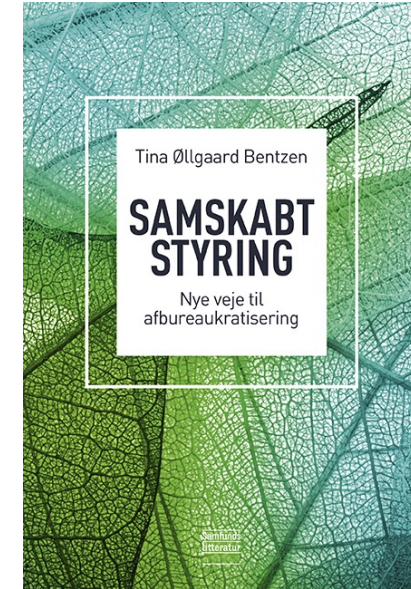


SAMSKABT STYRING

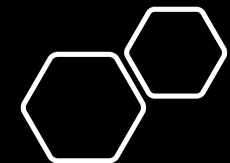
3. Oktober 2022

Tina Øllgaard Bentzen, Ph.d. Lektor,
Roskilde Universitet





- TILLIDSREFORM I KØBENHAVNS KOMMUNE
- POLITISK LEDELSE I DET KOMMUNALE
- AFBUREAUKRATISERING I ROSKILDE KOMMUNE
- TILLIDSREFORMER I DET KOMMUNALE (DK & NO)



HVAD BØVLER I STYRINGEN?

Tendens til selveskalering af styring (MUSHROOMING)

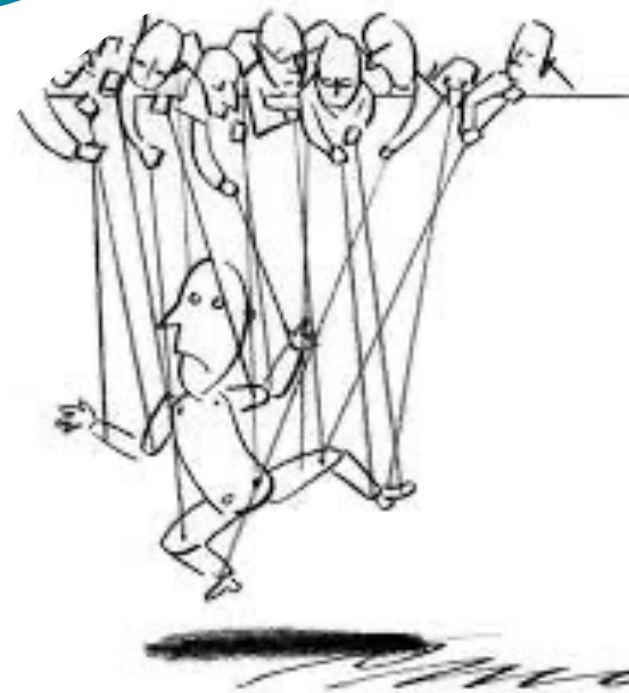
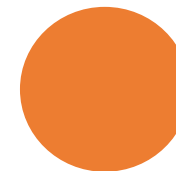
- Ny styring indføres uden kritisk eftersyn af eksisterende styring
- Mistillid skaber "selvpåført styring"

"Perverse" bieffekter

- Fokus på udvalgte mål på bekostning af andre (Tunnelsyn)
- Fokus på de borgere der lettest producerer resultater (Creaming)
- Tværgående samarbejder undermineres af konkurrencebaseret styring

