

## Projektbeskrivelse til Fremfærd Ældre:

# Samskabelse af styringen på ældreområdet

- en del af projektet ”mere kerneopgave – mindre bureaukrati”

**Dette projekt starter med en nysgerrighed på**, om det kan lykkes at designe en styring, som både medarbejdere og beslutningstagere oplever som meningsfuld. Hvordan kan styring give ledelsen muligheden for at sætte retning og få nyttig og nødvendig ledelsesinformation *samtidig med*, at medarbejderne kan se et formål med styringen, og at medarbejderne oplever, at ledelsen opnår en større forståelse for kompleksiteten og de resultater, der måske ikke umiddelbart lader sig indfange i et regneark?

Tina Øllgaard Bentzen har skrevet en ph.d. om tillidsbaseret ledelse og styring. Hun foreslår, at kommunerne sikrer en mere meningsfuld styring ved at ”mindske distancen” mellem de chefer og politikere, som træffer beslutninger om styringstiltag, og de medarbejdere og lokale ledere, der arbejder under de betingelser, styringen giver dem til daglig. En kommune eller et fagligt område kan mindske distancen for eksempel ved mere ansigt-til-ansigt kontakt eller en systematisk dialog på tværs af hierarkiet.

Projektets ambition er at bruge Bentzens konklusioner (se metode) og videreudvikle hendes principper og ideer til metoder i samarbejde med to til tre ældreområder. Værdien af projektet skulle gerne både være anbefalinger om **dialogen om styringen**, altså hvordan chefer, ledere, medarbejdere og måske også borgere sammen kan udvikle styring, eller som vi kalder det i projektet: Samskabe styring. Og anbefalinger om **konkrete styringstiltag**, der virker meningsfulde for både medarbejdere og ledere på ældreområdet.

## Formål

Projektets formål er at finde en eller flere metoder til at arbejde med **styring på ældreområdet**, så den understøtter kerneopgaven, samtidig med at beslutningstagerne oplever, at få viden om hvad der virker, og at arbejdet på arbejdspladsen trækker i den fastsatte retning.

## Begrebsafklaring

**Styring** er de regler, rammer, proceskrav, mål og så videre, som skal understøtte medarbejdernes arbejde, så for eksempel hjemmeplejen eller plejecentret kan løse sin kerneopgave med den kvalitet og effekt, som politikerne har besluttet. Det kan være registrering af komme- og gåtider for at sikre, at medarbejderne var hos borgeren i den planlagte tid. Det kan være BUM-modeller, der organiserer arbejdet og samarbejdet mellem medarbejdere i bestillere, udfører og modtagere (borgerne). Det kan være opgave- og tidsstyring i form af kørelister, pakker og opgavebeskrivelser. Det kan være tilsyn med opgaveløsningen, og mål og indikatorer for arbejdet, som medarbejdere og ledere skal forholde sig til og dokumentere ud fra.

**Samskabelse af styring** er når hele styringskæden på et område, det vil sige niveauerne i det kommunale hierarki, er involveret i at udvikle den styring, som skal gælde på et område. Det er især vigtigt at frontlinjemedarbejderne er aktivt involveret både i valg af indsatsområde (hvilken styring er der mest behov for at se på) og i at udtænke og afprøve en ny form for styring.

## Succeskriterier

1. At udvikle metoder til og eventuelt modeller for, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde med nærhed i styringen på ældreområdet. Dette vil være i samarbejde med to til tre ældreområder.
2. At de nye metoder styrker Fremfærds 3 bundlinjer:
  1. Bedre velfærd/kvalitet til borgerne.
  2. Godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø for medarbejderne og ledere.
  3. Effektivisering af opgaveløsningen.
3. At medarbejdere, ledere og beslutningstagere på to til tre ældreområder oplever, at styringen er blevet mere meningsfuld og værdiskabende:
  1. At ledere, chefer og direktører oplever at kunne sikre sammenhæng og strategiske mål samt fortsat at få de oplysninger, de skal bruge for at udvikle arbejdspladsen og organisationen.
  2. At de kommunale medarbejdere oplever, at styringen er værdifuld for arbejdet med borgerne og kerneopgaven og et forbedret samarbejde med ledere, chefer og direktører.
4. At medarbejdere og ledere i de to kommuner oplever, at de fremover har lettere ved at ændre styringen løbende, så den understøtter arbejdet med kerneopgaven.
5. At formidle råd, ideer og eventuelt modeller fra forsøgene på to til tre ældreområder videre til dem, der arbejder med styring på ældreområdet i andre kommuner.

