

7

KOMMUNERS ERKENDELSE

i arbejdet med velfærdsaftaler 2021-2022

#Rebild og Helsingør Kommune - Dagtilbudsområdet
#Esbjerg og Holbæk Kommune - Folkeskoleområdet
#Viborg, Langeland og Middelfart Kommune - Ældreområdet

FRIHED TIL

1

Velfærdsaftalerne frisætter til meget mere end statslige og kommunale regler. At blive sat fri fra paragraffer, retningslinjer og unødigt bureaukrati giver nye muligheder. Men hvis frisættelsen skal skabe reel værdi, er det essentielt at tænke frisættelsen som mere end **frihed fra**. I stedet bør fokus være **frihed til**. Kommunerne er *fri til* at tage ansvar, *fri til* at bruge vores faglighed og dømmekraft, *fri til* at skabe kvalitet, *fri til* at tænke os om på ny. Flere af de prøvehandling, der er sat i gang, har været drivkraften til at sætte 'plejer-kulturen' under lup. Velfærdsområdet får et serviceeftersyn ved at forholde sig til intentioner i lovgivninger samt egne fortolkninger og selvopfundne arbejdsgange - hvorfor gør vi egentlig, som vi gør? Velfærdsaftalerne bliver således ikke et projekt fra oven med en udløbsdato, men en katalysator for en lokal reformproces og et mindset, der kontinuerligt udforsker kerneopgaven og udvikler praksis. Det er ikke en let opgave. I de syv kommuner er vi derfor særlig opmærksomme på fortsat at arbejde med motivation og innovation, og hvordan kommunalpolitikere og forvaltninger i samspil kan skabe fælles strategisk retning på et velfærdsområde med forskellige fagprofessioner, kulturer, krav og behov.

MENNESKET I CENTRUM - SAMSKABELSE

2

Frisættelsen har medført et ændret fælles fokus på velfærdsområderne. I stedet for et fokus på om paragraffer, regler og procedurer bliver overholdt, er fokus derimod at se på mennesket og gøre det, som har størst betydning for medborgeren. Muligheden for mindre unødigt dokumentation har givet et andet handlerum til i højere grad at kunne tilrettelægge praksis med afsæt i de lokale præmisser og den aktuelle kontekst og gøre det bedste for de mennesker, man har med at gøre. Formålene med velfærdsområderne er rykket helt i front, og udgangspunktet er barnets, den unges og den ældres behov og initiativ. Det giver en professionel og personlig tilfredshed at kunne bruge sin faglighed til at gøre det, man som ansat på dagtilbud-, skole- og ældreområdet er sat i verden for. Her midtvejs i aftaleperioden oplever kommunerne generelt positive kulturændringer, samskabelse på tværs, et nyt mindset og en faglig stolthed på grund af den større tillid til fagligheden og den sunde fornuft. Det kommer bl.a. til udtryk ved stor arbejdsglæde, engagement, energi og motivation.

FORSKELLIGE VELFÆRDSOMRÅDER KRÆVER NOGET FORSKELLIGT

3

De nye og friere rammer er forskellige inden for de tre områder, og dilemmaer om behov, ret og pligt i velfærden giver forskellige vilkår og udgangspunkter for arbejdet. Frisættelse er i høj grad kontekstbestemt, hvorfor der inden for de tre velfærdsområder kræves noget forskelligt i processen. På de tre velfærdsområder er der stor forskel på, i hvilken grad man er frisat, og hvordan man oplever det. Det betyder, at der arbejdes med frisættelsen på syv forskellige måder i de syv forskellige kommuner. At gennemgå processen i at tænke *frihed fra* om til *frihed til* er altafgørende for, at kommunalpolitikere og de involverede aktører kan være reelle medskabere af fælles løsninger af større og mere komplekse problemstillinger.

