

# **FH – Visioner for Nærhedsreformen**

**v. Majbrit Berlau, Næstformand i FH**



# Nærhedsreformen skal grundlæggende forandre den offentlige sektor



## Nærhedsreformen - Visioner for styrkelse af velfærdssamfundet

Fagbevægelsens Hovedorganisations indspil om tillidsbaseret styring og ledelse af den offentlige sektor

# 7 visioner for Nærhedsreformen

## 1. Den offentlige sektor skal bygges på tillid

Politikerne skal sætte retningen for den offentlige sektor med få centrale mål og have tillid til, at ledere og medarbejdere kan levere. Det kræver et opgør med den politiske kultur og der er derfor bl.a. behov for et kodeks for politikere om tålmodighed og tillid i lovgivningsprocessen.

## 2. Øget ejerskab for velfærdssamfundet

Generelt skal velfærden skabes tættere på borgere og virksomheder, der tager ejerskab for velfærdssamfundet, både i det daglige og i den politiske proces.

## 3. Velfærd skal være nær og relevant

Borgere og virksomheder skal opleve at velfærden er tilgængelig, og at den tager højde for deres individuelle omstændigheder. Og så skal kvaliteten selvfølgelig være i orden. Det kræver, at medarbejdere og ledere med professionel dømmekraft kan afgøre, hvordan en situation eller en opgave bedst løses.

## 4. Styrket kvalitetsudvikling af velfærd

Vi skal kort sagt gå fra den nuværende kvalitetssikring gennem måltal og procesmål til en ny dialogbaseret kvalitetsudvikling, som sikrer læring og højere kvalitet i den offentlige sektor.

## 5. Ny økonomistyring: Kvalitetsvelfærd gennem investering og forebyggelse

Vi skal væk fra kortsigtede økonomiske beslutninger og puljetyranni til langsigtede investeringer i forebyggelse og udvikling af velfærd, som kan give besparelser og bedre kvalitet på sigt.

## 6. Den offentlige sektor skal styres gennem faglighed og medarbejderinddragelse

I styringen af den offentlige sektor er der behov for at skruer ned for registrering og kontrol og op for tillid til faglighed og ledelse. Det kræver øget medarbejderinddragelse og stærk faglig ledelse hele vejen igennem ledelses- og styringskæden.

## 7. Den offentlige sektor skal drives med fokus på fagprofessionel kompetence

Medarbejderne i den offentlige sektor skal kunne bruge deres faglighed, så borgerne kan få mest muligt velfærd for pengene. Opgaveløsningen skal ske med udgangspunkt i den faglighed, som giver den bedste opgaveløsning for borgerne og samfundsøkonomien.

# Veje fra visioner til handling

Kun få centrale mål med fokus på formål og faglig kvalitet gennem hele styringskæden så jungle af delmål og procesregler undgås

SU/MED-samarbejdet skal være et strategisk rum til at udvikle velfærden og styringsdagsordenen skal være en central opgave for SU/MED-systemet

Løbende eftersyn af den offentlige styring som kan fjerne unødigt styring, afdække styringsfejl og potentialer men også fremhæve de gode styringseksempler

Der skal skabes plads til faglighed og professionel dømmekraft og vi skal turde vise tillid til medarbejdere og ledere

Den faglige ledelse skal styrkes ved at tilpasse ledelsesspændet og sikre ledelse tættere på medarbejderne

Stabil og meningsfuld økonomistyring der understøtter langsigtede faglige mål for velfærden og en tidlig indsats

Ansvarlig brug af teknologier og data gennem uddannelse, kompetenceudvikling og kodeks for det offentliges brug af teknologi

Kodeks for politikere om tålmodighed og tillid i lovgivningsprocessen skal ændre den politiske kultur

Fra kvalitetssikring til kvalitetsudvikling gennem dialogbaserede tilsynsredskaber som fx task forces og skalerende tilsyn

Øget sammenhæng og koordineret faglighed skal mindske silodannelsen og fremme en helhedsorienteret tilgang til borgerne

En offentlig sektor med fokus på fagprofessionel kompetence, hvor opgaver løses af de medarbejdere, som har de mest relevante kvalifikationer og erfaringer

# Veje fra visioner til handling

Kun få centrale mål med **fokus på formål og faglig kvalitet** gennem hele styringskæden så jungle af delmål og procesregler undgås

SU/MED-samarbejdet skal være et strategisk rum til at udvikle velfærd og styringsdagsordenen skal være en central opgave for SU/MED-systemet

Løbende eftersyn af den offentlige styring som kan fjerne unødigt styring, afdække styringsfejl og potentialer men også fremhæve de gode styringseksempler

- De få centrale mål skal fokusere på faglig kvalitet, som er tæt på borgerne.
- Der skal være sammenhæng mellem de politiske mål der opstilles, og de ressourcer der stilles til rådighed i opgaveløsningen.
- Centrale mål må ikke blive til en jungle af delmål og procesregler længere nede i systemet. Det er vigtigt at inddrage medarbejdere og ledere i udviklingen af mål og delmål.
- Regler og detaljer, der ikke kan begrundes ud fra hensyn til prioriterede indsatser som fx retssikkerhed, faglig kvalitet og patientsikkerhed skal fjernes.
- I brugen af detailstyring til at styre den offentlige sektor er det vigtigt at styringen er retningsanvisende for de fagprofessionelles praksis og adfærd. Desuden bør opfølgningen (fx dokumentationen) indebære et læringspotentiale.
- Afbureaukratiseringsindsatser skal altid være genstand for en strategisk drøftelse med repræsentanter for medarbejdere, ledere og de omfattede borgere.