## Målgruppe

Primært: Tillidsvalgte, medarbejdere, ledere, chefer og direktører, som arbejder på ældreområdet i kommunerne.

## Styring og organisering af projektet

Projektet arbejder efter en bottom-up-model. Det vil sige, at vi fra start har formuleret en udfordring, vi gerne vil undersøge, men at vi ikke kender løsningen. Vi har for eksempel ikke x metoder, som vi kan afprøve over syv måneder i to kommuner. Vi er nysgerrige for at se, om Bentzens tanker om at mindske distancen i styringen kan være hjælpsomt, men hvordan det i praksis skal udrulles bliver aftalt med de to til tre ældreområder, som vil undersøge vores udfordring sammen med os.

Bottom-up tilgangen skal også sikre plads til at afvige fra de planer, vi aftaler med ældreområderne, hvis ikke de fungerer lokalt, eller hvis projektets deltagere får bedre ideer undervejs.

Det har betydning for projektstyringen. Med projektbeskrivelsen udstikker vi en retning og en ramme for projektet. Men vi må være åbne overfor, at det kan ændre sig, hvis mødet med virkeligheden trækker os i en anden retning.

Det betyder også, at vi kommer til at bruge evaluering som et grundlæggende styringsredskab undervejs, og ikke kun en slutmåling. I et stort personalepolitiske projekt om medarbejderdreven innovation fra OK11 blev der udviklet metoder til at evaluere innovative projekter, som vi vil lade os inspirere af.

Projektet vil være forankret hos projektlederne Jo Gadegaard (FOA) og Marie Ramskov Balch (KL) og afvikles som sagt i samarbejde med to til tre kommuner. Vi lægger op til, at det er partskonsulenter, som udfører hovedparten af konsulentopgaverne i projektet, for eksempel udviklingen af forløb sammen med ældreområdet og facilitering, undervisning og rådgivning af de arbejdspladser, som deltager. Dette for at sikre, at læring fra projektet i højest mulige omfang forankres i Fremfærd og i organisationerne.

Vi forestiller os, at der er i hver kommune vil være en styregruppe for forløbet og en projektleder eller koordinator, som vi samarbejder tæt med. Men opstillingen vil afhænge af den lokale kontekst. Det eneste som ligger fast er, at projektet skal være forankret i MED på rette niveau.

## Metoden

Projektet vil undersøge fordele og ulemper ved forskellige tilgange til at **samskabe styringen**. Er dialogen om styring for eksempel bedst hjulpet på vej ved, at man starter forfra? Altså "lader som om" der ikke er en styring i forvejen, ser på kerneopgaven og så designer en ny styring på den baggrund? Eller er det bedre at tage udgangspunkt i det eksisterende, for eksempel et bestemt element af styringen, der virker forstyrrende i hverdagen? I Hedensted Kommune har et plejecenter forsøgt sig med første strategi: De har været "frisat" i tre dage. Det betød, at medarbejdere og lokale ledere havde frit lejde til at fravige alle former for styring andet end den lovpligtige. I Herlev Kommunes hjemmepleje starter samarbejdet om tillidsbaseret ledelse og styring derimod med et meget enkelt forsøg på at finde en bedre måde at bruge håndskreven dokumentation i borgernes eget hjem.

Et andet spørgsmål er, om det gør en forskel, hvem der deltager i dialogen, hvis medarbejdere og ledere skal opleve, at styringen bliver mere meningsfuld. I et Fremfærdsprojekt i Horsens Kommune er omdrejningspunktet for eksempel de forvaltningsmedarbejdere, der i høj grad skaber styringen. De skal på besøg på arbejdspladserne og udvikle styringen sammen med medarbejdere og ledere. I Herlev tager ældrechefen, de tillidsvalgte og de lokale ledere dialogen sammen. Og Høje Taastrup Kommune har afholdt to workshops for at forenkle arbejdet med kerneopgaven, hvor hele styringskæden deltager aktivt – fra kommunaldirektør til den decentrale medarbejder.