Demotivation blandt de fagprofessionelle

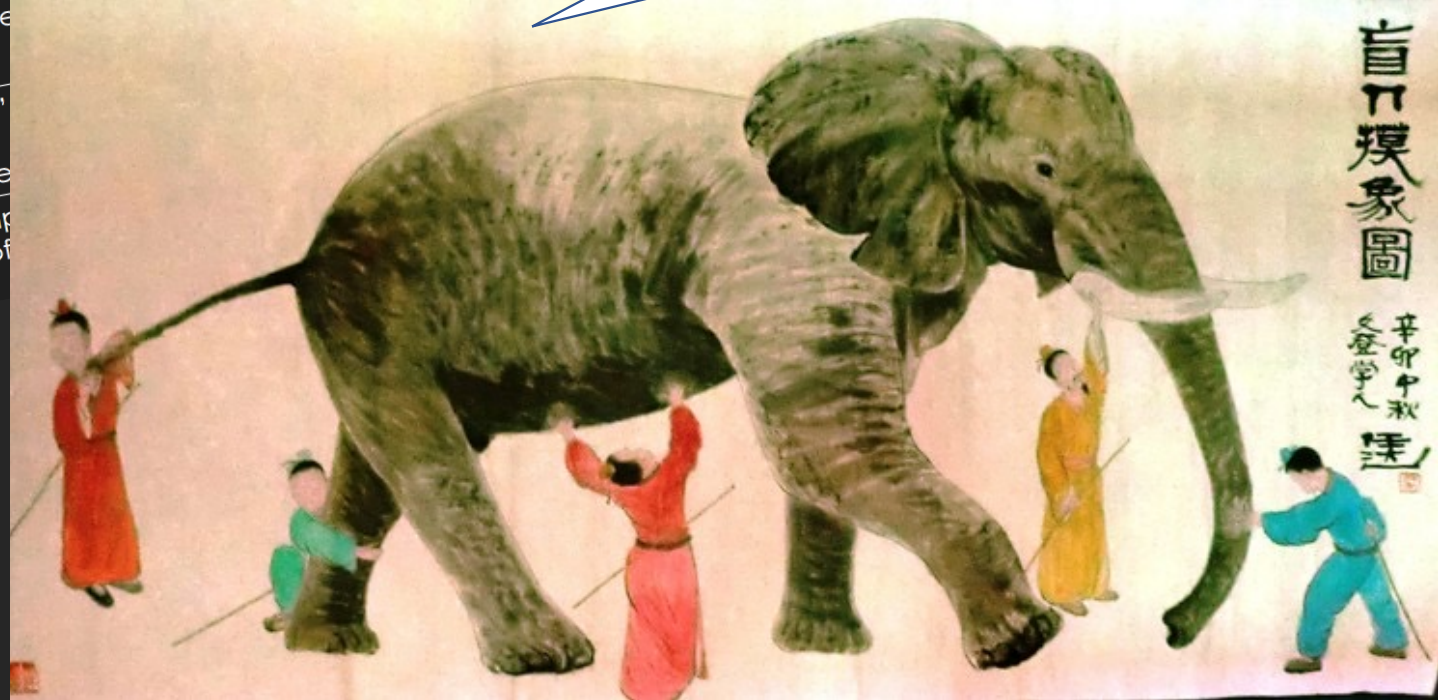
- Rekruttering og fastholdelse?



År	Regering	Reformer	Fokus på TILLID/ afbureaukratisering
1983	V, K, CD, KD	"Regeringens moderniseringsreform"	Forenkling af regler for at styrke god kundebehandling
1993	S, R	"Nyt syn på den offentlige sektor"	Afbureaukratisering og udlicite den offentlige sektor
2002	VK	"Med borgeren ved roret"	Overdreven regulering skal af administration for både borgerne og sektorer
2009	VK	"Mere tid til velfærd"	Færre regler skal skabe mere og bedre service til borgerne
2010	VK	"Enkel administration i staten"	Lancering af initiativer til smidig administration.
2011	S, R, SF	"Nyt Regeringsgrundlag" "Nedsættelse af Produktivitetskommissionen"	
2013	S, R, SF	"Tillidsreform – syv principper til modernisering af den offentlige sektor"	

"Jeg må bare konstatere, at jeg nu er den sjette statsminister, der problematiserer bureaukratiet. Poul Schlüter var den første. Problemerne er kun blevet større. (Statsminister Mette Frederiksen)"

Hvorfor er det så svært at få styr på styringen?



○ SORT-HVID ●
styringsforståelse

● RØD-GRØN ●
styringsforståelse

SYN PÅ STYRING:	Ensidigt, kritisk syn på styring , som bruges som skældsord eller synonym for noget gammeldags eller rigtigt	Styring kan både være dysfunktionelt (Rødt) og værdiskabende (Grønt)
STYRINGS- FOKUS:	Fokus på den objektive mængde af regler, dokumentationskrav, kontroller mv. Dvs. fokus på <u>styringens</u> <u>yderside</u>	Fokus på den subjektive oplevelse af styringen blandt dem der udsættes for den. Dvs. fokus på <u>styringens inderside</u>
STRATEGI FOR FORENKLING:	Styring skal fjernes eller reduceres	Grøn styring skal bevares og rød styring skal gøres grøn – dvs. mere meningsfuldt.

KAN SAMSKABELSE VÆRE EN VEJ TIL AT LØSE STYRINGSPROBLEMER?

