

# **TILLID GIVER VERDENSKLASSE**

**TI ANBEFALINGER TIL EN REFORM  
DER KAN UDVIKLE OG STYRKE DEN OFFENTLIGE SEKTOR**

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

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

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

# Tillid giver verdensklasse

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

Velfærdssamfundet og den offentlige sektor er under pres. Der er stigende forventninger til velfærdsydelserne, større kompleksitet i opgaveløsningen og krisen har skabt et yderligere pres på de offentlige ressourcer. De offentligt ansatte skal med andre ord løse flere opgaver med begrænsede midler. Der er behov for at nytænke den måde, som vi styrer, leder og samarbejder på i den offentlige sektor, hvis udfordringerne skal løses.

Indførelsen af New Public Management i 1980'erne var en reaktion på tidligere ledelses- og styreformers i den offentlige sektor. Men det var også et politisk valg, der byggede på en tro på markedskræfterne og mulighederne for at indføre konkurrence, også i den offentlige sektor. Med krav om stram rammestyring og gradvis udvikling af mål- og incitamentsstyring er offentlig ledelse og styring blevet forandret. I dag bliver en offentlig leder snarere målt på, om der er balance på bundlinjen, end om resultaterne lever op til faglige normer og standarder for god service.

En stærk central styring og mange proceskrav har sammen med et vildtvoksende overvågningsbureaukrati resulteret i et stort antal overflødige og skævvridende kontrolforanstaltninger. Den omfattende kontrol lægger beslag på mange ressourcer, der kan bruges bedre på opgaverne til gavn for borgerne. Den bygger ofte på antagelser om standardløsninger og ensretning, som ligger meget langt fra borgernes krav til den offentlige service. Og den undergraver ikke mindst den offentlige sektors vigtigste ressource, nemlig motivationen hos de fagligt kompetente ansatte, der gerne vil være med til at løse og udvikle velfærdsopgaverne.

Der er brug for en tillidsreform, der kan bane vejen for større kvalitet, effektivitet og bedre trivsel i den offentlige sektor. En tillidsreform skal have fokus på tillid, faglighed, afbureaukratisering og innovation. Den skal bygge på, at ledere og medarbejdere i samspil med borgerne er de bedste til at vurdere, hvilke metoder og virkemidler der skal anvendes for at nå de overordnede mål. Det handler om at anerkende og fortsat udvikle de ansattes faglighed, at understøtte samarbejde, læring og innovation, at måle- og kontrolsystemerne understøtter fagligheden og motivationen, og at lederne har gode vilkår for ledelse.

En tillidsreform skal sikre en fortsat offentlig sektor i verdensklasse. En robust og velfungerende offentlig sektor er nemlig forudsætningen for en konkurrencedygtig privat sektor,

og tilsammen er de fundamentet for den skattefinansierede danske velfærdsmodel. Den offentlige sektor med kollektive velfærdsløsninger skal fortsat være et bærende element i det danske samfund.

En tillidsreform vil skabe værdi på bundlinjen. Undersøgelser har gang på gang vist, at tillid fungerer som en økonomisk drivkraft. Tillid er en målbar egenskab, der sætter tempoet i vejret i forhold til beslutninger, kommunikation og relationer. Den minimerer transaktionsomkostningerne, og styrker både kvalitet og kvantitet i opgaveløsningen. Samtidig bidrager tillid til at øge den sociale kapital, og det har betydning for sygefravær, produktivitet, arbejdsglæde og trivsel generelt. Når ledere og medarbejdere samarbejder og lærer på tværs af fag og områder, udvikler de fagligheden og relationerne. Derved styrkes den sociale kapital, der er så afgørende for at koordinere indsatserne mod fælles mål. Tillid kan altså betale sig!

Løsningen er, at regeringen, medarbejderne og arbejdsgivere indgår partnerskaber om styring og udvikling af den offentlige sektor på alle niveauer. Formålet er at styrke kvaliteten, effektiviteten og den sociale kapital gennem mere medbestemmelse inden for konkret aftalte områder, så der skabes mest mulig værdi for skattekrone. Aftalerne skal forpligte parterne til at styrke tillid og samarbejde – både gennem samarbejds- og medindflydelses-systemet og i de enkelte leder- og medarbejderrelationer.