EN ANDEN KOMMUNAL STYRING OG LEDELSE

4

Velfærdsaftalerne betyder ikke frihed fra kommunal styring og ledelse. Tværtimod er en mere samskabende styring og ledelse både i organisationer, institutioner og lokalpolitisk afgørende for at forløse det frisættende potentiale. Det er væsentligt, at det lokale demokrati fortsat har fokus på, at der er behov for helhedsorienterede løsninger, så medborgeren møder en sammenhængende og helhedsorienteret offentlig service. Velfærdsaftalerne rykker ved både mindset og kultur - en ansvarlig forandringsproces, der kræver tid at omstille sig til. Der sker en generel bevægelse fra styring til ledelse i alle led i takt med, at fokus ændres fra regler, kontrol og registrering til fokus på tillid til fagligheden og den professionelle dømmekraft. Det handler ikke om at styre eller sikre gennem regler og retningslinjer, men om at lede formålsdrevet; at sætte retning, som skaber betydning for medarbejderne og motiverer dem til at sætte den sunde fornuft og fagligheden bedre i spil. Det nødvendiggør, at 'fikser lederen' som primært løser medarbejdernes problemer, erstattes med den 'faciliterende leder', der faciliterer medarbejdernes håndtering af dilemmaer. Det kan være ved at stille de forstyrrende og nysgerrige spørgsmål til praksis, som får medarbejderne til at tænke sig om, tage ansvar og initiativ.

FÆLLES OM KOMMUNAL VELFÆRD

5

Velfærdsaftalerne er et forpligtende fællesskab mellem regering og kommuner - mellem kommunalpolitikere og institutioner - mellem fagene og faggrupper - mellem medarbejdere og medborgere. Vi er fælles ansvarlige om at udvikle velfærden og kvaliteten. Fællesskabet opleves som hele forudsætningen for at være fri, for fællesskabet har 'den andens ryg' og sætter 'denne' fri til at turde innovere med praksis. Frihed og fællesskab er gensidige afhængige. Når der er færre paragraffer og retningslinjer, som skal efterleves, opstår der et øget behov for fællesskaber med plads til faglig refleksion, videndeling og sparring for at blive klogere og kvalificere udviklingen af velfærden samt hylde diversitet. Det kræver, at der skabes organisatoriske rammer, som faciliterer fællesskaber, involvering og inddragelse af relevante faglige organisationer og aktører, både lokalt, kommunalt og tværkommunalt.

TRYGHED OG MOD ER EN FORUDSÆTNING

6

At være velfærds-kommune forpligter. "De enkelte institutioner får friheden: Ledere, medarbejdere, borgere. Til gengæld forpligter de sig til at levere bedre resultater. For med friheden - ja, der følger ansvaret"... og frygten for ikke at kunne levere. Frygten for ikke at kunne leve op til ansvaret. Frygten ved ikke vide, hvad der måles på. Frygten for at fejle. Velfærdsaftalerne er en ny anledning til at sætte kommunalpolitisk retning, træde ud af folden og innovere. Det gøres forskelligt både i de syv kommuner og på de tre velfærdsområder. Det sker ikke af sig selv, men forudsætter en høj grad af psykologisk tryghed og mod i organisationen. Et godt fundament for at skabe gensidig tillid er en kultur, hvor man tør lære af fejl, og hvor ledere og medarbejderne tør stole på deres faglighed og professionelle dømmekraft. Det kræver tid og et målrettet fokus på tryghed på tværs i hele organisationen, ellers risikerer potentialet i frisættelsen at gå til spilde.

TILLID OG TÅLMODIGHED TIL PROCESSEN - OG VEDHOLDENHED

7

Lad os slå det endeligt fast! Det som velfærdsaftalerne har sat i gang i de syv kommuner, kunne kun delvist være iværksat uden frisættelse fra paragraffer og retningslinjer. Men også her er der forskel på de tre velfærdsområder og mulighederne i frisættelserne. Det centrale er i stedet innovationskraften, og det at alle aktører på et område bliver involveret i at udvikle kvalitet i velfærden. Medarbejdernes energi, engagement og motivation er motoren, og det kræver vedholdenhed og benhårdt arbejde at facilitere innovation og euforisk virketrang. Det forudsætter, at regering, kommunalpolitikere, forvaltning, ledere, medarbejdere og medborgere har tillid til processerne og tåler at være heri uden at kende resultatet præcist på forhånd. Friheden gør op med tillært hjælpeløshed, hvor man opgiver det, man vil og tror på, efter gentagne gange at have erfaret, at det alligevel ikke nytter. Men med frisættelsen kan hjælpeløsheden blive aflært, hvis der er en oprigtig tillid til, at de udfordringer og muligheder som findes i velfærden, kan løses af de involverede. Velfærdsaftalerne skal vise sig som et forbedringsinitiativ - et løft af kvaliteten, som vi ikke kan gå tilbage fra. Der skal være kommunal vilje til stede, ellers mislykkes det frisættende potentiale for udvikling af velfærden.

Frisættelse er ikke målet, men en metode for udvikling af arbejdet på velfærdsområdet!