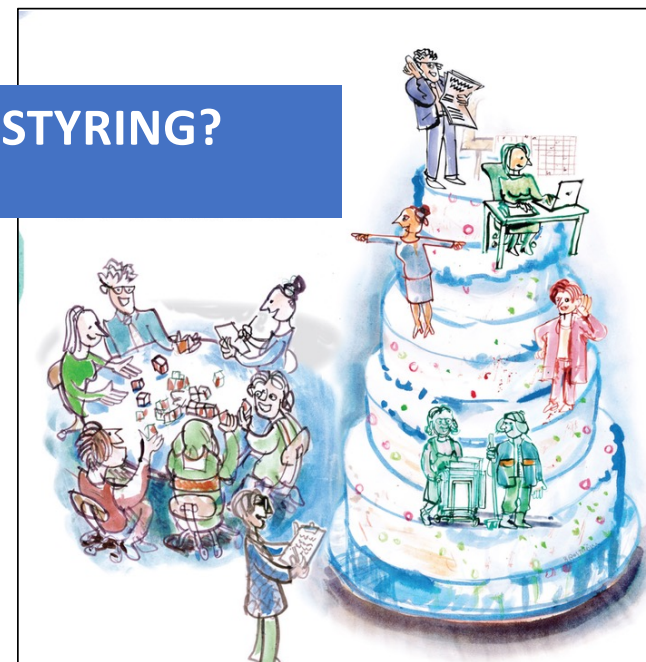


SAMSKABT POLITIK

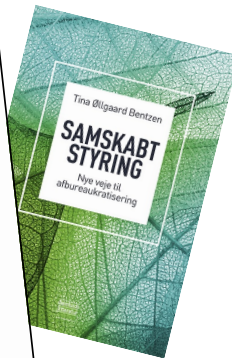


SAMSKABT SERVICE

SAMSKABT STYRING?



SAMSKABT STYRING I DET KOMMUNALE



Survey blandt kommunaldirektører:

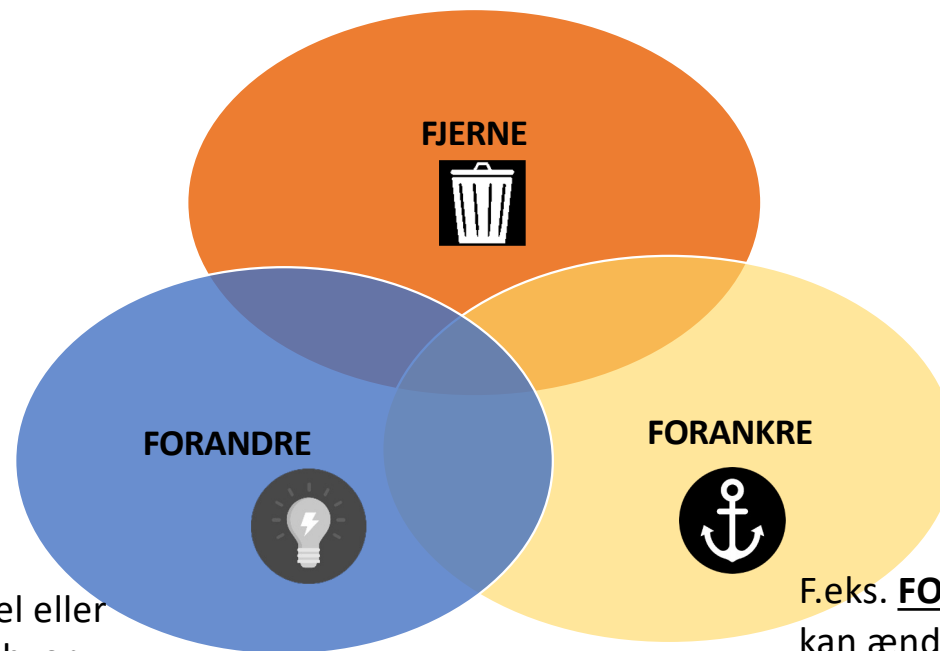
I 46% af kommunerne er samskabt styring en ny eller veletableret dagsorden

Hvad er samskabt styring?

	Traditionel tilgang til styring	Samskabt styring
HVEM: er med til at designe styring?	FÅ: Topledelser og forvaltningen	MANGE: Alle med aktier i styringen (påvirker eller bliver påvirket af styringen) F.eks. Brugere, borgere, fagprofessionelle, ledere, forvaltere, topledere, politikere.
HVORNÅR: inviteres aktørerne med?	SENT: Når styring skal implementeres	TIDLIGT: Når man skal udforske hvad problemet med styringen er, finde løsninger, implementere og evaluere.
HVORDAN: udvikles styringsløsninger?	LINEÆRT: Rulles ud - Oppe-fra-og-ned.	ITERATIVT: Innovativ, eksperimenterede proces i samspil mellem top og bund
HVAD: med magtforskelle?	STOR afstand og demonstration af magt forskel	KORT afstand og nedtoning af magt forskelle
HVILKEN: type involvering?	BEGRÆNSET: Orientering/ høring	OMFATTENDE: Inddragelse/dialog