Opgaveløsningen skal fortsat styres af politisk vedtagne mål. Effekterne af indsatserne skal dokumenteres, så de ansatte ved, hvad der virker, og hvad der understøtter læring, faglig udvikling og produktion af ny viden. De skal have indflydelse på dokumentationsformer og evalueringsmetoder, så de understøtter fagligheden og giver mening frem for at være kontrollerende og tidskrævende. Der skal være tydelige mål, klarhed over ressourcer og krav til effekter.

OAO vil være med til at udvikle styring og ledelse af den offentlige sektor ved at kvalificere en tillidsreform og tage medansvar for implementeringen. Her præsenteres 10 anbefalinger til en tillidsreform, der hver især bliver konkretiseret i et visionsark, der samler dokumentation, viden og baggrund for forslagene.



Dennis Kristensen  
Formand for OAO



Flemming Vinther  
Næstformand for OAO

## Anbefaling 1: Partnerskaber der løfter

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

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

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

Regeringen, lønmodtagere og arbejdsgivere på det offentlige område har en fælles interesse i at øge kvaliteten for borgerne, udvikle nye løsninger, skabe attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere og frigøre ressourcer til velfærdsopgaverne. Hvis det skal blive til mere end flotte ord, er der brug for, at parterne går sammen om at udvikle den offentlige sektor, og at der indgås partnerskaber om udviklingen af den offentlige sektor fra bund til top.

Der er masser af gode erfaringer at trække på. I Norge er der 138 "kvalitetskommuner", hvor medarbejdere, ledere og politikere i fællesskab udvikler kvalitet og service. Centrale regler og unødigt kontrol er her erstattet af øget kvalitet i opgaveløsningen og arbejdsglæde. I Sverige har de arbejdet med nye rammer for samarbejdet lokalt mellem ledere og medarbejdere, og i Finland er der netop i år indgået en ambitiøs trepartsaftale om at styrke de offentlige finanser.

Partnerskabet skal indgås mellem politikere, ledere og faglige organisationer. Partnerskaberne kan aftale at inddrage relevante borgergrupper og interesseorganisationer. Der kan for eksempel indgås et partnerskab på sundhedsområdet mellem Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, Danske Regioner, lønmodtagerorganisationer med medlemmer på sundhedsområdet suppleret med relevante patientforeninger. Der kan indgås et partnerskab på tværs af sociale tilbud i en kommune med socialchefen, socialdirektøren, ledelsen og de faglige organisationer suppleret med relevante borger- eller pårørendeforeninger. Eller hovedsamarbejdsudvalget i en styrelse eller MED-udvalget på en kommunal arbejdsplads kan udvikle eller udvide det eksisterende samarbejde.

Projekter i stor skala, som udvikler samarbejdet som ledelsesform, kan være ét af midlerne til at introducere et mere forpligtende og aftalebaseret samarbejde i flere faser. I første fase skal ambitionerne for eksempel komme til

udtryk ved, at parterne i en kommune, en region, i en styrelse eller på en institution konkret udfolder projekter om nye samarbejdsformer baseret på tillid. Det er afgørende, at parterne forpligter sig til, hvordan projekterne evalueres og bruges med henblik på efterfølgende at indgå aftaler. I anden fase skal der måles på resultaterne af de nye samarbejdsformer, som parterne har aftalt. Parterne skal således aftale konkrete mål for den ønskede effekt. I tredje

fase skal de gode erfaringer bruges til at sikre mere gennemgribende forbedringer af alle dele af den offentlige sektor.

Udvikling af nye samarbejdsformer skal tage udgangspunkt i de gode erfaringer, der allerede er høstet. Det gælder eksempelvis de kommunale forvaltninger, der systematisk har arbejdet med nye ledelsesformer, såvel bredt som projektorienteret.

## Anbefaling 2: Rum til ledelse og samarbejde

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

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

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

I dag er brede og langsigtede mål for styring og ledelse presset af kortsigtede økonomiske mål og hensyn. Det stiller krav om benhård ramkestyring og løbende tilpasninger, omstillinger og nedskæringer for at kunne leve op til de økonomiske mål. Det resulterer blandt andet i, at de offentlige ledes resultatkontrakter fokuserer mere på budgetoverholdelse og mindre på den innovation og kompetenceudvikling, der skal sikre kvalitet og bæredygtighed på længere sigt. En Gallupundersøgelse foretaget

for LO blandt offentligt ansatte viser, at 77 procent af de ansatte har oplevet, at deres arbejdsplads er blevet ramt af besparelser, mens 57 procent har oplevet omstruktureringer eller omlægninger det seneste år.

