

# TILLID GIVER VERDENSKLASSE

VISIONSARK

**OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER**  
**Oktober 2012**

STAUNINGS PLADS 1-3,4  
1607 KØBENHAVN V  
33 70 13 00  
OAO@OAO.DK  
[WWW.OAO.DK](http://WWW.OAO.DK)

OAO VARETAGER INTERESSER FOR MEDLEMSORGANISATIONER MED  
CA. 400.000 MEDLEMMER ANSAT I STAT, KOMMUNER OG REGIONER

# INDHOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>ANBEFALING 1: PARTNERSKABER DER LØFTER</b> .....	<b>2</b>
<b>ANBEFALING 2: RUM TIL LEDELSE</b> .....	<b>6</b>
<b>ANBEFALING 3: SAMMEN OM KVALITETEN</b> .....	<b>10</b>
<b>ANBEFALING 4: MÅLINGER DER GIVER NYTTE</b> .....	<b>14</b>
<b>ANBEFALING 5: NATIONALT KRAFTCENTER FOR INNOVATION</b> .....	<b>16</b>
<b>ANBEFALING 6: PLADS TIL EKSPERIMENTER</b> .....	<b>19</b>
<b>ANBEFALING 7: FÆLLES OM FORNYELSE</b> .....	<b>22</b>
<b>ANBEFALING 8: OPRUST MEDARBEJDERNE</b> .....	<b>24</b>
<b>ANBEFALING 9: KLÆD LEDERNE PÅ</b> .....	<b>27</b>
<b>ANBEFALING 10: SAMMEN OM NYE KOMPETENCER</b> .....	<b>30</b>

## FORORD

OAO offentliggjorde den 17. september ”Tillid giver verdensklasse” med ti anbefalinger til en tillidsreform. Med anbefalingerne har OAO inviteret til en bred dialog om udviklingen af den offentlige sektor.

Omdrejningspunkterne for de ti anbefalinger er et forslag til partnerskaber på alle niveauer i den offentlige sektor som drivkraft i udvikling af kvalitet og service.

OAO anbefaler samtidig, at de centrale parter i fællesskab finder veje, der kan fremme en udvikling af den offentlige sektor gennem partnerskaberne, der kan bygge på tillid, faglighed, afbureaukratisering, ledelse og innovation.

Der er brug for et nationalt kraftcenter, der kan fremme innovation og udvikling i hele den offentlige sektor og støtte de lokale partnerskaber om bedre kvalitet, og der er behov for at fastholde og udvikle medarbejdernes kompetencer som grundlag for at have tillid til deres faglighed.

OAO følger her op med ti ”visionsark”. Visionsarkene konkretiserer hver af de ti anbefalinger fra OAO.

Visionsarkene udbygger argumentationen og peger på relevant dokumentation, viden og baggrund for de ti anbefalinger.

Det er hensigten, at visionsarkene yderligere bliver konkretiseret og udfoldet i en fælles drøftelse, der involverer parterne. Det er således ikke et forsøg på at give endelig svar på udfordringerne, men at give et stærkere grundlag for det videre samarbejde.



Dennis Kristensen  
Formand for OAO



Flemming Vinther  
Næstformand for OAO

## Anbefaling 1: Partnerskaber der løfter

Regeringen, lønmodtagere og arbejdsgivere på det offentlige område skal indgå partnerskabsaftaler om styring og udvikling af de offentlige arbejdspladser. Partnerskabet kan suppleres med relevante borgergrupper og interesseorganisationer.

Partnerskaber skal understøtte en kvalitetsorienteret og effektiv opgaveløsning, udviklingen af attraktive arbejdspladser, og at medarbejderne kan udnytte og udvikle deres faglige og personlige kompetencer.

Partnerskabsaftaler skal indgås på alle niveauer i den offentlige sektor fra centralt til decentralt niveau. Ledelse og styring skal bygge på inddragelse og involvering af alle interessenter.

### Vision

OAO vil arbejde for, at den danske model videreudvikles. Medindflydelse og partssamarbejde skal styrkes på alle niveauer: På arbejdspladsniveau mellem den enkelte medarbejder og leder, i samarbejdssystemerne og centralt mellem regering, fagbevægelse og arbejdsgivere.

Målet er en mere effektiv offentlig sektor der bygger på en kulturændring med fokus på tillid og samarbejde, og hvor anvendelsen af ressourcerne bliver kvalificeret gennem fælles beslutninger. Partnerskaber skal medvirke til at skabe en konkurrencedygtig offentlig sektor, der udvikler arbejdspladserne som alternativ til markedsgørelse og udlicitering af opgaverne.

Partnerskaber skal tage udgangspunkt i konkrete mål for kvalitet, effektivitet og trivsel, der samlet kan forbedre den offentlige sektor. Det skal ske ved, at parterne forpligter hinanden på fælles mål og fælles løsninger, eksempelvis

et partnerskab om kvalitet i sygehusbehandlingen med mål for nedbringelse af utilsigtede hændelser og fejl gennem bedre arbejdsmiljø og mindre stress.

I Norge har 138 ”kvalitetskommuner” udviklet kvalitet og trivsel ved at indgå partnerskabsaftaler om den strategiske udvikling i kommunen. Et nyt program med 100 kommuner som deltagere er nu ved at folde partnerskabsmodellen yderligere ud (”SammenOm”).

Erfaringerne fra Norge viser, at det er muligt både at få mere kvalitet for pengene og samtidig nedbringe sygefraværet i den offentlige sektor. Afgørende for succes har blandt andet været en kombination af partnerskabsaftaler på alle niveauer, med afsæt i regeringsniveauet. Indholdsmæssigt har det været op til det lokale samarbejde at afgrænse indsatsen og vælge sine mål. Det centrale niveau har skabt rammerne og givet den nødvendige opbakning, så det ikke kun er nogle få ”spydspidskommuner

ner” men en bred vifte af kommuner, der har deltaget.

I Norge er der også erfaringer med aftaler om ”**inkluderende arbejdspladser**” (IA-aftaler), hvor arbejdsgivere og arbejdstagere centralt og lokalt forpligter sig til i fællesskab at arbejde med arbejdsmiljø og trivsel. Hovedideen er, at arbejdspladserne frivilligt indgår i samarbejdet, men forpligter sig til en bestemt samarbejdsform (partnerskab), når de deltager som ”IA-arbejdsplads”.

Det bringer forskellige brancher og arbejdspladser sammen for derigennem at styrke innovation og udvikling.

Også i Danmark er der en lang tradition for partssamarbejde om udviklingen af den offentlige sektor og herunder for at få et bedre arbejdsmiljø og lavere sygefravær. Men i modsætning til de norske aftaler og udviklingsprogrammer har de danske initiativer ikke været forankret på regeringsplan, og initiativerne har også ofte savnet en klar og strategisk forankring lokalt i et formelt samarbejde mellem ledelse, tillidsrepræsentanter og medarbejdere.

Med en ny budgetaftale i Københavns Kommune er første skridt taget til en egentlig partnerskabsaftale i Danmark. I København arbejdes der nu på at få sat en ”tillidsdagsorden, som skal give alle medarbejdere de bedste forudsætninger for at bruge deres faglighed. Unødvendig kontrol erstattes med klare mål, dialog og tillid til, at medarbejderne selv kan vurdere og prioritere indsatsen i hverdagen”. Dette vil konkret blive udmøntet gennem et

videre samarbejde i den styregruppe, der er etableret med deltagelse af de 7 forvaltninger og de faglige organisationer i kommunen – med andre ord via et partnerskab.

### **Vejen derhen**

Regeringen, de kommunale organisationer og de faglige organisationer skal indgå en overordnet rammeaftale om partnerskaber, der sætter rammerne for det lokale arbejde. De lokale parter kan ligeledes indgå aftaler/kontrakter, hvis indhold bestemmes af de lokale behov.

De lokale partnerskaber er i sin natur frivillige aftaler. Indholdet og formen af det lokale partnerskab skal ikke fastsættes centralt, men bør være et lokalt anliggende, der blandt andet er afhængig af arbejdspladsens sociale kapital. Partnerskaber indgås derfor mellem de lokale parter på det niveau og med det indhold, der kan opnås enighed om, og som matcher ledelseskompetencen på det pågældende niveau. Det skal være muligt at indgå aftaler på institutions- eller for eksempel et område inden for en kommune, også selv om det overordnede niveau ikke indgår en aftale.

De centrale parter skal bakke op om og skabe rum for de lokale partnerskabsaftaler blandt andet gennem støtte og rådgivning samt spredning af de gode ideer. Nogle af de fælles udviklingsmål kan desuden kræve partnerskabsaftaler på centralt niveau. Det kan eksempelvis være et partnerskab om kvalitet i sundhedsvæsenet, som kræver en central indsats i forhold til dokumentation, kontrol og styring. Gennem en central opfølgning på de

lokale partnerskaber kan der desuden sikres sammenhæng til de lokale ønsker og behov, så de centrale rammer bliver kvalificeret og målrettet.

