

# TILLID GIVER VERDENSKLASSE

ERFARINGER MED TILLID PÅ OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER

**OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER**  
**Januar 2013**

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 - TILLID I PRAKSIS.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>PARTSSAMARBEJDE GIVER ØGET KVALITET.....</b>                               | <b>2</b>  |
| Norges frikommuneforsøg   |           |
| <b>IDEERNE VAR DER - DE SKULLE BARE FREM.....</b>                             | <b>5</b>  |
| Region Nordjylland  |           |
| <b>VIL VI FRISÆTTE BORGERNE, MÅ VI SÆTTE MEDARBEJDERNE FRI.....</b>           | <b>8</b>  |
| Jobcentret i Skelbækgade i København  |           |
| <b>INDDRAGELSE GIVER FORANDRING.....</b>                                      | <b>11</b> |
| Arresthuset i Køge  |           |
| <b>TILLIDEN ER PÅ VEJ OP.....</b>   | <b>15</b> |
| Interview med udviklingschef i Kriminalforsorgen Lars Thuesen                 |           |
| <b>OFFENTLIGT ANSATTE VIL HAVE ET JOB MED MENING.....</b>                     | <b>17</b> |
| Interview med Professor Lotte Bøgh Andersen                                   |           |
| <b>DE ANSATTE ER MED, NÅR STRATEGIEN LÆGGES.....</b>                          | <b>20</b> |
| Sydsjællands og Lolland-Falsters Politikreds                                  |           |
| <b>MEDARBEJDERNE ER BEDST TIL AT VÆRE INNOVATIVE.....</b>                     | <b>23</b> |
| Vejle Kommune   |           |
| <b>TILLID SMITTER.....</b>  | <b>26</b> |
| Aalborg Kommune   |           |
| <b>SAMARBEJDE PÅ TVÆRS GAVNER BÅDE ØKONOMI OG PSYKISK SYGE UNGE.....</b>      | <b>29</b> |
| Region Midtjylland og Aarhus Kommune  |           |
| <b>TILLID GIVER VERDENSKLASSE.....</b>  | <b>33</b> |
| Ti anbefalinger til en reform der kan styrke og udvikle den offentlige sektor |           |

# FORORD

## - Tillid i praksis

Offentligt Ansattes Organisationer - OAO - har udarbejdet ti anbefalinger til at videreudvikle og styrke den offentlige sektor ved at satse på innovation gennem tillid, afbureaukratisering og styrket samarbejde på alle niveauer i den offentlige sektor. OAO har udfoldet anbefalingerne i visioner.

I denne tredje publikation i serien "Tillid giver verdensklasse" præsenterer vi eksempler på, hvordan denne dagsorden kan omsættes i praksis. Fra Norge fortæller Kristen Dalby fra Fagforbundet, hvordan kommunerne gennem partnerskaber mellem politikere, administration og medarbejdere har udviklet kvaliteten. Professor Lotte Bøgh Andersen forklarer i et interview, hvad det er der særligt motiverer offentligt ansatte i Danmark.

På syv meget forskellige offentlige arbejdspladser har vi fundet konkrete initiativer til at lade tilliden bære innovation og samarbejde i praksis.

Det har gjort hverdagen lettere for personale og patienter i Region Nordjylland, minimeret konflikter i Arresthuset i Køge, styrket fællesskab og nedbragt sygefraværet i Aalborg Kommune og øget den sociale kapital i Sydsjællands- og Lolland-Falsters Politikreds. I Vejle Kommune får borgerne bedre service. I Jobcenteret i Skelbækgade i København har medarbejderne udviklet arbejdsgangene til gavn for de unge ledige, og i Region Midtjylland får unge med psykiatriske lidelser bedre tilbud samtidig med at Aarhus Kommune sparer penge. Alle steder er forandringerne båret af medarbejderdrevet innovation.

Vi håber eksemplerne vil inspirere andre til både at debattere mulighederne og prøve dem af på flere arbejdspladser.



Dennis Kristensen  
Formand for OAO



Flemming Vinther  
Næstformand for OAO

## Partssamarbejde giver øget kvalitet

**I Norge har partssamarbejde i kommunerne banet vejen for at udvikle kvaliteten i den offentlige sektor ved at inddrage de ansattes faglighed og kreativitet og styrke det lokale demokrati.**

Årdal Kommune i Norge stod i 2012 med en vanskelig økonomi. Udgifterne var større end indtægterne, så der skulle spares på budgettet for 2013. Risikoen var, at der skulle fyres 20 ansatte.

Det fik den lokale afdeling af Fagforbundet til at indkalde sine medlemmer til et idémøde med opfordring til at komme med forslag til besparelser, så fyringer kunne undgås. Det lykkedes. Det endte med, at kun én ansat måtte fyres. Og vedkommende blev siden ansat igen.

Blandt den række af forslag, som medarbejderne kom med, var at bruge en ansat på kirkegården til at anlægge udearealet ved en børnehave i stedet for at købe et udefrakommende firma. Andre ideer var at købe mindre engangsservice og i stedet købe stålbestik, at købe arbejdstøj i større mængde ad gangen og dermed opnå en lavere pris, oprette et kommunalt vikarbureau i stedet for det private, mere samarbejde om personale på tværs af børnehaver og skære ned på antallet af medlemledere på ældreområdet og i stedet frigøre sygeplejerskerne til sygeplejeopgaver.

”Eksemplet viser, at hvis man inddrager de ansatte i at finde muligheder, så frigør man kreativitet, men finder også kompetencer, som skjuler sig i organisationen”, fortæller Kristen

Dalby fra omstillingsenheden i Fagforbundet i Norge.

### Målet er ikke at spare

En række norske kommuner arbejder som Årdal Kommune efter en model for partssamarbejde mellem administration, kommunalpolitikere og tillidsrepræsentanter. En af hovedideerne i modellen er at inddrage medarbejderne i idéudvikling og beslutningsprocesser. Det var Fagforbundet i Norge der startede udviklingen af modellen i 1990'erne.

Fagforbundet i Norge er søsterorganisation til FOA i Danmark, og Kristen Dalby understreger, at forbundet ikke har som mål at få kommunerne til at spare på udgifterne.

”Det vigtigste for os er, at medarbejdernes faglighed og praktiske erfaring inddrages i løsningerne, og at vi styrker det lokale demokrati. Men er det vilkåret, at der skal spares, vil vi hellere være med til at finde andre løsninger end fyringer.”

Målet er heller ikke, at udgifterne bare skal stige, og det hører med til modellens succes, at partssamarbejdet mellem administrationen, politikerne og tillidsrepræsentanterne har vist sig at højne kvaliteten af de offentlige ydelser, også uden at skulle bruge flere penge.

”Ofte er det både bedre og billigere at bruge den kompetence, som i forvejen findes i organisationen, end at hyre dyre konsulenter, som kommer med færdige koncepter, der måske ikke passer til kommunens behov”, siger Kristen Dalby.

### **Et alternativ til New Public Management**

Han forklarer, at baggrunden for modellen for partssamarbejde i kommunerne er, at Fagforbundet besluttede at tage kampen op, da New Public Management i 1990'erne skyllede ind over de norske kommuner.

”Vi ønskede at spille en aktiv rolle i udviklingen af et velfungerende velfærdssamfund og en stærk offentlig sektor. Derfor ville vi ikke bare sige automatisk nej til alt nyt, men i stedet udvikle en alternativ model”, forklarer Kristen Dalby og tilføjer:

”Vi ville stoppe den igangværende udvikling i retning af mere magt til administrationen og i stedet få mere magt tilbage til politikere og medarbejdere. Et andet formål var at få medarbejdernes erfaringer og kreativitet frem. Det kom de sjældent, fordi der var lang vej op til beslutningstagerne, samtidig med at beslutningsgangene ofte var præget af træghed og traditioner. Og endelig ville vi vise, at når det lykkes, er kommunerne bedst til det, de gør.”

### **Fra forsøg til aftale**

Den alternative model startede som et forsøg i tre kommuner. Helt konkret i form af styregrupper, bestående af repræsentanter for de tre parter, med ansvar for projekter, som skulle

styrke kvaliteten i kommunale ydelser ud fra den tankegang, at det er de ansatte der kender arbejdsprocesserne, arbejdskulturen, samarbejdsrelationerne og brugerne bedst. Derfor er det også dem der har de bedste forslag til at gøre arbejdet og ydelsen bedre.

Styregrupperne skal diskutere alle forslag til forbedringer og projekter igennem, til alle er enige om, hvad der skal ske. På den måde kan ledelsen ikke affeje medarbejdernes ideer. Desuden har kommunerne en tryghedsaftale, som indebærer, at det område, som et projekt omfatter, ikke kan udsættes for konkurrence ude fra. På den måde kan medarbejderne føle sig trygge ved at indgå i projekterne. Endelig har kommunerne uddannet deres egne udviklingsvejledere, som er en af kommunens ansatte, der på den måde fungerer som ekspert på området, så kommunen ikke behøver at bruge eksterne konsulenter.

### **Nationalt udviklingsprogram**

Evalueringen viste så gode resultater, at den norske regering blev begejstret og i 2006 vedtog et nationalt udviklingsprogram efter samme model. ”Kvalitetskommuneprogrammet” omfattede 138 kommuner. Siden er fulgt en aftale om endnu et udviklingsprojekt, som indtil videre omfatter 109 kommuner.

De skal bidrage til at forny den offentlige sektor blandt andet ved at arbejde med bæredygtighed og nye måder at anvende teknologi på. Ligesom de skal udvikle samarbejdet med pårørende og frivillige. De kommunale udviklingsprojekter bliver gennemført parallelt med et nationalt udviklingsprogram om et

mere rummeligt arbejdsliv, som regeringen og arbejdsmarkedets parter står bag. Kristen Dalby forventer, at modellen for parts-

samarbejde breder sig til den statslige sektor i Norge – og videre til andre lande i Europa.