De offentlige arbejdspladser er desuden ofte dobbelt ramt i en omstillingsproces. I første omgang synes omstillingsprocesserne ofte hovedkulds, kortsigtede, uigennemskuelige og uden reel medindflydelse. I anden omgang

synes resultaterne at være langt fra den effekt, der var stillet i udsigt på den økonomiske bundlinje og på service og kvalitet. Det gælder ikke mindst i forhold til udlicitering, og det ses oftere og oftere i forhold til den interne omstilling og effektivisering gennem blandt andet centralisering og opgaveflytning.

Der kan kun skabes langsigtede, bæredygtige

og forebyggende processer gennem et tæt samarbejde mellem ledere og medarbejdere. I samarbejdet kan de bedst mulige løsninger findes, og negative konsekvenser for opgaver og arbejdsmiljøet minimeres. Medarbejderne skal derfor have en reel indflydelse på større omstillinger og nedskæringsprocesser, og processerne skal tilrettelægges i et længere tidsperspektiv.

## Anbefaling 3: Sammen om kvaliteten

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

Kontrolsystemerne optager alt for mange ressourcer, der kunne bruges bedre på kerneopgaverne. Der er mange eksempler på, at offentligt ansatte bruger en uforholdsmæssig stor del af deres arbejdstid på dokumentation og registrering, der går fra andre væsentlige opgaver.

Kontrolsystemerne har været med til at øge mistilliden mellem topledere og førstelinjeledere. De har vanskeliggjort dialog og læring på tværs af centralforvaltning og institutioner og på tværs af politik og faglighed. Konsekvensen er, at der i dag er et begrænset rum til, at ledere og medarbejdere kan tilrettelægge indsatserne og vælge metoder og virkemidler ud fra faglighed, viden og erfaringer og i mødet

med borgerne. Det er ineffektivt og forringer kvaliteten.

Samtidig er der mange eksempler på nationale mål- og proceskrav, der er besluttet ud fra enkelthistorier og et overfladisk kendskab til opgaven og problemstillingerne på for eksempel arbejdsmarkedsområdet, socialområdet og i kriminalforsorgen. Det sker på trods af en række tiltag for at afbureaukratisere som ved indførelsen af udfordringsretten, der giver kommunale og regionale institutioner mulighed for på forsøgsbasis at blive fritaget for nogle af de gældende statslige, lokale og overenskomstmæssige regler for at afprøve nye måder at gøre tingene på.

De omfattende kontrolsystemer er et udtryk for mistillid til medarbejderne og deres faglighed. De har medvirket til at undergrave den vigtigste ressource i den offentlige sektor, nemlig de ansattes motivation. Det trækker alt for store vekslers på motivationen, når medarbejdere skal bruge tid på målinger, som de ikke ser relevansen af og kender grunden til, eller som ikke kvalificerer deres arbejde.

Det er helt afgørende, at de ansatte har tillid til den kontrol, der gennemføres. Derfor skal målingerne understøtte fagligheden og give mening for de ansatte. Den centrale styring skal basere sig på tydelige formålsbestemmelser, orientere sig mod resultater og effekt, det

der skaber kvalitet for borgerne, og afskaffe unødige detailreguleringer og procesmål.

Lokalt besluttede målinger og dokumentationsformer skal ligeledes reformeres. Et lokalt serviceeftersyn af regler vil i mange tilfælde vise, at der lokalt er indført mange regler og procedurer, der også kan afskaffes lokalt. Flere steder er man godt i gang. Men indsatserne skal også fortsat måles og dokumenteres lokalt, men med fokus på at understøtte faglighed, samarbejde, innovation og læring på tværs af medarbejderne, fag og områder. Derfor skal mål og dokumentationsformer også fastsættes og anvendes i dialog mellem politikere, ledere og medarbejdere.

## Anbefaling 4: Målinger der giver nytte

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

Hvis målinger skal understøtte fagligheden, er det vigtigt, at dokumentation og evalueringer giver mening for medarbejderne og rent faktisk anvendes til at kvalificere opgaverne. Der skal også være en fornuftig balance mellem den tid, vi bruger på målinger, og den tid vi bruger på at anvende resultaterne. Vi skal snarere bruge 20 procent af den samlede måletid på at måle og 80 procent på at reflektere, lære og implementere nye erfaringer end det omvendte.

