

FÆLLES PERSPEKTIVER PÅ

FRI
SÆT
TEL
SE

FOA

HK

BUPL

KL



Dansk Socialrådgiverforening

FORORD	3
VÆRDI FOR BORGERNE	4
FRA REGLER TIL FAGLIGHED OG FAGLIG LEDELSE	6
FRISÆTTELSE FRA HVAD?	8
HELHEDSLØSNINGER TIL BORGERNE	10
FIRE RAMMER FOR FRISÆTTELSE	12
FRISÆTTELSE I LOKAL SAMMENHÆNG	14

Udgivet marts 2023 af:

DLF

HK Kommunal

BUPL

FOA

Dansk Socialrådgiverforening

KL

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

KLS Pureprint A/S

ISBN:

978-87-93950-92-4



PurePrint™ by KLS
Proceseret i samarbejde med
af KLS PurePrint A/S

FORORD

Kommunernes medarbejdere, ledere og kommunalpolitikere har ansvar for, at de offentlige velfærdsopgaver udvikles, så der fortsat kan leveres velfærd med kvalitet og værdi for borgerne.

Som et led i udviklingen har frisættelse længe været et centralt politisk tema. En gruppe af kommuner arbejder aktuelt med frisættelse på udvalgte velfærdsområder i de såkaldte velfærdsforsøg. Frisættelse er også et centralt tema for SVM-regeringen, og det kan derfor forventes at blive et lovtema i den kommende periode.

KL, FOA, DLF, BUPL, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening har derfor sammen udarbejdet denne pjece om fælles perspektiver for frisættelse.

Pjecen beskriver, hvorfor frisættelse er en vigtig vej til at styrke den offentlige velfærd. Den beskriver også, hvilke rammer en frisættelse må respektere, hvis den skal lykkes og skabe værdi for borgerne.

Pjecen indeholder budskaber til staten om, hvad der bør ændres i den statslige styring, og hvad der bør dereguleres, hvis regeringsgrundlagets intentioner om frisættelse skal realiseres.

Den indeholder også budskaber til kommunerne om, hvorfor og hvordan kommunerne kritisk bør gennemgå de rammevilkår og den styring, som medarbejdere og

faglige ledere er underlagt, så de kan få et større fagligt handlerum til at realisere de politiske mål.

Endelig indeholder pjecen budskaber til medarbejdere og ledere om at udnytte eksisterende faglige handlemuligheder og bryde med rutiner, hvis det kan styrke de faglige løsninger og give værdi for borgerne.

De seks kommunale arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer vil med denne pjece sammen tilkendegive, at udvikling af de offentlige velfærdsopgaver er et fælles ansvar, der kræver tæt samarbejde mellem medarbejderne og hele ledelseskæden fra direktører og chefer til faglige ledere.

Og det kræver ikke mindst tillid til, at kvaliteten i den offentlige velfærd er bedst tjent med faglige vurderinger tæt på borgerne fremfor fjernt besluttede detailregler om arbejdsprocesser og løsninger.

Organisationerne opfordrer sammen til, at de fælles perspektiver og budskaber i denne pjece kan præge det arbejde med frisættelse, som forestår.

DLF
HK Kommunal
BUPL
FOA
Dansk Socialrådgiverforening
KL

VÆRDI FOR BORGERNE

Der er i befolkningen bred opbakning til den danske velfærdsmodel. Det er et godt udgangspunkt, som samtidig forpligter til fortsat at udvikle den offentlige velfærds-service. Vel at mærke i et tillidsfuldt samarbejde mellem politikere, som tager ansvar for velfærdsinstitutionernes rammer, ledere og medarbejdere som udfører og udvikler den borgernære velfærd, og borgerne selv, som er centrale i tilrettelæggelsen af de konkrete velfærdsløsninger.

Hvis borgernes forventninger fortsat skal imødekommes, er den offentlige sektor nødt til at være i udvikling og være en god og attraktiv arbejdsplads. Det skyldes blandt andet, at der kommer flere borgere i de aldersgrupper, der har stort behov for velfærdsservice. Det er samtidig blevet sværere for kommunerne at rekruttere medarbejdere.