Omdrejningspunktet er de eksisterende samarbejdssystemer. Det er OAO's indtryk, at ledelser i langt højere grad kan drage fordel af at inddrage medarbejdernes repræsentanter i SU- og MED-systemerne, når der drøftes strategiske indsatsområder, som skal omstille den offentlige sektor til fremtidens krav. Der kan dog ofte være behov for en supplerende udviklingsaftale med de faglige organisationer i forhold til konkrete, fælles mål for kvalitet og service og for at skabe nye rammer for samarbejdet på arbejdspladserne. Partnerskabsaftalerne skal således være rammesættende for det daglige samarbejde om opgaverne og med vægt på reel medbestemmelse.

De lokale partnerskaber kan desuden aftale at inddrage borgergrupper og interesseorganisationer. Der kan for eksempel indgås et partnerskab på regionsniveau om udvikling af den forebyggende indsats på sundhedsområdet mellem kommune, region, de lokale lønmodtagerorganisationer med medlemmer på sundhedsområdet suppleret med relevante patientforeninger.

Der kan eksempelvis også indgås et partnerskab på tværs af sociale tilbud i en kommune med socialchefen, socialdirektøren, ledelse, medarbejderrepræsentanter fra tilbuddene, de relevante faglige organisationer og bruger- eller pårørendeforeninger.

**Første fase** er etableringen af centrale partnerskaber som ramme for forsøgsprojekter i stor skala, for eksempel for en kommune, en region eller et styrelsesområde.

Der er derudover fra starten brug for at afprøve partnerskabsmodeller i flere kommuner, regioner og i staten.

I **næste fase** skal resultaterne bruges til at sikre en gennemgribende forbedring af hele den offentlige sektor gennem spredning af erfaringer og modeller, og ved indgåelse af centrale aftaler, der fjerner eventuelle barrierer for at gå videre lokalt.

Et nationalt kraftcenter for innovation vil kunne spille en rolle for at sikre fremdrift og konkrete resultater. Det er i den forbindelse vigtigt, at forsøgsprojekterne i første fase evalueres og bruges af centret med henblik på efterfølgende at indgå som grundlag for en generel model for partnerskabsaftaler.

### **Love og aftaler**

Anbefalingen kræver, at der indgås en partnerskabsaftale mellem regering, arbejdsgivere og lønmodtagere.

Det vil endvidere styrke gennemførelsen af lokale partnerskabsaftaler, hvis der etableres et nationalt kraftcenter for innovation i den offentlige sektor, som kan vejlede, skabe netværk og sikre erfaringsopsamling og evaluering på tværs af den offentlige sektor, jf. anbefaling 5.

## **Økonomi**

De lokale partnerskaber skal som udgangspunkt have støtte fra et nationalt kraftcenter for innovation – eller fra en tilsvarende institution. Centret kan desuden stå for evaluering og spredning af erfaringerne.

De lokale partnerskaber skal give konkrete resultater i form af bedre kvalitet, øget effektivitet og samtidig et bedre arbejdsmiljø (som i sig selv medvirker positivt til de samlede resultater).

Investeringen såvel centralt som lokalt vil således kunne tjenes ind i løbet af en kortere periode, og den nødvendige startinvestering vil primært ske i regi af det nationale kraftcenter, jf. i øvrigt finansieringsmodellen herfor.

## **Referencer**

Inkluderende arbejdsliv: [www.inkluderende.no](http://www.inkluderende.no)

<http://www.kvalitetskommuner.no>

<http://www.samanom.no>

Notat om norske erfaringer fra OAO (under udarbejdelse).

Notat om ”tillidsreform” i Københavns Kommune fra OAO (under udarbejdelse).



## Anbefaling 2: Rum til ledelse og samarbejde

Ledere skal lede og måles på arbejdspladsinterne mål som trivsel, samarbejde, innovation og kompetenceudvikling, ud over resultater og effekter af ydelserne. Det skal medvirke til at øge den sociale kapital målt på tillid mellem ledere og medarbejdere, oplevelse af retfærdige beslutninger og et godt samarbejde.

Høj social kapital skal sikre tillid til fagligheden, samarbejdet om opgaverne samt en langsigtet bæredygtig prioritering og derved skabe økonomisk værdi i form af højere kvalitet, produktivitet og trivsel.

Medarbejderne skal sikres større indflydelse på deres arbejde og på udviklingen af deres arbejdspladser. De skal have en reel indflydelse på større omstillinger og nedskæringsprocesser. Ledere og medarbejdere skal i et tæt samarbejde kvalificere processerne og finde de bedst mulige løsninger.

### Vision

Tillid betaler sig. Tillid sætter fagligheden i højsædet, mindsker omstillings- og transaktionsomkostningerne og styrker effektiviteten. Det vil føre til en bedre opgaveløsning med en højere kvalitet og arbejdsglæde.

Danske og udenlandske undersøgelser viser gang på gang, at virksomheder, der satser på social kapital (målt på tillid, retfærdighed og samarbejde), klarer sig bedre økonomisk og leverer en bedre kvalitet end virksomheder, der ikke gør det.

Oxford Institute's undersøgelse af verdens bedste arbejdspladser (Great Places to work) viser for eksempel, at virksomhederne med høj social kapital har årlige overskud og aktieudbytter, der er langt højere end gennemsnittets. Deres personaleomsætning er halvdelen af gennemsnittets, de får flere ansøgninger til

deres stillinger og har et langt lavere sygefravær.

Social kapital virker fordi de gode relationer på arbejdspladsen betyder, at man trygt kan tale frit – og indrømme at man ikke ved alting. Medarbejderne kan lettere sprede gode ideer og ny viden, for eksempel om nye arbejdsmetoder. Det understøtter, at medarbejdere og ledere hele tiden kan forbedre den måde, de arbejder på (en innovativ arbejdspladskultur), og det mindsker antallet af fejl.

Dialogen og samarbejdet gør det muligt for forskellige medarbejdere at mødes på tværs af grænser for at løse opgaverne. Og fokus på den fælles opgave giver et bedre fundament for at samarbejde med brugerne. Det øger sandsynligheden for, at opgaverne bliver løst hurtigt og med et godt resultat, der skaber tilfredshed hos borgerne.

Høj social kapital målt på tillid, samarbejde og retfærdighed er altså ikke ”noget der koster”. Det koster at lade være i form af manglende motivation og ejerskab fra medarbejderne, nedsat effektivitet og manglende udvikling og innovation.

### **Vejen derhen**

I dag er brede og langsigtede mål for styring og ledelse pressede af kortsigtede økonomiske mål og hensyn. Det stiller krav om behård rammestyring og løbende tilpasninger, omstillinger og nedskæringer for at kunne holde de økonomiske mål. Det resulterer eksempelvis i, at der er stor fokus på budgetoverholdelse i de offentlige lederes resultatkontrakter og meget mindre fokus på innovation og kompetenceudvikling, der skal sikre kvaliteten og bæredygtighed på længere sigt.

Den sociale kapital skal skabes og udvikles i den daglige opgaveløsning samtidig med, at den sociale kapital understøtter ledere og medarbejderes samarbejde om at løse kerneopgaven. Det kræver fokus på den operationelle ledelse i dagligdagen. Lederen skal både sikre den sociale kapital og udnytte den til at skabe den mest effektive opgaveløsning.

Opgaven er derfor at skabe de rette rammer og muligheder for ledelsesopgaven og udvikle de sociale relationer, så medarbejdere med relevante kompetencer kan samarbejde om løsning og udvikling af kerneopgaven. Ledelse med fokus på social kapital er et alternativ til ledelse gennem en meningsløs og skævvridende kontrol. Samtidig er forståelsen, at aflysning af enhver måling og kontrol heller ikke er

brugbart. Der skal kunne træffes beslutninger på et informeret grundlag, og der er behov for at kende konsekvenserne af indsatsen.

Direktøren for Personalestyrelsen blev for eksempel i 2011 målt på et internt mål om at være en attraktiv arbejdsplads som det ene af otte overordnede mål: ” Personalestyrelsen skal være en attraktiv arbejdsplads med en god personalepolitik, der har fokus på intern mobilitet og udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer i forhold til styrelsens behov” (mål nr. 7) Det er til gengæld mindre dækkende, når målet omsættes til et resultatkrav om, at ”Personalestyrelsens medarbejdere evaluerer styrelsen som en god arbejdsplads. Evalueringen skal være på mindst 3,9” (formodentlig på en skala fra 1 til 5). Og det er problematisk, når målet kun bliver vægtet med 5 procent mod fx 20 procent for ”bedre økonomistyring”.

Moderniseringsstyrelsen, som jo netop skal samle styring, ledelse og personalepolitik i staten, bør være primus motor i at udvikle nye styringsredskaber, der også reelt vil gøre det attraktivt for statens chefer at arbejde med forbedringer af den sociale kapital på deres arbejdspladser.

Der kan eksempelvis være behov for at give statens overordnede personalepolitik et ”serviceeftersyn”. Der kunne også være behov for at videreudvikle de fælles måleinstrumenter og målemetoder for at give operationelle og handlingsorienterede resultater.

Social kapital kan øges – og måles på - at med-

arbejderne får større indflydelse på deres eget arbejde og på udviklingen af arbejdspladserne. Der er allerede en række initiativer om udvikling af ledelse og styring, der har som mål at forbedre den sociale kapital og styrke medinddragelsen som en vej til øget produktivitet og effektivitet. Blandt andet i Københavns Kommunes Kultur og fritidsforvaltningen, Odense Kommune på ældreområdet, i Region Nordjylland samt i Kriminalforsorgen. Også på institutionsniveau arbejdes flere steder med social kapital, eksempelvis på Amager Fælles Skole.

