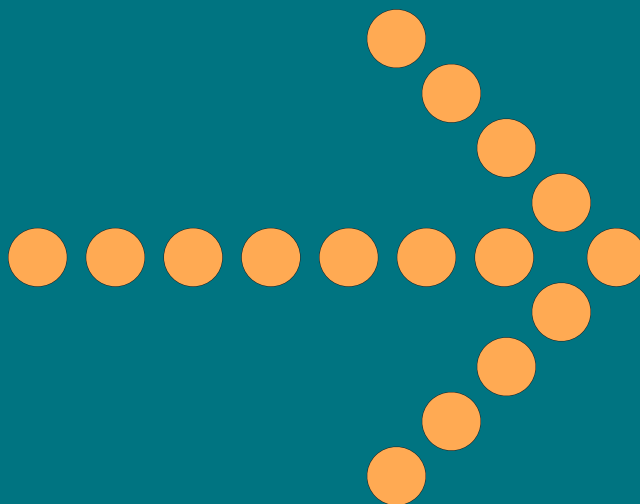


**Fremfærd**



# **Samskabt styring**

**EN NY VEJ TIL MERE KERNEOPGAVE OG MINDRE BUREAUKRATI**

### Samskabt styring

– en ny vej til mere kerneopgave  
og mindre bureaukrati

© Fremfærd oktober 2018

#### Projektgruppe:

Sanne Brønserud Larsen, KL

Marie Ramskov Balch, KL

Jens Krogstrup, Forhandlingsfællesskabet

Christina Borries, OAO

Lars Bøjesen, Fremfærds sekretariat

Mia Dalby Larsen, Viden på Tværs

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

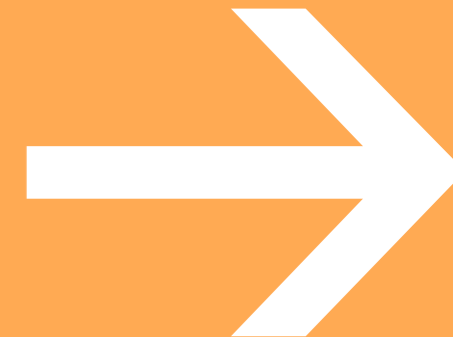
ISBN 978-87-93668-48-5

ISBN 978-87-93668-49-2-pdf



# Indhold

|  |    |
|--|----|
| <b>FORORD: En ny tilgang til afbureaukratisering</b> | 4  |
| <b>IDÉ: Fælles lokale løsninger</b>                  | 6  |
| Tre grundprincipper                                  | 6  |
| En fleksibel metode                                  | 8  |
| Mange potentielle gevinster                          | 9  |
| <b>EKSEMPLER: Samskabt styring i tre kommuner</b>    | 11 |
| Høje Taastrup: Man kan ikke topstyre forenkling      | 12 |
| Horsens: Enklere og bedre dokumentation              | 15 |
| Herning: På vej mod en ny dokumentationskultur       | 18 |
| <b>ERFARINGER: Ti gode råd til nye samskabere</b>    | 20 |
| <b>METODE: Seks skridt mod samskabt styring</b>      | 22 |



# En ny tilgang til afbureaukratisering

Gennem flere årtier har skiftende regeringer ønsket at afbureaukratisere den offentlige sektor. Det er også nødvendigt, men i praksis har det vist sig svært at finde veje til en enklere styring.

Fremfærd har sammen med en række kommuner de sidste to år udviklet en ny tilgang til afbureaukratisering. Vi kalder det samskabt styring. Filosofien er, at involvere hele den lokale styringskæde og medarbejderne i at stille diagnosen og finde kuren, når arbejds-gange, processer og rutiner spænder ben for at levere den bedste velfærd til borgeren.

Det handler om at skabe rammer for mindre bureaukrati og mere tid til kerneopgaven, som gavner borgerne og opleves meningsfulde i hverdagen.

Erfaringerne viser, at der ofte er en dobbelt gevinst ved lokalt samarbejde om afbureaukratisering. Dels finder man sammen konkrete løsninger, der virker og nyder bred opbakning. Dels får man efterhånden opbygget en kultur, hvor man i fællesskab kan implementere ny styring på en god måde.

Perspektivet er således ikke bare at spare ressourcer. Et lokalt samarbejde om afbureaukratisering kan både styrke kvalitet, effektivitet og trivsel.

Denne publikation beskriver de vigtigste principper i samskabt styring og giver en række anvisninger på, hvordan man kan arbejde med tilgangen i praksis. Der gives også eksempler fra tre af de otte kommuner, der har været med til at udvikle og afprøve metoden.

Publikationen henvender sig til de funktioner i kommunerne, som typisk skal træffe beslutningen om at arbejde med afbureaukratisering. Det vil især sige topledelsen og det øverste MED-udvalg på et givent forvaltningsområde. Men næste cheflag, lokale MED-udvalg og fx udviklingsafdelinger og ledelsessekretariater kan også læse med, for de vil typisk skulle understøtte beslutningen og være med til at føre den samskabte styring ud i livet.