## **PARTSSAMARBEJDE I NORGE**

**1996.** Fagforbundet i Norge tog initiativ til et forsøg med partssamarbejde i tre kommuner. To forskningsinstitutioner evaluerede forsøget med gode resultater og anbefalinger om at fortsætte. Siden deltog yderligere syv kommuner i forsøget.

**Læs mere** på [www.forrige.fagforbundet.no/forsida/omstilling/modellkommunemetodikk](http://www.forrige.fagforbundet.no/forsida/omstilling/modellkommunemetodikk)

### **Kvalitetskommuner**

**2006.** Der kom for alvor gang i udviklingen, da den norske regering blåstemplede ideen ved at vedtage et nationalt kvalitetskommuneprogram for et samarbejde mellem kommunernes arbejdsgiverorganisation, de fem hovedorganisationer for de offentligt ansatte og Kommunal- og regionalministeriet. Programmet byggede på de gode erfaringer fra modelkommunerne, og 138 kommuner tilsluttede sig. Det svarer til en tredjedel af alle norske kommuner og halvdelen af befolkningen. I hver kommune arbejdede styregrupper, som i de første forsøgskommuner, sammen om kvalitetsprojekter i skoler, børnehaver og pleje- og omsorgssektoren.

**Læs mere** på [www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no)

### **Saman om ein betre kommune**

**2011.** ”Saman om ein betre kommune” er en fortsættelse af kvalitetsprogrammet. Det er et udviklingsprogram, som giver støtte til lokale projekter, der arbejder med blandt andet sygefravær, uddannelse, bedre omdømme og nye måder at anvende teknologi på. 109 kommuner er i gang, og viden fra alle projekter samles, så andre kommuner kan lære af dem.

Kommunerne kan få finansiell støtte, vejledning og adgang til et netværk med andre kommuner.

Alle projekter skal bygge på et samarbejde mellem politikere, administrative ledere og medarbejderrepræsentanter.

**Læs mere** på [www.samanom.no](http://www.samanom.no)

### **Et mere rummeligt arbejdsliv**

Regeringen og arbejdsmarkedets parter indgik i 2001 en fireårig aftale om et mere rummeligt samarbejde. Baggrunden var en tendens til, at flere faldt ud af arbejdsmarkedet og over i det sociale system. Parterne har indgået nye aftaler om rummelighed i 2005 og 2010.

Formålet med den seneste aftale er at forebygge og nedbringe sygefravær og udstødelse, forbedre tilstedeværelsen og arbejdsmiljøet.

## Ideerne var der - de skulle bare frem

**Idéklinikken i Region Nordjylland opmuntrer medarbejderne til at tænke innovativt og hjælper dem med at udvikle konkrete ideer. Flere ideer er blevet til patenter og produkter, som gør hverdagen lettere for både personale og patienter.**

”Vi havde en formodning om, at medarbejderne havde mange ideer til forbedringer, som ikke kom videre. Så enten omsatte de deres ideer i ”Storm P. løsninger” eller også slog de sig til tåls med tingene, som de var,” siger udviklingssygeplejerske og idéspejder Susanne Winther Sørensen.

Den formodning blev bekræftet, da Aalborg Sygehus oprettede Idéklinikken, hvor medarbejderne kan få vurderet deres ideer og hjælp til at videreudvikle dem, hvis de er gangbare. Idéklinikken er nu åben for alle ansatte i Region Nordjylland.

### **Hvor skulle jeg gå hen?**

Det viste sig, at mange medarbejdere havde ideer. De skulle bare kaldes frem. Nogle havde gået med en idé i årevis, som fx portør Sven Carlsen.

”Jeg vidste ikke, hvor jeg skulle gå hen med min idé, før Idéklinikken kom,” fortæller han. Hans idé var at overføre princippet fra bøjelige sugerør til dropslanger. ”Jeg oplevede tusindvis af gange, at slangen fik et knæk og bremsede væsken, som kunne være saltvand eller indeholde medicin, som patienten helst skulle have i et bestemt flow.

”Der skulle lige et puf fra kollegerne til, så gik Sven Carlsen til den nyoprettede Idéklinikk med sin idé. Her fik han hjælp til at udvikle den og undersøge muligheden for, om en virksomhed vil producere den. Det er ikke afklaret endnu.

### **Iltsut og urinkolbe**

Men andre ideer er udviklet til patenter og produkter. Det gælder fx en iltsut til babyer og mindre børn. Den er opfundet af en sygeplejerske som løsning på det problem, at mange babyer forsøger at fjerne næsekatetre og masker, når de vågner af narkose. I stedet kan de nu få ilt gennem en sut – den spytter de ikke ud. En anden sygeplejerske fik efter at have interviewet en række mandlige patienter, ideen til en mere praktisk urinkolbe med et system, der hindrer spild og lugt. Den er nu i produktion. Læger har opfundet en holder til den lille ultralydsscanner, de bruger, når de skal sy små blodårer sammen ved bypassoperationer.

Stort set alle faggrupper på hospitalet har bidraget med ideer, og for at opmuntre dem til at komme med flere har Idéklinikken uddannet 60 ildsjæle som ambassadører på alle sygehuse i regionen.



”De uddannes til at stille de ”frække” spørgsmål og se ting, som vi ellers kan blive blinde for i vores dagligdag. De fungerer som en slags ”fødselshjælper” for kollegernes ideer,” siger Susanne Winther Sørensen.

### **Ildsjæle og ambassadører**

Ildsjælene er fundet blandt rengørings- og køkkenassistenter, sygeplejersker, fysioterapeuter, radiografer, bioanalytikere, læger og portører.

”Portører har den fordel, at de kommer rundt på hele sygehuset og har kontakt med alle andre faggrupper. De har en guldgrube af viden om arbejdsgangene og ved, hvor der fx opstår flaskehalse,” siger Susanne Winther Sørensen.

Som eksempel nævner hun ventetiden ved elevatorerne, når patienterne skal køres til operation eller røntgen, eller når en portør skal op i huset med redte senge. Her har portørerne bidraget med flere ideer til løsninger, blandt andet at flere opmuntres til at tage trapperne.

### **Vi bliver anerkendt**

”Mange portører er uddannede håndværkere, inden de blev portører og vant til at finde praktiske løsninger på en udfordring,” tilføjer portørernes fællestillidsrepræsentant Hans Einbohr. ”Portører er meget løsningsorienterede, både når det gælder at lette arbejdsgangene for deres kolleger og gøre livet lettere for patienterne.”

## **INNOVATIONSKULTUR I REGION NORDJYLLAND**

Idéklinikken er en følge af den innovationsstrategi, som Aalborg Sygehus vedtog i 2008. Den er oprettet med støtte fra EU-midler og Vækstforum i Nordjylland.

Formålet med Idéklinikken er, at ansatte og andre i Region Nordjylland kan henvende sig og få hjælp til at komme videre med en idé til forbedring og forandring af arbejdsgangene på sygehusene.

Idéklinikken fungerer som bindeled mellem den sundhedsfaglige verden og erhvervslivet. Målet er at videreudvikle og implementere ideerne til gavn for patienter og medarbejdere. Idéklinikken har medarbejdere, som er specialister inden for idé- og projektudvikling, industrielt design, erhvervsjura og kommercialisering.

Hos Idéklinikken kan regionens medarbejdere få:

- dialog og sparring til problemstillinger, ideer og opfindelser
- undersøgelse af om løsningen eller produktet allerede findes
- vurdering af potentiale og marked
- samarbejde om beskyttelse af ideen, fx patentansøgning
- hjælp til kontakt og samarbejde med partnere.

**Læs mere** på [www.ideklinikken.dk](http://www.ideklinikken.dk)

”Nu oplever vi, at vi også bliver anerkendt for at have ideer og ved, at vi kan gå til Idékliniken og få hjælp. Og vi er ret stolte, når en portør får en idé godkendt og udviklet,” siger han.

”Generelt ser vi, at medarbejderne er blevet meget mere opmærksomme på, om arbejds-gange kan gøres anderledes, og de involverer både hinanden og patienterne, siger Susanne Winther. - Det er blevet legalt at tale om, hvor-

vidt noget kan gøres på andre måder, og det er i orden at sige: ”Jeg har fået en skrupskør idé, skal vi gå videre med den?”

”Vi har mange gode ideer til produkter. Den store udfordring i en krisetid er at få virksomhederne med på at producere dem”, siger Susanne Winther .

## Vil vi frisætte borgerne må vi sætte medarbejderne fri

**I Jobcentret i Skelbækgade i København er det medarbejderne der ændrer og udvikler arbejdsgangene, så de bliver mere effektive og bedre for de unge ledige.**

Så snart de unge ledige kommer inden for døren i jobcenteret i Skelbækgade i København, bliver de modtaget af fem beskæftigelseskonsulenter, som med det samme taler med dem og vurderer, hvor i centeret de skal hen. På den måde kommer den enkelte unge med det samme i kontakt med netop den konsulent, som passer til hans eller hendes situation.

”Vi har haft visitation i årevis, men før foregik den oppe i huset, og de unge kunne opleve at skulle flere steder hen, før de kom til den rigtige medarbejder”, forklarer tillidsrepræsentant og beskæftigelseskonsulent Kim Sørensen.

”Men i forbindelse med et ”work smarter” projekt drøftede vi, hvad den ”rigtige” visitation er og fandt ud af at gøre den til en fælles opgave i stedet for at visitere hver for sig i de seks afdelinger. Det betyder samtidig, at vi arbejder mere på tværs og mere sammen end før”.

”I ledelsen havde vi længe forsøgt at få ændret på visitationen, men det var først, da medarbejderne selv tog hånd om opgaven, at det lykkedes”, fortæller afdelingschef Jens Sibbersen.

### **Fornemmelse for hvad der virker**

Den ændrede visitation i jobcenteret er et eksempel på, hvordan arbejdsgange kan blive både bedre for borgerne og mere effektive, når

medarbejderne bliver sat fri til at finde andre måder at gøre tingene på.

