

ET MAGASIN FRA KL OG KTO
OM FREMTIDENS VELFÆRD
I KOMMUNERNE

Fremfærd

Teknologi og tillid er vejen frem

Medarbejderne
på Nordfyn trives
med selv at styre
opgaveløsningen
effektivt

Kommune 3.0:
**Skanderborg vil
aktivere borgernes
egne ressourcer**

Kommunale topfolk:
**Vi skal skabe
et nyt velfærds-
samfund**

**Kerneopgaven
kort fortalt**
10 spørgsmål til lektoren

FREMtidens veLFÆRD

Alle landets kommuner står politikere, ledere og medarbejdere i de kommende år over for samme grundudfordring: at løse stadigt større velfærdsopgaver med høj kvalitet uden væsentlig flere ressourcer.

Skal det lykkes, forudsætter det nye effektive måder at løse kerneopgaverne på. Hvor vi sikrer, at både medarbejdernes, borgernes og resten af samfundets ressourcer anvendes bedst muligt. Hvor alle ikke bare er kritiske kunder i en velfærdsbutik, men så vidt muligt selv er med til at definere og skabe de rigtige løsninger.

Derfor har overenskomstparterne på det kommunale arbejdsmarked, KL og KTO, etableret samarbejdet Fremfærd. Målet er at finde nye fælles veje til at udvikle de kommunale kerneopgaver.

Fem ekspertområder udgør kernen i Fremfærds aktiviteter. Her samles eksperter og praktikere på de store velfærdsområder for at iværksætte projekter, der udvikler og afprøver nye løsninger på en række af hverdagens udfordringer.

Projekterne skal inspirere andre kommuner og være med til at konkretisere den politiske og folkelige debat om videreudviklingen af velfærdssamfundet.

Samme formål har dette magasin, der sætter fokus på en række af de temaer, Fremfærd arbejder med. Her fortæller forskere, konsulenter, ledere og medarbejdere om udfordringer, visioner og erfaringer med den kommunale velfærd.

Fremfærds opgave er at sætte fart på udviklingen af og debatten om fremtidens velfærd. De konkrete svar og løsninger skal vi finde sammen med alle jer, der er engageret i de kommunale opgaver. Vi håber, at magasinet giver lyst til at tænke og tale med – om nutidens udfordringer og fremtidens velfærd.

Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef i KL
Formand for Fremfærd

Dennis Kristensen, formand for FOA
Næstformand for Fremfærd

Læs mere om Fremfærd på side 30.

Indhold



INNOVATION OG
KOMPETENCER



Velkommen til selvtillidsreformen

10

Effektivitet skaber trivsel

24

Tværfaglige udfordringer

22

Ti korte om kerneopgaven

20

KERNEOPGAVE OG TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE



EFFEKTIVITET OG TRIVSEL

Tillid og teknologi på Nordfyn

28

18

Byg bro mellem siloerne



Farvel til hvide riddere og kræsne kunder

Aktivt medborgerskab giver både bedre bundlinje og bedre livskvalitet. Men kun hvis borgerne formår at slække på kræve-mentaliteten, og medarbejderne gør op med forestillingen om altid at vide bedst, mener velfærdsforsker Jacob Torfing.



”

Jo mere vi gør borgerne til kunder, jo mere krævende og mindre ydende bliver de.

M eget mindre bruger. Langt mere borger. RUC-professor Jacob Torfing er ikke i tvivl om, at den bevægelse fra brugerorienteret til borgerfokuseret, som den offentlige sektor har skubbet i gang, er meningsfuld. For det er som regel en hel del sjovere at være aktiv medskaber af sit eget liv end at få det diagnosticeret, doseret og leveret af en offentlig sektor, som altid ved bedst.

– Mennesker har altid været medskabende, men det er, som om vi først får øjnene op for det nu. Tag fx en ydelse som undervisning i folkeskolen. Den leveres af det offentlige, men det er børnene, der læser lektier. Det nye her er ikke, at borgerne selv lægger en del af ressourcerne, men at det bliver set som selve strategien, siger Jacob Torfing.

Når han ruller Velfærdsdanmarks historie ud over de seneste 25 år, tegner der sig en tydelig udvikling: borgeren i centrum, men iklædt skiftende gevandter. Idéen om "borgeren i centrum" giver genlyd i den offentlige sektor tilbage i 1980'erne, men opgaven fortolkes dengang som at tilfredsstille borgernes behov ved at levere dem serviceydelse.

Fra borger til kunde

– Og det mener eksperter og politikere ikke altid sker på den bedste måde, når det offentlige har monopol på servicen. Derfor beslutter man at udlicitere det, man kalder "dyr og dårlig service", samt supplere med fritvalgsordninger for borgerne. Meningen er at sætte borgeren i centrum ved at gøre borgeren til kunde, forklarer Jacob Torfing.

Manøvren lykkes. I hvert fald til dels. For politikerne får i bytte for borgerne en flok rationelle, egennyttige kunder, der har skabt store problemer for en

”

Vi har vænnet borgerne til at være krævende og kræsne. Nu skal vi vænne dem til at være medskabende på en måde, der frigør ressourcer.

offentlig sektor, der i stigende grad har økonomiske problemer med at holde trit med kundernes krav om stadig mere service.

– Den offentlige sektor erkender efterhånden, at jo mere vi gør borgerne til kunder, jo mere krævende og mindre ydende bliver de. Derfor får vi den nye definition af "borgeren i centrum", som er groet frem de seneste fem-seks år. I dag handler det i høj grad om at *facilitere* dækningen af borgernes behov. Grundtanken er, at borgeren skal tage mere ansvar og bruge egne ressourcer som medproducent af den offentlige service, siger Jacob Torfing.

Mentale udfordringer

For ham er ordet "samskabelse" helt centralt. Det er, mener han, den offentlige sektors force, at den kan producere service med borgeren som omdrejningspunkt – i modsætning til fx tandpasta- eller støvlefabrikanten, der producerer varer uden nogen sinde at stå ansigt til ansigt med deres kunder.

– Samskabelse er en strategi med mulighed for mange vindere, men vane-

tænkning kan være en barriere. Fx ser offentligt ansatte ofte sig selv som de hvide riddere, der servicerer borgerne med én faglig skabelon, som lægges ned over alle. Det er en mental udfordring for de fagprofessionelle at invitere til medskabelse – og en svær omstilling for de borgere, hos hvem kundementaliteten har sat sig. Det tager tid at få folk til at forstå, at de selv skal *byde* ind frem for at *kræve* ind, siger Jacob Torfing.

Han ser også en vis form for kynisme som en oplagt faldgrube i forsøget på at forme fremtidens fællesskaber af selvkørende borgere:

– Aktivt medborgerskab giver både bedre bundlinje og bedre livskvalitet – for de fleste. Men skal begrebet "borgeren i centrum" være meningsfuldt for alle, skal vi lade være med at se skævt til dem, der ikke formår at byde ind selv. Vi har vænnet borgerne til at være krævende og kræsne. Nu skal vi vænne dem til at være medskabende på en måde, der frigør ressourcer – som så også kan bruges til dem, der ikke kan selv.

Velfærd skaber vi sammen

Visionen "Kommunen 3.0" gør op med hverdagens rygmarvsreaktioner og siger farvel til kommunen som serviceleverandør til borgerne. Skanderborg er i gang.

Skanderborg går bus- sen. Ikke bare til tiden, men helt bogstaveligt, for på tre af kommunens skoler er en flok store elever på skift "chauffører" i den gåbus, som til fods og med faste stoppesteder fragter de mindre børn sikkert gennem morgentrafikken.

For kommunaldirektør Lisbeth Binderup er gåbussen et glimrende eksempel på, at borgerne gerne vil bruges. Busserne, som drives i et samarbejde med Dansk Skoleidræt og støttes af TrygFonden, giver en sikker, social og sund start på skoledagen – og aflaster også både travle forældre og den trafikale morgenuro omkring skolerne.

– Gåbussen udnytter elevernes egne ressourcer og skaber nye fællesskaber frem for at udbyde en offentlig service. Den er et godt billede på det, vi vil med Kommunen 3.0, siger Lisbeth Binderup.

