


Afbureaukratisering set
fra et ledelsesperspektiv

Svar: Bedre kommunal ledelse

Spørgsmål: Hvad er spørgsmålene?

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set
fra et ledelsesperspektiv

- Bureaucrati / processtyring
nødvendigt i en hver
organisation
- Hvad er så problemet?

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

- For mange regler
- For mange uforståelige regler
- For meget proces
- For mange regler kan ikke gennemføres i praksis
- For meget dobbelt administration

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Hvorfor vigtigt ledelsesmæssigt at komme "overbureaukratiseringen" til livs?

- Dræner arbejdsglæde og kreativitet
- Ringere service

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Hvorfor har vi fået overbureauokrati?

- Kompliceret marked med komplicerede – ofte modsat rettede mål
 - Forudsigelighed / lighed – individuelle behov og løsninger
 - Frit valg / ”rettighed”
 - Myndighed - leverandør Genererer bureauokrati.

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Hvorfor har vi fået overbureauokrati?

- Eksterne leverandører ”Prisen er bureauokrati”
- Hvordan udføres regelstyring? ”Professionelle fejlsøgere”
 - Fødevarerkontrol
 - Ankestyrelsen

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008

Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Hvorfor har vi fået overbureauokrati?

- Forskellig ledelsesfilosofi i Stat og kommune
 - Regelstyring – Mål- og rammestyring
 - Folketinget er del af ”koncernledelse” eller alene ankeorgan?
 - Socialt arbejde bygger på tillid. Derfor er ledelsesmæssige signaler afgørende

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008

Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Løsningsforslag

- SAMMENHÆNG I STATSLIG OG KOMMUNAL LEDELSESTRATEGI
- STØRRE LEDELSESMÆSSIGT RÅDERUM FOR DE KOMMUNALE CHEFER PÅ ALLE NIVEAUER

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Løsningsforslag

Balance mellem mål og rammer

- Undlad normalt
- Undlad nye statslige organer
- Brems udrulning af myndighed / leverandør-opdelingen på det sociale område

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set fra et ledelsesperspektiv

Vi har prøvet det før!

Hvorfor går det bedre denne gang?

- Afsæt i kvalitet for borgerne.
Indhold i mødet med det offentlige
- Udgangspunkt i God ledelse
- Fælles erkendelse
- Grundigt forarbejde

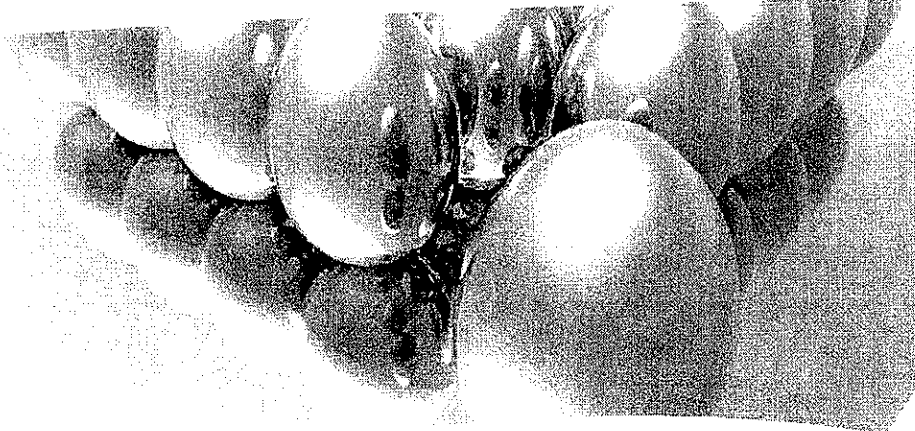
Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Afbureaukratisering set
fra et ledelsesperspektiv

SLUT

Folketingets Socialudvalgs høring om afbureaukratisering på det sociale område d. 21. maj 2008



Ledelse der skaber værdi - Erfaringer fra det private

Hans Kirk • Executive Advisor • Danfoss A/S

Agenda

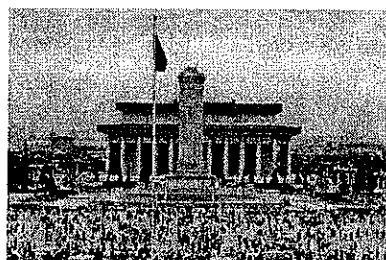
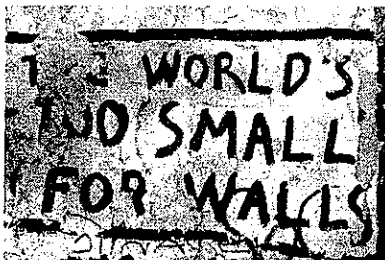
- Verden stiller nye krav i dag
- Danfoss værdier og målsætning
- Værdiskabende ledelse
- Lean
- Privat og offentlig ledelse

Danfoss

Vores verden stiller nye krav i dag ...

Vores konkurrenter ...

