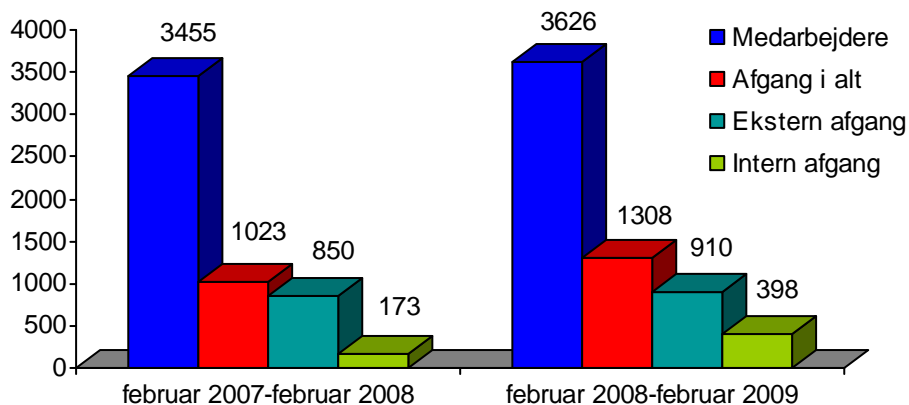


Tillid og Trivsel i Egedal kommune

- et forslag til en Tillidsreform



Figur 1. Antal medarbejdere i Egedal kommune og årlig afgang.
Kilde: Opgørelse fra Egedal kommune, lønkontoret.

Indledning

De sidste år har Egedal kommune mistet omkring en fjerdedel af samtlige medarbejdere årligt ved ekstern afgang (se figur 1). Samlet har kommunen de sidste to år skulle genbesætte op mod halvdelen af stillingerne. Herudover har flere hundrede medarbejdere skiftet job internt. Det er en meget voldsom udskiftning og det afspejler en kommune, der ikke fungerer som den skal.¹ Det afspejler at medarbejderne ikke trives.

¹ Egedal kommune er også over det sammenlignelige gennemsnit når det gælder udbetalingen af sygedagpenge. Det kan skyldes mange faktorer, men kan også afspejle dårlig trivsel på kommunens arbejdspladser. Kilde: Dansk Arbejdsgiverforening. Beskæftigelsesindsatsen og kommunalvalget – millioner på spil for kommunekassen. Egedal kommune. September 2009.

Det underbygges af den organisationsevaluering² der blev gennemført af Egedal kommune i 2009. Evalueringen peger på en række problemer i indenfor manglende samarbejde og dårlig kommunikation i den nye struktur og under den nuværende ledelse. Der peges på uklarhed omkring roller og kompetencer, manglende ledelsesrum, topstyring, lange, ufleksible og træge beslutningsgange, en for bureaukratisk organisation, detailstyring og på at beslutninger bliver taget hen over hovedet på medarbejderne. Den dårlige kommunikation forklares med at ledere og medarbejdere er usikre på, hvordan man ønsker, at kommunen skal fungere. Den kritik falder direkte tilbage på den nuværende ledelse og på kommunalbestyrelsen. Det har ganske enkelt ikke været muligt at skabe klare planer og strategier for Egedal kommune. Det er ikke lykket at sikre trivslen hos den enkelte medarbejder. Det er ikke lykket at skabe tillid og opbakning til den enkelte medarbejder.

Tab af så mange medarbejdere koster dyrt. Hver gang en medarbejder i Egedal Kommune siger op koster det i form af tab af viden og ressourcer, øgede udgifter til rekruttering og oplæring, tab af effektivitet og manglende fokus på kerneopgaver, ledelse og strategi. Den dårlige trivsel og store udskiftning blandt medarbejderne er derfor også en væsentlig forklaring på den dårlige økonomi i Egedal kommune.

Udviklingen afspejler mangel på ledelse og prioritering, og afspejler, at den sammenlægning, der skulle give effektive sagsgange, stordriftsfordele og administrative besparelser, er gået skævt. Et centralt problem har været at sammenlægningen har givet flere ledelseslag og skabt en struktur, hvor der har været for langt fra den enkelte medarbejder til ledelsen. Det har også betydet, at den lokale selvforvaltning der prægede flere af de gamle kommuner er blevet erstattet af en topstyret ledelsesstil, som har skabt frustrationer og forvirring.