”Medarbejderne har en intuitiv fornemmelse for, hvad der virker. Det er den, ledelsen skal tage afsæt i. Som ledere skal vi sætte rammerne for arbejdet og sætte medarbejderne fri til at arbejde inden for rammerne. Det er sådan innovation opstår. For at vi kan frisætte borgerne, må vi frisætte medarbejderne til at bruge deres faglighed og forskellige kompetencer”, siger Jens Sibbersen.

Han bedriver selv, hvad han kalder én-til-én ledelse. ”Jeg arbejder på at være nærværende i relationen. Jeg opsøger de enkelte medarbejdere og spørger, hvordan det går og er meget opmærksom på at følge de ting, vi har sat i søen og sørger for at få tilbagemeldinger, hvis der er knaster, som er i vejen”.

”Det er i relationen, tilliden skal opbygges. Som leder skal man sørge for, at organisationen er stærk, sætte rammerne og skabe mening, så medarbejderne ved, hvad de skal arbejde efter. Og som leder må man være villig til at løbe en risiko og samle op bagefter, hvis det er nødvendigt”, siger han.

Jens Sibbersen nævner som eksempel, at medarbejderne i jobcenteret fik den idé at udvikle

en ny erhvervsuddannelse til digital service-  
medarbejder. De skal hjælpe borgerne til at  
blive selvhjulpne med IT, så flere kan klare det  
meste selv via en computer. Uddannelsen er  
udviklet i samarbejde med to erhvervsskoler  
og Jobcenter Frederiksberg. Det viste sig, at  
der manglede finansiering til at udvikle ud-  
dannelsen. Men Jens Sibbersen sagde god for  
projektet og skaffede pengene bagefter.

### **Selvledende medarbejdere**

Medarbejderne i jobcentret er i høj grad  
selvledende. De tager selv mange beslutninger,  
når de skal hjælpe de unge i uddannelse eller  
arbejde. Det kan være at bevilge et tilbud der  
er dyrt, hvis det er det, der skal til for at få den  
unge i gang.

Erfarne kolleger fungerer som mentorer for  
nye medarbejdere, så der på den måde foregår  
sidemandsoplæring. I det daglige planlægger

medarbejderne selv deres arbejde på et mor-  
genmøde og byder ind på de nye opgaver, som  
lederen stiller.

Nogle ledelsesopgaver er helt konkret lagt ud  
til medarbejdere, som er koordinatore for  
forskellige områder som uddannelse, produktion  
og kvalitet.

”Desuden valgte vi at kaste opgaverne op i  
luften i håb om, at nogle ville gribe dem – og  
det gjorde de. Vi har mange forskellige opgaver  
som fx samtaler med de unge, klubaktiviteter,  
mentorfunktion og udviklingsaktiviteter”.

”Alle opgaver blev grebet af dem, der gerne  
ville have dem, og alle opgaver betragtes som  
ligeværdige. Det er med til at skabe tillid på  
tværs af afdelingerne og respekt for at vi er  
forskellige”.

### **JOBCENTER KØBENHAVN SKELBÆKGADE**

Jobcenter København Skelbækgade har 220 ansatte, hvor de 90 er beskæftigelseskonsulenter.

Jobcenteret har specielt fokus på unge under 30 år. Konsulenterne vejleder de unge til uddannelse, job og elevpladser.

De arbejder i seks afdelinger:

- Jobcenterindgangen,
- Fremskudt Job Service (FJS)
- Fremskudt Uddannelses Indsats (FUI)
- Jobindsats
- Fremskudt Beskæftigelses Indsats (FBI)
- Uddannelsesafdelingen

Desuden har Jobcentret en afdeling for administration, centeradministrationen og afklaring.

”Nogle er meget innovative og med i udviklingsprojekter, andre vil hellere være med i driften og nogle vil hellere arbejde lidt mere tilbage trukket i administrationen. Dem er der også plads til” siger Jens Sibbersen.

### **Sygefraværet faldt**

”Ledelsen er ikke altid meget synlig, fordi der er mange aktiviteter udadtil. Derfor er medarbejderne meget overladt til at lede sig selv. Men da medarbejderne er meget engagerede og innovative, virker det motiverende at have høj grad af indflydelse på sin egen hverdag. Det kan vi se på, at mange søger efteruddannelse. Og vi kan se det på sygefraværet” siger tillidsrepræsentant Kim Sørensen.

”Sygefravær er et svært emne at tage op, for det kan nemt opfattes som kontrol og som det modsatte af tillidsbaseret ledelse, når vi taler om, hvornår man fx skal have en samtale om sygefravær”, siger Jens Sibbersen.

”Vi diskuterede i MED-udvalget, hvordan vi kunne arbejde med sygefravær og lagde det ud på afdelingsmøder, hvor vi satte en dag af til at tale om fravær. Udgangspunktet var, at vi anerkender langtidssygdom. De, der er alvorligt syge, får rum og tid til at komme langsomt tilbage. Det, vi skulle tale om, var det drypvise fravær, som kan være en kilde til irritation, fordi når en ikke er der, må andre løbe stærkere”, siger Kim Sørensen.

”Vi har således som led i nedbringelse af sygefraværet også sat fokus på de raske”, siger han.

### **Spilleregler**

”Vi lod det være op til de enkelte afdelinger at beslutte spilleregler for, hvordan de vil tale med hinanden om fravær og sygdom. I min afdeling blev vi enige om, at det er legalt at spørge til en kollega, som man er bekymret for. Vi har fået større åbenhed om det, og vi aflaster hinanden i hverdagen og kan sige til kollega”, siger Kim Sørensen.

Desuden besluttede MED-udvalget, at det skal være tilladt at have en ”øv-dag”. Det er i orden at ringe en dag og sige: ”jeg har det ad helvede til, jeg har brug for en øv-dag. Det er en god ventil at have, men det faldende sygefravær tyder på, at ikke så mange har haft brug for øv-dage”.

Sygefraværet for 2012 er endnu ikke endeligt opgjort, men det var frem til november i gennemsnit for alle ansatte i Jobcenteret 12 dage, hvor det i 2011 var 13 dage. I én afdeling – afdelingen for Fremskudt Uddannelses Indsats (FUI) som har 20 ansatte – var sygefraværet allerede i 2011 lavere end gennemsnittet, men det faldt også markant i 2012 fra godt 7 til 3 dage, opgjort i perioden fra januar til november.

Jens Sibbersen mener, at når sygefraværet i det hele taget falder i FUI så skyldes det, at organiseringen gør, at alle medarbejdere er ansvarlige over for hinanden og har en rolle at spille, hvor deres kompetencer bliver brugt.

”De indgår således i en fælles indsats med hver deres ansvar for, at opgaven udføres”, siger Jens Sibbersen.

## Inddragelse giver forandring

**Arresthuset i Køge havde ry som et hårdt sted, hvor indsatte nødigt ville være. Nu er de ansatte i daglig dialog med hinanden. Det skaber en positiv stemning, som smitter af på de indsatte.**

Konflikter er en del af hverdagen for de ansatte og indsatte i Arresthuset i Køge. Både mellem de indsatte indbyrdes og mellem de ansatte og de indsatte. Det er uundgåeligt, når de indsatte er en meget forskelligartet gruppe af rockere, polske bandemedlemmer, stofmisbrugere og psykisk syge. Men i en lang periode er konflikterne blevet løst uden vold og magtanvendelse. Kun få gange har det været nødvendigt at isolere en indsat i en observations- eller sikringscelle.

”Tendensen er tydelig og kan skyldes flere ting. Men en af årsagerne er, at vi taler til hinanden og til de indsatte på en anden måde end før, siger Michael Hoppe, der er fængselsbetjent og værkemester i værkstedet, hvor de indsatte arbejder med pakkeopgaver”.

”Når vi møder på arbejde, siger vi ”god dag”, giver hånd og ser hinanden i øjnene. Det giver en team-ånd fra starten. Vi er meget opmærksomme på, hvordan hver enkelt kollega har det. Man kan sige, at vores interesse for hinandens ve og vel har fået en tand op – det giver en god stemning, som smitter af på de indsatte”, siger Michael Hoppe.

”Vi har hørt historier om de indsattes oplevelser med de ansatte. Det gav en del aha-oplevelser af, hvor meget det betyder, hvordan man taler til hinanden”.

”Der er fx mange måder at sige nej på. Vi skal nogle gange sige nej. Men i stedet for at åbne døren til cellen og råbe det, kan man jo gå pænt ind og forklare, hvorfor det blev et nej. Vi er mere opmærksomme på den person, vi skal tale med og har lært at tænke, inden vi taler”.

### ARRESTHUSET I KØGE

Arresthuset i Køge har 36 ansatte, hvoraf de 26 er fængselsbetjente. De øvrige er ansat i køkkenet, på værkstedet og i administrationen. Arresthuset har plads til 48 indsatte, som i gennemsnit er der i tre måneder. Nogle få er der op til et år. Arresthuset har et værksted, hvor omkring 14 indsatte er beskæftiget med pakke- og montageopgaver for lokale virksomheder.

### Næsten som en ungdomsklub

”Her er faktisk meget stille og fredeligt, ikke den store ballade, siger Christian, som har været indsat i Køge Arrest i omkring tre måneder”.

”Det er helt anderledes, end jeg havde forventet. Næsten som en ungdomsklub med bordfodbold og bordtennis. Vi er på fornavn med vagterne, som taler høfligt til os. Ikke bare ”ja”

eller ”nej”. Ingen råben. Vi kan føre en samtale. Og vi får altid et ”god morgen” med et smil på læben”.

”Jeg kan mærke, at de tænker på mig som et menneske, og at de kan se, når jeg har en dårlig dag og helst vil passe mig selv”.

### **Et hårdt sted**

Blandt de indsatte havde Køge Arrest tidligere et ry som et hårdt sted, hvor de indsatte ikke gerne ville komme, fordi her var mere kæft, trit og retning end andre steder. Det ry er ved at ændre sig. ”Nu er der flere indsatte, der giver udtryk for, at de gerne vil blive”, siger Michael Hoppe.