1990's



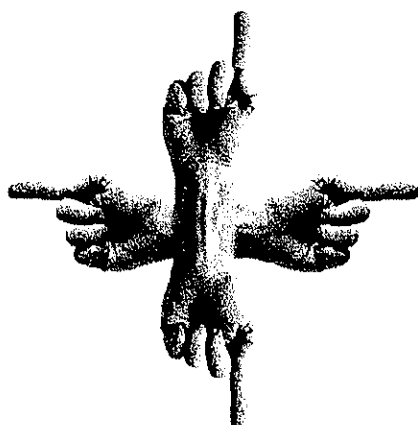
Globale markeder betyder vi må kompensere:

- faldende priser
- høj løn i vesten

3

Danfoss

Vores verden stiller nye krav i dag ...



Produktkvalitet

Reducér antallet af defekte produkter

Kundekvalitet

Fejlfri produkter med garanteret levering, kvalitet og service

4

Overordnede Danfoss strategier

Overordnede trends

- Globalisering
- Stigende energi priser
- Fokus på miljø

Fælles Danfoss prioriteter

- Lederskab og organisationsudvikling
- Danfoss Business System
- Danfoss varemærket (et aktiv)

Strategier for divisioner & forretningsenheder

(K, V, HT, K, MC)

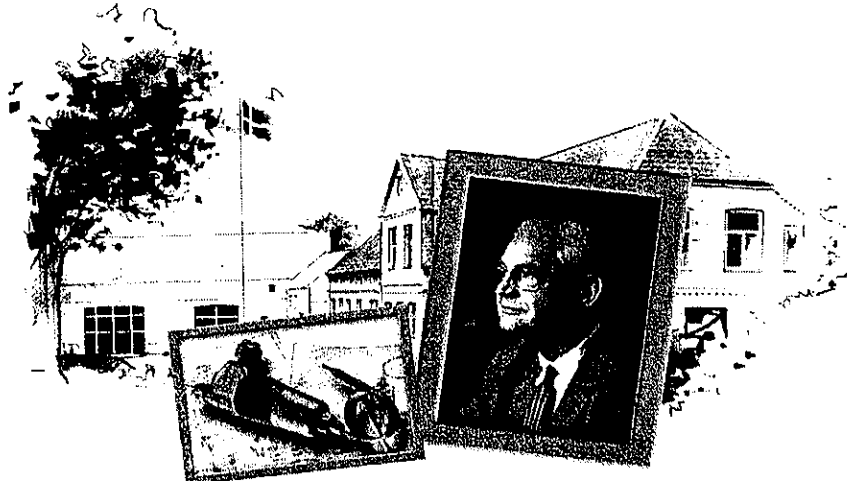
Strategier for Shared Services

(Service, Support, IT, Tax, Compliance)

5

Grundlæggeren og produktet

... Værdier fra starten "du må aldrig lade kunden i stikken"

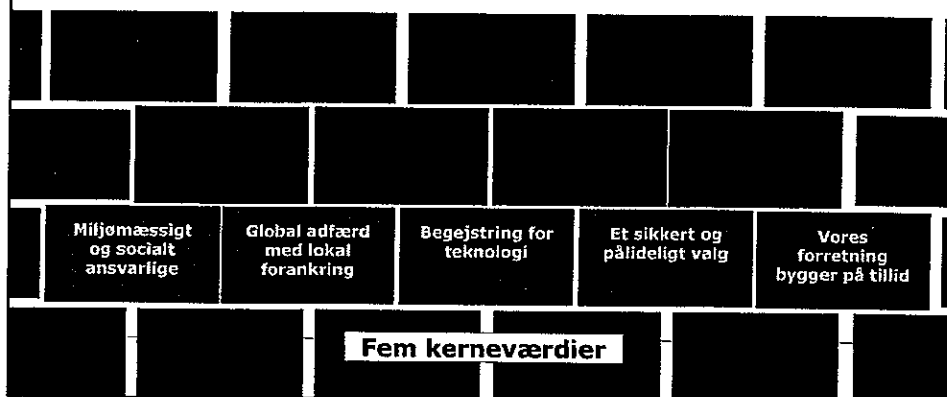


6

Danfoss

Vi styrker vores værdier for at møde de nye krav...