En grundigere beskrivelse af såvel metoden som erfaringerne fra de deltagende arbejdspladser kan findes på [vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati](http://vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati), der løbende opdateres.

## **Kristian Heunicke**

KL, formand for Fremfærds bestyrelse

## **Mona Striib**

FOA, næstformand for Fremfærds bestyrelse

## **MERE KERNEOPGAVE – MINDRE BUREAUKRATI**

Fremfærd har siden 2017 igangsat i alt otte projekter under den fælles overskrift Mere kerneopgave – mindre bureaukrati. Det er sket i samarbejde med kommunale arbejdspladser, der har fået konsulenthjælp til at arbejde med samskabt styring ud fra egne behov.

En række projekter er afsluttet og evalueret, andre er stadig i gang. Denne publikation bygger på de foreløbige evalueringer af de enkelte projekter. Der laves afsluttende en samlet, forskningsbaseret evaluering af projekterne.

# Fælles lokale løsninger

Styring og bureaukrati er helt nødvendigt i en kommune. Problemet er *for meget* eller *forkert* styring. For hvis styringen ikke understøtter kerneopgaven og giver mening, får medarbejdere og ledere sværere ved at levere den bedst mulige kvalitet; i nogle tilfælde kan de også opleve en sådan styring som manglende tillid til dem og deres faglighed.

## TRE GRUNDPRINCIPPER

Når man i fællesskab rydder op i unødvendigt bureaukrati og udvikler lokale løsninger, kan man bedre få styringen til at understøtte kerneopgaven og give mening i hverdagen. En sådan samskabt styring bygger på tre vigtige principper:

### 1. Noget styring skal bare forbedres

Afbureaukratisering handler ikke kun om helt at fjerne regler, krav, kontrol og arbejdsgange; for den slags er ofte indført med en fornuftig begrundelse. Tit skal man i stedet forandre, forankre eller fastholde styringen. Se også Forenklingens fire F'er.

### 2. Medarbejdere og chefer skal med om bordet

Det er vigtigt at involvere dem, der har aktier i en bestemt styringsløsning. De ledere og medarbejdere, der er tæt på kerneopgaven og borgerne, ved typisk, hvilken styring der (ikke) fungerer i hverdagen. Men ofte skal de chefer på højere niveau, som har efterspurgt og indført styringen, også sidde med ved bordet, når der skal ryddes op. Hvis ikke hele den lokale styringskæde er taget i ed, bliver det svært at skabe mærkbare og varige forenklinger. Derfor er det også en god idé at inddrage MED-samarbejdet i processen.

### 3. Løbende forbedringer kræver en fælles kultur

God afbureaukratisering er ikke gjort med en hurtig "hovedrengøring". Dels tager det tid at fjerne og forandre den styring, der ikke giver mening. Dels opstår der hele tiden nye behov for styring – og med dem potentielt nyt bureaukrati. Derfor gælder det i høj grad også om at opbygge en fælles kultur i organisationen, hvor man bliver god til at forstå og implementere nye love og regler på en måde, der understøtter kerneopgaven bedst muligt, og hvor man løbende får ryddet op i arbejdsgange, processer og rutiner.

## FORENKLINGENS FIRE F'ER

Styringsbegrebet anvendes i samskabt styring i bred forstand om eksempelvis regler, proceskrav, mål og dokumentationskrav.

Når man lokalt vil gøre noget ved en styring, der ikke fungerer optimalt, kan der være flere veje at gå:

At **fjerne** styring – kan fx være nødvendigt, hvis fx kontrol ikke længere giver værdi, eller hvis bestemte krav reelt er forældede.

At **forandre** styring – kan være vejen, hvis den eksisterende styring ikke fungerer optimalt, men ikke bare skal kasseres. Det kan så være nødvendigt at arbejde grundigt med at finde bedre måder at opfylde behovet for styring på.



