgerservice, erklærer sig tilfredse. Og det, selv om møderne med kommunen ikke foregår ansigt til ansigt, og at de nogle gange indledes med klassiske konfliktspørgsmål: "Får jeg ikke snart mine penge?", eller "Hvorfor er I så lang tid om min sag?".

– Vores ambition er, at borgerne skal have hjælp i første hug. Så fra at være en almindelig hoveddomstil-

ling, hvor vi sendte borgerne videre til en sagsbehandler, der måske ikke lige havde tid, kan vi i dag selv lave meget af den lettere sagsbehandling. Det giver både bedre service og frigør tid til de mere krævende sager, siger Steffen Holbech, konstitueret chef for Borgerkontakter i Odense Kommune og tidligere afdelingsleder i kontaktcenteret.

Her tager 36 medarbejdere hver dag mellem kl. 7 og 18 telefonen og tilbyder kontakt, kompetencer og klar besked. Stort set samtlige medarbejdere i

den nye Borgerservice kan nemlig besvare alle de mest almindelige spørgsmål om alt fra pension og restancer til vuggestuepladsen til den yngste. Borgere, der er faret vild i selvbetjening på nettet, ryger endda direkte i ørerne på en ekspert, der kan føre dem sikkert rundt i det nye digitale univers.

Nye kompetencer på skemaet

– Generelt er medarbejderne glade for større udfordringer, mere ansvar og variation i jobbet, men vi har også

I Odense Kommunes kontaktcenter er sidemandsoplæring en vigtig del af kompetenceudviklingen til fremtidens borgerservice. Især kommunikative evner og service vægtes højt.

Aktuelle projekter i Fremfærd Borger

Kompetenceudvikling til fremtidens borgerservice

Identifikation af nye kompetencebehov og muligheder for kompetenceudvikling i lyset af de store ændringer i den kommunale borgerservice.

Udbredelse af digitale redskaber i kontakten med borgerne

Et projekt om at uddanne borgere som ambassadører og superbrugere inden for digital selvbetjening – og under-

støtte deres arbejde med nye redskaber.

Samarbejde om en kerneopgave i forandring

Et projekt med fokus på at styrke kerneopgaven, den sociale kapital og det psykiske arbejdsmiljø inden for sagsbehandling og borgerservice.

Den gode byggesagsbehandling

En analyse af byggesagsbehandlingen i spændingsfeltet

mellem klassisk myndighedsopgave og en mere rådgivende tilgang.

Nye roller på HR-området

En undersøgelse af bevægelsen fra drift og personaleadministration til mere rådgivnings- og udviklingsorienterede opgaver.

Find kontaktpersoner til projekterne på fremfaerd.dk

sagt farvel til folk i processen. Medarbejderne er som hovedregel faguddannede inden for kontor eller administration, men vi har også rekrutteret nye kolleger, der tidligere har arbejdet i butik eller callcenter. Man skal være klar til en anden form for kontakt med borgerne end tidligere, så vi vægter kommunikative evner og service højt, siger Steffen Holbech.

Derfor har stedet også sin egen kontaktcenterskole, hvor nogle af medarbejderne fx træner folkeregisterflytning om formiddagen og om eftermiddagen er i sidemandsop-læring. Fem medarbejdere er desuden trænedede medlyttere, der kan give råd og feedback på den måde, kollegerne sty-

rer og afslutter samtaler på. Konflikt håndtering er et fast punkt på kompetencelisten, for som Steffen Holbech formulerer det, så "har alle en sur borger i røret indimellem, men man kan godt lære at tackle det på en god måde".

– Når vi spørger borgerne, oplever de bedre service end tidligere og større tilgængelighed. Spørger vi internt, handler det om mindre stress og højere effektivitet. Samlet set har Odenses borgere fået bedre service for færre penge. Og kan vi ikke selv løse et problem, stiller vi nu ikke længere bare om, men sørger for, at borgerne bliver

ringet op, når sagsbehandlere har fundet sagen frem og er klar. Det vigtigste for både borgerne og os er, at hjælpen kommer – og helst i første hug, siger Steffen Holbech.

Fra klient til aktiv borger

I KL påpeger konsulent Anders Lillienfryd Holte, der er projektleder på Fremfærds Kompetenceudvikling til fremtidens borgerservice, at konceptet for kontaktcenteret i Odense flugter fint med et nyt syn på borgeren som en aktiv og ofte selvbetjenende medspiller – frem for en kli-

ent. Og det stiller naturligvis nye krav til medarbejdernes kompetencer.