Det gælder også ved omstillings- og nedskæringsprocesser. Medinddragelsen af medarbejderne tager naturligvis tid i en omstillingsproces, men skaber til gengæld bedre resultater.

Omstillingen kan gennemføres mere smidigt, og implementeringen af ændringerne vil kunne gennemføres hurtigere, hvis medarbejderne er inddraget i processen. Naturstyrelsen kan her fremdrages som eksempel. I 2011 stod styrelsen overfor et sparekrav på 70 stillinger. Sparekravet blev behandlet i SU og det blev i fællesskab besluttet, at man ville forsøge med frivillige fratrædelser for at gøre behovet for afskedigelser mindre. Det viste sig, at 90 personer meldte sig til frivillig fratreden – dvs. flere end nødvendigt. Sparekravet blev derfor opfyldt ad frivillighedens vej og i et konstruktivt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter.

Partnerskaber kan i samspil med et nationalt

kraftcenter styrke det lokale arbejde med social kapital.

Indenfor rammerne af et partnerskab kan der udvikles nye rammer for indhold og anvendelse af resultatkontrakter og nye dokumentations- og måleredskaber, der i højere grad er handlingsanvisende og fremadskuende. Der kan også tages initiativer, der styrker ledelse og medarbejderrepræsentanternes kompetencer til at lede i.

### **Love og aftaler**

Anbefalingen vil ikke kræve ændringer i eksisterende love og aftaler, men der er behov for at udvikle nye styrings- og ledelsesredskaber indenfor rammerne af partnerskaber og med inddragelse af det nationale kraftcenter.

### **Økonomi**

Der er to veje til at opnå resultater ”på bundlinjen”:

**For det første** vil færre og mere operationelle krav til dokumentation og styring frisætte ressourcer, der i dag går fra den tid, medarbejderne kan bruge på borgerne samlet set. Kultur- og fritidsforvaltningen i Københavns Kommune mener eksempelvis, at de har sparet minimum 10 årsværk ved at omlægge ledelsesstrategien til tillidsbaseret ledelse.

**For det andet** viser en række undersøgelser, jf. ovenfor, at øget social kapital giver øget produktivitet og mere fleksible medarbejdere.

## Referencer

Ledelse med social kapital, Peter Hasle, Eva Toft og Kristian Gylling Olesen

The speed of trust, Stephen R. Covey

Oxford Institute

Jody Hoffer Gittells

Arbejds miljørådet

De skjulte velfærdsreserver, Væksthus for ledelse 2011.

<http://www.socialkapital.org/amager-faelled-skole>

Artikel om "Tillid i virkelighedens verden", OAO 2012.

## Anbefaling 3: Sammen om kvaliteten

Parterne skal kvalitetssikre den centrale styring. Tydelige formål skal sikre, at der arbejdes efter de samme faglige mål og samtidig fungerer som værn mod unødigt detailstyring af områderne. Det betyder blandt andet, at lovgivning skal gennemgås med henblik på at sikre velfungerende formålsbestemmelser for samtlige arbejdsområder.

De lokale parter skal ligeledes kvalitetssikre den lokale styring. Regler, der ikke kan forsvares på egne præmisser og ud fra dokumentation af formål, effekt eller retssikkerhed, skal fjernes efter princippet ”forsvar eller fjern”. Udfordringsretten skal udvides, så alle medarbejdere i den offentlige sektor kan spille en aktiv rolle.

### Vision

De offentlige ansatte skal bruge en større del af deres tid på arbejdsopgaver, der giver værdi for borgerne. Dokumentation og kontrol skal i højere grad understøtte fagligheden og give mening for de ansatte i forhold til den daglige opgaveløsning. Analyser af arbejdsopgaver i den offentlige sektor viser generelt, at hvis bare der bliver flyttet en mindre del af den tid, der i dag går med uproduktive arbejdsopgaver som (overflødig) dokumentation og kontrol, kan der frigøres betydelige ressourcer og samtidig skabes bedre trivsel for medarbejderne.

Der er mange eksempler på, at offentlige ansatte i dag bruger en uforholdsmæssig stor del af deres arbejdstid på dokumentation og registrering, der går fra væsentligere opgaver. For eksempel viser forskellige undersøgelser, at socialrådgivere anvender mellem 14 og 20 procent af tiden sammen med klienterne og omkring halvdelen af tiden på papirarbejde.

Der er behov for at tænke nyt i forhold til den økonomiske styring og de dokumentations-

krav, der netop er en konsekvens heraf og som ikke er målrettet den nødvendige, faglige kvalificering og udvikling af opgaverne.

**For det første** skal den centrale styring baseres på tydelige formålsbestemmelser og orientere sig mod resultater og effekt. Unødigt detailregulering og procesmål skal fjernes, og i stedet skal der være fokus på at skabe kvalitet for borgeren.

**For det andet** skal lokalt besluttede målinger og dokumentationsformer reformeres. Et lokalt serviceeftersyn af regler vil i mange tilfælde vise, at der lokalt er indført mange regler og procedurer, der også kan afskaffes lokalt.

Der er fortsat behov for, at indsatsen måles og dokumenteres lokalt, men med fokus på at understøtte faglighed, samarbejde, innovation og læring på tværs af medarbejderne, fag og områder.

For at få sammenhæng i dokumentations- og styringskrav skal mål og dokumentationsfor-

mer i højere grad fastsættes og anvendes i en dialog mellem politikere, ledere og medarbejdere på alle niveauer.

### **Vejen derhen**

En række af de centralt fastsatte krav, som reglerne om frit valg stillede til administration og styring på hjemmehjælpsområdet, er allerede fjernet eller lempet (beregning af priser, krav om adskillelse af bestiller og udfører m.v.). Mange kommuner er på vej med en revurdering af egne styrings- og dokumentationskrav på området. Det gælder eksempelvis Aarhus Kommune, ligesom mange kommuner har udviklet hele hjemmehjælpsområdet ud fra nye mål og strategier, eksempelvis Fredericia Kommune. Alligevel er der fortsat behov for, at man mange steder lokalt arbejder videre med forenkling og lokalt tilrettelægger en mere hensigtsmæssig organisering.

Inden for hjemmeplejen kan dobbeltregistrering forekomme i både ”borgerens bog”, på håndholdt computer, i egen notesbog og i notesbog på kontoret. Generelt oplever medarbejderne alt for meget dobbeltdokumentation og systemer, der ikke kan snakke sammen. Det giver i sig selv spild af ressourcer, også selvom dobbeltregistrering i nogle tilfælde kan være nødvendigt fordi der er flere anvendelsesbehov.

Medarbejderne oplever i flere sammenhænge systemer, der ikke kan snakke sammen. Eksempelvis på psykiatriområdet i Region Syddanmark, der har 6 forskellige systemer, som forskellige ting skal registreres i. Det besværliggør dagligdagen og er uproduktivt. Registre-

ringen kan blive yderligere uproduktiv, hvis læger og sygeplejersker samtidig skal udføre sekretæropgaver i forbindelse med vedligeholdelsen af systemer og registreringer, fordi antallet af lægesekretærer er skåret ned.

Et andet eksempel er kriminalforsorgen, der ofte har oplevet en høj grad af processtyring gennem centrale regler. Men også her er startet en proces med involvering af medarbejderne om at udvikle arbejdspladserne gennem samarbejde, tillid og ansvar hos den enkelte.

Som eksemplerne viser, er man mange steder godt i gang med at se på den nuværende regulering. Men for at gennemføre mere gennemgribende forbedringer i styringen af den offentlige sektor er det nødvendigt helt generelt at vende tingene på hovedet ud fra princippet ”forsvar eller fjern”. OAO foreslår på denne baggrund en række helt konkrete ændringer:

**For det første** er der behov for at kunne anvende den nuværende udfordringsret langt mere aktivt. I dag kender 93 procent af FOA’s medlemmer overhovedet ikke reglerne om udfordringsretten, og næsten ingen er bekendt med, at deres arbejdsplads har benyttet sig af muligheden. (jf. FOA’s elektroniske medlemspanel).

**”Udfordringsretten”** giver i dag kommunale og regionale institutioner mulighed for på forsøgsbasis og efter konkret ansøgning fra kommunen/regionen at blive fritaget for nogle af de gældende statslige regler. Tilsvarende kan kommunen/regionen selv behandle interne forslag om forenkling af egne regler.

Udfordringsretten skal fremover bygge på en omvendt bevisbyrde: Kan en positiv nettoeffekt af en given regel ikke dokumenteres, skal regeludsteder forpligtes til at ændre reglen. Samtidig skal udfordringsretten ikke være begrænset til den kommunale sektor, men også gælde for ansatte i staten.

Tilsvarende skal en udfordring af centrale regler ikke være afhængig af en langsommelig lokal sagsbehandling, men skal kunne ekspederes direkte fra den enkelte medarbejder til regeludstederen.

Endelig skal det sikres, at medarbejderen også føler sig tryk ved at rejse kritik af gældende regler. En tidligere rundspørge blandt offentligt ansatte har vist, at 18 % har undladt at gøre politikere, forvaltning eller offentligheden opmærksom på uforsvarlige forhold på deres arbejdsplads.