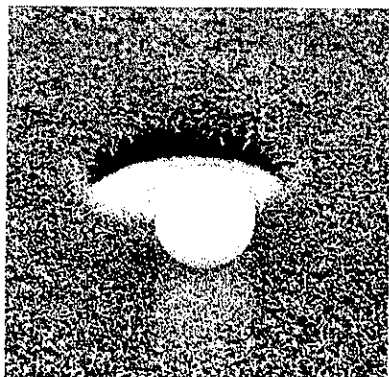
Med afsæt i et stærkt fundament af værdier har Danfoss været i stand til vokse over 75 år



Danfoss

Målsætning

- Hvad Danfoss vil opnå



- Oms. DKK 24 mia.
- EBIT 10%
- Vi skal tjene mindst 10 kroner, hver gang vi sælger for 100 kroner
- RONA 20%
- Hver gang vi investerer 100 kroner i maskiner, bygninger, selskaber, mv. skal vi se en forrentning på ~ 20%

Hvad det kræver at nå målene

Management vs. Ledelse

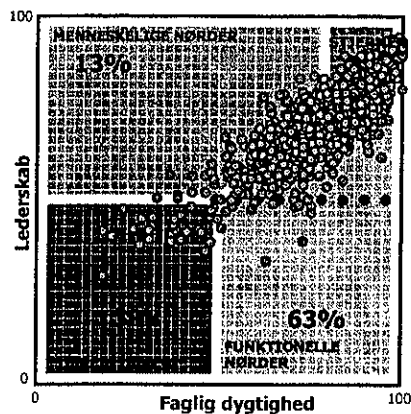
Operationalt fokus
 Planlægning og budgettering
 Strategi/handlingsplaner
 Organisering og bemanning
 Regler/procedurer
 Styring og problemløsning
 Faktabaseret

Initiativ - "Will to win"
 Opbygning af vision/religion
 Kommunikation af vision/strategi
 Generer engagement og motivation
 Synlige ledere
 Stoltthed

Skal mestre *både* management og ledelses færdigheder

Gør en organisation produktiv

Kompetencer og opfølgning på ledelse er vigtig....

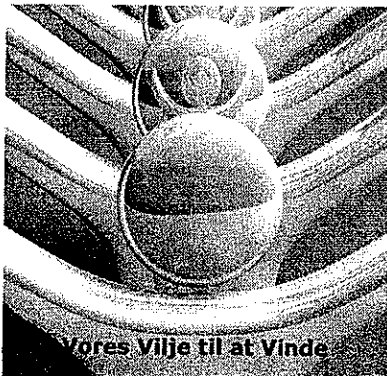


■ Fra 2004 til 2008 er lederskabet i Danfoss blevet bedre, men der er stadig lang vej til målet...

● Danfoss ledere

Kilde: Employee Perception Study 2007

Som Danfoss ledere skal vi



- Skærpe fokus på kunden
- Være rollemodel for ambitiøse præstationer
- Demonstrere et globalt udsyn
- Inspirere og motivere mennesker
- Differentiere os gennem innovation

Værdiskabende ledelse



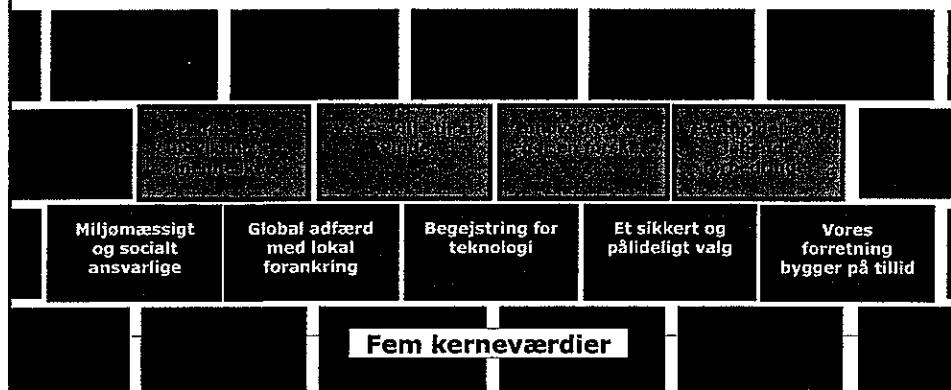
Værdiskabende vs. værdibaseret

- Skabe værdi for aktionærer
- Skabe fundamentet af værdier som ledelse skal baseres på

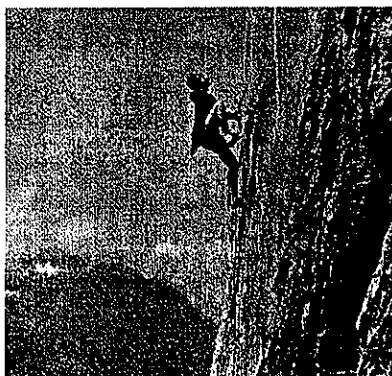
Toplederens udfordring er at skabe værdi, der rækker langt frem på begge områder

Vi styrker vores værdier for at møde de nye krav...