Det, der har gjort forskellen, er et to-årigt forløb med udgangspunkt i ”positiv afvigelse”, som er en metode til at skabe social forandring ved at inddrage alle på arbejdspladsen. Det er en ”bottom-up” metode, som fokuserer på de konkrete relationer i hverdagen.

”Det var et udviklingsforløb, hvor de ansatte skulle finde ud af, hvem der er bedst til hvilke opgaver og få frem, om nogle gjorde noget på en måde, som giver bedre resultater end andre måder. Det handlede om at gå i åben dialog og spørge hinanden: Hvordan gør du? Og give hinanden ros og konstruktiv kritik”, forklarer arrestforvarer Michael Bjerregaard.

Han er selv ret ny i jobbet, men kan tydeligt mærke, at de ansatte har et godt forhold til hinanden og føler sig som en gruppe, men med plads til forskelligheder og lyst til at udfordre hinanden.

”Det virker som om, alle er glade for at gå på arbejde, og der er ingen, som ikke kan være på samme vagthold”, siger Michael Bjerregaard.

”Som leder kan jeg mærke det på stemningen. De ansatte kommunikerer på en venskabelig og kærlig måde. Jeg hører ofte nogen sige: ”Undskyld, hvis jeg var lidt studs lige før” eller spørge en kollega, hvordan han eller hun har det”.

### **Rum til dialog**

For at holde fast i den gode tone og sikre, at dialogen fortsætter, har Michael Bjerregaard i samarbejde med medarbejderne skabt nogle formaliserede ”rum”, hvor alle der er på arbejde er sammen.

De, der møder om morgenen, holder et kort ”summemøde”, hvor de snakker om, hvad der skal ske i løbet af dagen, og hvem der skal gøre hvad. Der bliver dækket op til fælles frokostbord, og alle spiser sammen kl. 12. Om aftenen, inden de går hjem, samles de ansatte igen til et summemøde for at slutte dagen af og vende både de konflikter og de positive oplevelser, som dagen har budt på.

”Summemøderne om aftenen er vigtige, for så kan man komme ud med det, der er sket, inden man går hjem. Når ingen dage er ens, og man hele tiden skal løse konflikter og klare nye situationer med mennesker, der ofte er pressede, er det vigtigt at have sine kolleger som sparringspartnere. Vi skal jo kunne andet end at åbne og lukke dørene til cellerne”, siger Michael Hoppe.

## Professionelle og selvkørende

”De ansatte er meget professionelle og meget selvkørende: Det er sjældent, de går til ledelsen med fx en konflikt med de indsatte. De klarer det selv”, siger Michael Bjerregaard.

”Det ene minut skal de løse en konflikt mellem indsatte, måske i fysisk konfrontation med en indsat. Det næste minut skal de snakke med en, som er ked af det, fordi han har mistet sin kone, sit arbejde, sin hund. Nogle er i så ussel en forfatning, at det er klart, at der er en social katastrofe bag. De skal kunne klare det hele. Det er en hård belastning både fysisk og psykisk. Alligevel er de ikke meget syge, og de fleste bliver i jobbet i mange år, fordi de er glade for deres arbejde”.

Fremover skal de ansatte arbejde mere sammen. De skal arbejde i team på 5-6 personer, som får fælles ansvar for sagsbehandlingen i forbindelse med de indsattes afsoning. Det kan være beslutninger om, hvornår en indsat skal have udgang, om han skal i skole, om han skal videre i et åbent eller lukket fængsel, og

om han skal have tilbudt behandling for sit stofmisbrug.

En af de forbedringer, der også er kommet ud af den fælles indsats for forandring, er et bedre samarbejde med to misbrugskonsulenter, som kommer i arresten to gange om ugen for at hjælpe indsatte med et stofmisbrug. Tidligere var der en vis afstandtagen fra de ansatte til de udefrakommende. Nu er misbrugskonsulenterne med til morgenmøderne.

## Vi kan godt grine sammen

Ud over at blive mødt med en venlig tone, oplever de indsatte, at de kan være sammen med de ansatte på nye måder. For eksempel til kagebagning, papirklip, motion og andre uformelle aktiviteter, som lægger op til at tale sammen på en anden måde, end når de skal løse konflikter eller tale om, hvad der skal ske efter afsoningen.

”Vi har fået flere aktiviteter, hvor personalet involverer sig og involverer de indsatte. Det giver mere dialog, og de ansatte og indsatte læ-

### POSITIV AFVIGELSE OG BOTTOM-UP I KØGE

”Positiv afvigelse” er en metode, der sætter fokus på de grupper og individer, der gør tingene på en måde, som giver mere succes og bedre løsninger på problemer end andre. Hovedingrediensen i metoden er at medinddrage alle, som skal løse opgaven. Tanken er, at problemer skal løses ”bottom-up”, og at løsningen måske allerede findes.

Medarbejderne i Arresthuset i Køge deltog i et forløb, som bestod af workshops og temadage og sluttede med et to dages seminar med forskellige aktiviteter, fx gymnastik og modellervoks og dialog på tværs. Det var en projektkonsulent fra Kriminalforsorgens HR-afdeling, der stod for forløbet i samarbejde med en konsulent fra firmaet Navigent.

Læs mere om Positiv Afvigelse på fx [www.navigent.dk](http://www.navigent.dk)



rer hinanden bedre at kende. Det betyder, at vi bliver bedre til at hjælpe de indsatte til at få en tilværelse uden kriminalitet, når de kommer ud. Det er jo det, der er hele formålet med, at de er her. De skal ikke straffes ekstra. Frihedsberøvelsen er straf nok i sig selv.

For at hjælpe dem til at ændre adfærdsmønstre, skal de have tillid til os og møde forståelse, ellers lytter de jo ikke. Vi skal ud af rollerne som over- og underhund og i stedet være sammen om at få afsoningen til at fungere bedst muligt. De skal forstå, at fængselsbetjente

også er almindelige mennesker, som gerne vil respektere dem, men vil også mødes med en respektfuld tone”, siger Michael Bjerregaard.

Ikke alle indsatte deltager, men Christian er gerne med, når der er fælles aktiviteter som kagebagning, modellering og papirklip. Han smiler skævt ved tanken om store mænd, der sidder ved et bord og leger med modellervoks.

”Men det er ok, når folk først får sat sig. Så kan vi godt hygge os og grine sammen”, siger han.

# Tilliden er på vej op

## Kriminalforsorgen udvikler sin egen Social Kapital version 2.0.

Det er ikke kun Køge Arrest, men de 5.500 ansatte i samtlige fængsler og arresthuse i landet, der er i gang med at opbygge social kapital, så de bliver bedre til at samarbejde og behandle såvel hinanden som de indsatte med større respekt.

Udgangspunktet for indsatsen var den første trivselsundersøgelse, som Kriminalforsorgen gennemførte blandt medarbejderne. Det var i 2009, og undersøgelsen viste blandt andet, at relationerne mellem ledere og medarbejdere kunne være bedre. Medarbejderne havde ikke tilstrækkelig tillid til deres ledere, og de savnede anerkendelse, fortæller Lars Thuesen, udviklingschef i Kriminalforsorgen.

### Forskellige forløb

Trivselsundersøgelsen viste, at det stod meget forskelligt til med trivslen i de forskellige institutioner. Derfor tog ledelsen og samarbejdsudvalgene i de enkelte fængsler og arresthuse fat på de problemer, der var størst hos netop dem. Ligesom de fandt forskellige løsningsmodeller.

Nogle fik hjælp af 12 udviklingskonsulenter, som Kriminalforsorgens HR-afdeling uddannede, andre brugte eksterne konsulenter. Nogle havde etårige, andre flerårige forløb.

Alle har fået seminarer om de grundlæggende værdier i Kriminalforsorgen, og alle har haft

fokus på at inddrage både ansatte og indsatte i en proces, der skal opbygge tillid.

### Svær basis for tillid

”I forhold til de indsatte er vi i minus med tillid fra begyndelsen, forklarer Lars Thuesen. Vi frihedsberøver mennesker. Det er ikke en basis der gør det nemt at opbygge tillid. Men det går fremad. En ny trivselsundersøgelse viste i 2011, at vi har fået mere social kapital og bedre ledelseskvalitet. Tilliden er på vej op, både mellem ledere og medarbejdere og mellem ansatte og indsatte”, siger han.

”Metoden ”Positiv afvigelse”, som blandt andre Køge Arrest har brugt, er god i vores system, fordi den er så konkret. Hvis vi skal lave forandring, skal det foregå helt nede på jorden. Det gør fx en helt konkret forskel for relationen, om en betjent bliver siddende med benene oppe, når en indsat ringer efter hjælp, eller om han tænker, det må være vigtigt og skynder sig. Og om han så banker på og venter lidt, inden han stikker nøglen i døren – i stedet for at flå døren op. Det handler om at have respekt for den andens privatliv”.

### Social Kapital og medinddragelse

På den måde er social kapital blevet håndgribelig i hverdagen i Køge Arrest og i de øvrige fængsler og arresthuse. Så nu er Kriminalforsorgen i gang med at udvikle værktøjer til deres egen Social Kapital 2.0.

Den skal indeholde fem elementer, som alle har medinddragelse af de ansatte som omdrejningspunkt:

- Et brætspil med spørgsmål om relationer.  
Fx: Du har en kollega, som behandler en indsat hårdhændet. Hvad gør du?
- Et værktøj til samtaler i team.
- Træning i at give feed-back.
- Et relationslaboratorium, hvor medarbejdere på tværs af fag og geografi kan udveksle erfaringer og inspirere hinanden.
- Fysisk træning, kurser i mindfulness og andet der kan gavne relationerne ved at få energiniveauet op.

De enkelte arbejdspladser skal i deres samarbejdsudvalg og i dialog med Kriminalforsorgen centralt beslutte, hvilke værktøjer, de vil bruge.