**For det andet** skal lov- og regeludstedere have en klar forpligtelse til at afdække effekten af de krav, de formulerer.

En afklaring af effekten ved nye regler må omfatte såvel en bred involvering af alle interessenter i forberedelsesfasen, samt en pligt til at kortlægge den samlede effekt. Ikke kun det proforma-skema, der i dag kendes fra lovfor-slag, men reelle undersøgelser af effekten på udvalgte parametre (faglig kvalitet, borger-tilfredshed, bæredygtighed i bred forstand, herunder arbejdsmiljøeffekt m.v.).

Særligt i forhold til nye krav om dokumentati-on og styring er der behov for et mere forplig-

tende forarbejde, der kortlægger effekten, så der bliver tale om reelle forbedringer og ikke tom signalpolitik, når der bliver indført nye krav.

## **Love og aftaler**

Anbefalingen kræver en ny rammelovgivning om udfordringsretten.

For at gøre rammerne klare og gennemskuelige samt forpligtende for alle områder i den offentlige sektor er der behov for en ny rammelovgivning om ”udfordring” af eksisterende regler.

Rammerne for den kommunale ”udfordringsret” er i dag fastsat via økonomaftalerne og kan karakteriseres som en gensidig forpligtelse, men uden et retskrav. En rammelovgivning bør forpligte alle dele af den offentlige sektor til at realitetsbehandle initiativer om regelforenkling (på et passende niveau).

Der vil derudover være løbende behov for at se på rammerne for dispensationer fra gældende love og regler og gennemføre eventuelle lovændringer, hvis det er nødvendigt og hensigtsmæssigt.

Tilsvarende kan der være behov for at lovgive om krav til dokumentation for effekten af nye tiltag, alternativt fastsætte generelle administrative procedurer herfor.

## **Økonomi**

Anbefalingen vil frigive ressourcer. Effekten vil afhænge af, hvor udbredt anvendelsen af en ny udfordringsret vil blive og hvor mange kon-

krete ændringer, der vil blive accepteret. Det gælder såvel gevinsten ved ændringerne som omkostninger til processen.

Et krav om effektivvurdering af nye regler vil være en øget omkostning ved indførelsen, men vil tilsvarende kunne begrænse omkostninger-

ne ved uproduktive krav om dokumentation m.v.

Et nationalt kraftcenter med opbygning af viden og indsigt i styring af den offentlige sektor vil kunne effektivisere arbejdet med såvel udfordringsretten som regeludstedelsen.

## Referencer

Tage Søndergaard Kristensen, Politiken 26. maj 2012

Information om "udfordringsretten" på økonomi- og Indenrigsministeriets hjemmeside:

[http://im.dk/Indenrigs/Udfordringsret\\_og\\_frikommuner/Udfordringsret.aspx](http://im.dk/Indenrigs/Udfordringsret_og_frikommuner/Udfordringsret.aspx)

FOA-notat om unødvendig registrering og dokumentation, september 2012.

Høring om en tillidsreform, foråret 2012 (rundspørge).



## Anbefaling 4: Målinger der giver nytte

Medarbejderne skal have indflydelse på kontrol og dokumentation. Der skal udarbejdes værktøjer til arbejdspladserne, der gør det muligt for ledere og medarbejdere at minimere unødige, skævvridende, meningsløse regler og målinger samt sikre, at målingerne bliver understøttende frem for kontrollerende.

### Vision

Der er behov for værktøjer, der på en enkelt og let måde kan hjælpe den enkelte arbejdsplads med at komme uhensigtsmæssige kontrolopgaver til livs. Værktøjerne skal være med til at frigøre ressourcer, skabe effektivitet og samtidig understøtte fagligheden.

Unødig og skævvridende kontrol har taget overhånd. Alt for mange arbejdstimer bindes op i uhensigtsmæssige afrapporteringer og krav om dokumentation, som ikke kvalificerer og understøtte arbejdsopgaven. Det vil sige regler og arbejdsgange, som ikke giver borgerne værdi og går fra tiden til de egentlige opgaver.

Vejen væk er blandt andet nye dokumentationsformer og evalueringsmetoder, der giver mening og understøtter fagligheden. I dag er der ikke en "evidenskultur" i den offentlige sektor, men derimod en "procesdokumentationskultur". Tit bliver tiltag iværksat uden dokumentation for, at de rent faktisk virker efter hensigten. På den måde spildes der både tid, penge og medarbejderressourcer. Der er behov for mere viden om "hvad der virker" og for, at det er denne type af viden, der bliver brugt i styringen af den offentlige sektor.

Ledere og medarbejdere er gode til at vurdere, hvad der er vigtigt og centralt i opgaveløsningen, hvorfor de skal inddrages i at sikre den nødvendige kontrol og dokumentation. Vi skal fjerne unødige regler, så vi får tillid til de eksisterende regler og herunder anvende mulighederne i en "udfordringsret" mere aktivt, jf. anbefaling nr. 3. Det kræver samtidig, at der er gode værktøjer og metoder, der med begrænsede ressourcer i en presset hverdag også gør det praktisk muligt at udvikle dokumentation og styringsmetoder.

Det er vigtigt at nye redskaber og metoder indtænker en forankring i samarbejdssystemerne og at redskaberne kan medvirke til at gøre det både legitimt og praktisk muligt for den enkelte medarbejder at bidrage. Én af flere muligheder vil være at sammentænke innovation og medarbejderudvikling, for eksempel via fokus på udvikling af opgaverne i MUS og GRUS, jf. anbefaling nr. 7.

### Vejen derhen

I regi af det nationale kraftcenter for offentlig innovation, skal der udarbejdes en vifte af værktøjer, som konkret kan understøtte ledere og medarbejdere i arbejdet med at fjerne unødige regler og udvikle deres praksis.

Forankringen på nationalt plan skal sikre at nyttig viden opsamles, formidles og tænkes ind i praksis.

Et eksempel på et værktøj, som allerede er udviklet er Godialog ([www.godialog.dk](http://www.godialog.dk)). Et konkret værktøj, hvor medarbejdere kan medvirke til at pege på uhensigtsmæssige regler og procedurer i forbindelse med MUS. Værktøjet kan anvendes lokalt, sektorielt og nationalt. via hjemmesiden [www.godialog.dk](http://www.godialog.dk)

På [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) er der desuden præsenteret en række muligheder, og på [www.personelweb.dk](http://www.personelweb.dk) er eksempelvis præsenteret en ”værktøjskasse” til at arbejde med kvalitet og trivsel gennem medindflydelse på en let og overkommelig måde.

## **Love og aftaler**

Anbefalingen kræver ikke lovændringer, men er tæt knyttet til anbefaling nr. 3 om nye rammer for involvering af medarbejdere og ledere via udfordringsretten m.v. Tilsvarende er anbefalingen relateret til anbefaling nr. 7, der formodentlig vil kræve aftalemæssig implementering.

## **Økonomi**

Anbefalingen skal medvirke til en målrettet indsats for at forbedre dokumentation og styring og dermed skabe mere effektive arbejdspladser. Opgaven med udvikling af metoder og værktøjer tænkes forankret i det nationale kraftcenter for offentlig innovation, jf. anbefaling 5.

## **Referencer**

Statens Center for Kompetenceudvikling, [www.kompetenceudvikling.dk](http://www.kompetenceudvikling.dk)

Væksthus for ledelse, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

[www.Competencehouse.dk](http://www.Competencehouse.dk)

[www.Godialog.dk](http://www.Godialog.dk)

## Anbefaling 5: Nationalt kraftcenter for offentlig innovation

Der skal etableres et nationalt kraftcenter for udvikling af den offentlige sektor, der blandt andet skal udvikle og generere viden om social kapital og tillidsbaseret ledelse som drivkraft for innovation i den offentlige sektor. Centret skal koble forskning, uddannelse og praksisnær udvikling.

Centret skal medvirke til at udvikle og generere viden, som kan anvendes på centralt og lokalt niveau til at udvikle ledelse og styring i den offentlige sektor og øge produktiviteten, kvaliteten og trivslen blandt andet gennem medarbejderdrevet og brugerdrevet innovation. Centret skal – inspireret af de tidligere Bedriftssundhedstjenester (BST) - rådgive, støtte og netværksfacilitere arbejdspladserne i innovation og udvikling.

### Vision

Et nationalt kraftcenter skal være en dynamo for innovation i den offentlige sektor og medvirke til at skabe bedre rammebetingelser for arbejdspladserne. Det skal understøtte eksperimenter og fremme en innovativ kultur, understøtte en systematisk anvendelse af de bedste erfaringer og opbygning af kompetencer. Det skal ligeledes sikre, at ledere og medarbejdere i alle dele af den offentlige sektor får lige adgang til rådgivning og støtte til innovation og til netværk og videndeling.

Det nationale kraftcenter skal bidrage til at udvikle nye styre- og samarbejdsformer og nye måder at løse opgaverne på ved at kombinere eksisterende forskning og viden med praksisnær læring.

Hovedsigtet er at skabe værdi på arbejdspladserne. Det er derfor oplagt at forankre de nye tiltag og erfaringsopsamlingen fra Centret i

samarbejds- og medindflydelsessystemet og at inddrage læring og kompetenceudvikling i ethvert udviklingstiltag.