– Inden for fremtidens mere digitale borgerservice har man overordnet tre roller: at guide borgerne til digitale løsninger; at undervise andre i organisationen; samt at aflæse borgernes behov og omsætte dem til gode processer. På den måde er borgerservice blevet et fag i sig selv, siger Anders Lillienfryd Holte.



Borgerne oplever bedre service end tidligere og større tilgængelighed, medarbejderne mindre stress og højere effektivitet. Samlet set har Odenses borgere fået bedre service for færre penge.

Styrk samarbejdet om kerneopgaven

Nyt videobaseret undervisningsforløb til alle kommunale arbejdspladser, der vil styrke deres samarbejde og lykkes bedre med kerneopgaven.

Styrk samarbejdet om kerneopgaven er et nyt og gratis videobaseret undervisningsforløb til alle kommunale arbejdspladser, der ønsker at styrke samarbejdet og øge kvaliteten i arbejdet. Undervisningsforløbet er inspireret af forskningen i social kapital og relationel koordinering.

Forløbet guider arbejdspladserne til at skabe en fælles forståelse af deres kerneopgave og hjælper dem til at få øje på styrkerne i samarbejdet og mulighederne for at forbedre det.

Undervisningsforløbet består af to moduler – et om samarbejde og et om kommunikation. Hvert modul har to undertemaer.

På i alt 7-8 timer kan jeres arbejdsplads gennemføre forløbet. Det kan gøres på én dag eller deles op over to, tre eller fire gange. På den måde kan det tilpasses de muligheder, der er for at mødes på jeres arbejdsplads.

Tilbuddet er særligt egnet til arbejdsfællesskaber med op til 40 deltagere – enten på samme arbejdsplads eller på tværs af forskellige enheder eller teams, der samarbejder.

Læs mere og find materialet på www.styrksamarbejdet.dk.

Undervisningsforløbet er udviklet af KL og Forhandlingsfællesskabet.



En gennemgående vært guider jer sikkert igennem fire temaer. I skal blot selv udpege en tovholder, der kan holde styr på det praktiske og samle op på drøftelserne undervejs.

Modul 1 Samarbejde om kerneopgaven

Tema 1 Fælles forståelse af kerneopgaven

Tema 2 Forskellige bidrag til kerneopgaven

Modul 2 Kommunikation om kerneopgaven

Tema 3 Timing og hyppighed i kommunikationen

Tema 4 Præcision og problemløsning i kommunikationen

Fornyelse i fællesskab

En samlet værktøjskasse tilbyder ledere og medarbejdere på kommunale arbejdspladser hjælp til sammen at udvikle nye ideer og projekter med afsæt i kerneopgaven.

Forandring fryder – især når man gør det i fællesskab. Det er grundtanken i en sammenhængende serie af værktøjer, som KL og Forhandlingsfællesskabet har udviklet til kommunale arbejdspladser, der gerne vil løse deres opgaver på nye måder.

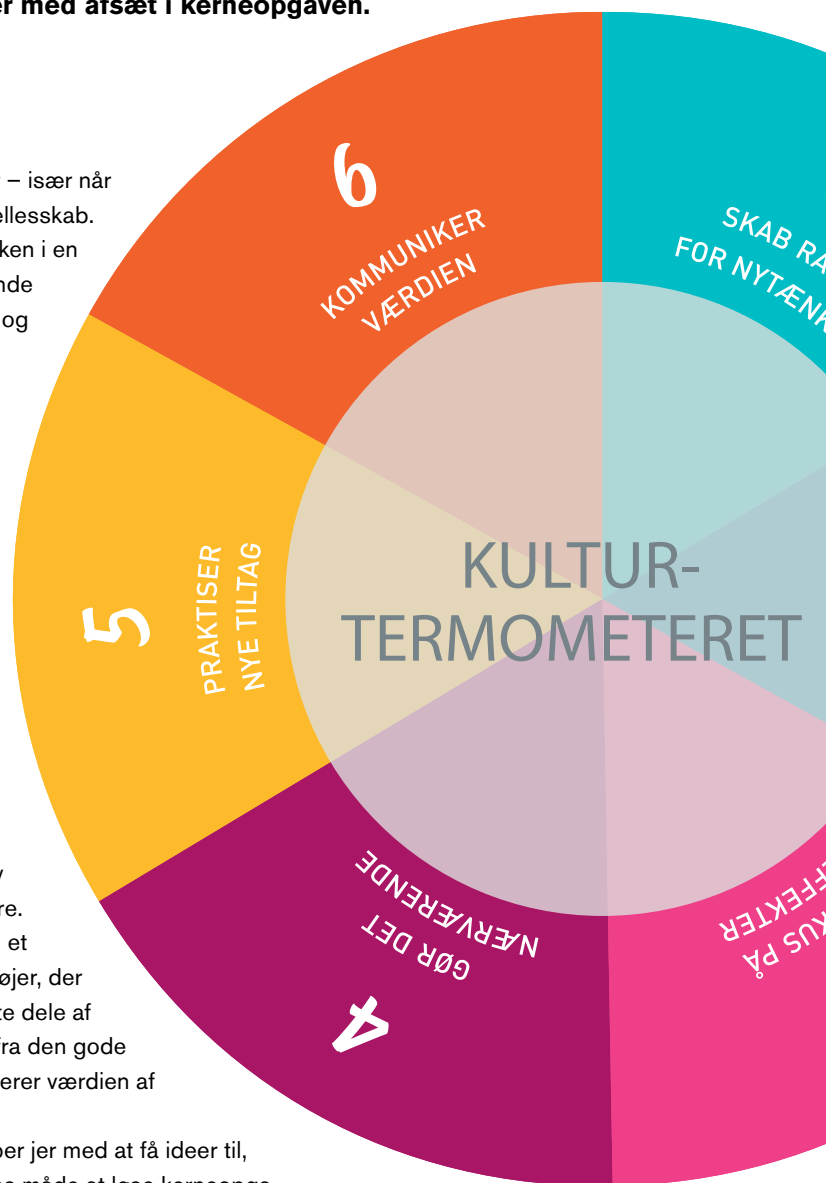
Værktøjerne henvender sig til ledere og medarbejdere på alle kommunale arbejdspladser, MED-udvalg samt HR- og udviklingskonsulenter.