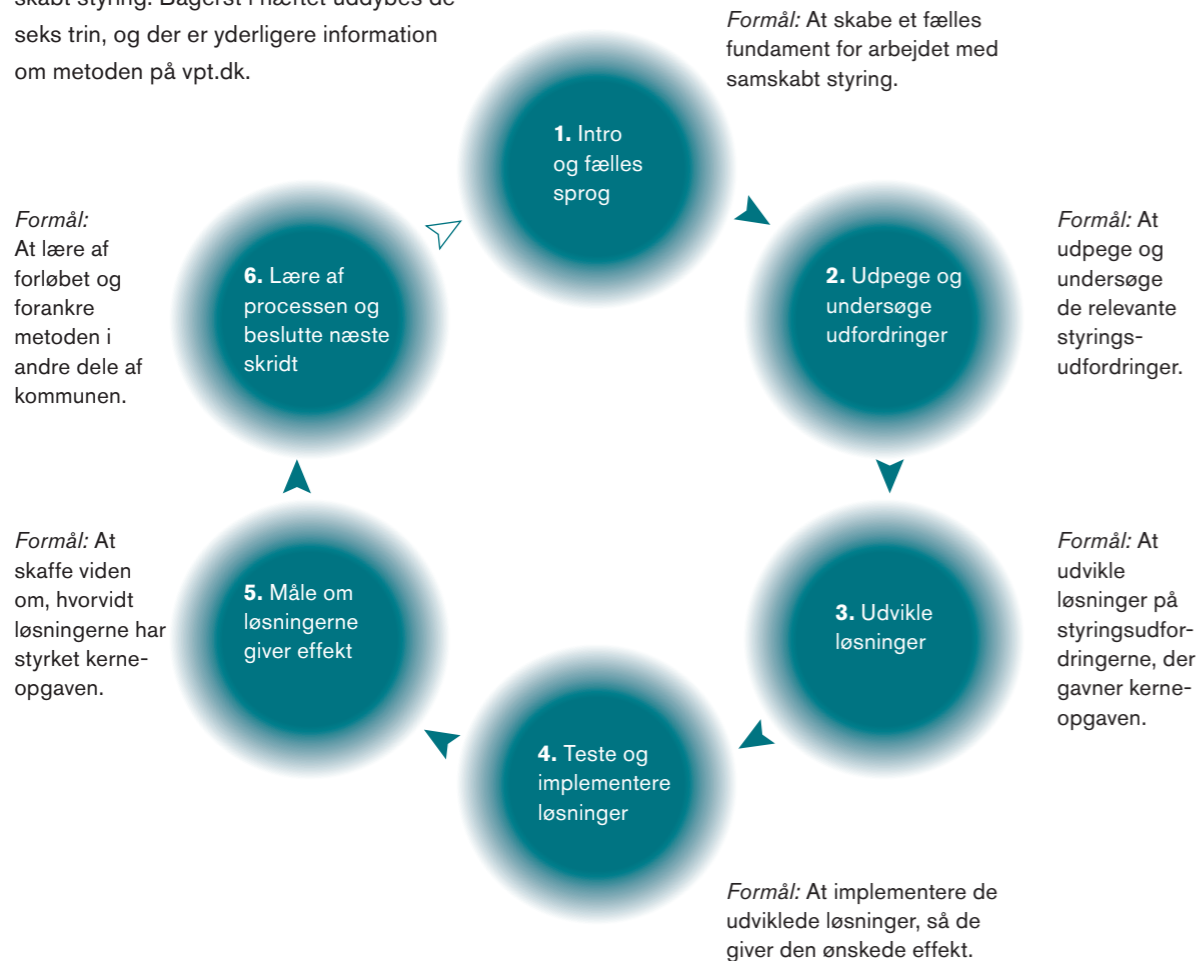
At **forankre** styring – kan være en løsning, hvis det er svært eller umuligt at gøre noget ved styringen; det kan fx være lovkrav, man ikke har direkte indflydelse på, eller lokal styring, man ikke har ressourcer til at ændre på lige nu. I begge tilfælde må man finde måder at leve med styringen, så den "støjer" mindst muligt. Det kan være ved at informere bedre om, hvorfor styringen er der, uddanne medarbejderne i at håndtere den eller lave mindre tilretninger, som får tingene til at glide nemmere.

Det kan også være, at man konstaterer, at en bestemt styring faktisk allerede fungerer godt – og derfor skal **fastholdes**. Det kan man bruge til at blive klogere på, hvornår styring opleves som meningsfuld og effektiv. Det kan man bruge i arbejdet med den styring, der skal forandres.

Kilde: Tina Øllgaard Bentzen: Forenklingens fire F'er, vpt.dk.

## EN FLEKSIBEL METODE

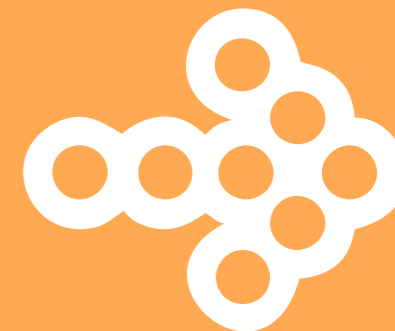
Man kan arbejde med samskabt styring på flere forskellige måder, og metoden skal skræddersys til den sammenhæng, den skal bruges i. Modellen nedenfor viser de seks trin, der udgør rygraden i forløb med samskabt styring. Bagerst i hæftet uddybes de seks trin, og der er yderligere information om metoden på [vpt.dk](http://vpt.dk).



## MANGE POTENTIELLE GEVINSTER

Erfaringer fra de deltagende kommuner viser, at samskabt styring kan være med til:

- At ændre styring fra noget, der opleves forstyrrende, til at være et fælles, fagligt redskab, der gavner arbejdet med kerneopgaven.
- At give bedre velfærd til borgerne, fx at skabe mere sammenhængende borgerforløb på tværs af enheder og områder.
- At forenkle og fjerne administrative byrder, der ikke giver mening, så der bliver mere tid til kerneopgaven og større arbejdsglæde i hverdagen.
- At forbedre og fokusere medarbejdernes dokumentationspraksis, fordi de ved, hvem der skal bruge oplysningerne og til hvad.
- At mindske det bureaukrati, borgerne oplever, fx ved at fjerne, forenkle eller samle skemaer o.l., de skal udfylde.
- At ruste ledere og medarbejdere bedre til løbende at vurdere styring kritisk og konstruktivt, fjerne unødvendigt bureaukrati samt implementere ny styring.
- At opbygge en fælles kultur, hvor alle anerkender behovet for styring og tager medansvar for den større helhed, styringen indgår i.