Projektet vil også undersøge, om de styringsmetoder, de lokale projekter udvikler, er særligt hensigtsmæssige på lige præcis ældreområdet.

Vi vil undersøge de to spørgsmål i samarbejdet med to til tre ældreområder. Vi bruger som skrevet en bottom-up-model, men der er følgende **metodiske og ressourcemæssige ramme** for samarbejdet:

Projektet starter med et eller to afklarende møder mellem ældreområdet og projektlederne fra KL og FF. Målet med mødet er at planlægge, hvordan ældreområdet vil arbejde med samskabelse af styring. Det kunne være fem seminarer med en treugers testperiode mellem seminar tre og fire, hvor man prøver nogle nye styringsmetoder af. Eller to MED-møder, der forberedes og gennemføres på en ny måde med efterfølgende test af nye styringsværktøjer. Det kunne være en bevægelse, der starter på alle arbejdspladser, der får hjælp af konsulenter til at drøfte, hvad der virker, og hvad der bøvler i den nuværende styring. Eller noget fjerde.

Til planlægning af de konkrete forløb vil vi som skrevet lade os inspirere af Tina Øllgaard Bentzens forskningsbaserede bud på principper for, hvordan man kan arbejde med at skabe meningsfuld styring:

- Stærk involvering af hele styringskæden (især frontlinjemedarbejderne).
- Længere udviklingsforløb med tid til udforskning af styringsudfordringerne og den praksis den skal fungere i.
- "De små skridts princip". Hellere vælge ét område ad gangen end at køre sur i for mange ambitioner på én gang.
- Aktiv involvering af medarbejderne i valg af indsatsområde (hvilken styring er der mest behov for at se på).
- Aktiv involvering af medarbejderne i udvikling og implementering af nye styringsløsninger.
- Antropologiske feltrejser som metode til at forstå praksis.
- Drypvis afprøvning i pilotprojekter (for at udrydde børnesygdomme).

Det er også på de afklarende møder, at vi tager stilling til, hvor mange arbejdspladser der skal deltage i projektet fra det enkelte ældreområde.

Projektet tilbyder ældreområderne:

- Hjælp til at gennemføre den plan, som aftales på de afklarende møder. Parterne kan bidrage med op til 390 konsulenttimer<sup>1</sup> (inklusiv planlægning og transporttid), for eksempel til at facilitere workshops eller seminarer, at forestå undervisning, hjælpe med at designe tests og evaluere og sprede resultaterne.
- Adgang til Fremfærds netværk for de arbejdspladser, der via deres projekt er en del af "Mere kerneopgave – mindre bureaukrati".

De deltagende ældreområder forpligter sig til at:

- sikre ledelsesmæssig opbakning til projektet.
- prioritere ressourcer til at gennemføre den aftalte plan.
- gennemføre løbende evalueringer, som vi aftaler formen og størrelsen af enten på de indledende møder eller på det første møde med de arbejdspladser, som skal deltage. Partskonsulenterne hjælper de deltagende arbejdspladser med at udforme og eventuelt undervise i evalueringsmetoden.
- deltage i en endelig evaluering af projekterne på arbejdspladserne og til i et nærmere aftalt omfang at hjælpe Fremfærd med at formidle resultaterne til andre kommuner. Omfanget kunne for

---

<sup>1</sup> De 390 timer er baseret på et lignende projekt i Horsens under "Mere kerneopgaven – mindre bureaukrati".

eksempel være et oplæg på en konference om de samlede resultater fra paraplyprojektet "Mere kerneopgave – mindre bureaukrati".

## Projektets faser og tidsplan

### Fase 1:

Partskonsulenter rekrutterer 2-3 ældreområder og udvikler ideer til metoder og forløb til planlægningsmøderne med dem. Partskonsulenterne indhenter viden og sparring fra eksperter på området.

Partskonsulenter gennemfører et til to planlægningsmøder med to til tre ældreområder om et forpligtende samarbejde. Medarbejderrepræsentanter deltager i møderne. Her udpeges det primære problem, som ældreområderne gerne vil arbejde med, og vi bliver enige om, hvor omfangsrigt projektet skal være, herunder hvilke arbejdspladser, der skal være med, og hvem der skal være KL og FFs primære kontaktpersoner/samarbejdspartnere, og hvor længe projektet skal vare.