Med afsæt i et stærkt fundament af værdier har Danfoss været i stand til vokse over 75 år... nu har vi identificeret fire områder, hvor vi vil være endnu bedre



Ledelse der baner vejen



Sæt klare mål

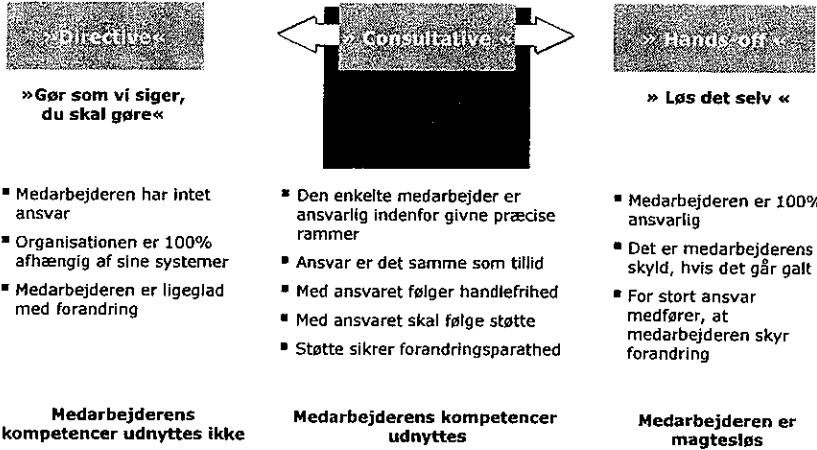
- Utvetydige og målbare
- Troværdige
- Bakket op af det der belønnes for

Sæt målene højt

- Nytænkning og kreativitet fremmes
- "Plejer" udfordres
- Forandringer drives

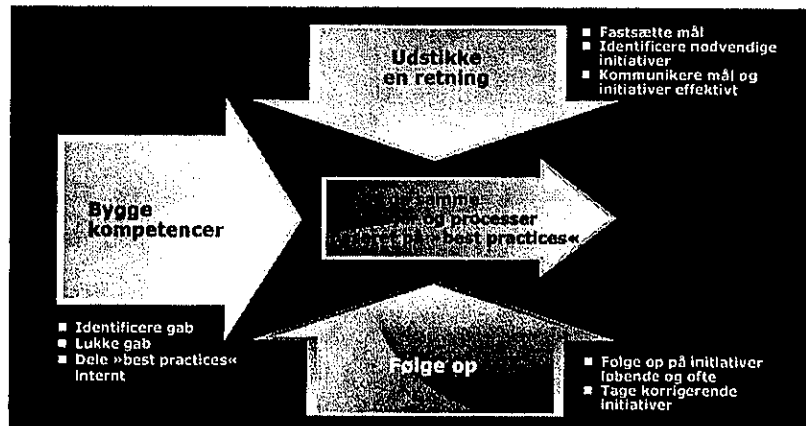
Medarbejderens stemme

er en del af løsningen, og den besvares igennem den ledelsesstil der vælges

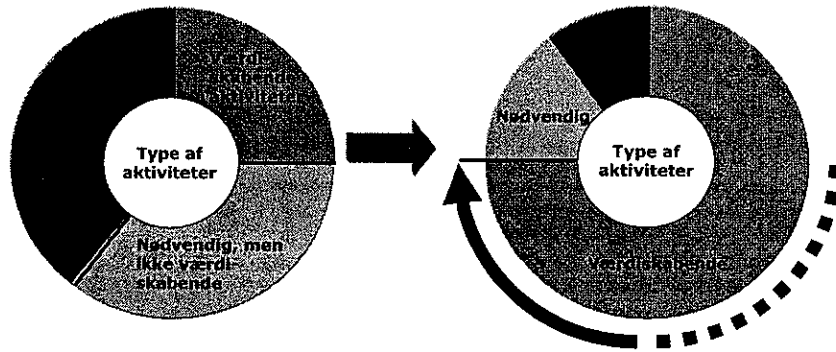


Danfoss Business Systems Koncept

afspejler hvad vi gerne vil hjælpe vores forretningsområder til at kunne:



Lean – Skaber værdi for kunden gennem strømlining aktiviteter og eliminering af spild



Work Smarter – Not Harder

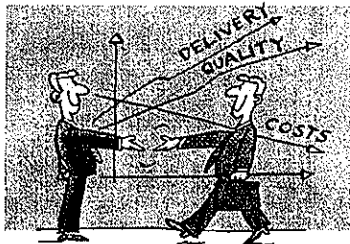
Lean – 8 typer af spild



1. Overproduktion



2. Ventetid



8. Udnyttede evner



7. Bevægelse



3. Transport



4. Overforædling

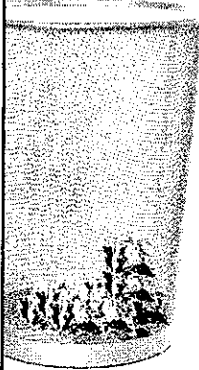


5. Lager



6. Kassationer

Eksempler på spild som Lean kan afhjælpe – sygehuseksempel



Overproduktion

- Standardundersøgelser fremfor behovsafhængige

Transport

- Fysiske patientflytninger

Lager

- For store beholdninger af medicin og apparatur i kliniske områder

Ventetid

- Klinisk aktivitet afventer for eksempel omklædning og forberedelse af lokale/apparatur