## EKSEMPLER

# Samskabt styring i tre kommuner

Man kan arbejde med samskabt styring på mange måder, og det har de otte kommuner i projektet også gjort.

Nogle har udvalgt et eller flere af de store velfærdsområder, der skal arbejde med samskabt styring. Andre er begyndt med et afgrænset område og måske nogle enkelte arbejdspladser.

Nogle har på forhånd udpeget bestemte styringsredskaber og gjort dem til genstand for forløbet. Andre har valgt en mere åben proces, hvor deltagerne selv finder frem til, hvor skoen trykker.

Der har også været forskel på, hvor omfattende og langvarige forløbene har været.

Den forskellighed er afspejlet i de historier fra tre kommuner, der fortælles på de næste seks sider. Fælles for de tre er, at de har arbejdet systematisk med samskabt styring, har fulgt grundtrinene i metoden og vurderer, at de har fået vigtige gevinster ud af processen.

### **Høje-Taastrup Kommune**

Mere meningsfulde rutiner, bedre indbyrdes kommunikation og en mere konstruktiv tilgang til hverdagens problemer og løsninger. Det er en vigtig del af udbyttet af arbejdet med samskabt styring i tre hjemmeplejegrupper, som kommunaldirektøren selv har fulgt på nærmeste hold.

### **Horsens Kommune**

Dagtilbud Gedved har haft dokumentationen til serviceeftersyn. Noget er fjernet, andet forenklet. Men den største gevinst er måske en bedre forankring af dokumentationen, herunder en fælles indsigt i, hvordan det kan bruges bedre til gavn for børn, forældre og samarbejdet indbyrdes og med skolerne.

### **Herning Kommune**

Hele området Handicap og Psykiatri er i fuld gang med at undersøge muligheder for en bedre styring af kerneopgaven. På handicapområdet udvikler topledelse, ledere og medarbejdere en ny dokumentationskultur, hvor styring og faglighed går hånd i hånd.

*Fremfærd har undervejs støttet projekterne med viden, konsulenthjælp, sparring og evaluering.*

# Man kan ikke topstyre forenkling

**De gode idéer til bedre styring kommer nedefra, men chefer og topledelse skal være med og bane vejen, lyder erfaringen fra Høje Taastrup Kommune. Her har hjemmeplejen høstet både konkrete og langsigtede gevinster.**

– Det er fint, at alle mulige uden for vores organisation prøver at afbureaukratisere og gøre vores hverdag nemmere for os. Men der er også noget, vi selv kan gøre. Derfor valgte vi at sætte en forenklingdagsorden – med to forskellige formål: At frigøre tid til kerneopgaven og skabe mere mening i hverdagsdriften. Det er efter min bedste overbevisning lykkedes på de to første områder, hvor vi har prøvet det af.

Sådan opsummerer kommunaldirektør i Høje-Taastrup Kommune, Lars Holte, de pilotprojekter om samskabt styring, en række af kommunens arbejdspladser har gennemført. Og det er ikke en observation, han har foretaget på armslængdes afstand af forsøgene. Han har valgt selv at deltage aktivt i samtlige workshops sammen med chefer, ledere og medarbejdere inden for henholdsvis skole og hjemmepleje.

– Noget af det, der nogle gange kikser, er, når medarbejdere eller ledere i hverdagsdriften får en god idé til noget, der kan laves om. Så kan det blive til en ufrugtbar diskussion mellem “dem oppe på rådhuset” og “de andre ude i virkeligheden”. Men vi er her alle sammen for borgernes skyld, og vi skal gøre det godt sammen. Og når man skal lave om på noget, som

er bureaukratisk og irriterende, så skal dem, der har magten til at lave om på det, deltage i rummet. Det har haft en virkelig god effekt, vurderer Lars Holte, der dog erkender, at en kommunaldirektør sjældent kan være så tæt på processen, som han har været.

Også Hovedudvalgets næstformand, Heidi Hansen, lægger vægt på værdien af en åben dialog – på tværs af både ledelseslag og faggrupper:

– Medarbejderne fortæller mig, at de nu har fået en bedre dialog og forståelse for hinandens områder. Man bliver simpelthen klogere på hinanden, når man sidder rundt om bordet og siger: Hvorfor synes du, at lige netop den her styring, fx et dokumentationskrav, er en hindring i dit arbejde? Og hvad kan vi sammen gøre ved det?

## **Meningsfulde rutiner**

Hjemmeplejen er et af de områder, der har udsat sig selv for et styringsmæssigt serviceeftersyn.