Behovet for udvikling af den offentlige velfærdsservice påvirker, hvordan kommunerne konkret skal arbejde med at give den enkelte borger tilbud af høj kvalitet, og hvordan der kan skabes bedre faglige og mere tilpassede løsninger.

Et af svarene er mere frisættelse og mindre regelstyret standardisering, uanset om det er barnet, den unge, den voksne eller ældre, som velfærdsløsningen retter sig mod.

Der er vigtige samfundshensyn bag alle de store velfærdsopgaver, uanset om deres mål er uddannelse, tryghed, sundhed, arbejdsmarkedskontakt, omsorg eller andet. Disse samfundshensyn og overordnede mål er ledetråde, men udgangspunktet skal være værdi for borgerne – med afsæt i borgernes forudsætninger fremfor systemets rutine. Løsningen skal findes i dialogen mellem borgerne og de offentlige medarbejdere, ikke i fastlagte standardløsninger eller -processer og -koncepter.

Et andet svar er, at der i højere grad skal findes helhedsløsninger på tværs af søjlerne og sammen med borgerne. Medarbejdere og ledere skal blive bedre til at fravige standardløsninger indenfor søjlen og i stedet finde fælles løsninger tilpasset borgernes behov.

Derfor skal der kritisk fokus på alle de regler og mekanismer, der begrænser medarbejdere og ledere, og som ikke er begrundet i fx borgernes retssikkerhed. Det kan fx være procesreguleringer, vidtgående dokumentationskrav, standardløsninger m.v. I stedet skal fokus være på at skabe rum til professionel dømmekraft for medarbejderne og frihed til at finde løsninger med udgangspunkt i borgernes behov.

Frisættelse handler også om, at ledere og medarbejdere selv vælger at møde borgerne et nyt sted og påtager sig ansvaret for at udnytte det handlerum, der allerede er, og som bliver større gennem en deregulering. Frisættelse er ikke kun frihed fra noget, men også frihed til noget, nemlig at igangsætte og i endnu højere grad tage del i en udvikling, der skaber mere værdi for borgerne.

Dermed er frisættelse også en vej til stærkere faglige fællesskaber og højere faglige ambitioner og derigennem også et bidrag til et bedre arbejdsmiljø for både ledere og medarbejdere.

FRA REGLER TIL FAGLIGHED OG FAGLIG LEDELSE

Mange regler og styringsprincipper – både statslige og kommunale – udspringer af en forestilling om, at de bidrager til mere kvalitet i den sagsbehandling eller i den serviceydelse, de regulerer.

Det kan fx være regler om den arbejdsproces, som medarbejderen skal igennem, og hvem der skal deltage. Det kan være om den løsning eller faglige metode, medarbejderen kan vælge. Og det kan være om de dokumentationskrav, som medarbejderen skal sikre.

STATSLIG BEGRÆNSNING AF FAGLIGT RUM

I de ministerier og styrelser, der regulerer kommunale opgaver, kan det være fristende at tage procesregler i brug, når man på afstand forestiller sig en standardopgave med en standardløsning.

For den kommunale medarbejder i praksis, bliver de statslige regler derimod ofte en barriere for den gode løsning, når man kender alle de forudsætninger, der bør inddrages i løsningen. Og det kan være en tidsrøver, der flytter ressourcerne fra service til administration.

Der kan være gode argumenter for konkret statslig regulering, men når den tager overhånd, reducerer den ressourcerne til velfærd. Overstyring begrænser medarbejdernes mulighed for fagligt skøn og reducerer deres ejerskab til indsatserne og muligheder for at finde løsninger, der skaber værdi for den enkelte borger.

KOMMUNAL BEGRÆNSNING AF FAGLIGT RUM

Også lokalt i den enkelte kommune kan der være interne regler, styringsmetoder eller dokumentationskrav, der begrænser det faglige rum unødigt.

Faglige ledere kan bruge så meget tid på administrative opgaver – som kunne varetages af andre – at der reelt ikke er rum tilbage til faglig ledelse af medarbejderne. Eller de kan have et så stort ledelsesspænd, at det begrænser mulighederne for at udøve god faglig ledelse.

Medarbejderne kan også være underlagt så snævre rammer for løsninger, at standardiseringen ikke levner rum til faglig vurdering.

Og der er også eksempler på, at de udførende led pålægges at arbejde efter så mange samtidige politiske mål og koncepter, at der tabes fagligt fokus på kerneopgaven.