Afbureaukratisering er mere end at **FJERNE** styring

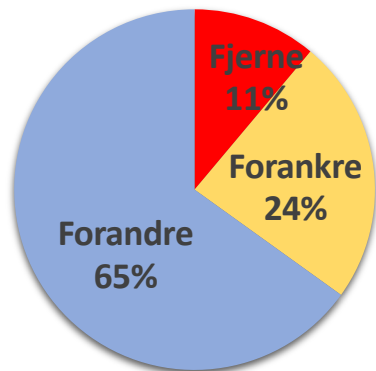
F.eks. **FJERNE** dobbeltregisteringer, forældede dokumentationskrav eller overdrevne kontrolkrav



F.eks. **FORANDRE** af tilsynsmodel, BUM-model eller dokumentationssystem (hvor en vis kontrol faktisk er vigtig)

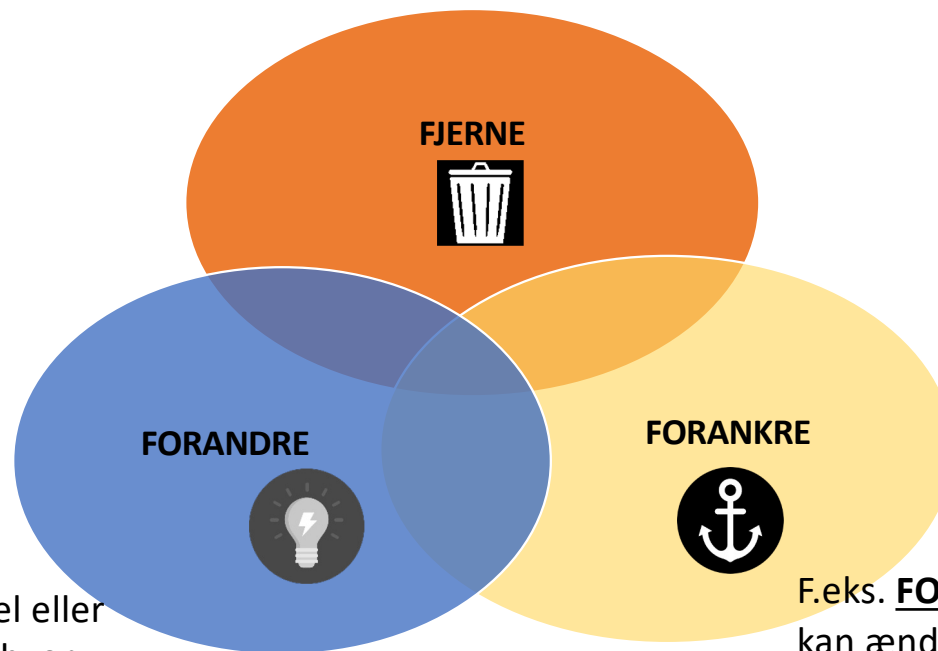
F.eks. **FORANKRE** indkøbsregler, som ikke kan ændres, ved at kommunikere og kompetenceudvikle .

UDVID SPILLEPLADEN FOR FORENKLING!



Roskilde Kommune:
126 afbureaukratiserings-forslag

F.eks. **FJERNE** dobbeltregistreringer, forældede dokumentationskrav eller overdrevne kontrolkrav



F.eks. **FORANDRE** af tilsynsmodel, BUM-model eller dokumentationssystem (hvor en vis kontrol faktisk er vigtig)

F.eks. **FORANKRE** indkøbsregler, som ikke kan ændres, ved at kommunikere og kompetenceudvikle .

Høje Taastrup: Ryd op i bøvlet!

"Adgang til opgangsnøgler er for tidskrævende!"

Surveys er tidsrøvere

"Døgnrytmeplanerne er for uflexible"

"Mynalignment funktionen er for bureaukratisk!"

"Manglende tværfagligt samarbejde skaber merarbejde!"

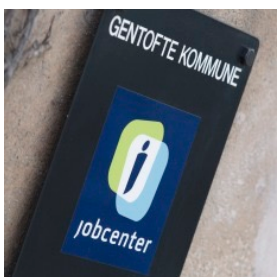
"Dobbelt-dokumentation"



VIGTIG LÆRING:

- EN STOR DEL (70 %) AF BØVLET KAN ARBEJDSPLADSEN FAKTISK SELV GØRE NOGET VED....!
- CENTRAL OPBAKNING ER AFGØRENDE FOR HVOR LANGT MAN KOMMER

<https://vpt.dk/afbureaukratisering/se-video-i-hoje-taastrup-giver-forenkling-mindre-bovl-og-mere-arbejdsglaede>



Samskabt styring på Gentofte Job- og Aktivitets Center

Medarbejderne som central drivkraft i:

- Strategiudvikling
- Organisationsændring
- Besparelsesrunde
- Udvikling af dokumentationsværktøj

Og derudover i teams....