Processpild

- Udarbejdelse af dokumenter som ikke læses/anvendes

Omarbejde

- Indtastning af samme patientinformation i flere systemer

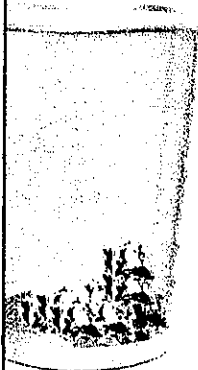
Bevægelse

- Tid brugt på at hente udstyr mv. forud for operationer

Kompetencespild

- Anvendelse af specialiserede ressourcer til simple arbejdsopgaver

Eksempler på spild som Lean kan afhjælpe – hjemmehjælpseksempel



Overproduktion

- Dublering af beredskabsressourcer til nødkaldsbrugere i flere distrikter

Transport

- Transport til og fra grupperum flere gange dagligt

Lager

- Mindre relevant

Ventetid

- Forskellig ankomsttid til fællesmøder

Processpild

- Koordination af ruter og vagter på daglige møder fremfor pr. telefon, email, ugemøder eller pda

Omarbejde

- Mindre relevant

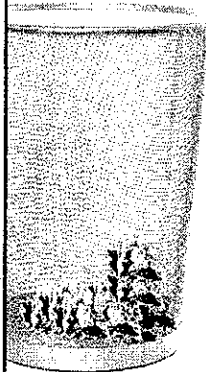
Bevægelse

- Ikke optimeret rute mellem brugere

Kompetencespild

- Anvendelse af ledelsesressourcer til planlægningsopgaver

Eksempler på spild som Lean kan afhjælpe – skatteadministrationen



Overproduktion

- Detaljeret individuel behandling af sager udover hvad risikoprofilen berettiger

Transport

- Fysisk sagsmateriale flyttes mellem bygninger/lokationer

Lager

- Pukkel af indkomne sager

Ventetid

- Procesflaskehalse hvor sager ligger stille inden næste led i sagsbehandlingen

Processpild

- Fejl der fører til sagsbehandling må gøres om

Omarbejde

- Fysisk sagsmateriale flyttes mellem bygninger/lokationer

Bevægelse

- Mangel på standardisering der fører til at ledere må styre sagsfordelingen mellem sagsbehandling

Kompetencespild

- Ledere der udfører mindre kompetencekrævende funktioner

21

3 gode råd og 3 faldgruber når man implementerer forandringer

3 gode råd

1. Implementering af forandringer kræver "top management support"
2. Skab enighed i organisationen om at implementeringen kræver en forandring af organisationens kultur
3. Fokuser kun på de væsentligste KPI'er. Lad være med at måle for meget

3 faldgruber

1. Bliv ikke for afhængig af konsulenter, opbyg egne kompetencer
2. Bliv ikke for afhængig af IT
3. Forebyg utryghed i organisationen

22

Privat og offentlig ledelse

Forskelle

Privat

- Stor beslutningskompetence
- Stor bevidsthed om mål
- Fokus på resultat frem for budget
- I værste fald: lukning
- Interne personlige pres
- Medtænker offentligheden mindre
- Den brede offentlighed

Offentlig

- Mindre beslutningskompetence
- Mindre bevidsthed om mål
- Fokus på budget frem for resultat
- I værste fald: under administration
- Eksterne politiske pres fra politikere
- Medtænker offentligheden meget
- Den nære offentlighed

Det politiske pres

- Offentlig ledelse

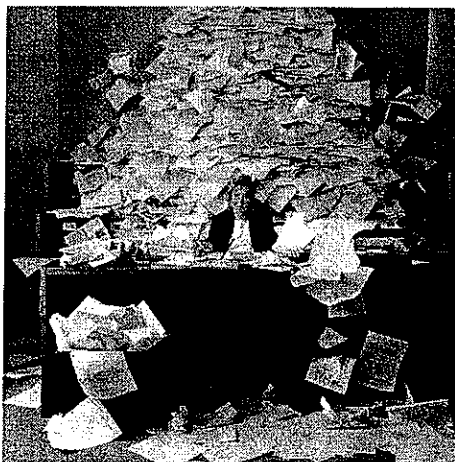
- "Det meste af presset kommer ovenfra – fra politikerne."
- "...der er krav og forventninger fra politisk side, det er noget af det jeg synes er svært i det offentlige."
- "...jeg arbejder i en politisk organisation; vi har politikerne i kommunen tæt på."
- "Der er et krav til at man kan håndtere det politiske pres og samtidig få noget ud af det."
- "Realisering af nye ideer er umulig, for vi skal overholde budgettet!"

- Hvem er kunden i det offentlige system?
- Politikerne eller Borgeren?

The Danfoss logo is rendered in a bold, black, cursive script. The letters are thick and fluid, with a prominent underline that runs beneath the entire word. The 'D' is particularly large and stylized, starting with a thick, curved stroke that loops back under the 'a'.