Dialogen om, hvad der bøvler i hverdagen, har blandt andet været med til at rydde misforståelser af vejen. Fx var sosu-assistenterne frustrerede over, at de hver tredje måned systematisk skulle gennemgå alle borgernes døgnrytmeplaner. Det gav ikke mening for dem. Det viste sig, at det skal de heller ikke. Planerne skal revideres løbende, når noget ændrer sig ude hos borgeren, og mindst hver tredje måned. Så nu kan man på de kvartalsvise møder nøjes med at samle op på de borgermapper, hvori der ikke allerede er registreret ændringer i det forgange kvartal. Det samlede tidsfor-



brug til registrering ventes ikke at være nedbragt, men medarbejderne oplever ændringen meget meningsfuld og som en lettelse.

Et andet konkret resultat er lettere adgang til at kontakte visitator. Når en sosu-hjælper eller assistent står ude hos en borger om morgenen og finder ud af, at han måske skal have et hjælpemiddel, så har de nu et direkte nummer til en visitator. Førhen kunne de først ringe til visitator efter kl. 11, så de var nødt til at samle op, når de havde været hos fem-seks borgere. Nu kan de få det ordnet med det samme. Det letter arbejdet og gør det desuden muligt at inddrage borgeren i dialogen med visitator.

## FAKTA OM PROJEKTET

Projektet Kerneopgaven i centrum er i første omgang gennemført med tre hjemmeplejegrupper og sygeplejen på ældreområdet samt to skoler og en daginstitution. Forløbet har bestået af et fælles kickoff-møde samt to-tre workshops på hvert område.

Formålet var at udvikle og afprøve en metode til at forenkles hverdagspraksis i organisationen med henblik på at frigøre tid til kerneopgaven, højne kvaliteten i opgaveløsningen og forbedre arbejdsmiljøet.

Der er udvalgt repræsentanter fra medarbejderne til arbejdsgrupperne, hvor også ledere og chefer på det pågældende område har været repræsenteret. Arbejdspladserne har selv valgt, hvilke udfordringer de ville tage fat på.

## En mere konstruktiv kultur

Evalueringen af forløbet viser, at hjemmeplejegrupperne måske har opnået andre varige fordele af at arbejde sammen om bedre styring.

For det første vurderer både hjemmeplejeleder og medarbejdere, at forløbet har fremmet en anden indstilling og kultur på arbejdspladsen. I dag går begge parter mere nysgerrigt og konstruktivt ind i en fælles ambition om at forbedre arbejdsgangene.

For det andet har medarbejderne opdaget, at visse former for tilsyneladende meningsløs dokumentation rent faktisk bidrager til det store, komplekse arbejde med at løse kerneopgaven. Så selv om disse dokumentationskrav ikke er blevet ændret, opfatter medarbejderne dem ikke længere så bøvlede og værdiløse.

Kommunaldirektøren er da heller ikke i tvivl om, at denne tilgang til forenkling har fremtiden for sig:

– Forenkling kommer ikke af sig selv, men jeg tror heller ikke, at man kan topstyre forenkling. Som topleder kan man til gengæld sætte rammen for at gøre det. Derfor har jeg bedt alle cirka 100 ledere i organisationen om at høre på de erfaringer, der er gjort på pilotområderne, og derefter gå hjem og gøre noget lignende.

## HORSENS

# Enklere og bedre dokumentation

**I Horsens har en daginstitution ryddet op, så al dokumentation nu giver mening i hverdagen. Bureaukratiet var ikke så slem, som de troede, men de fandt dog flere ting, der kunne fjernes, forenkles eller forankres – til gavn for kerneopgaven.**

Har vi dokumentation, der ikke giver mening? Kan vi skrue ned for omfanget af handle- og læreplaner, uden at det går ud over kerneopgaven? Og kan vi gribe møder, sprogvurderinger, forældrekommunikation og -samtaler bedre an?

Det er nogle af de spørgsmål, ledere og medarbejdere i Dagtilbud Gedved det sidste år har undersøgt i fællesskab ved hjælp af metoden samskabt styring. Over fem workshops har de tilbagelagt rejsen fra nysgerrig diagnose over kritisk undersøgelse til konkrete forslag om bedre styring. Forløbet har været faciliteret af to konsulenter i forvaltningen, der er blevet undervist i samskabt styring af Fremfærd.

## Et mere retvisende billede

Projektets arbejdsgruppe har brugt metodens skelnen mellem styring, der kan henholdsvis fjernes, forandres eller forankres bedre. Det viste sig, at der kun i meget begrænset omfang var besluttet nytteløs dokumentation, som ingen værdi har for kerneopgaven. Der var heller ikke så meget skal-dokumentation, som mange deltagere gik og troede. Men at konstatere det har

også en værdi, forklarer assisterende leder Henriette Stein Carlsen:

– Det har frigivet energi at få et mere retvisende billede af vores dokumentationspraksis, fordi tanken om "al den dokumentation, man skulle udfylde", har fyldt på det mentale plan, siger hun.

Lederens vurdering bekræftes af næstformanden i kommunens hovedudvalg, Yasmeen Hollesen, der har fulgt projektet tæt:

– Man kan som medarbejder godt sidde med dokumentation, hvor man tænker: For hvis skyld laver jeg det her? Handler det om, at nogle skal kontrollere, at jeg arbejder? Eller handler det om, at jeg kan bruge det i min faglige praksis? Det giver en glæde at være med i processen og selv kunne identificere, hvad der giver mening.