I Kommunen 3.0, et begreb som Lisbeth Binderup er ophavskvinde til, er grund-

opfattelsen af kommunen rusket godt igennem. Her er den offentlige servicestation nedlagt til fordel for et aktivt lokalsamfund, hvor det offentlige i samspil med borgerne skaber en hverdag med aktiv deltagelse af alle: borgere, medarbejdere og politikere.



”

Vi skal væk fra "dem og os"-tankegangen og skabe et attraktivt og innovativt lokalsamfund, hvor alles ressourcer er i spil.

Væk fra "dem og os"

– Kommunen 3.0 er et paradigmeskift og et mål i sig selv. Vi ønsker at skabe bedre livsvilkår for den enkelte borger, bedre arbejdsvilkår for den enkelte medarbejder og et stærkere samfund, der bæres af små og store fællesskaber. Vi skal væk fra "dem og os"-tankegangen og skabe et attraktivt og innovativt lokalsamfund, hvor alles ressourcer er i spil. Det kræver, at vi alle sammen stopper op og ser de tusindvis af rygmarvsreaktioner i hverdagen og går i dialog med

os selv om at forandre dem, siger Lisbeth Binderup, der understreger, at kommunens medarbejdere ikke smider fagligheden på porten, men bruger den til at facilitere og støtte fællesskaberne.

I hendes øjne er Kommunen 3.0 en måde at skabe et fælles sprog og en ny fælles platform for udvikling, hvor man åbner øjnene for menneskers ressourcer frem for at agere velmenende, men bedrøvelige serviceleverandør.

Vi skal gøre det sammen

– Lad os tage eksemplet en sundhedsplejerske. I Kommunen 1.0 varetog hun

en myndighedsopgave som kontrollant. I Kommunen 2.0 varetog hun en serviceopgave som leverandør. I Kommunen 3.0 varetager hun en fællesskabsopgave. Hun ser de nybagte forældre og deres netværk som ressourcer, siger Lisbeth Binderup.

Der er, pointerer hun, mange måder at være borger på og mange måder at være medarbejder på. Men målet er fælles i form af et menneskeligt og økonomisk stærkt samfund af aktive mennesker.

– Det kan være Viggo på 75, der vasker for sin demente kone på ældrecenteret, eller Ulla på 54, der har lungesygdommen KOL og nu bruger sine erfaringer og sin viden til at undervise

andre med samme diagnose. Kommunens opgave bliver fremover at sætte ressourcer i spil i et tværfagligt samarbejde. Vi skal arbejde smartere, minimere spild og bruge ny teknologi. Og vi skal gøre det sammen, siger Lisbeth Binderup.

Hver morgen følger ældre elever en række yngre børn sikkert i skole. Et eksempel på, at hverdagens problemer ikke altid skal løses med mere kommunal service.



Stikkelsbærbusken, postkassen og det gode liv

Det her er ikke et projekt, men fremtidens måde at arbejde på, siger Bente Larsen, senior- og sundhedschef i Sønderborg. Kommunen har gjort hverdagsrehabilitering til hverdag – for både borgere og medarbejdere.



Fru Hansen ved det faktisk godt. Måske er det ikke det første, der dukker op, når man spørger til hendes drømme, men dykker man bag om vanerne og alt det, fru Hansen har vænnet sig fra at gøre, så ville det faktisk være dejligt, hvis hun igen selv kunne gå de små 50 skridt ud til postkassen og tilbage igen.

– Det kan godt være, at det er os, der spørger, men det er borgeren, der sætter målene, og så formulerer vi sammen den plan, der stille og roligt forfølger drømmen og gør fru Hansen i stand til selv at hente posten. Eller at klippe sine stikkelsbærbuske selv. Det har en af vores borgere på 88 år, der efter tre års sygdom var blevet usikker på benene, trænet sammen med en social- og sundhedshjælper. Han beskriver

selv forandringen som "ikke længere at være fanget i sin egen krop". Jeg tror, stort set alle mennesker er motiverede til at forblive selvstændige og herrer i deres eget liv, siger Bente Larsen.

Hun er senior- og sundhedschef i Sønderborg Kommune, hvor hverdagsrehabilitering er indgangen til arbejdet inden for ældre- og sundhedsområdet. Her er de grundlæggende antagelser, at alle borgere er motiverede til at mestre hverdagen. At borgeren helst vil klare sig selv uden hjælp fra andre. Og at selvhjulpethed og livskvalitet hænger sammen.

En ny måde at arbejde på

De cirka 700 medarbejdere på social- og sundhedsområdet er på kurser blevet introduceret til tankegangen og har arbejdet med at tænke anderledes, end man er vant til – og måske uddannet i. For hverdagsrehabilitering er ikke, som Bente Larsen

pointerer, et projekt, men en ny måde at arbejde på. Nu og fremover, hvor antallet af ældre medborgere vokser.

– Vi snakker ikke økonomi – overhovedet. Men det er vigtigt for mig, at vores medarbejdere forstår, at andelen af borgere over 80 år vil være fordoblet i 2020, samtidig med at antallet af unge falder. Vi er nødt til at sætte i gang nu og ændre adfærd, siger Bente Larsen.

Kommunen har lagt en overordnet strategi for hverdagsrehabilitering, men handleplanerne udarbejdes ude hos og sammen med den enkelte borger. Her arbejder man på tværs af faggrupper – ergoterapeuten og hjælpemiddelkonsulenten er på samme hold – og sørger sammen med borgeren for, at stikkelsbærbuskene igen bliver beskåret og kuverterne i postkassen hentet.

Kommunen har uddannet en række ambassadører og forandringsagenter, der skal holde gryden med den nye

”

Jeg tror, stort set alle mennesker er motiverede til at forblive selvstændige og herrer i deres eget liv.

tankegang i kog, men samtlige medarbejdere er blevet undervist i den motiverende samtale.

Også konflikthåndtering står på skemaet, for som Bente Larsen påpeger, så kræver det indimellem sin forklaring, ikke mindst til den bekymrede familie, når kommunen pludselig ikke længere tømmer vaskemaskinen, men i stedet lægger ressourcer i at træne kunsten at sætte klemmer på en tøjsnor i kørestolshøjde.

Hvorfor skal jeg selv ...?

– Vi har ændret et overordnet paradigme, men naturligvis lader vi ikke dem, der ikke kan selv, i stikken. Opgaven er at bruge de ressourcer, der kan trænes og trækkes på. Når folk spørger "Hvorfor skal jeg pludselig til at smøre min egen mad selv?", svarer vi ofte: "Fordi der sikkert også er en masse andet, du så bliver bedre til." Men de borgere, der ikke kan selv, får naturligvis stadig hjælp.

Meningen med de tværfaglige team er netop sammen at finde den rigtige løsning, den rigtige metode og den bedste plan for den enkelte borger, siger Bente Larsen.

Hun peger på, at en del af opgaven for medarbejderne også er at se deres egen faglighed efter i fugerne: Bidrager det, man engang har lært, nu også til at gøre borgeren så selvstændig og selvhjulpnen som muligt?

– Vi har ikke været vant til at omsætte hjælp til selv-

hjælp, så vi er også nødt til at ændre vores egen adfærd og tankegang. Vi taler om en helt ny kultur, også hos os medarbejdere. Det kræver en anden faglighed at arbejde motiverende, men tilbagemeldingerne er klart positive: Det styrker fagligheden og virker motiverende, når man arbejder sammen mod et fælles mål eller en drøm. Før kom vi bare og "gjorde for" – i dag kommer vi og "gør sammen med", siger Bente Larsen.

Carla Wesselius fra hjemmesplejen i Gråsten besøger Martha Kristensen, som for nylig er kommet hjem fra hospitalet efter en blodprop, som delvist har taget hendes førlighed og sprog fra hende. Sammen øver de sig på at gå og at vaske op, og selv om Marta stadig leder efter ordene, er hendes sprog allerede blevet meget bedre.



”

Vi taler om en helt ny kultur, også hos os medarbejdere. Det kræver en anden faglighed at arbejde motiverende.