En simpel indledende måling – Kulturtermometeret – kan pege på, hvor I allerede er gode til at forny jer, og hvor I kan blive bedre. Derfra kan I gå videre med et eller flere af de seks værktøjer, der guider jer igennem udvalgte dele af innovationsprocessen – fra den gode ide, til hvordan I kommunikerer værdien af det nye til borgerne.

Et af værktøjerne hjælper jer med at få ideer til, hvordan I kan nytænke jeres måde at løse kerneopgaven – herunder, hvordan jeres ydelser, produkter og services kan fornyes, så de dækker borgernes behov bedst muligt.

Værktøjerne er udviklet tæt på den kommunale virkelighed i samspil med ti arbejdspladser, der har gode erfaringer med at skabe fornyelse i fællesskab.

På personaleweb.dk/fornyelse kan I læse mere om alle værktøjerne og om erfaringer fra de kommunale arbejdspladser, der har bidraget til dem.



Læs mere om Fremfærd

I magasinet Fremfærd

Innovation og kompetencer. Borgeren i centrum. Kerneopgave og tværfagligt samarbejde. Effektivitet og trivsel. Det er de fire hovedtemaer i Fremfærds første magasin. Temaerne diskuteres af eksperter og illustreres af masser af eksempler fra den kommunale hverdag. Læs fx, hvordan:

- Skanderborg vil skabe en helt ny slags kommune
- Sønderborg satser målrettet på hverdagsrehabilitering
- Køge arbejder med "velfærd på nye måder"
- en københavnsk vuggestue prioriterer fagligt fokus og fællesskab
- Vej og Park på Nordfyn satser på teknologi og tillid.

Magasinet er på 32 sider og udkom i juni 2014. Det kan hentes gratis på fremfaerd.dk.



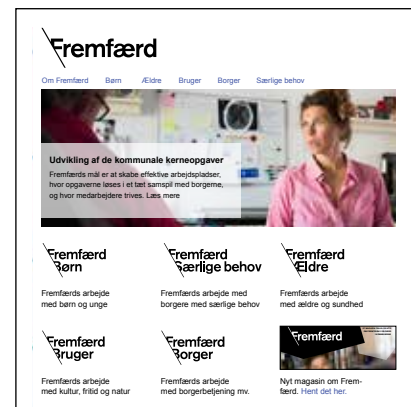
På fremfærd.dk

Fremfærd er organiseret i fem ekspertområder og en tværgående bestyrelse. Al information om Fremfærds aktiviteter og projekter – herunder de enkelte områders deltagere og projektledere – findes på hjemmesiden. Her kan man også gratis hente Fremfærds publikationer. Hjemmesiden opdateres løbende med nyheder og resultater fra projekterne. Fremfærd kan også følges på LinkedIn.

I Vidensgrundlag om kerneopgaven

Hvordan skal man definere og forstå kerneopgave-begrebet? Hvorfor er det blevet særligt relevant lige nu? Hvilke teoretiske rødder har begrebet, og hvordan kan kommuner arbejde med det i praksis? Det er nogle af de hovedspørgsmål, som en gruppe forskere og konsulenter giver svar på i denne Fremfærd-publikation.