MERE FAGLIGHED OG FAGLIG LEDELSE

Både staten og kommunerne har ansvar for at øge rummet til medarbejdernes faglighed og til faglig ledelse i de udførende led, uanset om der er tale om institutioner med direkte borgerkontakt, myndighedsafdelinger eller interne stabe.

Mere rum til medarbejdernes faglige vurderinger og handlemuligheder understøtter de situationsbestemte løsninger, der har værdi for borgerne. Samtidig skaber faglig ledelse tæt på medarbejderne mulighed for at sætte faglig retning, facilitere læringsprocesser og understøtte en professionel faglig kultur, alt sammen til gavn for kvaliteten i kerneopgaven.

En frisættelse fra eksisterende regler øger ansvaret i de udførende led for kvalitet i kerneopgaven. Frisættelse giver også medarbejdere og ledere større mulighed for at tilpasse løsninger og metoder til kontekst og borgerens behov, og derfor kan løsningerne blive mere forskellige. Det skal både folkevalgte og borgerne acceptere. Til gengæld kan de forvente, at der anvendes fagligt understøttede metoder og løsninger med effekt for borgerne.

Faglighed og faglig ledelse som alternativ til regler skærper derfor også fokus på, at både de faglige og de ledelsesmæssige kompetencer er til stede hos medarbejdere og faglige ledere. Kompetencerne skal både fastholdes og udvikles.

Måltrettet kompetenceudvikling bør derfor integreres som redskab i de lokale omstillingsprocesser, hvor medarbejdernes faglighed og faglig ledelse prioriteres højere på bekostning af regel- og detailstyring.

FRISÆTTELSE FRA HVAD?

Frisættelse skal have fokus på at fjerne de unødige regler og styringsmetoder, der binder den faglige indsats fast til bestemte løsninger og arbejdsprocesser. Den skal også have fokus på de opgaver, der trækker ressourcer væk fra den faglige indsats og på at skabe rammevilkår, der kan støtte ledere og medarbejdere i deres faglige arbejde.

Og den skal endelig have fokus på, at afdelinger og institutioner også selv kan forandre faglige rutiner og løsninger, der er bundet af faglig tradition og ikke af regler.

STATSLIGE INITIATIVER

Staten bør tilrettelægge en kritisk gennemgang af de store opgaveområder med henblik på at skabe mere rum til faglige handlemuligheder. Der bør især sættes fokus på følgende:

- Den statslige procesregulering bør reduceres. Dens hensigt er at understøtte kvalitet, men den bliver ofte en barriere for selvsamme kvalitet. Når regeloverholdelse samtidig er knyttet sammen med statslig kontrol og måske endda sanktioner, bliver regeloverholdelse vigtigere end den gode faglige løsning.
- Staten bør også iværksætte tiltag, der fremover begrænser anvendelsen af regler, og skaber normer for, hvordan det bør ske, når regelstyring alligevel er nødvendig. Det kan fx være udvikling af et kodeks for god regelstyring. Mange regler er besluttet pba. enkeltsager i medierne, og i de tilfælde overstiger de negative effekter af en regel ofte gevinsten.
- Staten bør ligeledes reducere sine dokumentationskrav. Nogle af disse krav bidrager til kvalitet i indsatserne. Men andre krav er knyttet til unødige statslige kontrolfunktioner, og hver gang en statslig styrelse tænker "nice to know" og beslutter en ny indberetning, flytter det ressourcer fra faglig indsats til papirarbejde.
- Staten bør også gøre det lettere for ledere og medarbejdere at skabe helhedsløsninger for borgerne. Stort set al statslig regulering finder sted igennem de enkelte opgavesøjler. Men stadig flere løsninger med værdi for borgeren skabes på tværs af søjlerne. Derfor bør staten sætte mere fokus på, hvordan den kan understøtte sammenhæng på tværs, og den kan med fordel tilrettelægge en turnusgennemgang af de borgergrupper, der har kontakt til flere opgavesøjler på samme tid.

KOMMUNALE INITIATIVER

Også kommunerne bør kritisk gennemgå de rammevilkår og den styring, som de udførende led er underlagt.