Velkommen til selvtillidsreformen

Kommunerne skal tænke i andet end økonomi og organisationsændringer, hvis de vil nyudvikle velfærdssamfundet. De skal fx spidse ører, lytte til medarbejdernes idéer og fremme stoltheden over godt arbejde, påpeger kommunal topchef.

Svend Tabor

Direktør for Social- og Sundhedsforvaltningen i Køge Kommune siden 2010.

Har en master i public administration. Oprindeligt uddannet kontorelev i Tårnby Kommune i 1979. Har siden haft alle kommunale titler fra underassistent over superfuldmægtig til direktør i syv forskellige kommuner.

Sammen med Lonni Hall forfatter til bogen "*Ledelse af velfærd – mod, besindighed, retfærdighed.*"



”

Det er dét, der sidder mellem ørerne på folk, der gør forskellen, og dér, vi skal sætte ind.

Ar 2021: Der mangler 800 medarbejdere og 100 millioner kroner i budgettet i Social- og Sundhedsforvaltningen, hvis udviklingen på ældre-, sundheds- og psykiatrimrådet fortsætter som nu. Det er fremtidssceneriet i Køge Kommune – og i rigtig mange andre danske kommuner.

– Hvis ikke vi vil mangle hundredvis af medarbejdere og millioner af kroner, er vi nødt til at gøre tingene på en ny måde og tænke nogle helt nye tanker om hvordan, konstaterer Svend Tabor, der er direktør for Social- og Sundhedsforvaltningen i Køge Kommune.

Her blev ovenstående brændende platform afsat for processen "Velfærd på nye måder". Flere end 250 medarbejdere fra alle faggrupper i forvaltningen har været på 20 idéworkshops, hvor de har udviklet bud på nye løsninger. Og kommunen fik meget hurtigt innovationsvaluta for pengene: Helt konkret 20 tætskrevne A4-sider med idéer, heraf nogle, der gik endnu videre, end ledelsen selv havde turdet. Det var fx idéen om at slå social- og sundhedsafdelingen sammen og samle de cirka 100 forvaltningsmedarbejdere under én fælles chef. Det er nu sket.

Ud over at få den slags bud på nye løsninger var målet også at skabe en organisationskultur med mod på forandringer.

– Vi er nødt til at skabe et rum til nytænkning og innovation og gøre noget for at ændre kulturen, så medarbejderne bliver mere

tolerante over for forandring, forklarer Svend Tabor, der har været kommunal leder siden 1988 og har skrevet bogen "Ledelse af velfærd".

Nye løsninger kræver nye briller

Den demografiske udvikling med flere ældre og færre fremtidige medarbejdere betyder, at det ikke er nok at kigge på løsninger gennem de økonomiske og rationelle briller.

– For 15-20 år siden var det nødvendigt med forandringer. Men nu er det blevet sådan, at alt gøres op i økonomi og benchmarking. Hvis vi skal have et velfungerende velfærdssamfund også fremover, må vi skabe rum til nytænkning og ikke kun tænke i økonomi, siger Svend Tabor, der medgiver, at det er svært i en tid med intenst fokus på at holde budgetterne.

Han fremhæver, at Einstein engang sagde, at enhver intelligent klovn kan gøre ting mere komplekse, men det kræver et geni at gå den anden vej. På samme måde er det med forandringer i det offentlige.

– Ethvert fjols kan lave en dårlig organisationsændring og skabe forandringer og "gang i den". Men det er ikke en løsning at lave organisationsskemaet om, hvis folk i øvrigt fortsætter, som de plejer, siger han.

I stedet er der brug for fundamentale ændringer, der er langt større end at skære ned og skære til. Derfor er det nødvendigt at skrue på holdninger og kultur i stedet for at forsøge at ændre organisationen og metoderne. Den tilgang har blandt andet

betydet, at samtlige medarbejdere i Køge Kommunes socialpsykiatri har været på kompetenceudvikling i velfærdsledelse.

– Det er dét, der sidder mellem ørerne på folk, der gør forskellen, og dér, vi skal sætte ind, forklarer han.

Grund til at ranke ryggen

Mange af de centrale løsninger ligger med andre ord hos medarbejderne. Og de kan roligt ranke ryggen.

– Der er brug for en selvtilidsreform i kommunerne. Klager og sure læserbreve

kan ikke undgås, når vi som i vores forvaltning årligt leverer en lille million ydelser i form af fx hjemmehjælp, pleje og træning, siger han og fortsætter:

– Vi tager hver eneste klage alvorligt og prøver at gøre det bedre. Men vi skal også sætte det lidt i relief i stedet for hu hej at lave en ny kontrol, retningslinje eller procedure, når det en sjældnen gang går galt. Lad os i stedet være stolte af alt det, der går godt hver eneste dag, og udvikle nye løsninger på baggrund af det, siger han.

Velfærd på nye måder

Tre eksempler på nye løsninger, som er undfanget på idéworkshops af medarbejderne i Køge Kommunes Social- og Sundhedsforvaltning. Alle tre er nu realiseret:

Slå socialafdelingen og sundhedsafdelingen sammen, og saml de cirka 100 medarbejdere under én fælles chef. Konsekvens: en sparet chefstilling og bedre mulighed for at samarbejde og udveksle erfaringer.

Lad sygehuset kontakte ergo- og fysioterapeuterne direkte frem for at skulle gå igennem forvaltningens bestillere. På den måde spares en arbejdsgang. Konsekvens: Før var ventetiden på genoptræning op til 20 dage; i dag er den højst fem dage.

Servér brunch til ældre i plejeboliger. På den måde kan de ældre selv vælge, hvornår de vil spise morgenmad og frokost. Konsekvens: De ældre får mere selvbestemmelse, og personalet sparer en arbejdsgang, når de ikke skal servere både morgenmad og frokost.

Nye kompetencer løfter hverdagen

Jane Eistrup elsker sit arbejde som neuropædagog og havde ikke meget fidus til at blive tvunget på skolebænken igen som led i kommunens strategi. Men så skete der noget ...



Jeg bliver høj af det. Det løfter min hverdag, og jeg får en helt anden forståelse for, hvordan en kommune er skruet sammen.

Jane Eistrup kalder sig selv "frontmedarbejder" med åbenlys stolthed i stemmen.

Hun er uddannet pædagog med en videreuddannelse som neuropædagog og arbejder i socialpsykiatrien i Køge Kommune. Her er hun på 16. år tilknyttet tilbuddet Klemmen for mennesker med senhjerneskader, psykiske lidelser og udviklingshæmning.

– Jeg hjælper borgere hjemme hos dem selv med de fundamentale ting, der gør, at de kan bo for sig selv. Det er alt fra at åbne post og betale regninger til at følge med dem til tandlægen.

Ligesom alle andre medarbejdere i socialpsykiatrien i Køge – fra chefer til sagsbehandlere og nattevagter – har hun inden for de sidste måneder gennemført et specialdesignet firedages diplommodul i velfærdsledelse.

Jane Eistrup husker meget tydeligt, hvad hun tænkte, da hun første gang hørte om, at hun skulle på kurset:

– Velfærdsledelse. Nu stopper det! Det dér kursus er ikke det, jeg har brug for, husker hun og fortæller, at hun og hendes kolleger havde efterspurgt kurser og mere viden om de psykiatriske diagnoser, som en gruppe nye brugere af Klemmen havde.



Paradigmer, primadonna og paradokser

Men på kursus kom hun, og hun har nu gnavet sig igennem mange hundrede siders pensum af teoretiske tekster om alt fra paradokser til primadonnaledelse – og har til sin egen store overraskelse elsket det.

– Det er faktisk kommet bag på mig, at jeg er så glad for det. Jeg oplever, at jeg bliver høj af det. Det løfter min hverdag, og jeg får en helt anden forståelse for, hvordan en kommune er skruet sammen. Hvor jeg før kunne blive frustreret og rasende over ændringer, er jeg nok ved at få et andet perspektiv. Før tænkte jeg: "Jamen så skaf da de penge!" Nu har jeg et andet indblik og ved, at sådan bliver det ikke, siger Jane Eistrup.

Hun oplever, at når hun ved, at der er en ramme, hun ikke har indflydelse på, kan hun bedre koncentrere sig om at lave et godt stykke arbejde inden for de givne rammer.