Udviklingen afspejler også en landspolitisk tendens. De sidste år har vi set en stadig stærkere styring af den offentlige sektor og af kommunerne. Det ført til et forfejlet syn på medarbejderne og til en ledelsesmodel baseret på kontrol og overvågning. Det er i skarp kontrast til moderne værdibaseret ledelse og på talrige studier, der viser at medarbejdernes produktivitet snarere øges gennem tillid, frihed og ansvaret for egne opgaver end via sanktioner, overvågning og kontrol.

Egedal Radikale Venstre foreslår, at der gennemføres en

Vidste du,

- At kommunerne skal kontrollere og måle alt i folkeskolerne - eks. elevernes fravær, antal elever for hver computer m/internet, der er yngre end 5 år, og hver af skolernes pædagogiske handlingsplaner. Resultaterne skal fremsendes i en "kvalitetsrapport" til Undervisningsministeriet. Det koster på landsplan tid svarende til 170.000 lærertimer.

- At folkeskolelærere både skal lave elevplaner (alle elever), uddannelsesbøger (fra 6 klasse) og uddannelsesplaner (fra 9.klasse). Det er en meget stor skriftlig byrde for den enkelte skolelærer, som tager enormt meget tid fra den egentlige undervisningstid.

- At en socialrådgiver på beskæftigelsesområdet i gennemsnit bruger 11 minutter i timen på at tale med borgere, enten i telefonen eller ansigt til ansigt. De resterende del af arbejdstiden bruges på administrative opgaver, møder osv.

- At der skal foretages tre årlige tilsyn med alle plejehjem i Danmark (omkring 1100 stk.), bestående af et anmeldt og et uanmeldt besøg samt et besøg af embedslægerne. Ofte overlapper indholdet af de tre tilsyn hinanden. Efter hvert besøg udarbejdes en tilsynsrapport som sendes i høring hos ældrerådet og bruger- og pårørenderådet. I alt mere end 3.000 rapporter.

- At hjemmeplejerne skal registrere på en håndholdt computer præcis hvornår de kommer til en borgers hjem, og hvornår de går igen.

- At hjemmesygeplejersken udover patientjournaler skal afgive en skematisk indberetning om sit arbejde til kommunen. På baggrund heraf skal kommunen udarbejde en yderligere beretning som indsendes til Sundhedsstyrelsen.

² Evaluering af den administrative organisation i Egedal Kommune 2009.

tillids- og afbureaukratiseringsreform³ i Egedal kommune. En sådan reform skal frigøre ressourcer, øge medarbejdersglæden og give bedre service for borgerne.

Tillidsreform i Egedal kommune

De sidste år, ikke mindst under VK regeringen, er der sket en markant forøgelse af detaljerede krav og planer, der har overbebyrdet den enkelte medarbejder i administrativt arbejde. Minuttyranniet har bredt sig hos plejepersonalet, folkeskolen er blevet overdænget med kvalitetsrapporter og elevplaner. Tilsyn og kontrol af landets institutioner er skærpet markant.

Tillidsreformen er Radikale Venstres bud på en kvalitetsreform af den offentlige sektor.⁴ Den herskende kontrol og detaljstyring af landets daginstitutioner, ældrepleje, folkeskole og sociale institutioner skal erstattes af tillid og større ansvar til den enkelte institution og til de offentligt ansatte. De ansatte ved fra deres daglige arbejde, hvor skoen trykker, og bør derfor have større indflydelse på deres arbejde.

Vi kan dog ikke vente på, at Folketinget skaber forbedringer og afskaffer det unødvendige bureaukrati. Egedal Radikale Venstre ønsker derfor at bruge principperne i tillidsreformen til at gennemføre en lokal reform i Egedal kommune. Vi vil gennemføre en lokal tillidsreform, hvor vi fjerner de unødvendige administrative byrder, sikrer øget effektivitet og trivsel hos medarbejderne og bedre kvalitet i ydelserne til borgerne. Her skal vi til fulde udnytte den spirende fleksibilitet, der er lagt op til i de seneste udspil fra regering og folketing.