MAKING MODERN LIVING POSSIBLE

Afbureaukratisering på det sociale område



Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



Hvad skal det sociale arbejde

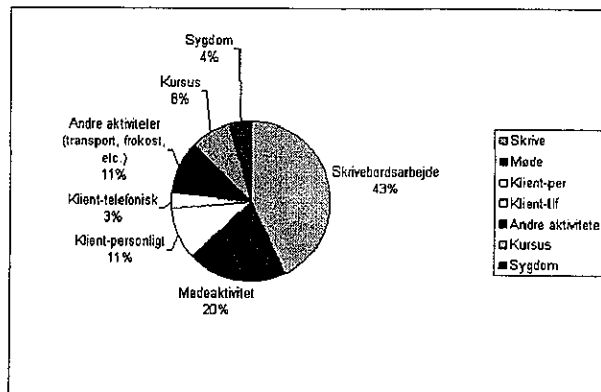


- **Serviceoven (uddrag):**
- **§ 1.** Formålet med denne lov er:
 - **1)** at tilbyde rådgivning og støtte for at *forebygge sociale problemer,*
 - **2)** at tilbyde serviceydelser, der også *kan have et forebyggende sigte,* og
 - **3)** at *tilgodese behov,* der følger af nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer.
- **Stk. 2.** Formålet med hjælpen er at *fremme den enkeltes mulighed for at klare sig selv eller at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten.*
- **Stk. 3.** Hjælpen tilrettelægges ud fra *den enkelte persons behov og forudsætninger og i samarbejde med den enkelte.*

Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



Hvad går tiden så med?



Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



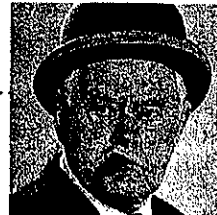
Læg en plan!

- De administrative byrder for virksomhederne skal reduceres med 25 procent inden 2010.
- Alle ministerier har planer for, hvordan de kan reducere de administrative krav til virksomhederne.
- De er reduceret med ca. 10 procent siden 2001

Økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen:

- Det betyder, at virksomhederne kan bruge mere tid på at drive virksomhed i stedet for at udfylde formularer, og det forbedrer vores konkurrenceevne.

- So ein ding müssen wir auch haben....



Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



Fokuser på det gode sociale arbejde!

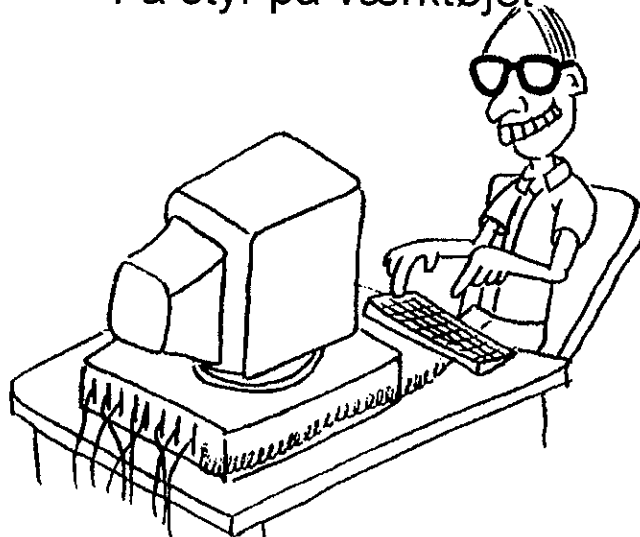
- Loft over sagstallet
- Beslutningskompetencen tæt på borgeren
- Mål på kvalitet i stedet for formalia
- Udryd dobbeltarbejdet
- Ryd op i det tunge og det rituelle
- Sorter i dokumentationskravene
- Opgiv de vandtætte skodder mellem forvaltningerne
- Lav forsøg med en koordinerende sagsbehandler



Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



Få styr på værktøjet



Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening



Lad os prøve at tænke anderledes

- New public management har spillet fallit!
- Det gode sociale arbejde:
- tillid,
- faglighed og kreativitet
- kvalitative målinger



WeirdSpace.dk

Bettina Post, næstformand
Dansk Socialrådgiverforening

Hovedsynspunkter

1. Servicelovens regler om indsatsen for udsatte børn og unge er nødvendige. En afbureaukratisering der tager form af en afvikling af servicelovens regler er ikke acceptabel.
2. Bureaukratiet og andre problemer på børne- og ungeområdet skyldtes ikke servicelovens regler, men en ændret virkelighed organisatorisk og finansielt. Vi skal ændre organisering og finansiering af området.

SOCIALPÆDAGOGERNE

"Kompetencen til at anbringe børn uden for hjemmet er ud fra den betragtning alene delegeret til kommunerne, fordi en sådan beslutning involverer et skøn, der er sagligere, når det foretages af kommunerne, der har kendskab til de lokale sociale forhold og barnets og familiens forhold i øvrigt."