- Rekruttering af medarbejdere
- Økonomi lagt ud i teams
- Lønforhandlinger



Samskabt pædagogisk tilsyn I Roskilde Kommune

Et nyt pædagogisk tilsyn:

- Fra en til flere observationer i tilsynet
- Fra een dialogflade om tilsyn til mange
- Fra planlagt til uanmeldt tilsyn



Effekter?

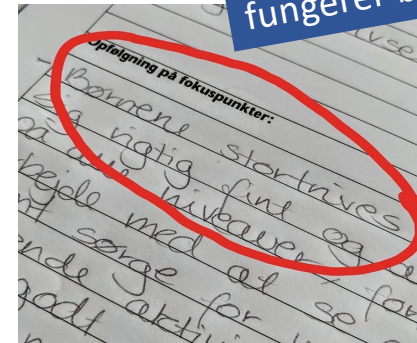
- Motivation
- Kvalitet
- Effektivitet
- Ejskab
- TILLID

9 ud af 10 synes det nye tilsyn
fungerer bedre end det gamle

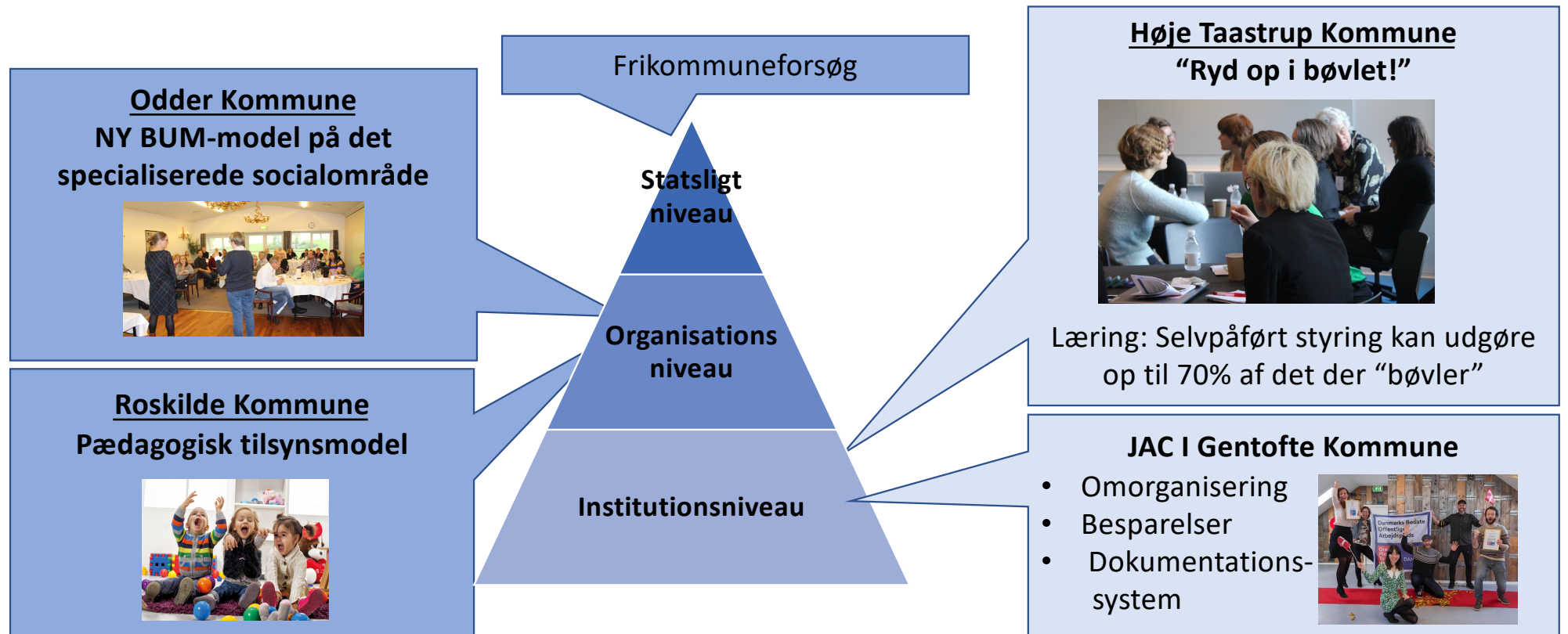


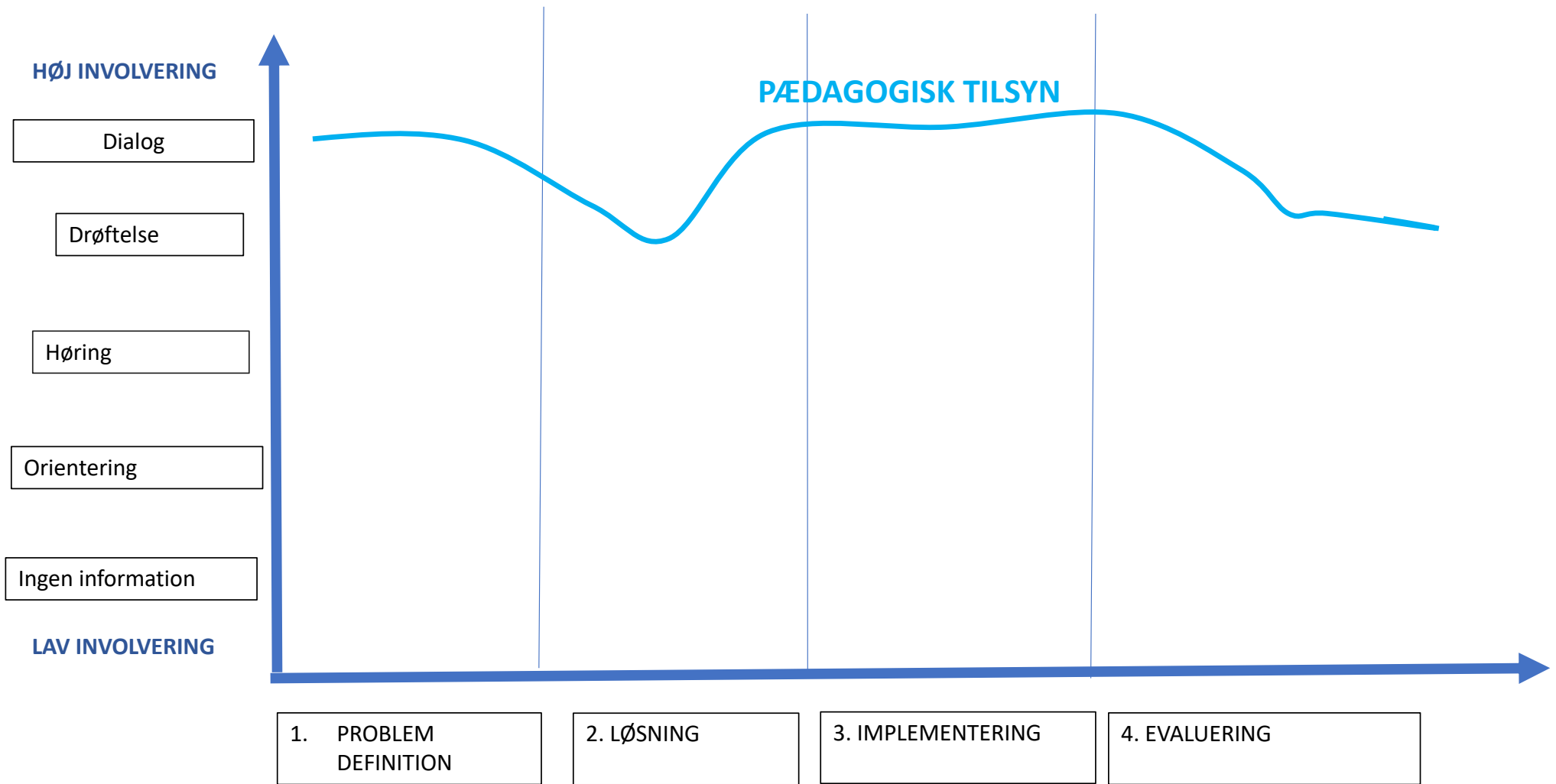
Hvem var med?