En rundspørge blandt 3.700 medlemmer ansat i den offentlige sektor viser, at mere end fire ud

af ti kun i mindre grad eller slet ikke mener, at den tid, der bruges på dokumentation inden for deres fagområde, er godt anvendt. Men mere end halvdelen mener, at dokumentation på deres fagområde kan være med til at øge kvaliteten, hvis de har indflydelse på form og indhold, hvis de har gavn af dokumentationen, og hvis dokumentationen fokuserer på kerneopgaven.

Medarbejderne skal derfor have direkte indflydelse på valg af dokumentationsformer og evalueringsmetoder. Og de skal have mulig-



hed for at reflektere over resultaterne og have indflydelse på, hvordan resultaterne kan ændre praksis. Kun derved kan dokumentationen give mening for medarbejderne.

Medarbejderne skal også have mulighed for at

udpege og indberette uhensigtsmæssige krav og regler til det ledelsesniveau, der har ret til at fjerne eller ændre reglerne. Der skal derfor udvikles værktøjer, der kan understøtte denne medarbejderinvolverende måde at kvalificere krav og regler på.

## Anbefaling 5: Nationalt kraftcenter for offentlig innovation

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

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

Innovation i den offentlige sektor kan skabe værdi på flere måder. For eksempel ved at effektivisere ressourceudnyttelsen, at forbedre servicekvaliteten, at sikre bedre målopfyldelse eller bedre vilkår for medarbejderne. Der er derfor brug for en innovativ kultur i den offentlige sektor. En kultur der sikrer, at der løbende eksperimenteres med nye måder at løse opgaverne og nye ledelses- og styreformer, og at ny viden opsamles og formidles.

Et nationalt kraftcenter skal være en dynamo for innovation i den offentlige sektor. Det er oplagt at bruge SU- og MED-systemerne til at etablere bedre rammer for at afprøve nye styre- og samarbejdsformer og skabe en mere

innovativ kultur. Men nogle styrelser, kommuner eller institutioner har brug for støtte til at starte innovative processer op, og der er også brug for, at de gode erfaringer samles op, og at ”best practise” formidles bredt ud til andre offentlige organisationer og arbejdspladser. Centret skal kunne rådgive, støtte og netværksfacilitere arbejdspladserne.

Der foregår allerede en del udvikling og innovation i de eksisterende centre som VISO, EVA, MindLab og MidtLab, men mange indsatser er rettet mod specifikke målgrupper og ministerier. Det er helt afgørende, at alle dele af den offentlige sektor får adgang på lige fod, og at der sikres en koordination og synergi

på tværs af de innovative tiltag i den offentlige sektor. Det skal være en opgave for et nationalt kraftcenter.

Usikkerheden om fremtiden og kortsigtede økonomiske beslutninger kan ofte være en barriere for at tænke innovativt og strategisk. For den offentlige sektor er budgettet ofte uafhængigt af en målbar indsats, mens budgettrammerne ofte er afhængige af udefra kom-

mende faktorer som for eksempel overordnede prioriteringer og den økonomiske politik.

For den offentlige arbejdsplads handler det sjældent om at afsætte mere, men om at få mere for pengene og producere det rigtige ud fra en række mål. Det betyder, at mere langsigtede prioriteringer og klare og præcise mål i højere grad vil fremme mulighederne for at udvikle den offentlige service end kortsigtede økonomiske sparekrav.

## Anbefaling 6: Plads til eksperimenter

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

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

Eksperimenterende samarbejder om at udvikle styre- og samarbejdsformerne præsenteres her som ”partnerskabslaboratorier”, da det er afgørende, at parterne går sammen om forsøgene, og at der er fokus på at udvikle samarbejdet.

Der eksperimenteres allerede med nye styrings- og samarbejdsformer, hvor nye metoder afprøves i større målestok som for eksempel i frikommuneforsøg, fristyrelsesforsøg eller større projekter. Senest er en række forsknings- og udviklingssamarbejder gået sammen

om at arbejde på et laboratoriekoncept til eksperimentelle forandringer. Dette arbejde skal udbredes og forankres i partnerskaber.

I partnerskabslaboratorier kan der eksperimenteres med nye styreformer og nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, som skaber værdi. Eksperimenterne kan omfatte alt fra hele styringen og samarbejdssystemet til styringen og samarbejdet om enkelte indsatser, opgaver eller systemer. Partnerskabslaboratorier kan etableres på et ministerområde, i en styrelse, i

en kommune, på et enkelt forvaltningsområde, på en institution eller i et samarbejde mellem flere arbejdspladser.