Målet er at reducere de administrative byrder for at sikre, at medarbejderne har tid og overskud til optimal løsning af kerneopgaverne i forhold til borgere og brugere. Det øger medarbejdernes arbejdsglæde, hvis de ansatte får lov til at bruge deres faglighed, kompetencer og sunde dømmekraft.

I bestræbelserne på at understøtte Egedal kommune som en moderne, værdibevidst og attraktiv arbejdsplads og for at stimulere fagligheden er det afgørende, at der sker en afvikling af u hensigtsmæssige eller overflødige kommunale dokumentationsopgaver, regler samt arbejds- og beslutningsgange.

Ligeledes skal nye opgaver og regler tænkes sammen med eller afløse gamle for ikke at øge den samlede administrative byrde. Udgangspunktet er værdibaseret ledelse. Overflødige, ressourcekrævende administrative opgaver skal afløses af tillid til den lokale ledelse, pædagoger, lærere, hjemmehjælpere, socialrådgivere og andre kommunalt ansatte. Derved sikrer vi, at motivation og respekt for fagligheden kommer tilbage til medarbejderne i Egedal kommune.

Tillidsreformen skal afspejle en tillid til at medarbejdernes faglighed og kompetencer gør regler og bureaukratiske rutiner overflødige og en tillid til at borgerne kan formulere de krav og ønsker de har til institutionernes arbejde.

Egedal Radikale Venstre mener, at en tillidsreform vil have følgende positive effekter:

- Øget medarbejdersglæde, mindre udskiftning af medarbejdere, mindre sygefravær, bedre rekrutteringsmuligheder

³ Reformen benævnes herefter som *Tillidsreform*. I både Århus, Høje Tåstrup og Kolding har der på radikalt initiativ været igangsat lignende lokale tillidsreformer.

⁴ Tillidsreformen er blevet meget positivt modtaget af bl.a. Kommunernes Landsforening, BUPL, DJØF og FOA.

- Større vægt på faglighed og kompetencer og dermed bedre service.
- Større fokus på kerneopgaver og dermed bedre udnyttelse af ressourcerne
- Et højere serviceniveau for borgerne med øget kvalitet

Konkrete forslag:

Et kommende arbejde med en *Tillidsreform*, bør tage afsæt i følgende hovedprincipper:

1. **Styrket ledelse og samarbejde:** En *Tillidsreform* i Egedal kommune skal starte fra toppen og sætte fokus på ledelse, samarbejde og på en effektivisering af ledelsen. Skal det lykkes kræver det et bredt, konstruktivt og positivt samarbejde i kommunalbestyrelsen. Der skal (gen-)indføres en mere flad og effektiv ledelsesstruktur i kommunen og der skal skabes et større 'ledelsesrum', så ledelsen kan navigere mellem politiske forventninger, krav om effektivitet og organisatoriske udfordringer på en effektiv måde. Ledelsen skal opleve samme grad af tillid, der skal udvises over for medarbejdere generelt i Egedal kommune. Derfor vil denne reform gavne alle medarbejdere i Egedal kommune.
2. **Øget lokalt ansvar.** Egedal kommune har gennem de sidste år centraliseret beslutningskompetencerne og skabt for stor afstand mellem den enkelte medarbejder og ledelsen. En styrket lokal beslutningskompetence på den enkelte børnehaven, i den lokale sportshal og på plejehjemmene vil ikke alene øge trivslen og engagementet blandt medarbejderne - det vil også sikre bedre prioriteringer og en styrket lokal planlægning. Sammen vil det give mærkbare fordele både når det gælder trivslen blandt medarbejderne og i effektiviteten og kvaliteten i ydelserne.
3. **Afbureaukratisering:** Der skal gennemføres en medarbejderforankret afbureaukratiseringsproces, hvor medarbejdere i alle afdelinger deltager i et forløb, hvor der tages et eftersyn af unødige eller uhensigtsmæssige administrative procedurer.⁵ Det skal føre til ændringer i administrative procedurer, der både letter medarbejdernes hverdag og har direkte positive virkninger for borgerservice. Der skal være plads og frihed til differentierede løsninger, der blandt andet bygger på medarbejderes og lederes konkrete vurderinger. Herved sikres faglighed og praktisk anvendelighed. Virksomhedsplaner og løbende, generelle afrapporteringer mv. skal vurderes med henblik på relevans og omfang. Der skal arbejdes med en løbende målsætning om at reducere administrative byrder og tilstræbes et princip i Egedal kommune om, at når man tildeler nye opgaver, skal der tilsvarende fjernes andre. Det sikrer, at det altid er de mest vigtige opgaver, der udføres og skaber mere klarhed for medarbejderne og administrationen som helhed.
4. **Langsigtet planlægning:** Et afgørende skridt er at skabe en mere langsigtet plan og strategi for alle kommunes centrale opgaver. God ledelse handler i høj grad om at skabe retning og strategier med bred opbakning blandt medarbejdere og borgere. Det giver effektivitet, det giver arbejdsro og det giver bedre trivsel. Men der har i den grad manglet retning og strategi i Egedal Kommune, hvor den politiske ustabilitet har sat sig dybe og dyre spor hele vejen ned gennem den store kommunale organisation. Vi vil