- Der bør kastes et kritisk blik på, om lokale styringsprincipper udgør en barriere for faglige handlemuligheder og måske også for de tværgående helhedsløsninger til borgeren.
- Ledelsesstrukturerne bør have et eftersyn, så de sikrer rum til faglig ledelse, fx om ledelsesspændet har en størrelse, der skaber mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne.
- Det bør også være et mål at reducere de administrative opgaver i de udførende led, herunder at placere disse opgaver hos andre end de faglige ledere. Og lokale dokumentationskrav bør ligesom de statslige ses kritisk igennem.
- Faglig ledelse understøttes også ved, at faglige støttefunktioner kan bistå, når der er behov, og at de har fokus rettet mod de udførende led. Tilsvarende skal centrale stabsfunktioner som HR, økonomi og IT have behovene i de udførende enheder som ledetråd. Ledelsesinformation bør fx handle mere om behovet i driften og mindre om behovet i toppen af ledelsespyramiden.
- Kommunalbestyrelserne bør også være selvkritiske. Det er en udfordring, når antallet af politisk prioriterede mål og indsatser er meget stort. Og det sker også, at nye mål opstår imens man fortsat skal koncentrere sig om de hidtidige mål. Det er svært i de udførende led at skabe fagligt fokus, når den politiske prioritering udestår eller mangler retning.

DE UDFØRENDE LEDS INITIATIVER

I de udførende led handler frisættelse ikke kun om at få større ansvar, men også om at tage det. Frisættelse er et opgør med regelstyring, men også et opgør med uhensigtsmæssige rutiner og traditioner.

- Faglige ledere og medarbejdere kan udnytte en frisættelse til også at afsøge det faglige handlerum, der allerede eksisterer på arbejdspladsen. Det viser sig i flere tilfælde, at tradition og vane faktisk udgør en barriere for forandring på niveau med regler eller formelle rammer.
- Brug også frisættelsen til at gentænke løsninger og finde bedre alternativer til de borgere, som indsatserne retter sig imod. Og tag ansvar for denne udvikling.
- Frisættelse er også en anledning til, at medarbejdere og ledere skærper fokus på, hvilke faglige metoder og løsninger, der understøtter de mål, der arbejdes efter. Frisættelse kan være en vej til en stærkere læringskultur på arbejdspladsen.

HELHEDS- LØSNINGER TIL BORGERNE

Mange borgere og familier har en samtidig kontakt til flere opgavesøjler, og for disse borgere har det stor værdi, at de offentlige tilbud hænger sammen. Helhedsløsninger er en afgørende forudsætning for kvalitet i indsatserne.

Frisættelse er derfor ikke kun en frihed fra eksisterende regler. Det er frihed for de enkelte afdelinger/institutioner til at finde fælles faglige løsninger med andre i et forpligtende fagligt fællesskab.

Den statslige regulering finder typisk sted indenfor de enkelte opgavesøjler og udmønter sig fx i forskellige tilsyn med til tider modsatrettede krav og forskellige faglige anbefalinger, der ikke er tænkt sammen.

Tilsvarende er den kommunale forvaltningsopbygning indrettet i forhold til de enkelte fagområder og det regelsæt, de vedrører. Men en stor andel af de offentlige ressourcer er målrettet borgere, der er afhængige af god sammenhæng på tværs af søjlerne. Det gælder ikke mindst for de mest udsatte grupper, både udsatte børn, udsatte unge, udsatte voksne og ældre medicinske patienter.

Konkrete helhedsindsatser for disse borgere kan ikke tilrettelægges med regler. De skal udvikles i et fælles fagligt rum på tværs af de involverede søjler og med fagligt forpligtende fællesskaber. Kommunernes direktører og chefer har et særligt ansvar for, at forudsætningerne for dette faglige fællesskab er til stede.

EKSEMPLER PÅ GENSIDIGT AFHÆNGIGE ARBEJDSPROCESSER

Udsatte børn og deres familier kan være i samtidig kontakt med mange opgavesøjler. Det kan være familieafdelingen, skolen, dagtilbuddet, pædagogisk psykologisk rådgivning (PPR), sociale udførerafdelinger som "hjemme hos'er", sundhedsplejen m.v. I den politiske aftale om "Børnene Først" er der mål om en bedre og tidligere indsats, og heri ligger også en forventning om en mere sammenhængende indsats på tværs for børnene, hvor fagområderne deler fælles fagligt perspektiv på mål og indsatser.