Deltagerne skal i laboratorierne have mulighed for at lade deres mening, viden og erfaringer komme til orde og samtidig tage ved lære af andres erfaringer. I partnerskabslaboratorierne skal der arbejdes efter klare regler, der ska-

ber rum, hvor ny viden bliver til, og der skal genereres viden på baggrund af resultaterne og skabes grobund for organisatorisk læring, der kan forankres på arbejdspladserne.

Partnerskabslaboratorierne giver samtidig gode muligheder for at komme hurtigt fra eksperiment til daglig praksis, da deltagerne i laboratoriet umiddelbart selv kan implementere resultaterne i deres egen praksis.

## Anbefaling 7: Fælles om fornyelse

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

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

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

Hvis medarbejderne skal være med til at udvikle, nytænke og få ideer, skal lederne turde lade deres målsætninger udfordres af medarbejdernes viden, erfaringer og idégenerering. De politiske ledere skal gøre op med nulfejlskulturen og skabe rum til refleksion. Ledere og medarbejdere skal have tid og mulighed for at løfte sig ud af hverdagens tempo og umiddelbare drift og søge nye løsninger. Og de skal have mulighed for at udvikle på tværs af fag og områder.

En strategi for medarbejderdrevet innovation skal videreudvikles i relation til at udvikle de offentlige ydelser. Der kan hentes megen innovation der, hvor velfærdsydelserne leveres i mødet mellem medarbejdere og borgere. Medarbejderne i den offentlige sektor er med deres faglighed, viden og erfaringer en central ressource i arbejdet med at effektivisere og kvalificere opgaveløsningen i tæt samspil med borgerne.

Den digitale udvikling er for eksempel afhængig af medarbejdernes faglighed og erfaringer og borgernes oplevelser for at opnå den ønskede effekt. Når medarbejderne får indflydelse på den digitale udvikling, er der større sandsynlighed for, at de digitale løsninger understøtter fagligheden og borgernes behov. Et vigtigt element til at fremme innovation er udvikling af en ramme for eksperimenter, der giver mulighed for at løsrive sig fra den daglige drift, men samtidig have øje for praksis.

Gallupundersøgelsen foretaget for LO viser, at tre ud af fire offentligt ansatte LO-medlemmer angiver, at de i høj grad eller nogen grad kan medvirke til at gøre deres arbejdsplads mere effektivt drevet, hvis de bliver spurgt. Under-

søgelsen viser desuden en frustration over manglende inddragelse af dem, der er en del af opgaveløsningen.

Borgerne ved, hvordan indsatserne opleves og virker på deres situation. Derfor er det også vigtigt at inddrage borgerne i udviklingen af velfærdsløsningerne, at se dem som aktive borgere, som ledere og medarbejdere kan udveksle og dele ideer med for at skabe nye former for interaktion, serviceydelser og læringsmekanismer. Forudsætningen er, at der skabes gode rammer for innovation, så medarbejdere og borgere kan inddrage deres viden, erfaringer og gode ideer i udviklingen af de offentlige ydelser.

## Anbefaling 8: Oprust medarbejderne

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

Medarbejderne i den offentlige sektor skal have gode vilkår for kompetenceudvikling, hvis det skal lykkes at implementere en tillidsreform baseret på tillid, faglighed, afbureaukratisering, innovation og ledelse.

Medarbejdernes faglighed og motivation er en afgørende ressource i opgavevaretagelsen i den offentlige sektor. Medarbejderne skal derfor have gode muligheder for at udvikle og vedligeholde deres faglighed og kompetencer gen-

nem uddannelse, læringsmiljø og jobudvikling og mulighed for at anvende dem i arbejdet.

Der er både kvalitet og ressourcer at hente ved at bringe eksisterende kompetencer i spil.

Gallupundersøgelsen foretaget for LO blandt offentligt ansatte viser, at otte ud af ti offentligt ansatte i høj eller nogen grad har lyst til at varetage opgaver på deres arbejdsplads, som er mere krævende eller udfordrende end de nuværende, hvis den fornødne vejledning, efteruddannelse eller supervision følger med.

Der er også et stort potentiale i, at medarbejdernes faglighed ikke bliver begrænset af uhensigtsmæssige styre- og ledelsesformer. De skal derimod kunne iværksætte fagligt velfunderede og skræddersyede løsninger i mødet med borgerne. Til gengæld skal de være selv-kritiske og indforstået med, at effekten af deres indsats skal dokumenteres. Det er en vigtig kilde til læring.