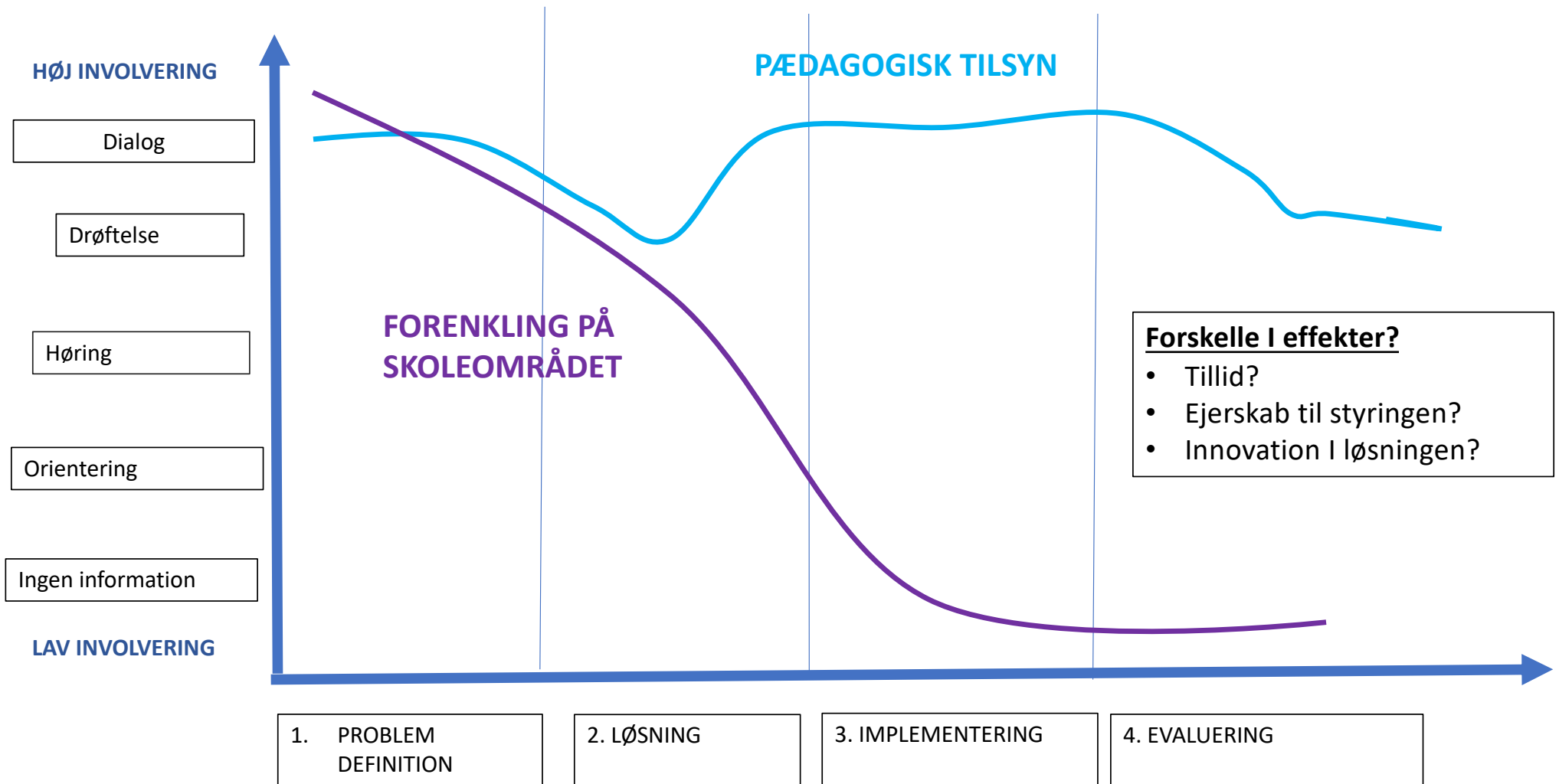
- Dagtilbudschef
- Områdeledere
- Tilsyns- + dagtilbudskonsulenter
- MED-organisation
- Institutionsledere
- Medarbejdere
- Forældre I bestyrelser