– Det frigør noget energi ikke at skulle blive vred og træt, men løsningsorienteret og få det bedste ud af det, siger hun.

At ledere og medarbejdere har sidet side om side på samme kursus, skaber også en stærkere fælles forståelse.

– Vi har læst samme pensum og drøftet samme dilemmaer. Det er med til at løfte dialogen op på et andet niveau og betyder også, at lederne skal være skarpere, når de argumenterer, siger hun.

Vi skal skabe borgernes

Mere vægt på kvalitet i kerneopgaven skal få aktive borgere, dygtige medarbejdere og effektiv velfærd til at gå op i en højere enhed. Vi skal væk fra primitive besparelser, overflødigt bureaukrati og fagligt snæversyn. Det er de to kommunale parter bag Fremfærd enige om.



Man ved på forhånd, hvad de vil sige, når man sætter sig over for de absolutte topfolk og modparter på det kommunale arbejdsmarked: formanden for FOA, Dennis Kristensen, og formanden for KL's Løn- og Personaleudvalg, Høje Taastrups konservative borgmester, Michael Ziegler.

– Vi kan ikke blive ved med bare at få den enkelte medarbejder til at løbe hurtigere. Hvis vi skal løse opgaverne mere effektivt, handler det i høj grad om bedre tværgående samarbejde mellem medarbejderne.

– Velfærdssamfundet blev ikke skabt for at overtage så meget af ansvaret for folks liv som muligt. Velfærd skal ikke per automatik være noget, det offentlige leverer til passive borgere, men snarere noget, vi skaber sammen.

Men alt er ikke ved det gamle. Det første udsagn er nemlig fra de kommunale

arbejdsgiveres førstemand, det *andet* fra den forbundsformand, der er KL's modpart, når der skal forhandles om lønkronerne i kommunerne.

Væk fra kundetænkningen

For trods andre uenigheder har de to fundet en fælles melodi, som deres visioner for fremtidens kommunale velfærd kan afsynges på.

– Vi er på vej væk fra den gamle måde at tænke på, hvor vi ser borgerne som velfærdskunder og kommunerne som leverandører. I stedet leder vi efter en velfærdsmodel, hvor vi i højere grad sætter folk i stand til at mestre deres eget liv – og hjælper dem med det, de ikke selv formår, lyder det i Michael Zieglers version.

Dennis Kristensen er grundlæggende enig og føjer så til:

– Målet er en mere håndholdt velfærd, hvor medarbejderne har større frihed til at udnytte deres faglighed til at

samarbejde med den enkelte borger. Det handler både om borgerens værdighed og om at bruge medarbejdernes faglighed og viden på en mere effektiv og meningsfuld måde.

En nødvendig sidegevinst

Begge parter ved, at kommunerne ikke får økonomisk medvind til den omstilling. Tværtimod er det en bunden opgave, at bedre kvalitet og trivsel samtidig skal gøre opgaveløsningen mere effektiv. De hensyn kan ifølge både Michael Ziegler og Dennis Kristensen godt forenes – på én betingelse, som de også er enige om:

– Hvis fokus på borgeren kun er et skalkeskjul for at skære i velfærden, så går det galt. Man skal kunne begrunde ændringer i opgaveløsningen med henvisning til kerneopgavens kvalitet. Det kan sagtens betyde, at vi kan frigøre ressourcer til andre opgaver, men effektivisering



Vi leder efter en velfærdsmodel, hvor vi i højere grad sætter folk i stand til at mestre deres eget liv – og hjælper dem med det, de ikke selv formår.

velfærdssamfund

skal være en sidegevinst, ikke hovedformålet, siger Dennis Kristensen.

Michael Ziegler henviser til, at det faktisk er lykkedes på ældreområdet at fastholde, at hverdagsrehabilitering primært handler om værdighed og værdi for borgeren. At der samtidig spares ressourcer, er vigtigt, men det skal ikke være styrende for indsatsen.

– Jeg tror, at man mange andre steder i kommunerne kan finde og aktivere ressourcer hos borgerne og civilsamfundet og på den måde skabe nye velfærdsløsninger, som både medarbejderne, borgerne og kommunekassen er bedre tjent med, siger han.

De skjulte ressourcer

Gevinsten ved at fokusere på kerneopgaven opstår ifølge de to kommunale topfolk på flere måder. Dennis Kristensen lægger især vægt på potentialet i at give medarbejderne et større spillerum til at bruge deres faglige kunnen og dømmekraft i det daglige arbejde:

– Med kerneopgaven som ledestjerne kan vi forhåbentlig få aflivet meget af den unødige registrering, kontrol og dokumentation, så vi kun har det tilbage, som faktisk

”

Målet er en mere håndholdt velfærd, hvor medarbejderne har større frihed til at udnytte deres faglighed til at samarbejde med den enkelte borger.

giver mening – for medarbejderne og for borgerne, siger han.

Michael Ziegler ser også gerne, at der tyndes ud i bureaukratiet, fx på jobcentre, og peger desuden på de uudnyttede gevinster i et stærkere samarbejde mellem faggrupper, enheder og sektorer:

– De enkelte faggrupper og enheder gør uden tvivl hver for sig deres bedste. Potentialet ligger i høj grad i at få dem til at arbejde bedre og mere effektivt sammen om kerneopgaven, siger han.

Dennis Kristensen er enig i betydningen af det tværgående samarbejde og understreger, at det i hvert fald ikke må være stive faggrænser, der kommer i vejen for et fleksibelt samarbejde om kerneopgaven:

Fokus på kerneopgaven vil udfordre faggrænserne, fordi hovedfokus bliver at få det bedste ud af det for borgeren. Det betyder ikke, at de mere kompetencebetingede faggrænser bare forsvinder, eller at alle kan og skal løse

alle opgaver. Men vi skal undgå en opsplittning, hvor hver faggruppe kun passer deres egen del af et samleband, siger han.

En fælles dagsorden

Begge ser et partssamarbejde som Fremfærd som en rigtig måde at fremme nytænkningen af den kommunale velfærd på – især fordi det giver kerneopgavetænkningen høj troværdighed, at begge parter bakker den op.

– Når det gælder overenskomster og ressourcer, er vi fortsat modspillere. Men i de kommende år vil denne dagsorden vokse sig mindst lige så vigtig, og her har vi rigtig gode traditioner for at finde løsninger, som både arbejdsgivere og lønmodtagere vil stå på mål for, siger Dennis Kristensen.

For hans mod- og medspiller i KL ligger den afgørende styrke i et samarbejde som Fremfærd i den praksisnære og løsningsorienterede tilgang til emnet:

– Der er mange andre, der snakker om tillidsreform, kerneopgave, velfærdsløselse, social kapital osv. Fremfærd skiller sig ud ved at etablere konkrete projekter på de store kommunale velfærdsområder, som forhåbentlig skaber resultater, der kan inspirere andre kommuner.



Borgerens professionelle følgesvende

Fremtidens velfærdsuddannelser skal uddanne mennesker med overblik, der kan gøre det komplekse enkelt for borgerne. Og så skal faglighederne ranke ryggen, mener uddannelseschef for SOPU Anette Macko.


På spisebordet foran den 85-årige dame ligger en indkaldelse til en scanning og lægesamtale på hospitalet. Der ligger også en bestillingsseddel til den kommunale madordning, et brev fra hjælpemiddelafsnittet om en ny rollator og en håndskrevet papirlap om at ringe til den praktiserende læge og få svar på en blodprøve.

Det er et eksempel på, at det at være borger er komplekst og for mange ældre næsten umuligt at

navigere i. Det har de brug for stærke fagprofessionelles støtte til, påpeger Anette Macko, der er uddannelseschef på SOPU – social- og sundhedsskolen i København og Nordsjælland. Hun samarbejder dagligt med kommunerne om uddannelsen af deres fremtidige frontmedarbejdere i form af pædagogmedhjælpere samt social- og sundhedshjælpere og -assistenter.