# Veje fra visioner til handling

- Økonomistyringen skal baseres på langsigtede faglige mål, således at der skabes en meningsfuld økonomistyring, som understøtter velfærden.
- Økonomistyringen skal gøre det lettere at fokusere på investering i forebyggelse og tidlige indsatser.
- Flerårige budgetter og tilpasning af sanktionsregler skal give mere fleksibilitet.
- Der skal være færre puljer, og generelt skal anvendelsen af puljer primært være med et udviklingsfokus over flere år.
- I de tilfælde, hvor der anvendes detailstyring i det offentlige skal det være en åben proces. Det skal være klart, hvad der måles på, samt hvilke utilsigtede konsekvenser de udvalgte mål kan have. Hvis disse konsekvenser ikke harmonerer med de centrale mål om at sikre kvaliteten, så bør de ikke anvendes.

Stabil og meningsfuld økonomistyring der understøtter **langsigtede faglige mål** for velfærden og en tidlig indsats

# Veje fra visioner til handling

- Brug af dialogbaserede tilsynsredskaber som fokuserer på udvikling af kvaliteten i velfærdsinstitutionerne frem for fejl og mangler.
- Øget brug af "tilsynstrapper"/skalerende tilsyn som viser tillid til de offentlige organisationer.
- Flere udviklingsorienterede "task forces" skal udvikle kvaliteten og hjælpe med implementering af reformer og ny lovgivning.

Løbende eftersyn af den offentlige styring som kan fjerne unødigt styring, afdække styringsfejl og potentialer men også fremhæve de gode styringseksempler

Stabil og meningsfuld økonomistyring der understøtter langsigtede faglige mål for velfærden og en tidlig indsats

Fra kvalitetssikring til kvalitetsudvikling gennem dialogbaserede tilsynsredskaber som fx task forces og skalerende tilsyn

Ansvarlig brug af teknologier og data gennem uddannelse, kompetenceudvikling og kodeks for det offentliges brug af teknologi

Kodeks for politikere om tålmodighed og tillid i lovgivningsprocessen skal ændre den politiske kultur

Øget sammenhæng og koordineret faglighed skal mindske silodannelsen og fremme en helhedsorienteret tilgang til borgerne

En offentlig sektor med fokus på fagprofessionel kompetence, hvor opgaver løses af de medarbejdere, som har de mest relevante kvalifikationer og erfaringer

# VIVE Rapport:

## Redskaber til øget lokalt selvstyre i den offentlige sektor

### - En systematisk kortlægning af eksisterende viden fra Skandinavien

#### Udvalgte hovedresultater

##### Øget lokal autonomi

- Øget lokal autonomi har en **positiv betydning** for den leverede service.
- Forklaring: Giver ledere og medarbejdere mulighed for i højere grad at **bruge deres detailviden og lokale indsigt**.

##### Få bindende mål

- **Udfordringer** med at styre efter få og klare mål.
- Forklaring: **Komplekse** velfærdsinstitutioner - reelt styres på mange mål på trods af intentionerne.
- Positive eksempler: Retningsgivende mål der giver **mening** i forhold til medarbejdere - delt målopfattelse.

##### Incitamentter til lokal innovation

- Ønsket om at udvikle **bedre faglige løsninger** for borgerne er det vigtigst incitament.
- Væsentligt med **plads til faglig nyudvikling** - helst uden en underliggende dagsorden om besparelser.
- Økonomiske incitamentter har begrænset betydning - skal **"oversættes"** til faglige termer.

##### Dialogbaserede tilsyn

- **Positivt** med mulighed for forberedelse før tilsyn, faglig dialog under tilsynet og opfølgning efter tilsynet.
- Forklaring: Opleves som **meningsfyldt** fordi opgaveløsningen i hverdagen styrkes

##### Medarbejderinddragelsens betydning

- Medarbejderne har en **central rolle** ift. at øge det lokale selvstyre og skabe positive resultater.
- Et **øget lokalt ledelses- og handlerum** er afgørende ift. at udnytte faglige ressourcer til at skabe bedre service.
- En **dialogbaseret implementering** af styringsredskaberne øger medarbejdernes motivation og skaber en tillidsfuld læringskultur.

##### Tværgående styringsperspektiv

- Styring der fokuserer på tillid og lokalt selvstyre er **et supplement** til bureaukrati og New Public Management.
- Obs ift. at koble mulighederne ved et øget lokalt selvstyre med inddragelse af borgere og civilsamfund (**samskabelse**).



**Tak for ordet**