#### VÆRDIER I KRIMINALFORSORGEN

De 5.500 ansatte i Kriminalforsorgen arbejder i 36 arresthuse, fem lukkede, otte åbne fængsler og andre institutioner.

Kriminalforsorgen har som grundlæggende værdi at balancere mellem det hårde og det bløde. Den afspejler den dobbelte opgave, som er at gennemføre den kontrol, der er nødvendig for at fuldbyrde straffen og motivere den dømte til at leve en tilværelse uden kriminalitet.

**Læs mere** på [www.kriminalforsorgen.dk](http://www.kriminalforsorgen.dk)

## Offentligt ansatte vil have et job med mening

**Det, der motiverer offentligt ansatte til at gå på arbejde, er først og fremmest, at de laver noget der giver mening for dem selv, for andre mennesker og for samfundet.**

Når offentligt ansatte skal ledes, er det afgørende ikke, hvilket styringsredskab, ledelsen vælger, men hvordan det implementeres. For redskabet virker kun motiverende, hvis de ansatte opfatter det som understøttende for deres arbejde. Hvis de opfatter det som kontrol eller i modsætning til deres faglige normer, virker et hvilket som helst styringsredskab demotiverende. Og det går ud over kvaliteten i den ydelse, de ansatte skal levere.

Det er en af konklusionerne på professor Lotte Bøgh Andersens forskning i offentligt ansattes motivation. Hendes anbefaling til lederne i det offentlige er, at de inddrager medarbejderne og går i dialog med dem, når de vil indføre et nyt styringsredskab.

Hun underbygger sin anbefaling med et eksempel fra folkeskolernes indførelse af elevplaner: Der hvor ledelsen indførte elevplanerne i dialog med lærerne, virkede de motiverende, fordi lærerne opfattede dem som understøttende for deres faglighed. Men på de skoler, hvor ledelsen indførte elevplaner ved direktiv, opfattede lærerne dem som kontrollerende og derfor mindre motiverende.

### Motivation og holdning

Forskningen viser, at offentligt ansattes moti-

vation i arbejdet hænger sammen med deres værdier.

Motivation skal her forstås som drivkraften bag målrettede handlinger, og når det gælder arbejde, er motivationen den energi, som en ansat er villig til at lægge i at nå et mål med sit arbejde.

Eller som Lotte Bøgh Andersen også formulerer det: ”Det som får ansatte til at stå op en våd og kold mandag morgen og gå på arbejde”.

”Når man spørger de offentligt ansatte, får man typisk tre svar: Hensynet til brugerne glæden ved selve arbejdet og kollegerne”, forklarer Lotte Bøgh Andersen.

”Lønnen bliver sjældent nævnt som en årsag til at gå på arbejde. Men det betyder ikke, at de offentligt ansatte ikke også går på arbejde for at få løn. Men det betyder, at det er vigtigere for dem at have et meningsfuldt arbejde”.

”Når New Public Management dominerer den offentlige sektor, bliver ansatte i det offentlige i høj grad opfattet som egoister, der kun er ude på at hytte deres eget skind”.

”Derfor er det vigtigt at pointere, at de offent-

ligt ansatte er motiveret af meget andet end egennytte” siger Lotte Bøgh Andersen.

”Det betyder ikke, at vi skal tilbage til en naiv opfattelse af, at løn ikke betyder noget for de ansatte i det offentlige. De vil gerne have en ordentlig løn for deres arbejde. Men det betyder meget for dem, at de laver noget der giver mening for dem selv, for andre mennesker og for samfundet”.

### **De vil bidrage til samfundet**

Det indebærer, at offentligt ansatte kun i mindre grad lader sig motivere af faktorer som løn og frynsegoder og i højere grad af, hvad de opfatter som det rigtige at gøre for brugerne og samfundet. Og når de opfatter, at de bidrager til samfundet, producerer de også bedre og er mere tilfredse.

”Derfor er det vigtigt for lederne i den offentlige sektor at kende medarbejdernes motiver, og især hvad der motiverer dem mest til at levere den ønskede ydelse, siger Lotte Bøgh Andersen”.

I sin forskning arbejder hun med begrebet ”public service motivation”, som dækker over, at offentligt ansatte er drevet af ønsket om både at gøre noget for brugerne og for samfundet.

Ansatte i det private kan også være drevet af at gøre det bedste for brugerne – det kan fx gælde fysioterapeuter, som vælger at arbejde privat – men det, som synes at være særligt for mange offentligt ansatte, er, at de også er motiveret af at arbejde for samfundet.

Spørgsmålet er så, om offentligt ansatte med høj grad af ”public service motivation” også præsterer bedre end dem, der er drevet af andre motiver.

”Det er der noget, der tyder på”, siger Lotte Bøgh Andersen. ”Vores forskning tyder på, at de der motiveres af at gavne samfundet, giver den en ekstra skalle, og det kommer brugerne til gavn”, siger Lotte Bøgh Andersen.

### **Lotte Bøgh Andersen**

Lotte Bøgh Andersen er professor MSO på Aarhus Universitet samt KORA, cand. scient.pol, ph.d og forsker blandt andet i motivation i den offentlige sektor. Hun har undersøgt såvel folkeskolelærere, fysioterapeuter, ortopædkirurger og universitetslærere som praktiserende læger og tandlæger. Hun har blandt andet afsluttet et projekt om økonomiske incitamenter og arbejder nu med public service motivation og en undersøgelse af folkeskoleområdet.

**Læs mere** på [www.kora.dk](http://www.kora.dk)

### **De skal have plads**

”Offentligt ansatte med høj grad af ”public service motivation” kan være en gevinst, fordi de gerne yder en ekstra indsats for at opnå det, som de ser som ønskværdigt for samfundet. Men der kan opstå problemer, hvis deres opfattelse ikke stemmer overens med, hvad politikerne og embedsfolk anser for at være ønskværdigt”.

”Hvis medarbejderne oplever et krydspres

mellem deres egne faglige normer og den retning, de styres i, virker det ikke motiverende. Derfor er det vigtigt, at ledere og politikere inddrager medarbejderne i en dialog om, hvordan der skal styres og ikke forsøger at styre dem i modsætning til deres faglige normer.

”Til gengæld skal medarbejderne anerkende, at embedsfolk har som opgave at styre, at politikere har ret til at bestemme, og at borgerne også har noget at skulle have sagt”.

De skal sættes fri, så de får det faglige råderum, de har brug for”.

### **PUBLIC SERVICE MOTIVATION**

Public Service Motivation er et begreb, der bruges i forbindelse med leveringen af offentlige ydelser. Det handler om individers orientering mod at bidrage til samfundet og andre mennesker

Begrebet kan underopdeles i fire dimensioner:

- Motivation baseret på pligt og loyalitet over for at levere offentlige ydelser og derved tjene samfundet.
- Motivation baseret på følelser i forhold til at gøre det godt for andre eller samfundet.
- Motivation for at forbedre de politiske beslutninger for at gøre det bedre for andre eller for samfundet.
- Viljen til at yde en ekstra indsats eller ligefrem ofre sig selv for at kunne bidrage til andre og samfundet

**Læs mere** i artiklen ”Motivation i den offentlige sektor” af Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen i bogen ”Organiseringen af den offentlige sektor - Grundbog i offentlig forvaltning” (2011) af Anders Berg-Sørensen, Caroline Howard Grøn og Hanne Foss Hansen (red.) Hans Reitzel: København.

## De ansatte er med når strategien lægges

**Det er de lokale og lavpraktiske initiativer der gavner tillid, retfærdighed og fællesskab i Sydsjællands og Lolland-Falsters Politikreds.**

”Vi er ved at finde vores ben efter politireformen”, siger Niels Denny Sørensen, formand for arbejdsmiljøudvalget og afdelingsleder på Næstved Politistation, som er en af fem stationer i Sydsjællands og Lolland-Falsters Politikreds.

For at styrke sammenholdet både lokalt på de enkelte politistationer og på tværs i den nye storkreds, har medarbejdere og ledere siden 2010 arbejdet med social kapital med fokus på relationerne mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere.

Som leder har Niels Denny Sørensen blandt andet lagt vægt på at inddrage medarbejderne, når der skal fastlægges strategier for at nå målene.

”Vi arbejder efter de mål, som ledelsen sætter, men vi inddrager medarbejderne, når vi skal lægge strategi for at nå dem. Hvis det fx er et mål at nedbringe antallet af indbrud i kommunen, diskuterer vi, hvor vi skal sætte ind. Betjentene ved, hvor der er størst risiko for indbrud”, siger han.

### **Tryghed for borgerne**

”Et andet mål er at skabe tryghed for borgerne. Vi ved, at ulovlige knallerter, der kører i gågaden og på cykelstierne, gør borgerne utrygge.

De betjente, der kører ude i lokalområdet, ved, hvem det er der kører på ulovlige knallerter. Ligesom de betjente, der kører om natten, ved, hvilke værtshuse det er en god idé at holde ekstra øje med for at skabe tryghed om natten. Derfor kan de komme med forslag og være med til at træffe beslutninger, som de så får medejerskab til”, siger Niels Denny Sørensen.

Andre måder at øge den sociale kapital på har været at stræbe efter retfærdighed, når weekendvagter skal fordeles, og når medarbejdere skal flytte arbejdssted som følge af den turnusordning, som gælder for ansatte i politiet. Men den vigtigste indsats har handlet om at få fællesskabsfølelsen tilbage.

### **Et jordskælv**

”Politireformen kom som et jordskælv, der spredte kolleger i alle retninger. Stort set alle skulle skifte arbejdsplads og kolleger. Og fra at have 120 kolleger her i Næstved fik vi nu 750 spredt over et stort geografisk område. I den proces mistede vi nærheden og til dels orienteringen, og fællesskabsfølelsen gik fløjten”, siger Palle Hansen, tillidsrepræsentant for HKerne på politistationen i Næstved.