– En af de kerneopgaver, jeg ser fremover, bliver at være en professionel

følgesvend i borgernes liv. Som ældre bliver du mødt af en masse forskellige fagprofessionelle, der laver punktnedslag i dit liv. Det er sosu-medarbejderne, der har den regelmæssige kontakt og det dybe indblik i borgerens liv, som de i stort omfang bliver eksperterne i – sammen med borgeren selv. De har overblik over og indblik i systemernes strukturer, så de kan oversætte dem for de borgere, der har behov, forklarer Anette Macko.



Ida Gårdsdal Justesen
træner sin klassekammerat
Momena Nielsen i selv at
kunne rejse sig fra sengen,
mens deres lærer Birgit
Skov ser til.

”

Sosu-medarbejdere skal være stolte, fordi de dagligt står på mål for en af velfærdssamfundets bærende værdier: at vi skal støtte de borgere, der har behov for det.

Hun vurderer, at sosu-medarbejdere – med den rette kompetenceudvikling – har potentialet til at bygge bro mellem borgeren og det offentlige system.

Nye kompetencer skal tæt på praksis

Og det med at bygge nye broer på tværs er kommet for at blive. Lige nu eksperimenterer SOPU med et sammenhængende forløb, hvor eleverne både på skolen og i praksis har særligt fokus på velfærdsteknologi. En del af forløbet er et meget tæt samarbejde mellem skolen og elevens praktiksted i kommunen. Fx er underviserne fra skolen med til en række temadage på elevens praktiksted. Responsen fra både undervisere, elever og praktiksteder er overvældende god.

– Både lærere og praktiksteder oplever, at det giver supermeget mening at få et indblik i hinandens

virkeligheder, og det styrker i dén grad fagligheden hos praktikstederne, underviserens føling med praksis og elevernes hverdag samt ikke mindst elevens læring og kompetencer, forklarer Anette Macko. Hun forudser, at der bliver skruet markant op for den slags udvekslinger mellem uddannelser og praksis i fremtiden.

Uddannelseschefen bemærker, at nogle af de meget borgernære arbejdsfelter bliver talt ned mange steder, uagtet hvor central opgaven er. Hun opfordrer frontmedarbejderne til at være stolte af deres fag.

– De her mennesker står hver eneste dag ude hos borgere, som er afhængige af deres professionelle hjælp. Sosu-medarbejdere skal være stolte, fordi de dagligt står på mål for en af velfærdssamfundets bærende værdier: at vi skal støtte de borgere, der har behov for det.

Byg broer mellem siloerne

Relationel koordinering – hvad får vi ud af det?

Borgeren – får hurtigere hjælp og bedre kvalitet. Når et forløb bindes sammen på tværs af forvaltninger og logikker, giver det typisk både bedre kvalitet for borgeren, går hurtigere og koster mindre.

Medarbejderne – bliver gladere og oplever, at de gør en positiv forskel ved at samarbejde på tværs og levere en bedre ydelse til borgeren.

Kommunen – får løst opgaverne bedre og billigere. Når topledelsen lytter til medarbejdere og mellemledere, bliver de i stand til at stille de rigtige spørgsmål og dermed finde de bedste løsninger.

Der er arbejdsglæde, større effektivitet, bedre kvalitet og tilmed sparede kroner og øre at hente, når kommuner zoomer ind på kerneopgaverne og løser dem på nye tværgående måder. Faktisk er dét den næste store værdiskaber i den offentlige sektor, mener konsulent og forfatter Bo Vestergaard.



”

– Den næste store værdiskabelse i den offentlige sektor ligger i at arbejde på tværs af faglige funktioner og afdelinger på nye måder.

Bo Vestergaard er på vej ud til en nordjysk kommune, der gerne vil nedbringe antallet af gentagne faldulykker blandt ældre. Med sig har han en værktøjskasse med prisbelønnede teorier, tanker og praksiseksempler, der alle kredser om det, han kalder "relationel koordinering".

Det handler kort fortalt om, hvordan man kan udvikle kerneopgaven og få mere kvalitet for pengene, når medarbejdere og ledere nytænker arbejdsgange og arbejder sammen på tværs af fag, afdelinger og forvaltninger. Og ønsket om målbart at reducere antallet af ældre, der falder igen, kan formentlig godt opfyldes, vurderer Bo Vestergaard. Lykkes det, vil det ikke blot spare de ældre for smerter og lange genoptræningsforløb. At forebygge nye fald giver også færre af de hospitalsindlæggelser, kommunerne medfinansierer.

– Den næste store værdiskabelse i den offentlige sektor ligger i at arbejde på tværs af faglige funktioner og afdelinger på nye måder. Borgerne er afhængige af, at alle de knusende dygtige, specialiserede fagpersoner arbejder sammen om at levere en sammenhængende ydelse, siger han.

En sød melodi

Bo Vestergaard nynner en melodi, der klinger smukt i mange kommunale ører: Det kan faktisk lade sig gøre at forbedre kvaliteten i kerneydelsen for borgerne, skabe mere tilfredse medarbejdere og øge effektiviteten for de samme eller færre penge. Hvis det vel at mærke bliver grebet rigtigt an. Den største forhindring finder man, når en opgave går på tværs af forvaltningsområder.

– Forvaltningerne har forskellige logikker – og incitamenter. Det kan være en barriere for nye løsninger, hvis der ikke fra begyndelsen er nogle ledere med tilstrækkeligt mange stjerner på skuldrene, der er opmærksomme og handlekraftige. Cigarkassetækning risikerer at bryde enhver ny indsats, arbejdsgang eller idé ned, pointerer Bo Vestergaard.

Laver man fx en fælles indsats for at få knøperede hurtigere tilbage i arbejde, vil det måske koste flere penge i sundhedsforvaltningen, men til gengæld pynte i jobcenterets budgetter. Det skal der tages højde for økonomisk, så de, der skal handle, også har en tilskyndelse til at gøre noget ekstra.

Bo Vestergaard taler ikke for, at fagforvaltningerne skal nedlægges, men anbefaler kommunerne at bygge "kloge gangbroer" imellem dem.

– Siloerne er gode nok. De fagopdelte forvaltninger har opbygget en stærk logik, høj faglighed og effektiv intern koordination. Det vigtige er, at vi får etableret nogle kloge gangbroer på tværs af forvaltnings- og afdelingssiloerne, så borgerne kan gå ubesværet på tværs, når det er nødvendigt, forklarer Bo Vestergaard.

Slå et lille brød op

Når Bo Vestergaard hjælper kommunerne, giver han dem ofte tre grundlæggende erfaringer og råd:

1. Arbejd konkret med afgrænsede forbedringsindsatser. Lav fx en arbejdsgang om, og prøv det af i otte uger.
2. Sørg for, at indsatsen bliver drøftet i fællesskab på tværs af afdelinger og forvaltninger, og inddrag de ledere og medarbejdere, der er tættest på kerneydelsen.

Bo Vestergaard

Ledelses og organisationskonsulent i act2learn, konsulenthuset i UCN – University College Nordjylland. Uddannet cand. scient.adm.

Blandt andet forfatter til bogen *Fair Proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.*

3. Vær klar til at ændre de økonomiske pengestrømme, hvis arbejdsgangen sparer ressourcer i én afdeling eller forvaltning, men kræver flere i en anden afdeling.

– Nøglen er at lave små, konkrete og korte indsatser med mindre investeringer. Undgå, at projekterne bliver supertankere, hvor man binder sig i tre år til at gøre noget, der måske hurtigt viser sig ikke at fungere. Som regel vil man se med det samme, om noget virker i praksis. Så kom i gang i stedet for at snakke og lave modeller, opfordrer Bo Vestergaard.

Brug mellemliderne bedre

Nogle af dem, der virkelig kan skabe forandringer i en kommune, er mellemliderne. Og de bliver ifølge Bo Vestergaard alt for tit overset:

– Ofte er det ikke struktureret, hvordan man inddrager mellemliderne i udviklingen af kerneydelsen. De er tæt på opgaveløsningen og har samtidig et strategisk blik. Tit kan de pege meget klart og kvalificeret på, hvordan kommunen løser opgaverne bedre og billigere. Inddragelse af både medarbejdere og mellemlidere styrker også ejerskabet til idéer og forandringer og dermed chancen for succes, siger han.