Thomas Pallesen 2003

SOCIALPÆDAGOGERNE

Formålsbestemmelse

- § 46.** Formålet med at yde støtte til de børn og unge, der har et særligt behov for denne, er at skabe de bedst mulige opvækstvilkår for disse børn og unge, så de på trods af deres individuelle vanskeligheder kan opnå de samme muligheder for personlig udfoldelse, udvikling og sundhed som deres jævnaldrende.
- Stk. 2.* Støtten skal ydes tidligt og sammenhængende, så begyndende problemer hos barnet eller den unge så vidt muligt kan afhjælpes i hjemmet eller i det nære miljø. Støtten skal i hvert enkelt tilfælde udformes på baggrund af en konkret vurdering af det enkelte barns eller den enkelte unges og familiens forhold.
- Stk. 3.* Barnets eller den unges synspunkter skal altid inddrages og tillægges passende vægt i overensstemmelse med alder og modenhed.
- Stk. 4.* Barnets eller den unges vanskeligheder skal så vidt muligt løses i samarbejde med familien og med dennes medvirken. Hvor dette ikke er muligt, må foranstaltningens baggrund, formål og indhold tydeliggøres for forældremyndighedsindehaveren, barnet eller den unge.
- Stk. 5.* Ved anvendelse af bestemmelserne i dette kapitel skal der lægges afgørende vægt på, at støtten ydes ud fra barnets eller den unges bedste, herunder at der lægges vægt på at give barnet eller den unge en stabil og god voksenkontakt og kontinuitet i opvæksten.

SOCIALPÆDAGOGERNE

Eksempel på metoderegul

- § 50.** Hvis det må antages, at et barn eller en ung trænger til særlig støtte, herunder på grund af nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne, skal kommunalbestyrelsen undersøge barnets eller den unges forhold. Afgørelsen træffes med samtykke fra forældremyndighedsindehaveren og den unge, der er fyldt 15 år, jf. dog stk. 9 og § 51.
- Stk. 2.* Kommunalbestyrelsens undersøgelse, jf. stk. 1, skal anlægge en helhedsbetragtning, der skal omfatte barnets eller den unges
- 1) udvikling og adfærd,
 - 2) familieforhold,
 - 3) skoleforhold,
 - 4) sundhedsforhold,
 - 5) fritidsforhold og venskaber og
 - 6) andre relevante forhold.

SOCIALPÆDAGOGERNE

Service_loven_i_et_10-årigt_perspektiv

Økonomisk - organisatorisk

SOCIAL PÆDAGOGERNE

Hvem har beslutningskompetencen i forhold til anbringelser af børn/unge?

Ved 1 person kompetence. N=36

- Sagsbehandleren
- Nærmeste leder over sagsbehandleren
- Lederen
- Der skal tages politisk stilling til tilbuddene



I 92 % af kommunerne, hvor beslutningskompetencen for anbringelser kun er placeret hos 1 person, er beslutningskompetenceniveauet højere end sagsbehandleren.

SOCIAL PÆDAGOGERNE

Eksempler

"Nogen gange er vi måske for lang til om at handle, også i de mere alvorlige sager. Men jeg har kun de ressourcer jeg har"

en børne- og kulturdirektør til Nyhedsavisen 19. maj 2008

"I 2007 har serviceniveauet på området for børnefamilier med særlige behov flere steder været for højt: Der har i forhold til det vedtagne budget for 2007 været for mange børn, der har modtaget støtte, og de indsatser, der er leveret har kostet mere, end der har været budgetteret med...."

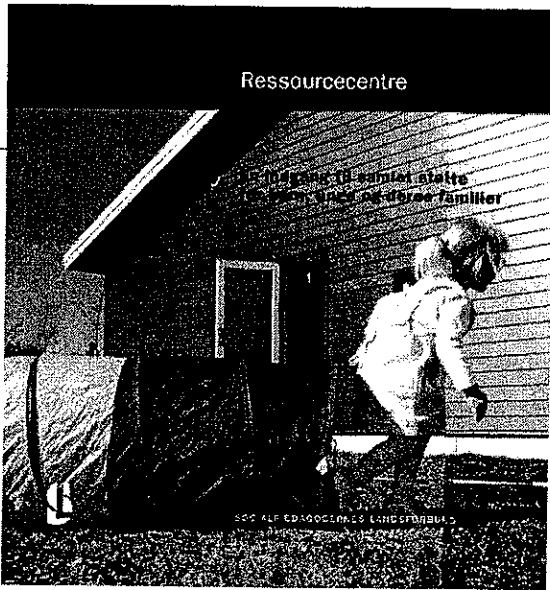
Frå Københavns kommunes genopretningsplaner på børneområdet

SOCIALPÆDAGOGERNE

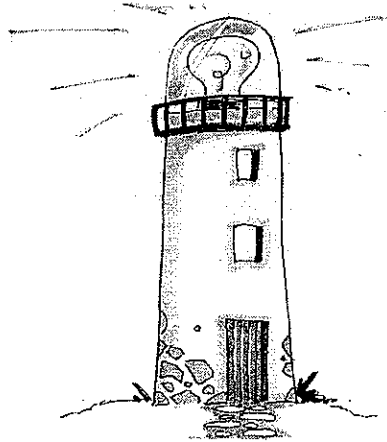
Socialpædagogernes 3 budskaber

1. Fastholde det grundlæggende princip på børne- og ungeområdet. Og udvikle og klargør reglerne.
2. Lav en klar kommunikation og ærlig udmelding til kommunerne.
3. Organisering og finansiering af området skal ændres så den arbejder med servicelovens regler og intentioner.