Der manglede ”noget” konstaterede medarbejderne, som tog initiativet og sammen med ledelsen besluttede at arbejde med at styrke det

interne samarbejde og kendskabet til hinanden på tværs af den nye storkreds. Den praktiske opgave blev lagt i Hovedarbejdsmiljøudvalget og derfra spredt ud til de fem lokale arbejds- miljøudvalg.

Det blev til en række centrale og lokale aktiviteter med udgangspunkt i ønsket om at styrke den sociale kapital. Og det er ikke mindst de lavpraktiske og lokale aktiviteter, der har gjort forskellen.

Alle fem politistationer holder lokale husmøder for alle afdelinger en gang om måneden. Ansvar for indhold og arrangement går på skift mellem afdelingerne.

Det er medarbejdernes møder. Ledelsen er med, men på lige fod. De emner, der kommer frem, kan være telefonkultur – at man tager kollegaens telefon, når han ikke er der, i stedet for at lade den ringe. Det kan være en opfordring til at spise frokost med andre, end dem man arbejder tæt sammen med. Det kan også være oprydning i køkkenet – en opfordring til ikke at overlade rodet til næste hold.

### **Banale ting**

”Det er banale ting. Men hvis man er ved at koge over af raseri, fordi ingen tager en kimmende telefon, eller fordi køkkenet roder igen, så taber man fokus på arbejdsopgaven. Derfor er det vigtigt, at de banale ting kommer op”, siger Palle Hansen.

Blandt andre praktiske forslag, som er kommet frem på et husmøde, er at sætte foto sammen med navnene på intranettet, så det er nemmere at kende nye kolleger. ”Det har hjulpet meget, når der hele tiden sker udskiftninger”, siger Palle Hansen.

Husmøderne er også blevet brugt til at omtale aktiviteter som fx en løbeklub og en kampagne for at spare på el.

De hele handler om at nå frem til en fælles forståelse af tingene og en bedre trivsel. Det er lykkedes så godt, at der ikke længere er husmøder en gang om måneden, men kun hver tredje måned.

”Husmøderne var en del af et genoplivningsforsøg, som er lykkedes. Nu er vi ved at vende tilbage til ”korpsånden”, som den var før politireformen”, siger Palle Hansen. ”Korpsånd” skal her forstås positivt som det sociale fællesskab, der altid har eksisteret i politiet. Vi er vant til en kultur, hvor man er åben og passer på hinanden som kolleger.

Det hænger sammen med, at de, der går ude, kan opleve farefulde situationer, hvor det er afgørende, at de kan stole på og passer på hinanden. Den kultur smitter af på os andre i administrationen”.



## **SOCIAL KAPITAL PÅ SYDSJÆLLAND OG LOLLAND-FALSTER**

Sydsjællands og Lolland Falsters Politikreds dækker syv kommuner med 380.000 indbyggere. Den har 780 medarbejdere fordelt på fem lokale politistationer og en grænsepolitiafdeling. De lokale politistationer har meget forskellige afdelinger, lige fra hundepatrulje og beredskab til HR og efterforskning.

Projekt Social Kapital blev sat i værk på initiativ af Politiforeningen efter politireformen i 2007, hvor 54 politikredse blev sammenlagt til 12. Det betød nye kolleger, nye ledere, samarbejde på tværs af den nye kreds, større afstand mellem top og bund. Ønsket var at styrke det interne samarbejde og kendskabet til hinanden i den nye store kreds.

Projektet har blandt andet indeholdt:

- Uddannelse af facilitatorer, som fik viden om social kapital og som står for møder og workshops om social kapital.
- To indledende seminarer med workshops for ledere og medarbejdere på tværs af afdelinger og geografisk placering.
- En tværorganisatorisk arbejdsgruppe bestående af 10-12 ledere og medarbejdere, som skulle foreslå konkrete aktiviteter.
- Centrale aktiviteter som udsendelse af nyhedsbreve, små gode historier fra hverdagen, forslag til emner til husmøder, formler for moral og etik, fokus på feedback og registrering af alle medarbejdere med foto.
- Lokale aktiviteter som markering af mærkedage, husmøder, intro-programmer for nye medarbejdere, besøg fra andre afdelinger.

Det er Hovedarbejdsmiljøudvalget der har haft ansvaret for at igangsætte initiativerne, og de fem lokale arbejdsmiljøudvalg har fulgt processen op.

## Medarbejderne er bedst til at være innovative

**I Vejle Kommune kan borgerne fremover købe ekstra ydelser hos den kommunale hjemmepleje. Den idé var nok ikke kommet frem, hvis vi ikke havde sluppet medarbejderne fri, siger borgmesteren.**

Fremover kan fru Hansen i Vejle købe sig til fx ekstra rengøring, havearbejde, stryging, indkøb eller tid til at få sat håret og hjælp til make-up inden familiefesten. Hun skal bare sige det til sin hjemmehjælper, så får hun en pris og kan købe den ydelse, hun vil, hos den kommunale hjemmepleje.

Hidtil har borgere, der ønskede den slags ekstra ydelser, måttet gå til en privat leverandør. Det irriterede medarbejderne i den kommunale hjemmepleje at se kunder forsvinde af den grund, så da de blev bedt om at komme med ideer til, hvordan opgaver kan løses anderledes, var der flere der kom med ideen om at give borgerne muligheder for at købe sig til ekstra ydelser hos de kommunale medarbejdere.

### Medarbejderdreven innovation

”Den idé var nok ikke kommet frem, hvis vi ikke havde vist tillid til medarbejderne og sluppet dem fri til at komme frem med deres ideer. Den er et godt eksempel på medarbejderdreven innovation” siger Arne Sigtenbjerggard, borgmester i Vejle Kommune.

”Det er jo medarbejderne, der er tættest på opgaverne, og som derfor har muligheden for at være innovative. Det er dem der har den daglige kontakt til borgerne og udfører det arbejde, vi som politikere sætter mål for. Så når

de er åbne over for at finde andre måder at gøre tingene på, er det vigtigt, at vi viser dem tillid, så de tør komme med ideerne i stedet for at sige: ”Det må vi nok ikke”.

Den endelige liste med mulige tilkøbsydelser og priser er endnu ikke udarbejdet, men distriktsleder i hjemmeplejen Lolita Falk er ikke i tvivl om, at muligheden vil få flere borgere til at komme tilbage fra private leverandører.

”Vi har borgere, som fx har to badeværelser, men kun kan få det ene gjort rent af kommunens medarbejdere. De kan ikke forstå, hvorfor de ikke kan købe sig til at få det andet gjort rent. Og det er svært for medarbejderne hele tiden at skulle forklare, at det er det, du er visiteret til og ikke mere” siger Lolita Falk.

### Samme vilkår som de private

Hun er tilfreds med, at den kommunale hjemmepleje på den måde får samme vilkår som de private leverandører. ”Vi oplevede det som en skævvridning, at de kunne reklamere med ekstra ydelser, mens vi ikke kunne gøre mere end borgeren er visiteret til.”

Hun forventer ikke, at behovet for ekstra ydelser er overvældende. Men hun tror, at bare det at have muligheden betyder meget for mange.

”Jeg tror, at vi får flere glade borgere, fordi de ved, at de kan få ordnet haven eller ryddet sne, og vi får glidere medarbejdere.”

Social- og sundhedshjælper og tillidsrepræsentant Annette Dupont er enig: ”Vi kan glæde borgerne på en anden måde, når vi ikke hele tiden skal sige nej, men i stedet kan give dem muligheden for at få sat hår eller vasket gardiner. Og for borgerne er det også en fordel at det er os, som de kender i forvejen, de skal spørge.”

### **Columbusæg**

Ideen om tilkøbsydelse kom fra 15-20 forskellige medarbejdere i hjemmeplejen. Men ud over den kom der omkring 400 ideer i de postkasser, som i efteråret 2012 blev sat op på 100 udvalgte arbejdspladser i kommunen. ”De blev sat op i kantiner, personalerum, på gangene og andre steder, hvor folk kommer” fortæller Søren Bork Hansen, frikommunkoordinator i Vejle Kommune. Postkasserne har form som columbusæg, hvorpå der står: ”Befri Vejle – gør det let, gør det nyt, gør det modigt.”

Columbusæggene kom op, efter at Vejle Kommune var blevet frikommune med mulighed for at sætte gang i forsøg der kan forbedre kvaliteten og forenkle arbejdsgange og regler. Det er som frikommune Vejle Kommune har søgt og fået lov til at lade hjemmeplejen sælge tilkøbsydelse.

Men Vejle Kommune har i flere år arbejdet på at afbureaukratisere arbejdsgange og fjerne unødige regler.

### **Besværlige regler**

I 2010 åbnede kommunen en internetportal for ”dumme regler”, hvor både borgere og medarbejdere kunne komme med eksempler på regler, der gjorde arbejdet og livet besværligt. Det kom der en del svar på, både fra borgere og medarbejdere, og nogle var lidt overraskende, fortæller borgmester Arne Sigtenbjerggaard.

”Før skældte vi altid ud på regering og folketing for at komme med for mange regler, men vi fandt ud af, at vi selv var ret gode til at lave nye regler. Selvfølgelig skal alt foregå på den rigtige måde, men vi skal passe på ikke at lave kontrol af kontrollen og at indføre kontrolsystemer, som står i vejen for innovation.”

”Med Columbusæggene ønskede vi at sende et signal til medarbejderne om, at det er vigtigt, at de er åbne for at finde andre løsninger. Grundtanken i vores personalepolitik er: I skal ikke bare tænke nyt, men også gøre det. Ingen kommer efter jer for at finde nye måder at gøre tingene på. Tværtimod får I ros. Så kan det godt være, at nogle ting alligevel viser sig at skulle gøres anderledes, men det får de ikke ris for” siger Arne Sigtenbjerggaard.

### **Opgør med myter**

”Der kan være langt fra den enkelte arbejdsplads til kommunens øverste ledelse. Columbusæggene er en genvej til ledelsen” siger Søren Bork Hansen. Han forsikrer, at alle ideer bliver nøje vurderet, og nogle arbejdes der videre med.