Ti korte om kerneopgaven

Hvorfor er "kerneopgaven" blevet det fælles politiske mantra i kommunerne? Hvad skal begrebet gøre godt for – og hvem gør det ondt på? Vi har stillet ti spørgsmål til lektor Ole Henning Sørensen.



Ole Henning Sørensen

Lektor, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Har i flere år beskæftiget sig med ledelse, organisation og psykosocialt arbejdsmiljø med afsæt i kerneopgaven – blandt andet i dagtilbud i Københavns Kommune.

Medlem af en gruppe forskere og konsulenter, Fremfærd har bedt om at samle og formidle den eksisterende forskningsmæssige viden om kerneopgavebegrebet. Gruppen har ikke afsluttet sit arbejde, og svarene er alene udtryk for Ole Henning Sørensens egne vurderinger.

1

Hvad er en kerneopgave?

Der findes flere varianter af definitionen: det samlede formål for en hel organisations virke, dens mission eller eksistensberettigelse eller den forskel, organisationen skal gøre for kunder, brugere eller borgere. Fælles for dem er, at perspektivet er det *samlede resultat* frem for de bidrag, som enkelte faggrupper eller funktioner leverer.

2

Har en hel organisation da kun én kerneopgave?

Man er nok nødt til at tale om kerneopgaver på flere niveauer. En hel børne- og ungeforvaltning kan fx godt have som fælles kerneopgave *at udvikle børnene til kompetente og livsduelige borgere*. Men det skal selvfølgelig konkretiseres, hvad dét så betyder for fx skole- eller dagtilbudsområdet – og helt ned til den enkelte institution.

3

Hvorfor er kerneopgaven blevet et så populært begreb?

Først og fremmest fordi det er et begreb, som medarbejdere og ledere kan mødes om og bruge til at tale om noget, der har stor betydning for dem begge. Lederne og politikerne er stærkt optaget af den service, borgerne modtager. For medarbejderne giver det faglig stolthed og arbejdsglæde at fokusere mere på den forskel, de gør for borgeren.

4

Hvorfor er det særlig vigtigt i kommunerne netop nu?

Kommunerne har været igennem en bølge af effektiviseringer, hvor en del medarbejdere måske har oplevet, at deres ønsker og faglige vurderinger ikke har spillet den store rolle. Og ledelsen har omvendt opdaget, at hvis medarbejderne ikke er taget ordentligt i ed, så fører forsøg på effektiviseringer ofte ikke til de ønskede resultater.

7

Hvad betyder samarbejdsklimaet for udviklingen af kerneopgaven?

Næsten alt. Forandringsprocesser med fokus på kerneopgaven kræver, at alle parter tør forlade deres faste pladser og privilegier og være åbne for nye samarbejder med andre faggrupper eller aktører. Det kan sagtens lykkes i en organisation, der i forvejen har høj social kapital. Ellers kan det virkelig være op ad bakke.

8

Hvordan hænger kerneopgave sammen med styring?

At have fokus på kerneopgaven i det daglige giver en meget vigtig feedback til styringen: Når vi faktisk vores mål? Det kræver desuden mindre kontrol at styre i et system, hvor alle parter har tillid til, at de andre stræber efter samme mål. Styring, kontrol og regler er helt nødvendige i den offentlige sektor, men hvis ikke systemerne opleves som meningsfulde, svækker de let både tillid, trivsel og effektivitet.

5

Er det bare den nyeste managementmode?

Som alle andre buzzwords er det en måde at frigøre og fokusere energi på med henblik på at skabe bestemte forandringer. Men jeg tror, at begrebet er langtidsholdbart, fordi det meget direkte adresserer en hovedudfordring i alle kommuner: at levere velfærd på en måde, som gavner borgerne, som er meningsfuld for medarbejderne, og som der faktisk er råd til.

9

Hvordan udfordrer det fagbevægelsen?

Fagbevægelsen må acceptere, at kerneopgaverne skal løses så effektivt som muligt inden for de givne økonomiske rammer – også selv om det nogle gange kan betyde færre medarbejdere og et lavere serviceniveau. Mange faggrupper må også vænne sig til, at professionen skal bidrage til kerneopgaven, men ikke definere den.

10

Hvordan udfordrer det kommunerne?

Kommunernes topledelse er nødt til at erkende, at de ikke kan forbedre kvalitet og produktivitet uden medarbejdernes aktive medspil. Derfor må de tage sig tid til en ordentlig dialog med medarbejderne om kerneopgaven og lytte respektfuldt til deres erfaringer, bekymringer og forslag.

6

Hvad med de opgaver, der ligger langt fra kerneopgaven?

Jeg ser to scenarier: Enten kan man fokusere på, hvordan alle funktioner bidrager til ét fælles formål, så fx rengøring og kantinedrift også er vigtige for at understøtte en institutions kerneopgave. Eller man kan vælge at koncentrere sine kræfter om det, der meget direkte skaber værdi for borgerne. I så fald glider nogle af støttefunktionerne let lidt ud i periferien – også ud af ledelsens opmærksomhedsfelt.

Tværfaglige udfordringer

Hvilke konsekvenser har et øget tværfagligt samarbejde og fokus på udvikling af kerneopgaven for de fagprofessionelle i kommunerne? Vi har spurgt to formænd for stærke professionsforbund. Mød sygeplejerskernes formand, Grete Christensen, og Henning Pedersen, formand for BUPL.

”

Vi skal have modet til at gå i dialog med forvaltning og politikere, når vi bliver pålagt rammer og betingelser, der fjerner fokus fra løsningen af kerneopgaven.

Vi skal samarbejde til gavn for børnene

Henning Pedersen, formand for BUPL

Hvad betyder øget fokus på kerneopgaven og tværfagligt samarbejde for en stærk profession som pædagogernes?

– Det betyder i bedste fald, at vi kan fokusere langt mere på det væsentlige: Det udviklende samvær med børn og unge og det at skabe gode samarbejder med deres forældre og med vores kolleger i andre faggrupper. Alt sammen med børns trivsel for øje.

Hvor ser du konkrete muligheder for et øget tværfagligt samarbejde?

– Der er allerede mange eksempler på vellykket samarbejde mellem pædagoger og en lang række andre faggrupper. Fx er der rigtig

gode erfaringer med at lade socialrådgivere og sundhedsplejersker rykke ind i daginstitutionerne. Det betyder, at der bliver sat turbo på at hjælpe børn, der ikke trives. Pædagogens observationer og viden om børns udvikling kombineres dels med socialrådgiverens viden om mulige indsatser for børn og familier, dels med sundhedsplejerskernes viden om sundhed og trivsel. Det sikrer en hurtigere, mere målrettet og langt tidligere forebyggende indsats.

– Vi ser også tættere samarbejder med fx fysioterapeuter og ergoterapeuter, der i stedet for at træne med et enkelt barn med særlige behov bag en lukket dør laver træning med flere børn ad

gangen fx ude på legepladsen. På den måde bliver terapeuterne en del af det almene pædagogiske og inkluderende arbejde i institutionen frem for at lave noget særligt med et enkelt barn.

Hvad er det næste område, hvor I gerne vil skrue mere op for det tværfaglige samarbejde?

– Det er i skolen. Med den nye folkeskolereforms visioner for skolen er pædagogerne skrevet ind i folkeskolens kerneopgave med ambitioner om forebyggelse af negativ social arv, understøttende undervisning og øget social trivsel. Også forskningen viser, at det har en gavnlig effekt, at lærere og pædagoger samarbejder.



Foto: Hung Tien Vu

Et helhedsperspektiv på borgeren

Grete Christensen, formand for Dansk Sygeplejeråd

Hvilke udfordringer og muligheder giver det, at I skal samarbejde tættere med faggrupper som fx ergoterapeuter og sosu-assistenten?

– Vores faggruppe har altid levet med det vilkår, at vi skal samarbejde opad, nedad og med andre faggrupper på vores eget niveau. Det nye er, at det tværfaglige samarbejde bliver fuldstændig nødvendigt for at løse kommunernes opgaver fremover.