Medarbejderne skal også have større blik for helheden. De skal kunne samarbejde med egne og andre faggrupper om fælles mål og derfor også sætte sig ud over deres egne faggrænser. De skal bruge deres faglighed, kompetencer og engagement til at udvikle den offentlige indsats gennem tværfaglig dialog med hinanden og borgerne. Udvikling og læringsmiljø går på den måde hånd i hånd.

## Anbefaling 9: Klæd lederne på

Den igangværende opkvalificering af lederne på alle ledelsesniveauer skal fortsætte, så de kan være med til at udvikle samarbejdet om velfærdsopgaverne, 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.

De offentligt ansatte ledere skal også have gode vilkår for ledelse og kompetenceudvikling, hvis det skal lykkes at implementere en tillidsreform baseret på tillid, faglighed, afbureaukratisering, innovation og ledelse.

Lederne skal kunne lede forandringer, så de kan facilitere udviklingsprocesser og motivere og inddrage medarbejderne på rette tid og måde, så medarbejderne netop bliver de aktive medspillere, som lederne har brug for i udviklingsarbejdet. Det forudsætter, at man som leder handler troværdigt og reelt tør tage medarbejderne ind i processen og give dem medindflydelse på udviklingen.

Kompetenceudviklingen skal også sætte fokus på, at lederne skal kunne varetage nye samarbejdsrelationer mellem arbejdspladsen, de ansatte, borgere samt frivillige. Det er nødvendigt, at lederne i samspil med resten af arbejdspladsen kan håndtere de udfordringer, som de nye samarbejdsrelationer og nye krav fra politikere, forvaltning og borgere giver. Eksempelvis vil nye krav om sociale klausuler, nye muligheder for at inddrage frivillige og ikke mindst borgerne i opgaveløsningerne, samt skiftende forventninger og mål fra øvrige interessenter, sætte både ledere og medarbejdere under pres.

Lederne skal også fortsat udvikle deres personaleledelse. Det er afgørende for, at de kan være med til at skabe attraktive offentlige

arbejdspladser, der kan fastholde og rekruttere kvalificeret arbejdskraft og minimere sygefravær.

## Anbefaling 10: Sammen om nye kompetencer

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

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

Udviklingen af offentlige ydelser og arbejdspladser skal understøttes af mere strategisk kompetenceudvikling af lederne og medarbejderne. Kompetenceudvikling er helt afgørende for at kvalificere og effektivisere opgavevaretagelsen og en nødvendig forudsætning for at understøtte en tillidsreform. Kompetenceudvikling skal kobles til overordnede strategier om innovation, digitalisering, ledelse af frivillige og andre strategier, hvor medarbejdere inddrages i udviklingen og/eller implementeringen. Den skal være et strategisk redskab for den enkelte arbejdsplads til at understøtte arbejdspladsens mål og give den ønskede effekt og ikke kun have fokus på de faglige kompetencer men også på de sociale og personlige kompetencer.

Arbejdspladsens strategiske kompetence-

udvikling skal udvikles og implementeres i samarbejdet mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Den er et anliggende for MED-/SU-systemerne, der gennem en strategisk dialog kan give retning for kompetenceudviklingen på baggrund af mål for udvikling af opgavevaretagelsen og arbejdspladsen. Et generelt uddannelsesløft for alle grupper og gode udviklingsmuligheder er en vigtig forudsætning for at løse opgaverne i den offentlige sektor.

Arbejdspladserne kan vælge at arbejde målrettet med de kompetencer, de anser for vigtige for at styrke relationerne, samarbejdet om opgaverne og for at kunne deltage aktivt i innovative processer.

Mulighederne for kompetenceudvikling har

dog trange kår. Gallupundersøgelsen foretaget for LO blandt offentlige ansatte LO-medlemmer viser, at 40 procent det seneste år har oplevet, at tid og/eller begrænsninger i arbejdspladsens økonomiske ressourcer har været en hindring for kompetenceudvikling og videreuddannelse. 25 procent peger på, at problemet er manglende vikardækning, mens de er på uddannelse. 15 procent mener, at arbejdsgiveren ikke ønsker at prioritere deres kompetenceudvikling.

Når man desuden spørger de offentligt ansatte, hvad der kan være med til at fremme et bedre arbejdsliv og trivslen på arbejdspladsen, så er top-scoren ændringer i ledelsens måde at lede. Derudover peger en ud af tre på mere uddannelse og/eller mere selvbestemmelse. Der er således fortsat behov for en indsats, der kan styrke lederne i den offentlige sektor, også selvom der allerede er gjort en stor indsats mange steder.