⁵ Den Tillids- og afbureaukratiseringsreform, der på radikalt initiativ er igangsat i Århus kommune har ført til 133 forenklingsforslag. 30 er afskaffet eller forenklet. Otte er undervejs. Otte har ført til ansøgninger til regeringen for at få lov. Kilde: Danske Kommuner, nr. 28, 1. oktober 2009.

arbejde for at der for alle områder af den kommunale organisation skabes langsigtede planer og klare strategier som borgere og medarbejdere kan have tillid til.

5. **Stærkere økonomistyring:** Trivslen i Egedal kommune har lidt under den dårlige økonomi og de mange panikagtige nedskæringsrunder. Økonomistyringen i kommunen er ikke tilfredsstillende, og det giver sig udslag i de panikagtige nedskæringsrunder. Centrale økonomiske parametre ændrer sig voldsomt med få ugers varsel og budgetgrundlaget skaber ikke klare prioriteter og retning. Et afgørende skridt i en trivsels og tillids-reform er at få bedre styr på økonomien. Det skal ske gennem en langt bedre budgetprocedure og opfølgning. Administrationen udfører et enormt arbejde i forberedelsen af den årlige budgetprocedure, men kommunalbestyrelsen overdænges med et utallige detailforslag, der resulterer i at ledelsen og kommunalbestyrelsen mister overblikket. Det sætter sig spor i manglende retning og prioritering. I stedet skal der gennemføres en række centrale, nødvendige tværgående analyser af den kommunale indsats for at sætte fokus på øget effektivitet, bedre prioritering og dermed bedre økonomi.
6. **Åbenhed og gennemsigtighed.** "Åbenhed er som kopattesalve", sagde Lars Kolind engang. "Det kan bruges til alt muligt, og det virker". Vi skal styrke åbenheden i alle kommunens sagsgange og i al information fra kommunen. Det vil give bedre mulighed for dialog med borgerne om hvilke strategier, metoder og løsninger der giver størst udbytte og effektivitet. Samtidig vil det sikre borgerne indsigt i og indflydelse på de prioriteringer og beslutninger, der ligger bag kommunens serviceydelser. Vi skal overalt, hvor det er muligt, styrke åbenheden og gennemsigtigheden i forvaltningen.
7. **Styrket lederuddannelse.** Det er vigtigt for en reel gennemførelse af *Tillidsreformen*, at der afsættes ressourcer til styrket lederudvikling og yderligere kompetenceudvikling. Medarbejdere, talenter, ledertalenter og ledere skal parallelt med en gennemførelse af reformen have solide muligheder for at blive dygtigere fagligt og personligt. Lederuddannelsen skal bygge på en anerkendende og værdibaseret tilgang med høj grad af selvledelse, og dermed skabe det langsigtede fundament for *Tillidsreformen*.
8. **Digitalisering.** Det skal være øget fokus på positive effekter af digitalisering, hvor det kan skabe konkrete forbedringer, smartere arbejdsgange, øget arbejdsglæde og bedre borgerservice.