– Tværfaglighed handler om at lytte og finde den bedste løsning – om, at vi lægger

alle vores hoveder sammen. Fx er det i hverdagsrehabiliteringen blevet mere tydeligt, at det ikke er en enkelt faggruppe, der skaber succes, men de fælles kompetencer. Nogle kommuner har overset, at rehabilitering handler om meget mere end træning. Der skal både fysioterapeuter, ergoterapeuter, sosu'er og sygeplejersker indover. Kun på den måde sikrer vi helhedsperspektivet på borgeren.

Hvad betyder det, at faggrupperne i stigende grad træder ind på hinandens områder?

– For mig at se er pointen ikke, at vi overtager hinandens fag, men at vi på tværs af faglig baggrund hjælper hinanden med at løfte den samlede opgave.

– Dybest set handler det om at se borgeren som en hel person og ikke som en person, der kan inddeles efter vores faggrænser, så nogle tager sig af ben og arme, og andre tager sig af hovedet. Hvis en borger skal genoptrænes, men har nogle økonomiske problemer, der fylder det hele, så er det



måske hensigtsmæssigt at få en socialrådgiver indover til at hjælpe med det, før man går i gang med medicin og træning.

Hvad er bagsiden af den tværfaglige medalje?

– Tværfaglighed må ikke betyde, at vi udvander fagligheder. Det har vi set eksempler på på nogle plejehjem, hvor alle laver alt – fra rengøring til medicinering.

– Vores fagligheder skal ikke vandes ud. Tværfaglighed handler derimod om, at vi hver især bidrager med det særlige, vi kan. På den måde udnytter vi bedre alle parter kompetencer.

Hvad skal kommuner og medarbejdere blive bedre til for at fremme fokus på den fælles kerneopgave?

– Kommunerne skal stole på, at deres fagmedarbejdere kan bruge deres faglighed til at løse kerneopgaven bedst muligt, i stedet for at begrænse dem med kontrolfunktioner og unødvendig dokumentation. Og medarbejderne skal stå fast og insistere på deres faglighed. Vi skal have modet til at gå i dialog med forvaltning og politikere, når vi bliver pålagt rammer og betingelser, der fjerner fokus fra løsningen af kerneopgaven.

– Kommunerne skal også blive bedre til at gribe de muligheder, der er for tværfagligt samarbejde, som fx skolereformen, så den ikke bliver en spareøvelse, men en mulighed for at løfte børnene i skolen.



Tværfaglighed handler om, at vi hver især bidrager med det særlige, vi kan. På den måde udnytter vi bedre alle parter kompetencer.

Effektivitet skaber trivsel

Medarbejderne brænder efter at gøre et godt stykke arbejde. Det er ledelsens vigtigste opgave at sætte fokus på at løse kerneopgaven effektivt – så kommer trivslen af sig selv. Det handler mere om social kapital end om flere ressourcer, siger Tage Søndergård Kristensen.



Jeg møder ofte holdningen: Hvis man trives, så laver man et godt stykke arbejde. Nej! Sammenhængen er omvendt. Hvis man laver et godt stykke arbejde, trives man.



Det hele står og falder med ledelsens kvalitet. Det er i hvert fald ganske få gange, Tage Søndergård Kristensen, professor emeritus og konsulent i social kapital, er stødt på medarbejdere, der ligefrem modarbejder ledere, der har sat en tillidsbaseret dagsorden.

Til gengæld møder han ret ofte offentligt ansatte – på alle niveauer – der tilsyneladende har misforstået deres kerneopgave. Og det er ærligt talt både bekymrende og forstemmende, mener professoren. For hvis velfærdsopgaverne skal løses godt, produktivt og i højt humør, kræver det som minimum, at man er enige om, hvad opgaven er.

– Det handler om ledelse, ledelse og atter ledelse, og der har den offentlige sektor en udfordring. Der bliver talt alt for meget om struktur, økonomi og ledelse som varm luft og alt for lidt om kerneopgaven. Hvis det var en filial i Irma, der gav underskud, fordi medarbejderne ikke var helt klar over deres opgaver og derfor ikke var effektive, ville man skifte ledelsen ud med det samme. Mener man noget med effektivitet, kvalitet og trivsel, så start med at kigge på ledelsen, siger Tage Søndergård Kristensen.

Social kapital – styrken i relationerne – er i hans øjne en vigtig strategisk ressource for udviklingen af de offentlige

kerneopgaver. Har ledelsen ikke fod på de tre grundbegreber tillid, retfærdighed og samarbejde, daler effektiviteten. Og dermed trivsel.

Det starter med kerneopgaven

– Jeg møder ofte holdningen: Hvis man trives, så laver man et godt stykke arbejde. Nej! Sammenhængen er omvendt. Hvis man laver et godt stykke arbejde, trives man. Så mener vi noget med at styrke og udvikle velfærdssamfundet, skal vi starte med at sætte fokus på kerneopgaven og borgeren. Når medarbejderne skaber ydelser af høj kvalitet, så er de stolte af deres arbejde og trives, siger Tage Søndergård Kristensen.

Hans kongstanke er, at høj produktivitet og kvalitet går hånd i hånd med trivsel på arbejdspladser med en høj social kapital. Den sociale kapital opbygges og vedligeholdes blandt andet via gensidig tillid mellem ledere og medarbejdere, og ved at medarbejderne oplever, at tingene går ordentligt for sig.

– Hvis der er forskel på "siger" og "gør" i ledelsen, er den gal. Den sociale kapital udhules, hvis ledelsen ikke formår at forklare sine beslutninger og handlinger – herunder hvorfor tingene ikke altid bliver, som medarbejderne ønsker det, siger Tage Søndergård Kristensen.

Han har som både forsker og konsulent dokumenteret, at der kan være markant forskel på den sociale kapital på arbejdspladser, der ellers er underlagt stort set de samme økonomiske, strukturelle og lovgivningsmæssige rammer.

Derfor mener han ikke, at der er nogen entydig forbindelse mellem adgangen til ressourcer, fx antallet af medarbejdere, og produktivitet, kvalitet og trivsel.

– Naturligvis betyder det også noget, at der er medarbejdere nok til at tørre snotnæserne i børnehaven, men den afgørende faktor er stort set altid ledelse, mener Tage Søndergård Kristensen.

Verdensmestre i selvedelse

Han peger på, at der mange steder i den offentlige sektor er opbygget en struktur, hvor man slår dagligdagen i stykker med masser af møder, som trækker effektiviteten og dermed trivsel ned for alle:

– Det er et kæmpe spild af ressourcer, og jeg møder ofte både ledere og medarbejdere, der sukker efter bare at kunne få lov til at passe deres arbejde. I mange sammenhænge opfører man sig i det offentlige, som om tid er en uendelig ressource. Mener man noget med effektivitet, bør man starte der – og også det er en ledelsesopgave, siger Tage Søndergård Kristensen.

Han understreger, at med til god ledelse hører også, at medarbejderne leverer deres eget bidrag i form af selvedelse.

– Det betyder, at man ikke sætter sig ned og venter på en ordre, men selv bidrager aktivt til opgaveløsningen. Og gør man ikke det, bør man finde sig et andet job, siger han.

Den disciplin, vurderer han, er danske kolleger stadig verdensmestre i.

Sig det, som det er

I vuggestuen Charlottenhaven er åbenhed en dyd. Her tømmer fagligt fokus, fællesskab og tydelig ledelse medarbejderne sammen om kerneopgaven: et godt børneliv.

København stod vuggestuen Charlottenhaven for et par år siden over for to store udfordringer:

flere børn på samme matrikel og et sygefravær, der havde sneget sig lidt for højt op.

– Vi skulle have nye børn i huset uden at blive flere voksne, men hvordan? Samtidig kunne vi se, at vores korttidsfravær var relativt højt, og det undrede os egentlig, for vi syntes ikke, at trivslen var dårlig her, siger Trine Bach Hermansen, pædagogisk leder for vuggestuen, der hver morgen byder velkommen til 70 børn i alderen 0-3 år.

Udfordringen blev starten på en proces, hvor både struktur og arbejdsmiljø blev kastet op i luften. Pladsproblemet blev løst – med en ny stue til nogle af de store børn. Og sygefraværet blev vendt og drejet og diagnosticeret som "alt for meget fart over feltet".