### Ekstra tid og vigtige ”sidegevinster”

Der er to former for dokumentation, som det har været muligt at sløjfe. Dels er nogle skemaer til førskolesamtaler, som forældrene tidligere skulle udfylde, blevet droppet. Dels er individuelle førskolesamtaler for alle børn og tilhørende skriftlig dokumentation afløst af et fælles forældremøde for hele forældregruppen – med mulighed for individuelle samtaler, når der er behov for det. Resultatet er, at der er frigjort pædagogtimer, som i stedet kan bruges sammen med børnene.

Anden dokumentation er blevet forenklet. Eksempelvis samles al relevant viden om barnet fremover i ét dokument, som kan følge barnet helt frem til overgangen til skole. Det skulle gerne lette overblikket og spare tid i både institution og skole, at der ikke længere skal skrives og læses i flere delvist overlappende dokumenter.

I den interne evaluering af forløbet konkluderes det, at man udover de konkrete ændringer har opnået flere andre lige så vigtige gevinster:

- De pædagogiske læreplaner har fået større værdi, fordi medarbejderne nu i højere grad bruger dem i deres indbyrdes videndeling, så de kan øge kvaliteten i indsatsen for børn og forældre.
- Medarbejdere har opnået større indsigt i, hvordan andre anvender den dokumentation, de skaber.
- Deltagerne i projektet er blevet motiveret for at arbejde videre med afbureaukratisering i hverdagen.

### Mening og motivation

Medarbejderne er blevet inddraget på personalemøder og på pædagogiske weekender, ligesom nogle er blevet interviewet af projektlederne. Desuden er der løbende blevet informeret om forløbet, blandt andet på plancher i personalestuen.

– Fra ledelsesmæssig side kan vi se, at det giver engagerede og motiverede medarbejdere – det er noget, de kan forholde sig til i praksis. Hvad er det, vi går og arbejder med? Det giver mening for dem, siger Henriette Stein Carlsen.

Værdien af god medarbejderinddragelse fremhæves også af Yasmeen Hollesen som en af de vigtigste lærer af projektet:

– Vi er blevet opmærksomme på, hvor afgørende det er at inddrage medarbejdere, og at inddragelse er en arbejdsmetode, der skaber langt større arbejdsglæde og ejerskab i medarbejdergruppen. Kan vi lykkes med fremover at gøre inddragelse til en metode, når der opstår nye problemstillinger, vil det for mig være smart thinking, siger hun.

### FAKTA OM PROJEKTET

Projekt Tillid og Dokumentation er gennemført som pilotprojekt i en hjemmeplejegruppe og i Dagtilbud Gedved, der er en integreret institution for over 100 vuggestue- og børnehavebørn. På begge områder har deltagerne lavet et helt åbent serviceeftersyn af dokumentationskravene og spurgt: Hvad er det for krav, der står i vejen for, at vi kan løse kerneopgaven bedre?

Projektet er født i Hovedudvalget. Målet er, at dokumentationen skal bidrage til bedre kvalitet, en mere effektiv udnyttelse af ressourcer samt øget trivsel og motivation blandt medarbejderne.



# På vej mod en ny dokumentationskultur

**Hele voksen- og handicapområdet i Herning Kommune leder efter veje til en mere meningsfuld styring af kerneopgaven. Processen bygger på input fra alle områdets arbejdspladser, og det er stadig åbent, hvor ensartet de skal dokumentere i fremtiden.**

I Herning Kommune har man valgt at arbejde med samskabt styring i et helt område på én gang – og samtidig tage udgangspunkt i, hvilke temaer der er relevante på den enkelte arbejdsplads. Projektet er i fuld gang, så der foreligger endnu ikke færdige resultater, kun foreløbige erfaringer – og høje forventninger.

På handicapområdet gik mange ind i projektet med en fornemmelse af, at man måske dokumenterede for meget, og der var også en vis usikkerhed om, hvem der efterspurgte og brugte dokumentationen.

Derfor valgte man udviklingen af selve dokumentationskulturen – den overordnede tilgang til, hvorfor og hvordan der dokumenteres – som den store fælles udfordring.

## Vi er forskellige, men ...

Hverken ledere eller medarbejdere er i tvivl om, at det er særdeles vigtigt med en ordentlig dokumentation af indsatsen over for voksne med handicap. Men der var

brug for en fælles ramme for og forståelse af dokumentationen, der kunne give svar på spørgsmål som:

- Dokumenterer man det rigtige?
- Ved man nok om, hvad modtagerne bruger oplysningerne til?
- Hvilke krav til dokumentation ligger helt fast i lovgivningen, og hvilke kunne nedtones?
- Kan måden at dokumentere på understøtte det daglige samarbejde endnu bedre?

Det er blevet undersøgt på tværs af arbejdspladserne, og arbejdsgrupper er i gang med at formulere et fælles forslag til, hvordan der skal dokumenteres i fremtiden. Herunder, hvad der skal være en ensartet praksis, og hvad der må og skal være forskelligt fra område til område.