Det er vigtigt, at understrege, at mere tillid til medarbejderne ikke betyder, at krav til evaluering, dokumentation og afrapportering, ikke længere skal honoreres. Tanken er derimod, at vi skal have et mere kritisk blik for relevans af papirarbejdet og dokumentationen.

At en større del af de enkelte medarbejders opgaver skal være baseret på tillid betyder heller ikke, at vi fremadrettet skal acceptere fagligt anarki, ligesom man skal have fokus på, at en tillidsreform ikke må betyde en øget grad af suboptimering i forskellige enheder i Egedal kommune. Der skal hele vejen igennem være fokus på udstukne retningslinjer og strategier.

Gennemførelse af Tillidsreformen

Det er afgørende for en reel gennemførelse af *Tillidsreformen*, at medarbejderne får medejerskab til reformen. Derfor bør tillidsreform-arbejdet iværksættes med en bred inddragelse af alle medarbejdere.

Kommunalbestyrelsen skal løbende have lejlighed til at vurdere de løbende tilbagemeldinger med henblik på vurdering af relevans og omfang. Der kan være behov for at tilpasse ledelsesstrukturen og for at igangsætte nye initiativer indenfor f.eks. lederuddannelse,

digitalisering og åbenhed. I lighed med et sparekatalog, kunne administrationen udarbejde et "tillidskatalog" med opgaver, der kan afvikles eller alternativt reduceres. Opgaverne prioriteres i forhold til relevans. Dette katalog kunne bruges i mere strategiske drøftelser for Egedal kommunes udvikling. Det er oplagt, at tillidskataloget kunne præsenteres i forbindelse med det årlige strategiseminar for kommunalbestyrelsen.

Arbejdet med regelforenkling er så småt gået i gang også på landsplan, hvor der er taget de første spæde skridt til en regelforenkling og til øget kommunalt selvstyre og fleksibilitet. Egedal Radikale Venstre mener, at det er oplagt, at Egedal kommune udnytter de muligheder til at få erfaring med regelfrie områder. Vi skal ikke blot vente på en fremstrakt hånd fra regeringen. Vi skal udnytte de lokale frihedsgrader til at påbegynde *Tillidsreformen*, og herunder afbureaukratiseringen, hurtigst muligt, så vi hurtigt kan opnå positive effekter.

I kølvandet på iværksættelsen af en tillidsreform bør der kunne drages strategisk-kommunikative fordele. Udover de rent umiddelbare, positive effekter af en tillidsreform, som skal lette medarbejdernes hverdag, så kunne disse gevinster, bruges til at fortælle de gode historier om Egedal kommune som en attraktiv arbejdsplads. Det skal medvirke til, at vi kan rekruttere de rigtige og dygtige medarbejdere til Egedal kommune.

Afsluttende bemærkninger

Egedal Radikale Venstre foregiver ikke, at en tillidsreform er let at gennemføre, endsiges nem at tilgå for hverken det politiske eller administrative system. Der er mange udfordringer forbundet med gennemførelse af en sådan reform i Egedal kommune. Men behovet er stort og inddrages alle medarbejdere kan det både skabe ny gejst og frigøre energi. Det er det Egedal kommune har brug for.

Styrket ledelse og samarbejde, øget lokalt ansvar, afbureaukratisering, langsigtet planlægning, stærkere økonomistyring, åbenhed og gennemsigtighed, styrket lederuddannelse og digitalisering. Det er Egedal Radikale Venstres bud på, hvad der skal til for at stabilisere økonomien, styrke trivslen blandt medarbejderne og øge tilfredsheden blandt borgerne i Egedal kommune. Det er hovedpunkterne i en *Tillidsreform* i Egedal Kommune.

Det kan godt lade sig gøre. Det er ikke en revolution. Det er en evolution indenfor ledelse, tillid og trivsel som kan skabe konkrete resultater for både medarbejdere og borgere. Og det er en evolution, der mange steder i Egedal, blandt de mange dygtige medarbejdere, allerede er i gang.

En Tillidsreform skal give det arbejde opbakning og skabe ny dynamik. Til gavn for medarbejderne, til gavn for borgerne – til gavn for hele Egedal kommune.