– Vi kan dårligt slutte et projekt, før vi allerede er i gang med et nyt.

Og det koster kræfter. Vi besluttede os derfor for at arbejde med at bruge vores ressourcer mere balanceret – og faktisk indimellem lige at trække os lidt og lade bør-

nene selv udforske verden, siger Trine Bach Hermansen.

Åbenhed og realisme

I dag er der snittet pænt af de korte sygdommeldinger. Og arbejdet med den faglige udfordring i den nye stuestruktur har skabt bedre organisering og større åbenhed.

– Vi har ét fælles mål: et godt børneliv. Det betyder, at vi ikke hele tiden skal forhandle om kerneopgaven. Vi kan godt være uenige, men det fælles udgangspunkt betyder, at vi kommer et spadestik dybere. Vi ved, hvorfor vi gør det, vi gør. Og at vi kun kan udvikle det her sammen, siger Trine Bach Hermansen.

Som leder er hun opmærksom på at koble åbenheden med en tydelig markering af, hvad der er vigtigt – og muligt. Diskussioner om udefrakommende vilkår eller omstændigheder, der bare ikke er noget at gøre ved, stoppes, før frustrationerne vokser sig voldsomme. Nogle gange er det bare "sådan, det er".

... Eller som Trine Bach Hermansen formulerer det: Vi skal ikke bruge krudt på at kæmpe imod noget, som er givet som en skal-opgave

oppefra. Det handler om at få det bedste ud af det og gøre det til vores.


Ærlighed varer længst

– Jo klarere jeg kan være på det, der forventes i den her butik, jo bedre er det. Det betyder ikke, at jeg læner mig tilbage, men tværtimod at jeg holder fast i målet og opfordrer til, at vi gør noget andet. Der kan lade sig gøre. Man når langt med at være ærlig og sige det, som det er, siger Trine Bach Hermansen.

Fx har hun lige besluttet en pædagogrokade, som bestemt ikke er lige bekvem for alle, men som var nødvendig på grund af et samarbejde, der ikke fungerede.

– Jeg er helt åben om min beslutning og om det grundlag, den er truffet på. Jeg laver ikke en "Nu leger vi, at I har brug for nye udfordringer" over for medarbejderne. Jeg siger åbent, at vi har et problem her, som jeg har valgt at tage hånd om på den her måde. Ærlighed er helt afgørende for tilliden mellem os. Hvis jeg ikke var ærlig, ville jeg blive "regnet ud" med det samme, siger Trine Bach Hermansen.





Hver morgen tager medarbejderne i Charlottehaven imod 70 vuggestuebørn. Der er de senere år tyndet ud i projektjunglen og skabt bedre plads til at koncentrere sig om børnenes trivsel og udvikling.

”

– Vi har ét fælles mål: et godt børneliv. Det betyder, at vi ikke hele tiden skal forhandle om kerneopgaven.

Vi styrer det selv

Her kan man altid finde en rendegraver eller en gartner i nærheden. Hos Vej og Park i Nordfyns Kommune sparer teknologien tid og bringer medarbejderne tættere sammen.



” Vi har investeret i teknologi, der giver en bedre kommunikation, og det giver stor frihed.



Er du klar over, at der er et stort hul i vejen her?
Før i tiden kunne asfaltarbejder Idrees Haider blive kimet ned af velmenende kolleger, der lige ville gøre opmærksom på, at den kommunale vejbelægning råbte på en kærlig hånd.

I dag har ny teknologi i form af et avanceret GPS-system, hvor kollegerne via tablets, smartphones og computere hele tiden kan se hinanden, sat både plæneklippere, rendegravere, samarbejde og sammenhold i system.

– Nu bliver det der hul tastet ind i systemet, og vi kan se, hvor maskinet er. Jeg kan også finde en ledig rendegraver eller se, hvor brolæggerne befinder sig nu. Vi har investeret i teknologi, der giver en bedre kommunikation, og det giver stor frihed. Vi styrer det selv her, siger Idrees Haider.

Ud over at være asfaltarbejder er han også arbejdsmiljørepræsentant for de cirka 50 kolleger, der på det nordlige Fyn passer næsten 900 km vej og 60 hektar fodboldbaner og andre grønne områder. Kommunen og afdelingen er dygtige til at udnytte både mandskab, maskiner og økonomiske midler på en måde, der skaber meningsfuld koordinering og høj trivsel. Det blev i 2013 belønnet med fagforbundet 3F's pris som "Årets arbejdsplads".

Tillid er guld

En del af succesen handler om ny teknologi, men som vejformand Jens Otto Larsen pointerer, så rimer trivsel og samarbejde på Nordfyn også på tillid.

– Vi er en decentral afdeling med meget stor frihed – også til at prioritere og bruge pengene, hvor det er nødvendigt. Vores sammenhold betyder, at vi "følger med i hinanden" på arbejde og gør meget ud af det sociale; jubilæer fejrer vi med smørrebrød, til de runde fødselsdage køber vi kager, og efter fyraften mødes vi i vores motionscenter. Men det vigtigste her er nok den tillid, vi både bliver mødt med fra ledelsens side og selv møder med som kolleger, siger Jens Otto Larsen.

Tilliden betyder også, at Vej og Park selv styrer økonomien – naturligvis inden for det overordnede budget. Det gør det muligt for medarbejdere og ledelse af løse opgaverne mere effektivt via tillidsbaseret koordinering og samarbejde.

– Vi har sluppet den centrale styring. I dag sender vi opgaver ud, og så finder holdet selv ud af resten. Den tillid er bogstavelig talt guld værd, siger vejformand Jens Otto Larsen.

”

– Vi har sluppet den centrale styring. I dag sender vi opgaver ud, og så finder holdet selv ud af resten. Den tillid er guld værd.

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. Ultimo maj 2014 besluttede KTO og Sundhedskartellet at danne et nyt forhandlingsfællesskab.

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 og udsatte børn og voksne.
- Fremfærd Borger – opgaverne omkring borgerservice, sagsbehandling og beskæftigelse
- Fremfærd Bruger – opgaverne omkring kultur, idræt, natur, 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.

Bestyrelse

Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef i KL (formand)
Dennis Kristensen, formand for FOA (næstformand)
Ingrid Stage, næstformand for Akademikerne
Henning Pedersen, næstformand for FTF-K
Grete Christensen, formand for Sundhedskartellet
Helle Basse, sekretariatschef i KTO
Jane Wiis, direktør i KL
Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune
Bjarne Pedersen, kommunaldirektør i Helsingør Kommune.

Læs mere om Fremfærd på fremfaerd.dk

Skriv til os på fremfaerd@fremfaerd.dk



Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef i KL (formand)



Dennis Kristensen, formand for FOA (næstformand)

Fremfærd er et partssamarbejde om udvikling af de kommunale kerneopgaver.

Det fælles mål er at skabe effektive arbejdspladser, hvor opgaverne løses i et tæt samspil med borgerne, og hvor medarbejdere trives.

Fremfærd er organiseret i fem områder, der iværksætter udviklingsarbejde inden for alle dele af den kommunale velfærd.

Fremfærd

Fremfærd

Et magasin fra KL og KTO
om fremtidens velfærd i kommunerne

© KL og KTO
Juni 2014

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

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

ISBN 978-87-92907-63-9
ISBN 978-87-92907-64-6-pdf.



”

Det handler om ledelse, ledelse og atter ledelse. Der bliver talt alt for meget om struktur og økonomi og alt for lidt om kerneopgaven.

*Arbejds miljøekspert
Tage Søndergård Kristensen.*

”

Borgerne er afhængige af, at alle de knusende dygtige, specialiserede fagpersoner arbejder sammen om at levere en sammenhængende ydelse.

Konsulent Bo Vestergaard.



”

Der er brug for en selvtillidsreform i kommunerne.

Direktør Svend Tabor.

”

Mennesker har altid været medskabende, men det er, som om vi først får øjnene op for det nu.

Professor Jacob Torfing.



Fremfærd

ET MAGASIN FRA KL OG KTO OM
FREMTIDENS VELFÆRD I KOMMUNERNE