”Men der er også en opgave i at gøre op med myter om, hvor besværlige arbejdsgangene er og regler, som man tror findes, forklarer Søren Bork Hansen. Som eksempel nævner han, at ansatte i daginstitutionerne troede, at det var en regel, at de skulle skrive deres økonomirapporter ud og gemme den i ringbind. Det syntes de var for besværligt. Men det viste sig så, at den regel slet ikke eksisterede. Det positive er, at det er blevet legalt at sige det, hvis noget ikke fungerer, eller spørge, eller foreslå regler

fjernet, i stedet for at arbejde på måder, som er uhensigtsmæssige, fordi de tror, de skal” siger Søren Bork Hansen.

”I postkasserne fik vi også spørgsmål om prioriteringer. Nogle gange er svaret, at sådan har kommunens ledelse besluttet, måske ikke fordi det var det bedste, men fordi det gav færrest ulemper. Måske er det ikke kommunikeret godt nok ud, men så får vi gang i en dialog om, hvad der virker.

### **AFBUREAUKRATISERING I VEJLE KOMMUNE**

Vejle Kommune har 9.851 ansatte fordelt på 323 arbejdspladser.

- Byrådet vedtog i forbindelse med budgettet for 2009 en ”afbureaukratiserings- og tillidsreform”, hvor alle kommunens arbejdspladser skulle vurdere, om der var opgaver som kunne undværes eller gøres enklere, så der blev bedre tid til kerneydelserne.
- I 2010 blev reformen fulgt op af en portal, hvor borgere og medarbejdere kunne beskrive ”dumme regler”.
- Fra 1. januar 2012 og fire år frem er Vejle Kommune en af de ni frikommuner, som kan søge om lov til at igangsætte forsøg med øget selvstyre og fritagelse for en række statslige regler.
- For at få medarbejdernes ideer frem, fik 100 af kommunens arbejdspladser i efteråret 2012 opsat postkasser til forslag. Alle forslag blev samlet ind i november, og nogle er blevet til ansøgninger om frikommuneforsøg.
- Kommunen sætter nu fokus på medarbejdernes faglige stolthed. De bliver indbudt til at fortælle om, hvad der gør dem stolte af deres fag.

**Læs mere** på [www.vejle.dk](http://www.vejle.dk) og [www.fagligstolthed.vejle.dk](http://www.fagligstolthed.vejle.dk)

## Tillid smitter

**I Aalborg Kommune har medarbejderne i de syv forvaltninger taget fat på en proces, som skal give dem mere fællesskab og selvbevidsthed.**

”Det, at man kan være med til at påvirke tingene gør, at man bliver mere bevidst om, at man er på en arbejdsplads, der vil noget. Jeg tror, det vil gøre en forskel, for hvis vi trives, så producerer vi bedre, og det er til gavn for borgerne. En sidegevinst kan være, at vi får lyst til ikke bare at gøre vores arbejde bedre, men også bidrage med ideer”, siger Susanne Thorsø, næstformand i Hoved MED-udvalget i Aalborg Kommune.

Hun var med, da Hoved MED-udvalget besluttede at sætte social kapital på dagsordenen ved at give alle afdelinger som opgave at sætte deres egne ord på begreberne tillid, retfærdighed og samarbejde. Først var alle godt 2000 MED-repræsentanter samlet til konference, hvor de fik inspiration til det lokale arbejde, som så gik i gang dagen efter. Opgaverne lå klar til de lokale MED-udvalg. Det var bare at gå i gang. Hvordan de ville gøre det, var op til de enkelte afdelinger. Nogle har haft workshops, nogle har brugt kommunens HR-konsulenter. Andre har arbejdet med collager.

I Borgerservice, hvor Susanne Thorsø arbejder, valgte de at gøre op med snakken i krogene og sætte ord på, hvad de mener med tillid og åbenhed: ”Sig det. Sig det som det er. Sig det ordentligt.”

”Vi har fx besluttet, at det er ok at spørge en

kollega der hænger med næbbet: ”Kan jeg hjælpe dig med noget?”, fortæller Susanne Thorsø.

### En positiv spiral

”Alle har arbejdet med spørgsmål og gode historier om, hvornår de oplever tillid, retfærdighed og samarbejde på arbejdspladsen. For nogle er det, at de kan være åbne over for deres leder, og at lederen også er åben over for at gå i dialog og give feedback”, siger Lars Bloch, der er HR-konsulent i kommunen.

Han har været ude i flere afdelinger i forbindelse med projektet og oplever, at der bliver snakket på en anden og mere åben måde end før.

”Vi er på vej i den rigtige retning. Der sker noget, når man får snakket sammen og afstemt forventninger. Der er højere grad af tillid mellem ledere, mellem ledere og medarbejderne og mellem medarbejderne. Vi har sat en positiv spiral i gang”.

### Tillid smitter

”Tillid smitter – også op til den øverste ledelse,” siger kommunaldirektør Jens Kristian Munk. ”Jeg kan mærke det i direktørgruppen, hvor vi mødes hver fjortende dag. Der er ikke mere nogen der siger ”det kan vi ikke” til et forslag, men ”hvordan gør vi det”? Vi er ikke

længere bange for at sige tingene, som de er, og vi er meget mere løsningsorienterede”.

”Jeg tror, at langt de fleste medarbejdere nu har fået en bedre fornemmelse af, hvad der sker på andre arbejdspladser end deres egen. Og at de nu til et middagsselskab vil sige, at

de arbejder i Aalborg Kommune og ikke bare i fx børnehaven. Jeg tror, alle har fået en bedre fornemmelse af at være en del af et fællesskab og større selvtillid som følge af at tilhøre en stor koncern,” siger Jens Kristian Munk. Et af målene med indsatsen er, at det arbejdsbetingede sygefravær skal ned – helst på nul

## **SOCIAL KAPITAL OG FAIR PROCES I AALBORG KOMMUNE**

Aalborg Kommune har omkring 19.000 ansatte og 270 MED-udvalg.

I marts 2012 var alle omkring 2000 MED-udvalgsmedlemmer samlet til en konference med social kapital som emne.

Derefter arbejdede alle MED-udvalg med to opgaver:

- en rød opgave om samarbejde og kommunikation
- en grøn opgave om at finde eksempler på tillid, retfærdighed og samarbejde på arbejdspladserne.

I 2013 arbejder MED-udvalgene videre med at udbygge den sociale kapital. Alle udvalgsmedlemmerne skal i løbet af 2013 og 2014 deltage i mindst to af fem uddannelsesmoduler. Planen er, at de fem moduler skal indeholde emner som:

- social kapital og fair proces
- gode møder i MED
- kommunikation
- trivsel og forandringer.

### **FAIR PROCES**

Fair Proces er en metode, som skal sikre tillid mellem ledelse og medarbejdere og skabe sammenhæng mellem proces, holdning og adfærd, når der skal ske forandring i en organisation.

Den bygger på tre principper:

- Involver medarbejderne i at udvikle og afprøve løsninger, der har indflydelse på deres arbejde.
- Forklar, hvordan beslutninger er blevet til, så beslutningsprocessen bliver gennemsigtig.
- Præcisér forventninger, så medarbejderne både før, under og efter at beslutningen er taget ved, hvad der forventes af dem

**Fair Proces-metoden** er inspireret af Kim og Mauborgne, 2003: *Managing in the Knowledge Economy*.

**Læs mere** på fx: [www.ucn.dk/kurser-og-videreuddannelser](http://www.ucn.dk/kurser-og-videreuddannelser)

– men i første omgang ned med 1 dag. Det blev nået inden udgangen af 2012. Sygefraværet faldt fra 13 til 12 dage i gennemsnit per medarbejder. De svarer til en arbejdsmængde på 75 stillinger.

”Om det alene skyldes projektet, kan vi ikke vide med sikkerhed, men vi er blevet mere bevidste om, hvad arbejdsmiljøet betyder og bedre til at tale om stress og arbejde. Man kan blive stresset af andet end arbejde, men det skal ikke være arbejdet, der vælter læsset”, siger Jens Kristian Munk.

### **Til gavn for borgerne**

Indsatsen er begyndt at gavne borgerne. Flere forvaltninger og afdelinger arbejder mere sammen end før, fortæller Lars Bloch:

”Vi arbejder med snitfladerne mellem afdelingerne for at medarbejderne skal blive bedre til at se sagen fra borgerens synspunkt. Det

gælder fx byggetilladelser. Frem for at borgeren skal henvende sig til forskellige afdelinger, skal de samarbejde, så borgeren fremover får et brev med svar på det hele”.

Kommunens arbejdspladser fortsætter med at arbejde på at forbedre den sociale kapital i 2013, blandt andet med en lederkonference og nye konkrete opgaver til medarbejderne. Alle MED-udvalg skal have to halve dages kurser. Hoved-Med-udvalget skal beslutte indholdet.

En af opgaverne er at nå ud til alle medarbejdere. ”Der er langt ud til de yderste medarbejdere. Hvordan oplever fx dagplejemoderen social kapital?” spørger Susanne Thorsø. ”Vi er kun ved begyndelsen, men vi har givet hinanden håndslag på, at vi sammen vil skabe gode arbejdspladser.”

## Samarbejde på tværs gavner både økonomi og psykisk syge unge

### Opholdsstedet Holmstrupgård, Region Midtjylland og Aarhus Kommune arbejder sammen om projekter, der sparer penge og hjælper unge med psykiatriske vanskeligheder til at blive aktører i eget liv.

Et nyt tæt samarbejde mellem Region Midtjylland og Aarhus Kommune skal hjælpe psykisk syge unge til at flytte hjemmefra. Der er tale om 15-18 årige, som på grund af psykiatriske vanskeligheder har svært ved at være sammen med andre mennesker. De kommer nødt ud ad døren, men sidder hellere hjemme ved computeren. Nogle af dem har kun kunnet overkomme at gå få timer i skole og har derfor ikke afsluttet folkeskolens niende klasse.