– Nok er vi forskellige på tværs af institutioner, men vi deler i hvert fald forståelsen for, at det er vigtigt at dokumentere det rigtige på den rigtige måde, fortæller leder af handicapområdet i Herning Kommune, Nete Kragelund.

## Stolthed og suk

Hun understreger, at en langsigtet, varig forbedring af dokumentationsarbejdet forudsætter en god dokumentationskultur. Derfor ligger hovedvægten i projektet netop på kultur og mindset.

– Medarbejderne er faktisk stolte af det, de gør, men de sukker nogle gange over mængden af dokumentation, tiden til at udføre den eller manglen på stringens i, hvad der skal dokumenteres. Min ambition er at opbygge en kultur, hvor det at dokumentere ses som en naturlig del af at løse kerneopgaven, og hvor medarbejderne kan sige "Juhuu, vi har dokumenteret godt i den her uge."

Derimod skal projektet ikke per definition føre til mindre dokumentation, men Nete Kragelund vurderer, at resultatet sagtens kan blive, at man både bruger mindre tid og får mere ud af indsatsen:

– For når man bliver skarpere på, hvor og hvordan man skriver, så bruger man mindre tid, og dokumentationen bliver mere brugbar for andre.

## Styring kan rime på faglighed

Netop at styrke sammenhængen mellem dokumentation, kvalitet og faglig stolthed er ifølge Nete Kragelund en vigtig del af projektets ambition:

– Jeg ønsker mig medarbejdere, der strutter endnu mere af faglig stolthed og høj arbejdsglæde, og en stærk dokumentationskultur er en af vejene dertil. Vores tilbud skaber masser af værdi for borgerne, men det er også vigtigt, at det bliver tydeligere for både, borgerne, omverdenen og os selv, at det, vi gør, virker.

Koblingen mellem stærk faglighed og god styring er næstformanden i sektor-MED, Jeanne H. Arnoldsen, med på. Og hun tilføjer, at netop den stærke faglighed er et godt argument for at lade ændringer i styringen have et lokalt afsæt:

– Når det handler om styring, er det ude på arbejdspladserne, at guldet ligger. Det er der, fagligheden er, og der, hvor man kan ændre på noget og forbedre det, siger hun.



## FAKTA OM PROJEKTET

Projektet 'Meningsfuld Styring i Kerneopgaven' gennemføres i en hel forvaltningsafdeling, Handicap og Psykiatri, det specialiserede voksenområde i Herning Kommune.

Projektet kører i to forskellige spor. Handicapområdet, der er præsenteret i dette eksempel, arbejder med dokumentationskulturen. Psykiatri, Misbrug og Udsatte arbejder på at skabe bedre sammenhæng for borgere med komplekse problemer, der skal have hjælp fra flere tilbud.

Hver arbejdsplads stiller med to-tre deltagere til et fælles forløb med fire heldagsworkshops. Deltagerne bliver klædt på til at gå ud på egne arbejdspladser og undersøge, hvad der spænder ben for løsningen af kerneopgaven hos dem. Derefter er de med til at udvikle og afprøve nye løsninger.

I arbejdsgruppen arbejder deltagerne på tværs af arbejdspladserne og af udfører og myndighed. Ledelsen er også med til alle workshops.

# Ti gode råd til nye samskabere

Af de foreløbige erfaringer og evalueringer fra de deltagende kommuner kan der udledes følgende vigtige anbefalinger til andre, der ønsker at arbejde med samskabt styring.

- 1 Der er ikke én færdig opskrift, man skal bruge for at arbejde med samskabt styring. Man må designe en proces, der matcher den styringsudfordring, man vil løse, og de ressourcer, man kan afsætte til formålet.
- 2 Hovedingredienserne i metoden vil dog altid være, at man involverer de ledere og medarbejdere, der er berørt af styringen, samt de relevante niveauer af ledelseskæden.
- 3 Man kan som ledelse vælge på forhånd at definere, hvilken styring der skal arbejdes med. Men der er også en selvstændig gevinst i, at man er fælles om at identificere og udvælge den mest relevante udfordring.
- 4 En vigtig forudsætning for succes er et vist fælles sprog om udfordringerne – og et fælles ejerskab til indsatsen for at gøre noget ved dem.

5 De bedste resultater opnås, når topledelsen på området deltager aktivt i forløbet, fjerner sten på vejen og bakker tydeligt op om forandringerne.

6 Det kan gøre afbureaukratiseringen både mere legitim og robust, at arbejdet er forankret i MED-organisationen på det relevante niveau.

7 Det er en farlig fristelse at drage hurtige konklusioner om, hvad der er galt med styringen, og hvad kuren er. Undersøg det hellere grundigt i fællesskab, og inddrag viden fra dem, der er berørt af styringen, fx borgere eller andre faggrupper for at få deres vinkel på sagen.

8 Samskabt styring skal ikke ses som et afgrænset, midlertidigt "projekt". Det er snarere en løbende bestræbelse på at opbygge en ny kultur med en anden tilgang til styring og bureaukrati.