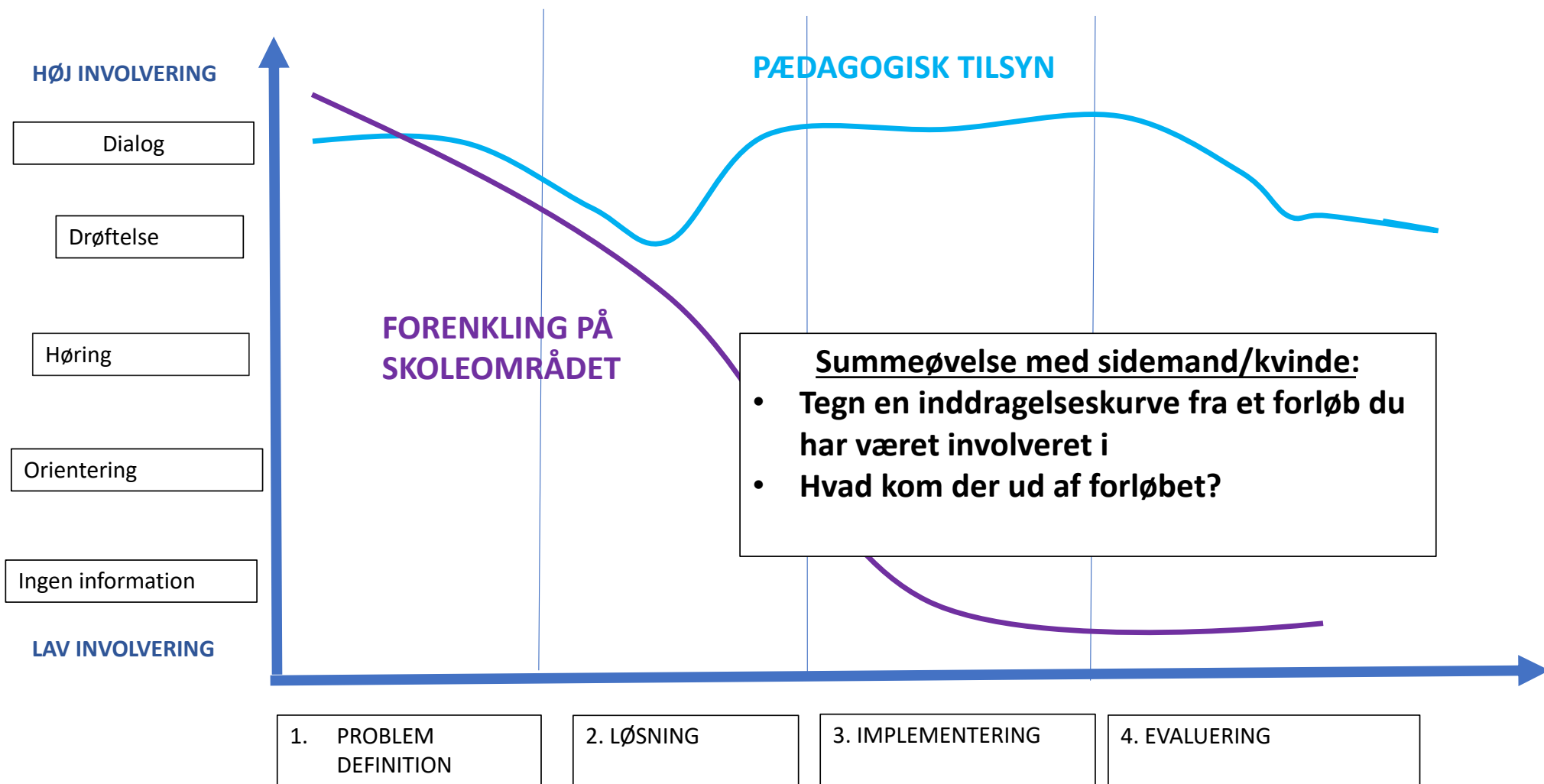


Samskabt styring på forskellige niveauer









ERFARINGER MED SAMSKABT STYRING?

GEVINSTER ved samskabt styring

- Styrker kvalitet i opgaveløsning
- Styrker ejerskab til styringsløsning
- Styrker medarbejdermotivation
- Styrker tillid og samarbejdskultur i organisationen
- Styrker effektivitet (sammenhæng mellem ressourcer og værdi)

UDFORDRINGER ved samskabt styring

- Kræver ressourcer i starten af processen (men smidiggør implementering i senere faser)
- Kræver stærk ledelsesopbakning
- Kræver facilitering (især ved "tunge" styrings spørgsmål)
- Kræver en vis "bund" af tillid i organisationen



https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica_53_3/bentzen.pdf

Nysgerrig på mere?

Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer (bog)

<https://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/t/tillidsbaseret-styring-og-ledelse-i-offentlige-organisationer>

Samskabt styring – nye veje til afbureaukratisering, Samfundslitteratur, 2020

Parterapi mellem tillid og kontrol

<http://denoffentlige.dk/der-er-brug-parterapi-mellem-tillid-og-kontrol>

Styring skal understøtte kerneopgaven

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/styring-skal-understotte-kerneopgaven>

Syv pejlemærker for afbureaukratisering

<https://www.denoffentlige.dk/forsker-syv-pejlemarker-afbureaukratisering-med-mening>

Forenklingens fire F'er: Fra ambition til praksis med tillidsbaseret styring

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/forenklingens-fire-f-er-fra-ambition-til-praksis-med-tillidsbaseret>

Tina Øllgaard Bentzen, tinaob@ruc.dk