For de fleste i den gruppe unge er døgninstitution alternativet til at bo hjemme hos forældrene. Men ti unge får nu som de første muligheden for at være med i et femten måneders forløb på Daghuset Enggården, som er oprettet i et samarbejde mellem Aarhus Kommunes Ungdomscenter og Holmstrupgård, som er et opholdssted for unge med psykiatriske vanskeligheder. Efter de femten måneder skulle de unge gerne komme i gang med en uddannelse eller et job og flytte i et bofællesskab eller for sig selv.

#### Tæt samarbejde i hverdagen

For at det skal lykkes, arbejder socialpædagerne på Holmstrupgård tæt sammen med ansatte i Aarhus Kommune. I praksis vil det sige, at Aarhus Kommunes Handicapcenter finder de unge, som de mener er egnede til

forløbet, mens lærere og faglærere fra Aarhus Kommunes Ungdomscenter og socialpædager fra Holmstrupgård i det daglige underviser og støtter de unge i at blive aktører i eget liv.

”Det er unge med komplekse problemstillinger. Derfor er det svært for Aarhus Kommune at tilbyde dem tilstrækkelig støtte. Det er unge som samtidig ikke er uddannelsesparate eller svære de rette skoletilbud til. De har oplevet mange nederlag og har ikke tiltro til, at der findes muligheder for dem. Det nye tilbud bygger på en helhedsbetragtning af de unge. Hvis det kan blive en bro for dem til voksenlivet, er det fantastisk”, siger Rikke Wonsyld Boye, fagkonsulent i Handicapcentret for børn.

Det særlige ved det nye tilbud til de unge er, at de bliver boende hjemme hos deres forældre, men tilbringer dagen på Enggården fra klokken 8.30 til 15.30. Her får de en struktureret dagligdag med morgenmad, motion, træning i indkøb og madlavning og andre færdigheder, som er nødvendige, når man skal klare sig selv. De får også undervisning i værkstedsfag eller fag som matematik eller engelsk, alt efter hvad den enkelte unge formår. Undervisningen foregår på Holme Nygård skole, som hører under kommunens ungdomscenter og ligger i gåafstand fra Enggården. De unge bliver fulgt



til og fra skole. Og hvis de en dag ikke møder om morgenen bliver de hentet. Men ellers får de også træning i at køre med offentlige transportmidler.

### **Faglig og social udvikling**

Arbejdsdelingen er, at lærere og faglærere tager sig af den faglige undervisning, mens Holmstrupgårds pædagoger tager sig af de unges sociale udvikling, forklarer projektleder Ivan Sloth.

”Men vi samarbejder tæt både formelt om handleplaner for de unge og uformelt i det

daglige ved at ringe sammen, når det er nødvendigt at tage stilling til et problem. Ligesom vi samarbejder om kontakten til forældrene.

Pædagogerne kommer med en viden om unge med psykiatriske vanskeligheder, som kommunens medarbejdere gerne vil have mere af. På den måde er projektet også en del af en opkvalificering, så kommunen kan bruge sine egne ressourcer bedre”, siger Ivan Sloth.

”Forventningen til de unge er ikke, at de kommer til at klare sig selv 100 procent. Men nogle får en niende klasses eksamen, nogle får måske

## **HOLMSTRUPGÅRD**

Holmstrupgård er en selvejende institution, som har driftsoverenskomst med Region Midtjylland. Den har døgn- og dagbehandling for unge mellem 14 og 23 år med psykiatriske lidelser som skizofreni, personlighedsforstyrrelser, spiseforstyrrelser, opmærksomhedsforstyrrelser og kontakvanskeligheder. Desuden unge voksne 18-30 årige med spiseforstyrrelser.

Holmstrupgård har 120 ansatte og plads til 66 unge.

Forsøget med ti unge på dagtilbud i femten måneder har fået støtte af satspuljen i Social- og Integrationsministeriet. Forsøget omfatter fire gange ti unge og skal evalueres efter fire år. Det forventes at projektet derefter forankres i et samarbejde mellem Aarhus Kommune, Region Midtjylland og Holmstrupgård.

### **Handicapcentret for børn**

- er myndighedsafdeling i forhold til handicappede børn og unge.

### **Ungdomscentret**

- tager sig af driftsopgaverne i forhold til udsatte unge.

### **Holme Nygaard skole og værksted**

- er Ungdomscentrets skole og værksted. Den er normeret til ti elever, som har behov for undervisning, der ikke kan opfyldes i andre specialskoletilbud.

**Læs mere** på [www.holmstrupgaard.dk](http://www.holmstrupgaard.dk)

en studentereksamen, nogle kommer i arbejdspraktik, og de fleste kommer forhåbentlig ud at bo i et bofællesskab eller måske for sig selv”, siger han.

### **Ikke den bedste løsning for alle**

”Der er gode grunde til at undgå, at alle unge med psykiatiske vanskeligheder kommer på døgnophold”, siger forstander på Holmstrupgård Knud Byskov.

”Det er ikke den bedste løsning for dem alle. For nogle unge kan døgnophold være en meget indgribende foranstaltning, og vi skal passe på med at løse nutidens problemer med fortidens løsninger. Det handler ikke altid om ressourcer, men lige så meget om, at medarbejderne har den nødvendige viden og erfaring inden for psykiatri, som de fx har på Daghuset Enggården. Så når riget nu fattes penge, er det ikke bare negativt, men også en anledning til at tænke innovativt og anderledes.

### **En mellemstation**

Den tankegang førte også til et andet projekt, som har gavnet både de unge og kommunens pengekasse. Det går ud på at give unge, der er i døgnbehandling på Holmstrupgård en mellemstation på vej ud til en udslusningsbolig eller tilbage til familien”.

”Anledningen var, at kommunens medarbejdere spurgte: ”Hvordan kan det være, at det koster det samme at have de unge i behandling, når de bliver udskrevet, som når de bliver indskrevet?” Det faldt sammen med, at vi fik mulighed for at bruge en nærliggende præstegård til at afprøve et tilbud med udslusning i flere faser med gradvis mindre støtte til de unge på vej ud fra døgnbehandling. Det prøvede vi med fire unge, og det blev en succes. De blev bedre til at klare sig selv og kom i gang på Ungdomscentrets skole og værksted”, siger Knud Byskov.

### **Besparelser og kvalitet**

I stedet for at være i intensiv døgnbehandling i fx tre år, boede de fire unge det sidste år for sig selv med mindre støtte. Det gav en besparelse på 700.000 kroner om året. Udslusningen var en af syv ideer, som kom frem efter en række workshops for fagpersoner og andre repræsentanter for Aarhus Kommune og Region Midtjylland.

Formålet var at finde forslag, som kunne reducere kommunens omkostninger med mellem fem og otte millioner kroner om året, uden at det skulle gå ud over kvaliteten.

Det er kommunens skøn, at det er lykkedes at spare mere end fem millioner kroner.

## BEDRE OG BILLIGERE

Forskellige fagpersoner fra Aarhus Kommune og Region Midtjylland mødtes i 2010 til en række workshops med det formål at finde konkrete forslag til, hvordan kommunen kunne mindske sine omkostninger uden at bringe kvaliteten i fare. I processen deltog også konsulenter og brugere, og resultatet blev syv forslag, som socialcheferne i kommunen og regionen godkendte.

- To forslag handlede om at omlægge indsatsen for voksne med ADHD ved at forkorte opholdstiden på højskole fra mellem 3 og 5 år til 2½ år og etablere intensiv specialiseret bostøtte i kommunen. Resultatet er blevet, at kommunen bruger færre pladser på Elbæk Højskole, men den økonomiske gevinst er svær at opgøre.
- Et forslag var at samle et antal enkeltmandsprojekter til en klynge, så flere borgere indgår i samme tilbud. Det gav god effekt, både fagligt og økonomisk.
- Et forslag om at få bedre overblik over viften af tilbud til borgere med sociale problemer i kommunen, regionen, andre kommuner og private tilbud førte ikke til ændringer.
- Et forslag om systematisk opfølgning af behandlingen af borgere med fysiske, psykiske eller sociale vanskeligheder i døgn- og dagtilbud er i gang med at blive videreudviklet.
- Et forslag om mere fleksibilitet i regionens tilbud til mennesker med senhjernesker blev overhalet af, at mange kommuner tog opgaven hjem for deres egne borgere.
- Forslaget om at udsluse 4-6 unge fra døgnbehandling på Holmstrupgård til eget hjem med dagbehandling på Holmstrupgård blev en faglig og økonomisk succes. Det viste sig, at flere end beregnet kunne hjælpes gennem støtte i eget hjem kombineret med ambulante behandling.

# Tillid giver verdensklasse

## Ti anbefalinger til en reform der kan styrke og udvikle den offentlige sektor

### 1. Partnerskabet 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.

### 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.

### 3. Sammen om kvaliteten

Parterne skal kvalitetssikre den centrale styring. Tydelige formål skal sikre, at der arbejdes efter de samme faglige mål og samtidig fungere 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.

#### **4. Målinger der gør 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.

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

#### **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 fristyringsforsøg. 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.

#### **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.

## 8. Oprust medarbejderne

Medarbejdere i den offentlige sektor skal være med til at understøtte innovation, samarbejde og tværfaglige 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.

## 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, medarbejderdreven og brugerdreven 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.

## 10. Sammen om nye kompetencer

Ledere og tillidsrepræsentanterne 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.

**Læs mere:** De ti anbefalinger er udarbejdet af OAO og kan læses i deres fulde ordlyd i publikationen ”Tillid giver verdensklasse. Ti anbefalinger til en reform der kan udvikle og styrke den offentlige sektor”, OAO oktober 2012. De ti anbefalinger konkretiseres i ”Tillid giver verdensklasse. Visionsark”, OAO oktober 2012. Læs begge publikationer på [www.oao.dk](http://www.oao.dk).

...and the other side of the mountain...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

...the mountains were very high...