Lovgivningen om den kommunale ungeindsats KUI har samme helhedsperspektiv, nemlig en kobling mellem uddannelses-, beskæftigelses- og socialindsatserne, fx mellem skolen, familieafdelingen, UU-vejledningen, jobcenteret, misbrugsafdelingen m.v.

Både for de udsatte børn og de udsatte unge skal der udvikles et lokalt og konkret fællesskab på tværs af de opgavesøjler, borgeren har kontakt med. Det handler ikke kun om koordination, men også om at finde fælles faglige løsninger på tværs af søjlerne og sammen med borgeren/familien.

Den politiske aftale i Folketinget om en Hovedlov om helhedsorienteret indsats (HOI) har samme sigte for udsatte voksne, der kan være i samtidig kontakt med jobcenteret, socialafdelingen, udførerafdelinger som bostøtten, familieafdelingen, hvis der er en børnesag, misbrugsafdelingen, psykiatrien m.v.

Sammenhængende borgerforløb for ældre medicinske patienter stiller også krav til faglig sammenhæng. Her skal tandhjulene passe godt sammen, når borgeren bevæger sig mellem ældrepleje, hjemmesygepleje, genoptræning, sygehus, praktiserende læge m.v.

POTENTIALE FOR MERE KVALITET

Disse eksempler viser, at der er et stort potentiale for at udvikle kvaliteten i nogle af de vigtigste velfærdsopgaver gennem helhedsløsninger på tværs af opgavesøjlerne. En frisættelse fra regler indenfor den enkelte søjle vil være en katalysator for denne udvikling.

Frisættelse er derfor ikke en adgang til, at hver afdeling/institution går sin egen vej og vender ryggen til det faglige fællesskab, men tværtimod en frihed til at finde nye fælles faglige løsninger i den konkrete og lokale kontekst, som både borgeren og medarbejderne og deres ledere er en del af.

Borgerne har krav på, at hele den offentlige sektor kan levere en helhedsløsning med kvalitet, og at den er systemisk. Derfor er alle de offentlige enheder lokalt forpligtet på hinanden, når der er fundet gode faglige løsninger for borgerne. Afdelingerne på social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet er sammen med institutioner som dagtilbud, skoler og plejehjem gensidigt afhængige i mange arbejdsprocesser.

KOMPETENCER TIL HELHEDSLØSNINGER

Helhedsindsatser stiller store krav til både faglige ledere og medarbejdere. De skal kunne se ud over egen opgavesøjle og monofaglighed og samtidig inddrage faglige perspektiver fra andre opgavesøjler.

En frisættelse bort fra regler og henimod et stærkere fagligt rum skærper behovet for faglige kompetencer – både de monofaglige og de tværgående. Det gælder for både medarbejdere og de personaleledere, der leder det faglige.

Vedligeholdelse og udvikling af nye kompetencer er derfor en naturlig del af den proces, hvor en frisættelse fra regler sætter det faglige rum mere i spil. Kompetenceudvikling bør være en integreret del af disse udviklingsprocesser.

FIRE RAMMER FOR FRISÆTTELSE

Det er en grundlæggende ramme for frisættelse, at borgerne har lige muligheder, har ensartet adgang til de offentlige tilbud og kan forvente kvalitet i den offentlige service.

Derfor er der flere rammer, som en frisættelse skal respektere. Uden disse rammer er der risiko for, at en frisættelse fører til ringere service, en mere ulige behandling af borgerne og i tillæg også dårligere arbejdsmiljø for medarbejderne.

Her beskrives fire hegnspæle for frisættelse.

1 RETSSIKKERHED OG LIGE VILKÅR

Færre detailregler er første skridt mod en frisættelse. Men frisættelse skal respektere eksisterende rettigheder, principper om retssikkerhed og overenskomster. Eksisterende regler kan komme i fokus og til debat i en proces mod frisættelse. De kan også udsættes for korrektion, men frisættelse tilsidesætter ikke eksisterende formelle rammer.

Det gælder også i forhold til, at borgerne får lige muligheder og tilbud med samme sigte, ligesom deres retssikkerhed, regler om aktindsigt m.v. er uantastet.