Det nationale kraftcenter skal sikre en systematisk opsamling af ny viden på tværs af laboratorieforsøg, bruger- og medarbejderdrevet innovation og andre udviklingstiltag, også de der gennemføres af andre centre. Det kan ikke betale sig, at alle ministerier, regioner og kommuner skal opfinde de samme dybe tallerkner. Det skal på den ene side udfylde "hullerne" i forhold til eksisterende centre, der er målrettet bestemte sektorer eller opgaver, og på den anden side skabe synergi på tværs af den viden, der produceres.

Centeret skal være en ressource, der giver de offentlige arbejdspladser et ekstra overskud til at kunne afse tid til fornyelse og udvikling på trods af det kortsigtede pres mange institutioner i dag er underlagt. Det skal medvirke til

at pege på muligheder for mere langsigtede prioriteringer og klare og præcise mål, der vil give bedre vilkår for at udvikle den offentlige service, end kortsigtede økonomiske sparekrav.

### **Vejen derhen**

Et nationalt kraftcenter skal have ressourcer til at yde en aktiv og rådgivende indsats i hele den offentlige sektor, svarende til den rolle bedriftssundhedstjenesten, BST tidligere spillede på arbejdsmiljøområdet.

Centeret skal bygge på en klar formålsparagraf og måles ud fra resultaterne. Centret kan organiseres som en selvejende institution under økonomi- og indenrigsministeriet ledet af en partssammensat bestyrelse.

Centret skal have en primær rolle som rådgiver for ledere og medarbejderrepræsentanter i deres strategiske indsats for at skabe rammer for udvikling af opgaverne i den offentlige sektor. Centret skal således styrke lederne, medarbejderrepræsentanternes og medarbejdernes muligheder for at være omdrejningspunkt for en lokal udvikling på deres arbejdspladser.

Centret skal endvidere kunne støtte ”partnerskabslaboratorier”, samarbejdsdrevet innovation og andre udviklingstiltag med økonomiske midler, jf. anbefaling nr. 6. Der skal opstilles kriterier for tildeling af midler.

Centret skal koordinere og skabe synergi mellem egen videnproduktion og den viden, der produceres i de eksisterende centre for innovation og kompetenceudvikling. Det er afgørende

for at få centret til at fungere efter hensigten.

Centret skal for eksempel samarbejde med KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning om den generelle udvikling af den offentlige sektor, med NFA, Det Nationale center for Arbejdsmiljø om vilkår og effektvurdering, og det skal bygge videre på projekter iværksat af Statens Center for Kompetenceudvikling, Videncenter for velfærdsledelse, Væksthus for ledelse, frikommuneforsøg m.v.

Der skal således udvikles arbejdsmetoder for centret, der bygger på dialog, erfaringsudveksling, nytænkning og anerkendelse af eksisterende faglig viden og indsigt i forhold til opgaverne i den offentlige sektor.

Mange steder i den offentlige sektor arbejdes der systematisk og strategisk med innovation og udvikling. Det gælder eksempelvis regionale initiativer som Idéklinikken i Aalborg, Midtclub i Region Midtjylland og i kommunale initiativer i Tønder, Faaborg-Midtfyn, Hedensted og Bornholm. Derudover i flere styrelser og institutioner i staten, eksempelvis Kriminalforsorgen, der med projekter om social kapital og brugerinddragelse udvikler opgaveløsninger og rammer, og i et tværgående projekt med ”Mindlab” mellem flere ministerier.

Men der er behov for, at alle styrelser, kommuner og institutioner arbejder innovativt med deres opgaver samt, at de gode erfaringer samles op og at ”best practise” formidles til andre offentlige organisationer og arbejdspladser på tværs af fag- og sektorområder. Netop tværfag-

ligt og tværsektorielt samarbejde kan medvirke til at finde helt nye løsninger og idéer til forbedringer, og disse muligheder er kun svagt forankret i en ”siloopdelt” offentlig sektor.

Centret skal fastsætte en klar arbejdsdeling til den private konsulentbranche, så centrets arbejde kan erstatte en række af de konsulentopgaver, som i dag løses i privat regi. Centret skal hermed sikre den offentlige sektor mod et overforbrug af private konsulentfirmaer, der udfører ensartede opgaver for flere arbejdspladser, og dermed belaster den offentlige økonomi unødvendigt.

### **Love og aftaler**

Centret skal oprettes ved lov.

### **Økonomi**

Anbefalingen kræver en årlig grundbevilling på finansloven. For at kunne få tilstrækkelig volumen vil bevillingen være i størrelsesorden 50-100 mio. kroner, eventuelt efter en forsøgs- og indkøringsperiode med en mindre bevilling.

Centret vil kunne aflaste både statslige institu-

tioner, kommuner og regioner gennem gratis bistand, og det vil dermed frigøre betydelige ressourcer gennem en mindre (og fremover mere målrettet og koordineret) anvendelse af private konsulenter.

Der anvendes i dag 3,7 mia. kr. på konsulent-ydelser alene i staten og tilsvarende 446 mio. kr. alene i Københavns Kommune. En ikke uvæsentlig del af disse midler går til udviklingsopgaver, der med fordel kan forankres på de offentlige arbejdspladser med støtte fra centret. (OAO arbejder med en yderligere kortlægning af omfanget, hvor der alene skal tages højde for konsulent-ydelser til den organisatoriske udvikling).

Hvis man skønsomt sætter den samlede konsulentbetaling til blot 6 mia. kr. i hele den offentlige sektor og forventer en reduktion heraf som følge af et fælles center på 10 procent giver det alene en besparelse på 600 mio. kroner. Hertil kommer effektiviseringer og bedre kvalitet som følge af den indsats centret kan styrke på arbejdspladserne.

### **Referencer**

Artikler fra Kriminalforsorgen, 2012

Materiale og magasin til Personalepolitisk Event, KTO og KL 2012

Materiale om innovation fra LO, FTF og AC, 2012

Notat om konsulent-ydelser i den offentlige sektor, OAO 2012 (under udarbejdelse)

Artikel i Politiken om anvendelsen af konsulenter i den offentlige sektor, 3. august 2012.

## Anbefaling 6: Plads til eksperimenter

Der skal eksperimenteres med at udvikle nye styre- og samarbejdsformer. Det kan eksempelvis ske inden for rammerne af ”partnerskabslaboratorier”, hvor alle parter med interesse i den konkrete opgave i fællesskab kan udvikle, afprøve og skabe ny viden om styre- og samarbejdsformer.

Der skal tilsvarende etableres rammer for forsøg i større målestok som frikommune- eller fristyrelsesforsøg. Rammerne skal sikre metodefrihed og mulighed for at dispensere for regler, så længe formålet med reguleringen opretholdes, borgernes retssikkerhed ikke kompromitteres, og tilgrænsende regler såsom EU-regler ikke tilsidesættes. Resultaterne skal dokumenteres, så der er mulighed for at overføre dem til andre områder.

### Vision

Partnerskabslaboratorierne skal bane vejen for en mere gennemgribende ændring af styring og samarbejdsformer i den offentlige sektor. Det nye i partnerskabslaboratorierne er, at parterne går sammen om at eksperimentere med nye styre- og samarbejdsformer. Når parterne går sammen om forsøgene, drager de fælles læring og tager fælles ansvar for proces, resultater og implementering. Eksperimenter kan være både små og store, og det er centralt både at prioritere små hverdags eksperimenter og større frikommunelignede eksperimenter, der måske kræver dispensation fra aftaler, regler og kontrolforanstaltninger på et område i en afgrænset periode. Det giver flere mulighed for at eksperimentere og flere erfaringer, der kan komme den samlede offentlige sektor til gavn. Uanset om eksperimenter er store eller små, skal de være praksisnære.

Der er allerede en stor innovativ kraft i den offentlige sektor. Medarbejderne løser mange

problemer og udvikler nye metoder og samarbejdsformer, uden at det vækker særlig stor opmærksomhed. Det er vigtigt at indhøste disse erfaringer og anerkende dem som innovation, for små forandringer kan i synergi blive til store forandringer.

Det afgørende er, at forsøgene afprøver styre- og samarbejdsformer, der kan styrke tillidsdagsordnen og skabe værdi i forhold til kvalitet, effektiviseringer og social kapital. For eksempel nye måder at understøtte fagligheden, at samarbejde på tværs af fag og sektorer eller at inddrage borgernes ønsker og behov. Eller nye målemetoder der giver mening for medarbejderne og understøtter fagligheden.

### Vejen derhen

Det er ikke nyt at anvende forsøg og eksperimenter, når der er politisk ønske om at udvikle den offentlige sektor. Der er foretaget eksperimenter med frikommuneforsøg

i 1980'erne, fristyrelsesforsøg i 1990'erne, forsøgspuljer, udfordringsretten i 2009 og nye frikommuneforsøg i 2011. Derudover er der blevet taget nogle konkrete initiativer i forskningsprojektet SLIP og FORUM på CBS, MidtLab i Region Midtjylland, Mindlab i Staten og overenskomstfinansierede projekter som Væksthus for ledelse osv. (jf. referencerne til projekthjemmesider m.v.).