SOCIALPÆDAGOGERNE



SOCIAL PÆDAGOGERNE



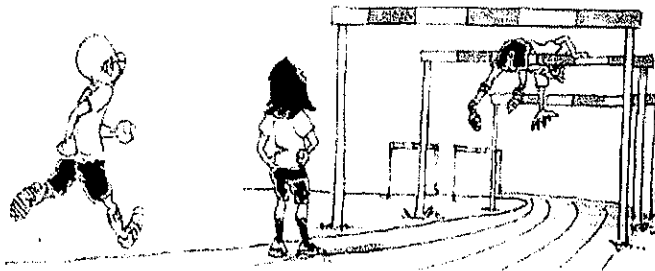
Udfordringer og løsninger på ældreområdet

21. maj 2008

Karen Stærn

Sektor

100 meter ældrepleje



Karen Stærn

Sektor

Bureaukratisering

- hvorledes opleves dette af medlemmerne?
- hvorledes opstår bureaukratiseringen?

FOA's medlemsundersøgelser

- Næsten halvdelen af medlemmerne i hjemmeplejen oplever at skulle registrere det samme flere gange
- De bruger omkring ½ time om dagen på at registrere og dokumentere
- De oplever, at de skal dobbelt registre

FOA's medlemsundersøgelser

- Knap 70% mener, at de bruger mere tid på dokumentation og måling i dag end for et par år siden
- Knap 80% mener ikke, at det giver bedre service for borgerne
- 2 ud af 3 vurderer at de ikke har tilstrækkelig tid til at yde en ordentlig pleje og hjælp til hver ældre
- over 50% overvejer at forlade området

Hvor kommer det fra?

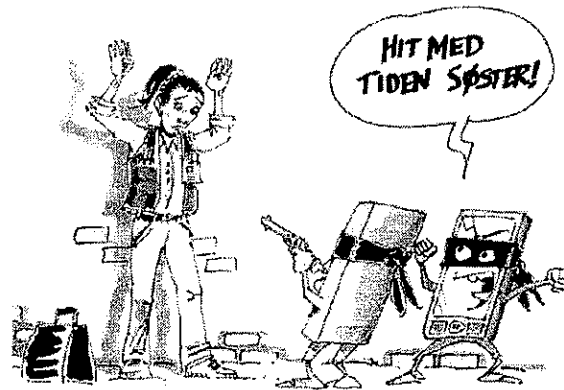
- frit valg + timepris
- ønske om at kende produktionen
- kontrol
- faglig dokumentation
- dokumentation i forhold til klager

Forskellig praksis

- borgerens bog
- omsorgs journal
- gule lapper – og til PC (ofte kø)
- gruppeleder – orientering + dokumentation
- PDA
- komme-gå tid i forhold til hver borger

Et mønster?

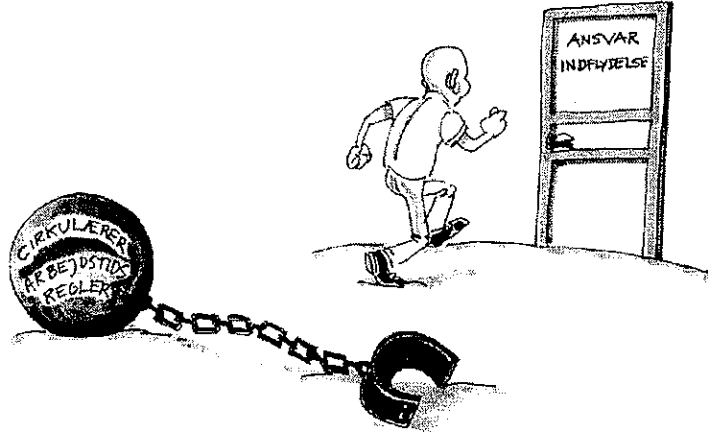
- stram økonomi
- flere opgaver + mere plejetunge borgere
- detaljstyring af opgavevaretagelsen



FOA's ønsker

- Afdækning af de dokumentations- og registreringsopgaver som front personalet i ældreplejen varetager
- Teknologi – enkelt og brugervenligt
- Fokus på visitation og visitationspraksis
- kodex for god dokumentations- og registreringspraksis
 - der skal kun registreres oplysninger eet sted
 - medarbejderne skal kende baggrund og mål med registreringen

"Slip medarbejderne løs" - fra kontrol til ansvar og udvikling



Karen Stærn

Sektor