En frisættelse vil føre til større forskel i de løsninger, der vælges. Det er en følge, som skal accepteres både politisk og af borgerne. Men frisættelse indebærer samtidig, at borgerne kan forvente et højt og ensartet kvalitetsniveau, og at tilbud har ens retning, da der stadig er fælles mål for de frisatte enheder.

2 POLITISKE MÅL SÆTTER RETNING

De politisk fastlagte mål – nationalt og lokalt – er ikke frisættelsens genstand. Det er derimod vejen mod målet.

Der er mange nationale politiske mål, der sætter retning for, hvordan velfærdsopgaverne skal løses. Det kan være rehabiliterende indsatser i ældreomsorgen, eller færre skift og mere stabilitet for anbragte børn. Der er mange veje til disse mål, men de sætter retningen.

Det samme gælder de lokalpolitiske mål. Det kan være et mål om at forbedre resultaterne for de svageste elever i folkeskolen, hvis en kommune skiller sig markant negativt ud fra landsgennemsnittet. Eller det kan være et mål om at hjælpe en større andel af langvarige kontanthjælpsmodtagere i kontakt med arbejdsmarkedet gennem helhedsindsatser.

Frisættelse respekterer de politiske mål, men de udførende enheder får større handlemuligheder til at realisere dem og dermed også større ansvar for, at målene opfyldes.

Til gengæld har de folkevalgte – både nationalt og lokalt – også et ansvar for at begrænse antallet af mål og samtidig give de udførende enheder kontinuitet til at nå dem, ligesom de skal sikre de nødvendige rammer og kompetencer. Mange samtidige mål og hurtige skift mellem dem er ikke befordrende, når målene skal realiseres.

3 ANSVAR FOR HELHEDSLØSNINGER OG SAMMENHÆNG

Frisættelse er ikke en frihed fra samarbejdet med andre opgavesøjler, men derimod en frihed til og et ansvar for sammen med andre søjler at finde helhedsløsninger sammen med borgeren.

Faglige koblinger mellem opgavesøjler er derfor meget forpligtende. Gode helhedsløsninger afhænger af, at disse koblinger fungerer, og både medarbejdere og ledere har ansvar for, at koblingerne er stærke og at løsningerne er systemiske.

Frisættelse handler derfor ikke kun om at reducere reglerne i den enkelte søjle. Den handler også om at frigøre sig fra de faglige traditioner og rutiner, der i den enkelte søjle er en barriere for samarbejdet på tværs af søjlerne, og at arbejde for at skabe en ny og tværgående kultur.

4 ANSVAR FOR KVALITET OG VÆRDI FOR BORGEREN

Mange regler om løsninger, arbejdsprocesser og dokumentation har deres begrundelse i hensynet til kvalitet og værdi for borgeren.

Når disse regler fjernes, er det ikke for at svække forventningerne til kvalitet i den offentlige service. Tværtimod er det i forventning om, at der kan skabes bedre løsninger, og derfor øger en frisættelse ansvaret for kvalitet og værdi hos de frisatte driftsenheder.

Frisættelsen skaber større fagligt rum for medarbejderne og flere handlemuligheder til at nå målene, men dermed også større ansvar for at arbejde med løsninger og metoder, der er fagligt understøttede og med effekt for borgerne.

Både borgere og de politisk ansvarlige kan derfor forvente, at de frisatte enheder kan formidle og dokumentere, at kvalitet og værdi for borgeren understøttes gennem frisættelsen. I den sammenhæng bør der særlig fokus på også at inddrage borgernes egne oplevelser og vurderinger af kvaliteten.

FRISÆTTELSE I LOKAL SAMMENHÆNG

Frisættelse sker i et lokalt fællesskab, som de udførende enheder både har ansvar for at bidrage til og krav på at få støtte fra.

Det handler om sammenhæng i ledelseskæden mellem lokalpolitikere og medarbejderne.

Det handler om sammenhæng indenfor hver opgavesøjle, fx mellem alle dagtilbud i en kommune.

Om det handler om faglig sammenhæng på tværs af de mange velfærdstilbud.

Kommunalbestyrelsen har den demokratiske legitimitet, og har derfor et særligt ansvar for den lokale sammenhængskraft.