Publikationen er udgivet i september 2014. Den er på 32 sider og kan hentes gratis på fremfaerd.dk. Her findes også en kort version med udvalgte temaer som oplæg til debat.



Fakta om Fremfærd

Baggrund

Fremfærd blev etableret som en del af overenskomstfornyelsen 1. april 2013. Samarbejdet fik arbejdstitlen Partssamarbejde om Udvikling af Kerneydelsen og blev senere omdøbt til Fremfærd.

Samarbejdet, der er aftalt mellem KL og KTO, har også deltagelse af Sundhedskartellet. I 2014 gik KTO og Sundhedskartellet sammen i Forhandlingsfællesskabet.

Formål

Fremfærds erklærede formål er "at fokusere samarbejdet om at udvikle de kommunale kerneopgaver og effektiv opgaveløsning ved bl.a. at arbejde med:

- at styrke kvalitet og faglighed, herunder strategisk kompetenceudvikling
- at fremme tillid, trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø i arbejdet med kerneopgaven
- at udvikle innovationskraft
- måleredskaber og evalueringskulturer
- at fremme godt lederskab
- at sætte borgeren i centrum
- at udvikle medarbejdernes indflydelse på eget arbejde."

Organisering

Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der tilsammen dækker alle de store velfærdsopgaver i kommunerne:

- Fremfærd Børn – opgaverne omkring børn og unge.
- Fremfærd Ældre – opgaverne omkring ældre og sundhed.
- Fremfærd Borgere med særlige behov – opgaverne omkring psykiatri, handicap, udsatte børn og voksne.
- Fremfærd Borger – opgaverne omkring borgerservice, sagsbehandling og beskæftigelse.
- Fremfærd Bruger – opgaverne omkring kultur, idræt, natur og miljø mv.

På hvert af disse områder er der nedsat en gruppe med 12-15 personer med særlig indsigt i området – fra både arbejdsgiver- og lønmodtagerside.

Aktiviteter

De fem ekspertområder er kernen i Fremfærds aktiviteter. Hvert område iværksætter og støtter projekter om udvikling af kerneopgaven på deres felt.

På tværs af ekspertområderne arbejder Fremfærds bestyrelse med at samle og formidle ny viden om udvikling af kerneopgaven. Det sker blandt andet i samarbejde med en ekstern forsker- og ekspertgruppe. Der afholdes årligt fælles seminarer for samtlige ekspertområder.

Bestyrelse

- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef i KL (formand)
- Dennis Kristensen, formand for FOA (næstformand)
- Ingrid Stage, næstformand for Akademikerne
- Repræsentant for FTF-K
- Grete Christensen, formand for Sundhedskartellet
- Helle Basse, sekretariatschef i Forhandlingsfællesskabet
- Jane Wiis, direktør i KL
- Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune
- Yderligere en repræsentant for de kommunale chefforeninger

Læs mere på fremfaerd.dk.

Skriv til os på fremfaerd@fremfaerd.dk.

Fremfærd #2

Et magasin fra KL og Forhandlingsfællesskabet om fremtidens velfærd i kommunerne

© KL og Forhandlingsfællesskabet
Januar 2015

Redaktionsgruppe:
Jacob Møller, KL
Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet
Lars Bøjesen, Fremfærd

Redaktion: Klartekst
Tekst: Kirsten Weiss og Ola Jørgensen
Grafisk design: Karen Krarup
Foto: Tomas Bertelsen m.fl.
Tryk: PRInfoTrekroner

ISBN 978-87-92907-82-0
ISBN 978-87-92907-83-7-pdf



”

Tværfaglighed opstår ikke, fordi man sætter medarbejdere sammen om et mødebord, men ved at skabe det samme billede i alles hoveder.

Centerchef Jens Højlund



”

Fremfærd og kerneopgavetænkningen er en god platform for at diskutere, hvori hver faggruppes bidrag til den fælles kerneopgave består.

Formand Gunner Gamborg



”

Tro ikke, at alle ældre borgere står med armene over hovedet af begejstring over, at de nu skal være mere selvhjulpne.

Lektor Ulla Christensen

”

Ved at lytte til og forstå borgernes perspektiv kan medarbejderne ofte finde det rette koblingspunkt mellem "det fagligt rigtige" og borgernes forventninger.

Professor Peter Hasle



Fremfærd

ET MAGASIN FRA KL OG FORHANDLINGSFÆLLESSKABET
OM FREMTIDENS VELFÆRD I KOMMUNERNE