Men med partnerskabslaboratorierne skal forsøg og eksperimenter nu bredes ud til alle sektorer og niveauer i den offentlige sektor. Det kan medvirke til en kulturel forandring af den offentlige sektor, som der er så stort behov for. Når skuden er vendt, skal partnerskabslaboratorier fortsat være en anerkendt måde til at udfordre de til enhver tid eksisterende styre- og samarbejdsformer. Derfor skal der være gode rammer og incitamenter for at eksperimentere og sikre en systematisk opsamling af erfaringer og viden.

Der skal vedtages en lov, der danner rammerne for de aftaler om laboratorieforsøg, som parterne kan gennemføre på et givent område og i relation til et defineret opgavefelt. Loven skal definere principper for og krav til partnerskabslaboratorier.

Der skal for eksempel være krav om, at formålet med de reguleringer, der dispenseres fra, opretholdes, at både ledelsessiden og medarbejdersiden bakker op om laboratorieforsøget og at borgernes retssikkerhed ikke kompromiteres.

Det skal endvidere tydeligt fremgå, hvem der kan dispensere fra aftaler, regler og kontrolforanstaltninger i laboratorieforsøgene og hvordan ansøgning og tildeling foregår. Dispensation for lovgivning skal for eksempel ske hos den myndighed, der er bemyndiget til at fastsætte og fravige regler inden for et område, mens dispensation for overenskomstindgåede aftaler kun skal gives af de parter, der har indgået den pågældende aftale.

Der skal være krav til gennemførelsen og dokumentation af laboratorieforsøgene, så resultater og effekter dokumenteres, så det er muligt at overføre gode erfaringer til andre områder. Der skal ligeledes være krav til læring og kompetenceudvikling, således at alle involverede parter klædes på til at indgå i udviklingsforløbet og får et konkret udbytte i forhold til at udvikle deres kompetencer.

Partnerskabslaboratorierne skal kunne gennemføres både i enkelte enheder men også på tværs af områder og ledelseslag. De kan etableres på et ministerområde, i en styrelse, i en kommune, på et enkelt forvaltningsområde, en institution eller i et samarbejde mellem flere arbejdspladser.

De parter, der ønsker at gennemføre laboratorieforsøg, kan søge rådgivning eller økonomisk støtte ved det nationale kraftcenter for offentlig innovation, jf. anbefaling nr. 5. Centret har ligeledes ansvar for at generere viden på tværs af laboratorieforsøgene og videreformidle erfaringerne.

## **Love og aftaler**

Anbefalingen kræver vedtagelse af en lov om partnerskabslaboratorier svarende til Lov om frikommuneforsøg.

En udvidet anvendelse af frikommuneforsøgsmodellen til hele den offentlige sektor kræver ligeledes lovændring.

## **Økonomi**

Udgifter til rådgivning og økonomisk støtte i forbindelse med etableringen af partnerskabslaboratorier og frikommune/fristyrelsesforsøg samt opsamling og formidling af erfaringer ligger inden for udgifterne til Det nationale kraftcenter for offentlig innovation.

## **Referencer**

[www.slip.cbs.dk](http://www.slip.cbs.dk)

[www.midtlab.dk](http://www.midtlab.dk)

[www.mind-lab.dk/](http://www.mind-lab.dk/)

[http://www.sum.dk/Indenrigs/Udfordringsret\\_og\\_frikommuner/Frikommuneforsoeg.aspx](http://www.sum.dk/Indenrigs/Udfordringsret_og_frikommuner/Frikommuneforsoeg.aspx)



## Anbefaling 7: Fælles om fornyelse

Ledere og medarbejdere skal have bedre mulighed for i fællesskab at skabe rammer for innovation på arbejdspladserne og i mødet mellem medarbejdere og borgere.

Støtte til det lokale samarbejde om innovation kan omfatte såvel regel- og aftalemæssige forbedringer som redskaber eller økonomisk støtte. Støtte kan omfatte uddannelses tilbud til lokale innovationsagenter, mulighed for centralt finansieret frikøb af interne ressourcer som alternativ til ekstern konsulentbistand m.v.

De aftalemæssige rammer kan i forlængelse af partnerskabsaftaler omfatte rammer for samarbejde og innovation eller opstilling og afprøvning af nye MUS-koncepter, hvor der lettere kan høstes forslag til omlægning af arbejdsgange, afbureaukratisering og til nye initiativer til at skabe merværdi for borgerne.

### Vision

Målet er at skabe en innovativ kultur på alle arbejdspladser i den offentlige sektor, der involverer medarbejdere og borgere i at finde nye veje til at øge effektiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen, forbedre trivslen og frigøre ressourcer til kerneopgaven.

Samarbejdsdrevet innovation skal være med til at gøre op med nulfejlskulturen og skabe rum til refleksion. Ledere og medarbejdere skal have tid og mulighed for at løfte sig ud af hverdagens tempo og umiddelbare drift og i et samspil med borgerne søge nye løsninger. Den enkeltes faglighed skal i centrum, og der skal idéudvikles og tænkes på tværs af opgaver og fag.

Ledere, medarbejdere samt borgere udgør en trio, hvor projekter og kerneopgaver formuleres, gennemføres og evalueres. Borgernes tilfredshed med produkter og serviceydelser

mv. balanceres med medarbejdernes trivsel og produktivitet.

### Vejen derhen

Medarbejderne skal have tid og rum til at løfte sig ud af daglige opgaver og klædes på til at reflektere over deres egen praksis, hvis der skal skabes en innovativ kultur på deres arbejdsplads. Forudsætningen er, at gennemførelse af innovative processer besluttet og legitimeres oppefra og at processerne faciliteres. Arbejdspladsen skal derfor også sikre, at de er i besiddelse af kompetencer til at understøtte og drive innovative processer, og at der samlet er afsat den fornødne tid til, at alle medarbejdere kan deltage.

Der kan skabes en innovativ kultur på mange måder og det er vigtigt at den enkelte arbejdsplads finder sin egen vej. I den proces skal de have mulighed for at modtage rådgivning og støtte fra Nationalt kraftcenter for Offentlig

Innovation samt søge om økonomiske midler til at iværksætte nye tiltag.

En styrelse, kommune eller en arbejdsplads kan for eksempel uddanne innovationsagenter, der kan facilitere samarbejdsdrevet innovation og understøtte udvikling af ny viden. Nøgleord for uddannelsen kan være: Design og prototyping, projektledelse og gennemførelse, eksperimenter og laboratorier samt prøvehandling og andre netværksskabende innovative elementer. Der kan også etableres et "train the trainer forløb", hvor innovationsagenterne selv uddanner nye innovationsagenter, så der skabes en bølge af lokale innovationsagenter.

De kan også vælge at afprøve nye MUS- eller GRUS-koncepter (Medarbejder- eller Gruppeudviklings-samtaler), der kan medvirke til at fremme en innovativ kultur. Udviklingssamtalerne kan for eksempel suppleres med en dialog om mulig forslag til udvikling af processer og arbejdsgange, til afbureaukratisering eller nye ideer til værdiskabelse for borgerne. Det forudsætter dog, at lederne kompetenceudvikles til at gennemføre nye former for udviklingssamtaler.

## Referencer

"Vi er på vej – Offentlig innovation 2.0" af Annemette Digmann, Jens Peter Jensen, Kirsten Engholm Jensen, 2012

"UNBOSS" af Lars Kolind og Jacob Bøtter, 2012

"Intelligent offentlige udbud fremmer innovation", Mandag Morgen, 21. marts 2010

"Kompetenceudvikling til innovation", KL og KTO/OAO – arbejdspapir, 3. september 2012

Baggrundsnotat fra OAO om innovationsprojekter i den offentlige sektor (under udarbejdelse)

Der er mange gode eksempler på samarbejdsdrevet innovation, der har givet gode resultater. Århus Kommune har udarbejdet en hvidbog for innovationsarbejde i kommunen, som skitserer rammer og værdier for innovationsarbejde og udgør en slags overligger for eksperimenter, udvikling af prototyper mv. I både Silkeborg, Holstebro og Hedensted Kommune benytter man innovationsagenter. I Ikast-Brande har man oprettet et "træningscenter for nytænkning", Region Nordjylland har en "Idéklinik", Region Hovedstaden har "Center for Sundhedsinnovation", Region Syddanmark har "INVIA" og i Region Midtjylland har "Innovationservice" (i baggrundsnotat fra OAO er beskrevet organisering og erfaringer med en række af disse projekter).

## Love eller aftaler

Forslagene kræver ikke lov- eller aftaleændringer.

## Økonomi

Udgifter til rådgivning og økonomisk støtte til iværksættelse af samarbejdsdrevet innovation ligger inden for udgifterne til Det nationale kraftcenter for Offentlig Innovation.

## Anbefaling 8: Oprust medarbejderne

Medarbejdere i den offentlige sektor skal være med til at understøtte innovation, samarbejde og tværfaglig læring og løsninger. De skal derfor også have oprustet deres kompetencer – både i forhold til deres daglige arbejde men også til at de kan indgå i refleksioner, innovation og udvikling sammen med ledelsen på baggrund af deres faglighed.