SAMMENHÆNG I LEDELSESKÆDEN

Sammenhæng i ledelseskæden – på langs og på tværs – er et fælles ansvar for kommunens faglige ledere, chefer og direktører. Frisættelse skal styrke denne sammenhæng – ikke svække den.

På langs af ledelseskæden skal de politiske mål formidles og realiseres i en dialog, der er fagligt meningsfuld for medarbejderne. Samtidig skal arbejdsvilkår, faglige muligheder og resultater formidles fra de udførende led til det politiske niveau. Strategier, mål og resultatevaluering udvikles i en proces, der går begge veje på langs af kæden.

Frisættelse kan bidrage til, at ledelseskæden får mere fokus på de mål, der arbejdes efter og de faglige metoder, der kan realisere dem.

På tværs af opgavesøjlerne skal ledelseskæden også skabe sammenhæng og helhedsløsninger. Chefer og direktører har et særligt ansvar for at få det til at ske. De skal skabe rammerne for sammenhæng på tværs, så de faglige ledere i driften kan realisere den.

Frisættelse kan bidrage til at løse faglige bindinger og normer i den enkelte opgavesøjle, så der skabes bedre muligheder for helhedsløsninger på tværs. Det vil give borgerne mere kvalitet og værdi.

FÆLLESSKABET I OPGAVESØJLEN

Indenfor hver opgavesøjle kan der være mange udførende enheder, fx ældretilbud, skoler, dagtilbud m.v. De indgår i et samarbejde i søjlen, som de hver især skal bidrage til og have støtte fra.

Frisættelse skal sigte mod at understøtte dette samarbejde og fællesskab. Det gælder fx rollen for administrative og faglige støttefunktioner, som er en vigtig forudsætning for de enheder, der er særligt udfordrede. Frisættelse frigør ikke ledelseskæden fra ansvaret for at understøtte de enheder, der

løfter særligt komplicerede opgaver eller arbejder under vilkår, der bør have ekstraordinær opmærksomhed.

Det faglige ledelsesfællesskab på tværs af enhederne fx mellem ledere af skoler, dagtilbud og på ældreområdet er også en løftestang til faglig udvikling og fælles retning. Det understøtter de politiske mål, og det bidrager til, at mange opgaver kan løftes i fællesskab, så enhederne ikke hver for sig altid skal starte forfra og gentage den udviklingsproces, som kollegerne lige har været igennem.

Frisættelse giver ikke frihed fra dette ledelsesfællesskab, men derimod ret til at trække på det og ansvar for at bidrage til det.

ARBEJDSFÆLLESSKABER OG FAGLIG UDVIKLING

Udfordringerne for den offentlige velfærds-service kalder på faglig udvikling, hvor det er nødvendigt. Frisættelse kan understøtte en læringskultur, hvor medarbejdere og ledere sammen finder nye veje til bedre resultater.

Der er dokumentation for, at forpligtende faglige arbejdsfællesskaber kan øge kvaliteten og styrke resultaterne, når der er fokus på faglige løsninger med god effekt. Fælles evalueringer af resultater bidrager derfor både til bedre resultater og til fagligt fællesskab.

Samtidig har stærke arbejdsfællesskaber ofte afsæt i høje faglige ambitioner, der virker motiverende for medarbejdere og ledere. Dermed understøtter de også et godt arbejdsmiljø, der har betydning for rekruttering og fastholdelse.

Hele ledelseskæden bør derfor også se frisættelse som en vej til at skabe stærke arbejdsfællesskaber og dermed også stærke fagkulturer.

SAMSPIL MED LOKALSAMFUND OG ERHVERVSLIV

Velfærdsopgaverne løses i et lokalsamfund, hvor borgere, virksomheder, institutionsbestyrelser, kulturinstitutioner, boligorganisationer, foreninger m.v. indgår i et samspil, der kan være en vigtig forudsætning for den gode løsning.

Det kan være genetablering af arbejdsmarkedskontakt for langvarige kontanthjælpsmodtager. Det kan være integration af nye borgere med en anden kulturel baggrund. Eller det kan være garanti for unge til at komme i job, uddannelse eller fritidsjob.

Frisættelse giver bedre muligheder for at finde nye løsninger i et samspil med alle aktørerne i lokalsamfundet, og skærper samtidig ansvaret for at samarbejde med disse.