9 En grundig involvering af forskellige parter er ofte nødvendig, men kan også være tidskrævende. Gevinsterne er ikke gratis, og man skal ikke gå i gang, hvis man bare satser på en nem og hurtig løsning.

10 En omfattende ændring af hele styringen på et område kan være en stor mundfuld. Man kan starte med et vigtigt hjørne – og behøver ikke at sigte efter "den perfekte løsning" i første hug. Små sejre og gradvise forbedringer giver typisk appetit på mere.

# Seks trin mod samskabt styring

Som nævnt er der mange måder at arbejde med samskabt styring på. De seks trin i metoden skaber et logisk sammenhængende forløb, uanset hvordan I i øvrigt tilrettelægger processen.

Hvert af de seks trin beskrives grundigere på [vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati](http://vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati)

## 1. Introduktion og fælles sprog

Formålet er at skabe et fælles fundament for arbejdet med samskabt styring. Alle deltagerne skal kende forløbets formål og indhold samt forstå deres rolle og opgaver i det. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At ledelsen og MED-udvalget drøfter deres roller og opgaver i forløbet.
- At de ledere og medarbejdere, der skal deltage, introduceres til forløbets formål, indhold og rammer, herunder hvad der ikke kan laves om på.
- At deltagerne taler sig frem til et fælles sprog om styring og vurderer, hvornår styring fremmer eller hæmmer arbejdet med kerneopgaven.

## 2. Udpege og undersøge udfordringer

Formålet er at udpege og undersøge de relevante styringsudfordringer og give deltagerne en grundig fælles forståelse af dem. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At udpege den styring, som medarbejdere og ledere mener i særlig grad forstyrrer arbejdet med kerneopgaven.
- At undersøge den valgte udfordring grundigt: Hvad er egentlig problemet – og hvorfor?
- At involvere andre enheder eller områder, der har "aktier" i udfordringen, i at undersøge den.

## 3. Udvikle løsninger

Formålet er at udvikle løsninger på styringsudfordringerne – ud fra en fælles forståelse af, hvordan de vil gavne kerneopgaven. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At der sættes det rigtige "løsningshold" – med repræsentanter for de berørte faggrupper, enheder og områder – til at udvikle løsninger, fx på en workshop.
- At drøfte forskellige veje til at forbedre den nuværende styring. Se også Forenklingens fire F'er på side 7.

## 4. Teste og implementere løsninger

Formålet er at implementere de udviklede løsninger, så de giver den ønskede effekt – eventuelt ved at teste og trykprøve dem, inden de for alvor føres ud i livet. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At overveje, om der er kulturelle, juridiske, tekniske eller kompetencemæssige barrierer for en vellykket implementering.

- At løsninger (eventuelt i en tidlig form) bliver testet i mindre omfang, i en del af organisationen og/eller i en begrænset periode.
- At de justerede løsninger implementeres i organisationen.

## 5. Måle om løsningerne giver effekt

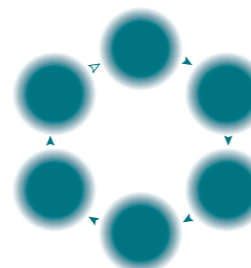
Formålet er at skaffe viden om, hvorvidt løsningerne giver den ønskede effekt i arbejdet med kerneopgaven – og eventuelt justere styringen ud fra det. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At måle på de ønskede effekter af styringen, fx via enkle observationer, registreringer, interview eller logbog.
- At drøfte resultatet af målingerne, herunder hvordan de kan medvirke til at kvalificere og justere løsningerne.
- At formidle resultaterne af de nye løsninger til alle andre ledere, medarbejdere og interessenter.

## 6. Lære af processen og beslutte næste skridt

Formålet er at uddrage læring af arbejdet med samskabt styring samt udbrede og forankre metoden i andre dele af kommunen. Indholdet i dette trin kan fx være:

- At drøfte, hvad man under forløbet har lært om metoden, resultaterne, deltageres roller og opgaver.
- At overveje, hvordan man kan fastholde og udvikle den nye måde at arbejde med styring på.
- At overveje, på hvilke andre områder eller styringsudfordringer det vil være relevant at bruge samskabt styring.



## **SAMSKABT STYRING**

**– en ny vej til mere kerneopgave  
og mindre bureaukrati**

Fremfærd har sammen med en række kommuner de sidste to år udviklet en ny tilgang til afbureaukratisering: samskabt styring. Filosofien er at involvere hele den lokale styringskæde og medarbejderne i at stille diagnosen og finde kuren, når arbejdsgange, processer og rutiner spænder ben for at levere den bedste velfærd til borgeren.

Denne publikation beskriver de vigtigste principper i samskabt styring og giver en række anvisninger på, hvordan man kan arbejde med tilgangen i praksis. Der gives også eksempler fra tre af de otte kommuner, der har været med til at udvikle og afprøve metoden.

Læs mere om samskabt styring på  
[vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati](http://vpt.dk/mere-kerneopgave-mindre-bureaukrati)