### Vision

En velfungerende offentlig sektor er båret af medarbejdernes faglighed, engagement og ansvarlighed og evne til at samarbejde og reflektere over egne praksis. Medarbejderne er allerede dygtige, engagerede, ansvarlige og samarbejder godt. Udgangspunktet er ikke en mangeltilstand, men medarbejderne kan blive endnu bedre gennem uddannelse og løbende kompetenceudvikling. Det har betydning for implementeringen af en tillidsreform, hvor medarbejderne i endnu højere grad skal være med til at understøtte innovation, samarbejde og finde løsninger og lære i samspillet med kolleger og borgere. Det er en forudsætning for at frigøre ressource og skabe mere kvalitet i den offentlige sektor.

De offentlige arbejdspladser har brug for fagligt dygtige medarbejdere. De offentligt ansatte er fagligt dygtige, men denne dygtighed skal bevares og udbygges. Derfor har de offentligt ansatte medarbejdere brug for udviklingsmuligheder og den tryghed, det giver løbende at vedligeholde og udvikle deres kompetencer og dermed bevare deres værdi på arbejdsmarkedet.

En tillidsreform fordrer nye krav til medarbej-

dernes faglige som personlige og sociale kompetencer. Medarbejderne skal have en stærk faglighed og styrke kompetencerne i forhold til at samarbejde på tværs med andre faggrupper, at tænke i helheder, til idéudvikling og innovation og til at gå i dialog med brugere og borgere med mere. Det kræver blandt andet, at medarbejderen har mulighed i hverdagen for at udvikle - og anvende – sine kompetencer.

### Vejene derhen

Et generelt uddannelsesløft og et stærkt, vedvarende fokus på kompetenceudvikling i den offentlige sektor er en forudsætning for, at medarbejderne styrker samarbejdet, øger innovationskraften og kan være med til at udvikle målinger, der understøtter fagligheden. Kompetenceudvikling er et middel til at nå de mål, der er sat for organisationen som helhed, for arbejdspladsen og for den enkelte medarbejder.

Målet er at løfte opgaverne endnu bedre end tidligere. Kompetenceudvikling bliver derfor et væsentligt og vedvarende indsatsområde, jf. anbefaling 10 om strategisk kompetenceudvikling. En opgave som Det nationale kraftcenter for innovation skal være med til at løfte ved at inddrage læring og kompetenceudvikling i

laboratorieforsøg, bruger- og medarbejderdrevne innovation og andre udviklings tiltag.

Faglighed, samarbejde og innovation hænger tæt sammen. En stærk faglighed er det bedste udgangspunkt for at kvalificere opgaverne, idéudvikle og vurdere konsekvenser fx af indførelse af ny teknologi eller nye måder at inddrage borgernes ønsker og behov på.

Udviklingsarbejde skal ske i samarbejdet mellem de ledere og medarbejdere, der til dagligt løser de opgaver, der skal nytænkes. Det forudsætter, at der skabes tid og mulighed for, at alle kan deltage i udviklingsarbejdet.

De opgaver, der skal løses på tværs af faggrupper eller sektorer, skal tilsvarende udvikles i de tværgående samarbejder. Det er jo her, opgaverne fremover skal løses på nye og bedre måder.

Medarbejderne kan bidrage til hverdagsinnovationen, når de lærer af deres fejl og kommer med nye perspektiver og løsninger på de fastlagte opgaver. Hverdagsinnovationen vokser nedfra og ud af den daglige praksis. Tænkertanken DEA viser i deres publikation "Heldet kan og skal sættes i system", at alle ledere og medarbejdere kan lære at bidrage til værdiskabende innovation gennem systematisk udvikling og anvendelse af kompetencer, metoder og mindset til innovation.

Det tager tid at opbygge en innovationskultur.

Det er vigtigt at anerkende de erfaringer og bygge på den faglighed, medarbejderne har med sig. Der skal være plads til forskellighed blandt medarbejderne undervejs. Nogle har allerede de nødvendige kompetencer, mens andre har brug for tid og rum for eksempel til at indgå i en udviklingsopgave på tværs af sædvanlige samarbejdsrelationer. Konkret kan det eksempelvis ske ved at udnytte mulighederne for jobrotation.

Omdrejningspunktet er dog, at innovationskompetencerne læres tæt på praksis, der hvor de daglige opgaver løses, i samarbejde med andre og som en løbende proces. Derfor kan man lade innovation indgå som et fag eller et modul på alle grund- eller efteruddannelser, så medarbejderne får det innovative perspektiv allerede under uddannelsen, så det bliver en del af den praksis, de udvikler.

De målinger, som arbejdspladser, kommuner eller styrelser foretager for at vurdere deres indsats i forhold til de fastsatte mål, skal også bruges som et redskab til at øge kvalitet og effektivitet. Dokumentation og evalueringer skal betragtes som et centralt læringsredskab, der understøtter kompetenceudvikling og fagligheden.

Derudover skal medarbejderne sikres en reel medindflydelse i opgaveløsningen. Det medvirker til større social kapital, åbenhed og tryghed, og dermed til at idéer kan komme frem, blive diskuteret og afprøvet i praksis.

De konkrete kompetencer, der eksempelvis skal udvikles hos såvel ledere som medarbejdere for at skabe en innovativ kultur, kan være:

- At have øje for udfordringen og ikke kun den gode idé
- At arbejde undersøgende og vedholdende og at stille de rigtig spørgsmål
- Professionelt at arbejde med sin nysgerrighed
- Med tro på egen faglighed at kunne arbejde på tværs
- At tage ansvar og udvise risikovillighed sammen med sin ledelse – her under at gøre op med nul-fejls-kulturen

### **Love og aftaler**

Et generelt uddannelsesløft og bedre muligheder for løbende kompetenceudvikling er en offentlig opgaver. Dertil kan parterne ved OK13 drøfte, hvilke initiativer der er behov for vedrørende kompetenceudvikling, og hvordan der skabes rammer for samarbejdet lokalt om den strategiske kompetenceudvikling på arbejdspladserne, jf. anbefaling nr. 10

### **Økonomi**

Jf. ovenfor og anbefaling nr. 10 vil der være behov for et generelt uddannelsesløft finansieret via Finansloven.

## **Referencer**

DEA: ”Heldet kan og skal sættes i system”, <http://www.dea.nu/>

## Anbefaling 9: Klæd lederne på

Den igangværende opkvalificering af lederne på alle ledelsesniveauer skal fortsætte, så de kan være med til at udvikle samarbejdet om velfærdsopgaverne, medarbejderreven og brugerreven innovation og styrke personaleledelsen.

Lederne skal samtidig sikres gode vilkår for deres ledelsesopgave, så de kan understøtte fagligt gode løsninger i mødet mellem medarbejdere og borgere og udvikle samarbejdet lokalt.

### Vision

For at lederne kan understøtte tillid og faglighed blandt medarbejderne, skal de selv mødes af tillid og anerkendes for deres faglighed – ikke mindst fra ledelseslagene over dem.

Tilliden skal gennemsyre den offentlige sektor fra top til bund.

Lederne har derfor et større ledelsesrum, hvor de har klare mål og stor handlefrihed til at planlægge, disponere og evaluere inden for deres ledelsesområde. Lederne udfører deres opgave, som det passer bedst i den kontekst, hvor de er - der ledes mere situations- og kontekstbestemt. Det betyder, at der er større forskellighed i, hvordan der ledes og arbejdes. Lederne skal derudover sikre medarbejdernes handlerum til at foretage faglige skøn i deres arbejdsdag.

Overflødig kontrol og dokumentation erstattes af målinger, der giver mening for lederne og deres medarbejdere og understøtter fagligheden. Bureaukratiet begrænses til det arbejds- og retssikkerhedsmæssigt nødvendige for eksempel til den information medarbejderne i hjemmeplejen har brug for om en borger for at målrette hjælpen eller den dokumentation,

der viser om en konkret indsats virker efter hensigten.

Det betyder også, at kvalitetskontrollen vil foregå på forskellig vis fra område til område. Nogle steder vil man måske holde fast i en form for skriftlig dokumentation, mens man andre steder måske vil indføre en mere dialogbaseret dokumentation og kvalitetskontrol. Området er selv ansvarlig, og topchefer og politikere har ikke nødvendigvis det daglige indblik i, hvordan det går.

### Vejen derhen

Den største forandring skal ske i tankegangen - at slippe hinanden fri. Det kræver tillid og mental omstilling at turde tro på, at opgaverne bliver løst forsvarligt og godt uden, at alle hele tiden følger med. Lederne skal være gode til at bruge medarbejderne efter deres kapacitet – og til generelt at styrke hele medarbejdergruppen. Lederne skal have fokus på, at de fagligt bedste løsninger kræver medvirken af fagligt dygtige medarbejdere.

Kompetenceudvikling bliver derfor et væsentligt og vedvarende indsatsområde, jf. anbefaling nr. 10. En opgave som Det nationale

kraftcenter for innovation skal være med til at løfte ved at inddrage læring og kompetenceudvikling i laboratorieforsøg, bruger- og medarbejderdrevne innovation og andre udviklings-tiltag.

Derudover kræver det mere og bedre ledelse, og forudsætter indlevelsessevne hos lederne. Lederne skal have styr på, at ressourcerne og fagligheden er i orden i forhold til opgaverne, og at medarbejderne hver især er i stand til at løfte opgaverne.