Partskonsulenter planlægger de enkelte forløb i kommunerne sammen med de primære kontaktpersoner/samarbejdspartnere.

Partskonsulenter og ældreområderne gennemfører før-måling blandt forsøgenes deltagere. Formen aftales ved planlægningsmødet, herunder om det skal være en kvalitativ eller kvantitativ måling.

Tidsplan: Afsluttet 1. december 2017.

### Fase 2:

Ældreområderne gennemfører de planlagte forløb, som blev aftalt i fase 1. Partskonsulenterne deltager i det omfang, som blev aftalt under planlægningsmøderne.

Partskonsulenterne hjælper deltagerne med løbende, enkle evalueringer, for eksempel ved at deltagerne fører logbog om fordele og ulemper, og eventuelle justeringer i koncept og projektplan.

Indsamling af ideer og erfaringer til formidling i projektets fase 4.

I hver kommune gennemfører partskonsulenterne og ældreområdet et formidlingsarrangement med midtvejsstatus for at sikre refleksion og spredning af erfaringer. Deltagerkredsen aftales undervejs.

Tidsplan: Leverancerne vil afhænge meget af de konkrete aftaler med 2-3 ældreområder. Afsluttet senest 1. december 2018.

### Fase 3:

Slutevaluering på deltageres arbejdspladser. Kan enten være kvalitativ eller kvantitativ – eller begge dele. Aftales med de deltagende ældreområder.

Fremfærd Ældre får fremlagt resultaterne fra arbejdspladsprojekterne.

Projektlederne omsætter ideer, erfaringer, modeller og så videre til formidlingsaktiviteter, der rammer vores primære og sekundære målgruppe, og så sandsynligheden for at den nye viden bliver brugt er så stor som mulig.

Projektlederne analyserer hvordan resultaterne kan bruges i paraply-projektet "Mere kerneopgave, mindre bureaukrati".

Tidsplan: Afsluttet 1. marts 2019

#### **Fase 4:**

Gennemføre de planlagte formidlingsaktiviteter fra fase 3.

Endelig evaluering af det samlede projekt til Fremfærd Ældre.

Tidsplan: Afsluttet 1. september 2019.

## **Formidling**

Formidling og spredning af projektets viden planlægges i fase 3, hvor vi kender resultaterne af de lokale projekter. Først på det tidspunkt kender vi modeller, metoder og værdien af projektet og kan på den baggrund udvælge budskaber, form og konkrete målgrupper.

Formidlingen skal afstemmes med paraplyprojektet "Mere kerneopgave, mindre bureaukrati", der arbejder på en bred formidling af alle afbureaukratiseringsprojekterne og de øvrige fremfærdsprojekter om emnet.

Men allerede nu står det klart, at opgaven ikke alene er løst med en pjece eller et internetbaseret metodeværktøj. Vi læner os op ad forskning i formidling, som understreger effekten af at bruge netværk, ansigt-til-ansigtsrelationer og anledninger, hvor målgrupperne er klar til at modtage viden om emnet. Det kunne for eksempel være eksisterende konferencer og undervisningsforløb, masterclasses om metoder på tværs af paraplyprojektet, eller at vi bruger den nye viden i andre projekter.

Se fase 3 og 4 i *Faser og tidsplan*.

## **Evaluering**

Vi planlægger at arbejde med både slutmålinger og løbende evalueringer.

Vi gennemfører slutmålinger, hvor vi måler værdien af projektet i henhold til succeskriterierne. Det vil både ske, når vores forløb i de 2-3 ældreområder afrundes, og når vi har gennemført de endelige formidlingsaktiviteter.

Da vi bruger en bottom-up-model, er løbende evalueringer imidlertid et vigtigt redskab. Det er blandt andet gennem de løbende "temperaturmålinger", at deltagerne får øjnene op for, om projektet virker, som det var tiltænkt. Evalueringerne bruges til refleksion, læring og, om nødvendigt, kursændringer.

Derudover bliver der i forlængelse af “Mere kerneopgave - mindre bureaukrati” et samarbejde om evalueringen på tværs af de forskellige projekter.

Se i øvrigt *Faser og tidsplan* og *Organisering* af projektet.