Der stilles store krav til den offentlige leder. Blandt de mange kompetencer, lederne skal have, kan eksempelvis nævnes:

- Lederen skal være den strategiske aktør, der har øje for den langsigtede vision for opgaveløsningen
- Lederen skal kunne skabe et internt miljø, der blandt andet fremmer trivsel og innovation
- Lederen skal kunne lede på tværs af faggrupper, arbejdspladser og sektorer
- Lederen skal turde kaste arbejdspladsen ud i eksperimenter
- Lederen skal kunne inddrage og coache sine medarbejdere og facilitere processer
- Lederen skal være en tillidsvækkende personaleleder

For bedst muligt at sikre at lederne mestrer opgaven, lægges der stor vægt på lederuddannelse og kompetenceudvikling af lederne i bred forstand. Der er brug for et serviceeftersyn af lederuddannelserne for at se, om uddannelserne har fokus på at udvikle kom-

petencer til at understøtte tillidsdagsordnen. Giver uddannelserne eksempelvis lederne det nødvendige blik for, at det også kan være de helt små ting i mødet med såvel medarbejder som borger, der har betydning for, om medarbejderen eller borgeren (den indsatte, den ældre, kontanthjælpsmodtageren) føler sig mødt af respekt og tillid. Det kan også være mere strukturelle ting i uddannelserne for eksempel forholdet mellem teori og praksis samt mellem styring og ledelse. Og om koblingen til praksis sker på den rigtige måde og er tilstrækkelig.

Den ret til lederuddannelse på diplomniveau, som blev givet institutionsledere m.fl. ved trepartsaftalerne i 2007 skal udvides til at omfatte alle offentligt ansatte ledere. Lederuddannelse på diplomniveau er det overordnede mål men ikke nødvendigvis den rigtige løsning for alle ledere. For alle ledere gælder dog, at det er vigtigt at komme i gang med lederuddannelse på et tidligt tidspunkt (senest indenfor 1 år) efter, at lederkarrieren er startet.

Formel lederuddannelse gør det ikke alene. Lederne har også brug for et rum, hvor der er tryk og fortrolighed til at kunne drøfte det, der er svært. Dette kan være i ledelsesteamet, i et ledernetværk, ved at have adgang til en mentor eller en coach osv.

Endeligt er der brug for en forstærket indsats i forhold til rekruttering af næste generation af ledere. En indsats der dels sikrer rekrutteringsveje også for ”ikke-akademiske” ledertalenter og dels fokuserer på fremme af intern rekruttering og dyrkning af ledertalenter.

## **Love og aftaler**

Anbefalingen kræver ikke ændringer i hverken love eller aftaler.

## **Økonomi**

Der er behov for en videreførelse af den særlige indsats, der blev aftalt med trepartsaftalen i 2007. Investeringen i en øget indsats vil skulle indgå i den generelle finans- og uddannelsespolitiske prioritering, jf. anbefaling nr. 10.

## **Referencer**

Diverse undersøgelser/publikationer fra Væksthus for Ledelse. Eksempelvis:

”Ledelse er (også) en holdsport”. På baggrund af undersøgelsen er der udledt 5 kendetegn ved ekstraordinært velfungerende ledelsesteam.

”Sammenhængskraft – i Virkeligheden”. Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelsesniveauerne i regioner og kommuner.

”Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejderne i ledelsesprocesser” af Mads Ole Dall m.fl.



## Anbefaling 10: Sammen om nye kompetencer

Ledere og tillidsrepræsentanter skal blive bedre rustet til i fællesskab at understøtte strategisk kompetenceudvikling, læringsmiljøet, individuel kompetenceudvikling og jobudvikling. Det kræver en fælles uddannelsesindsats og opbakning fra parterne.

Det kræver et øget kendskab til relevante uddannelsesmuligheder for lederne og medarbejderne, og en målrettet indsats til at motivere dem til at bruge mulighederne. Ikke mindst skal ledere og tillidsrepræsentanter sætte fokus på, hvordan læringsmiljøet kan fremmes, og hvordan barrierer for uddannelse og kompetenceudvikling kan brydes ned. De skal også støtte op om, at kompetenceudviklingen har effekt, og at nye kompetencer bliver anvendt.

### Vision

Parterne i den offentlige sektor skal påtage sig et uddannelsesansvar, arbejde strategisk og systematisk med kompetenceudvikling og sikre et kompetenceløft til alle. Medarbejderne i den offentlige sektor er allerede dygtige og ansvarlige, men kompetenceudvikling er en grundlæggende forudsætning for at bevare dygtige ledere og medarbejdere, der understøtter en velfungerende offentlig sektor. Der skal være en tæt kobling mellem de kompetenceudviklingsaktiviteter, der sættes i gang, og de mål og opgaver, der er for arbejdspladsen.

Der skal derfor opstilles mål for den enkelte leder og medarbejder i en udviklingsplan, som både tager udgangspunkt i arbejdspladsens overordnede mål, strategi og indsatsområder samt medarbejderens egne ønsker og visioner for faglig og personlig udvikling. Kompetenceudvikling skal tilrettelægges i planlagte og løbende processer.

Kompetenceudvikling skal være en del af den fælles dagsorden, hvor der er en fælles forståelse for, at en positiv tilgang til læring er afgørende for den enkeltes motivation og mulighed for at lære. Der skal arbejdes aktivt med at sikre en høj effekt af kompetenceudviklingsforløbene og med at nedbryde barrierer hos den enkelte og på arbejdspladsen for at sikre kompetenceløftet.

Parterne i samarbejds- og medindflydelsesudvalgene skal klædes grundigt på til at arbejde med strategisk kompetenceudvikling, hvis aftalerne om kompetenceudvikling skal efterleves og understøtte tillidsdagsordnen. Derudover skal lederne klædes på til at gennemføre MUS og udarbejde udviklingsplaner, der understøtter de strategiske mål og har effekt.

### Vejlen derhen

Parterne på det offentlige arbejdsmarked har indgået aftaler om kompetenceudvikling med

det formål at fremme kompetenceudviklingen i den offentlige sektor både på det statslige område og det kommunale og regionale områder. Men der er fortsat et stort arbejde i at få aftalerne udbredt og efterlevet.

Med tillidsdagsordnen skal kompetenceudviklingen også have fokus på de faglige, sociale og personlige kompetencer, der er nødvendige for, at medarbejderne kan være med til at understøtte innovation, samarbejde og tværfaglig læring og løsninger og for at lederne kan skabe gode rammer for at udvikle opgaveløsningen og arbejdspladserne.

Samarbejds- og medindflydelsesudvalgene er omdrejningspunktet for at udvikle og implementere strategisk kompetenceudvikling. Ledelses- og medarbejdersiden i udvalgene skal som centrale aktører klædes på til de opgaver. Der er også brug for en uddannelsesindsats af medlemmerne af udvalgene.

Tillidsrepræsentanter eller andre nøglepersoner kan uddannes til at spille en aktiv rolle i forhold til at nedbryde barrierer og skabe motivation og efterspørgsel til efter- og videreuddannelse på deres arbejdsplads. Forsvarskommandoen har gode erfaringer med at uddanne 15 uddannelsespiloter, der har motiveret og understøttet deres kolleger til at komme i gang med almen kvalificering inden for dansk, matematik, IT og engelsk. Resultatet er, at der er gennemført 966 test fordelt på 630 personer og der er afdækket 607 behov for uddannelse, som nu er ved at blive igangsat.

Samarbejds- og medindflydelsesudvalgene skal sikre, at de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS) rent faktisk afholdes, og at alle medarbejdere har en skriftlig udviklingsplan.

Der skal med den enkelte arbejdsgiver kunne aftales måltal for efter- og videreuddannelsesindsatsen for at sikre, at der sker en reel udvidelse af uddannelsesomfanget.

De kan også udvikle MUS eller andre værktøjer til at understøtte den kompetenceudvikling, som tillidsdagsordnen fordrer. MUS kan for eksempel suppleres med en dialog om ideer til afbureaukratisering, til målinger, der understøtter fagligheden, og til at øge værdiskabelsen i opgaveløsningen og for borgerne, som et redskab til innovation. De kan også supplere deres indsats med nye værktøjer.

### **Love og aftaler**

MED- og SU-aftalerne vil være rammen for meget af den lokale indsats. Det kan formodentligt ske indenfor rammerne af de eksisterende aftaler, men vil kræve en yderligere konkretisering af opgaverne lokalt (retningslinjer, årsplaner m.v.).

Forpligtende lokale aftaler om mål for kompetenceudviklingen vil skulle indgås med de forhandlingsberettigede organisationer. Dette kan eventuelt ske i regi af en partnerskabsmodel, jf. anbefaling nr. 1.

## **Økonomi**

Der er behov for investering i øget kompetenceudvikling generelt samt specifikt for medlemmer af SU og MED i regi af parternes fælles uddannelsesindsats.

Forudsætning for en øget indsats for kompetenceudvikling er en øget dimensionering på uddannelserne – flere uddannelsespladser også til kompetencegivende uddannelse. Der henvises til den generelle finans- og uddannelsespolitiske prioritering.

## **Referencer**

Notat om projekt i forsvaret om ”uddannelsespiloter” (under udarbejdelse)

