

Vejledning til implementering af styringsgrundlaget

Indledning

Implementering og forankring af styringsgrundlaget er afgørende for, at grundlaget bliver anvendt i praksis. Det er med andre ord centralt at sikre kendskab til grundlaget og dermed muligheden for at arbejde ud fra det.

Serviceniveauet, politikkerne på området, det administrative grundlag og øvrige politiske prioriteringer og beslutninger skal udmøntes i praksis, og implementeringen – og ikke mindst forankringen – bør ske i tæt samspil med ledere og medarbejdere. For at sikre en hensigtsmæssig forankring er det vigtigt, at ledelsen – både den politiske og den administrative – tydeligt kommunikerer formålene, så medarbejderne kan se hensigten med at skulle arbejde ud fra dette.

For at lette implementeringen er der her en vejledning, som kan understøtte tilrettelæggelsen af implementeringen.

Fokusområder for implementering og forankring

I det følgende beskrives centrale fokusområder for implementering og forankring af styringsgrundlaget, og der indgår eksempler på aktiviteter, som med fordel kan iværksættes i den forbindelse.

Forandringsledelse

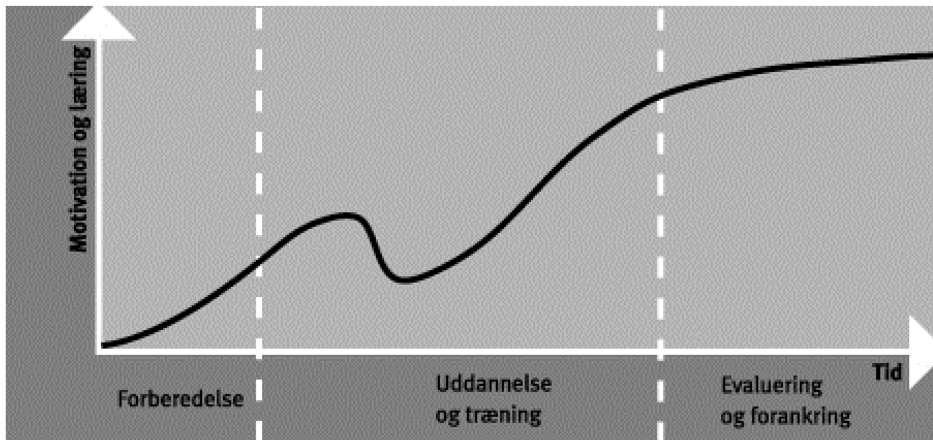
Det tager tid, før indføringen af de nye mål og rammer bliver en del af hverdagen. Undervejs skal den hidtidige praksis videreudvikles, nogle rutiner skal aflæres, ligesom der vil være elementer, som er nye og skal tillæres. I en sådan proces kan det i perioder være en udfordring at skabe og bibeholde motivationen hos medarbejderne.

Der kan være stor forskel på, hvordan de enkelte medarbejdere håndterer ændringer i arbejdet. Selv de mest positive medarbejdere kan finde store forandringer vanskelige i perioder!

Når der først er skabt en grundlæggende forståelse af fokus og indhold i det politiske styringsgrundlag, vil motivationen og læringen typisk være stigende. Ændringerne kan byde på nye, spændende udfordringer og eventuelt løsninger på oplevede problemer i hverdagen. Herefter vil motivationen og eventuelt også læringen med overvejende sandsynlighed falde, blandt andet fordi gamle rutiner skal aflæres, og den nye praksis endnu ikke er kommet ind under huden og derfor opleves svær og måske mere tidskrævende. Her kræver det typisk støtte, vejledning og træning for at sikre, at medarbejderne tillærer den nye praksis, og som konsekvens vil motivationen stige igen.

Et sådant forløb er forenklet søgt illustreret i nedenstående figur, den såkaldte motivationskurve, som er baseret på erfaringer fra en lang række forandringsprojekter.

Figur: Motivationskurven



Kilde: Socialstyrelsen – Implementeringsguide

Det er således sandsynligt, at medarbejderne på nogle tidspunkter vil opleve, at der foregår en spændende faglig udvikling, mens det nye på andre tidspunkter vil forekomme besværligt.

En hyppig årsag til dalende motivation er, at de nye politikker, serviceniveau m.m. viser sig vanskeligere at anvende end forventet, og at præstationsniveauet som følge heraf er lavere end normalt i en periode. Det kan virke demotiverende, og mange gange vil de nye rammer blive opfattet som årsag til vanskelighederne.

I sådanne situationer er det vigtigt at:

- *Sætte fokus på de små succeser* og sørge for, at de formidles ud til medarbejderne. Det kan fx handle om konkrete succesoplevelser med en styrket tidlig indsats eller at fejre, når man i fællesskab har nået de politiske målsætninger på området. Endvidere er det vigtigt, at medarbejderne oplever at få den nødvendige støtte og opbakning.
- *Forberede sig på, at der vil forekomme udsving i motivationen* og dermed gøre sig klart, hvordan motivationen kan bibeholdes igennem indføringsfasen. Nogle af de vigtigste forudsætninger for at skabe motivation og engagement hos medarbejderne er at skabe en klar forståelse af, hvorfor og hvordan de nye mål og rammer skal implementeres.
- *Synliggøre målene*, så der skabes forståelse af, hvorfor der er øget fokus på et politisk styringsgrundlag, herunder serviceniveauer, administrationsgrundlag mv., hvad de forventede gevinster vil være, og hvad styringsgrundlaget betyder for området for børn og unge med særlige behov i kommunen. Det betyder, at ledelsen skal formulere mål for, hvad kommunen forventer at opnå. Det er særlig vigtigt, at lederne er gode til at italesætte, hvordan de nye redskaber og rammer kan bidrage positivt i medarbejdernes arbejde.

Styringsgrundlag: Hvordan sikres implementering og forankring?

- *Anerkende tvivl* og usikkerhed og tage hånd om såvel motivationsmæssige som faglige udfordringer. Det er i den forbindelse afgørende, at lederne har en god føling med, hvordan implementeringen forløber, og ved, hvordan stemningen og oplevelsen er hos både den samlede medarbejdergruppe og den enkelte medarbejder.
- *Udarbejde en klar plan* for, hvornår de forskellige aktiviteter vil finde sted i forbindelse med implementeringen, og hvilke resultater der forventes. Det er derfor væsentligt, at medarbejderne involveres aktivt i arbejdet og inddrages i planlægningen og forarbejdet.

Oplever medarbejderne, at deres indsats og arbejde bidrager til noget positivt og meningsfuldt, vil de også i større grad acceptere de udfordringer og besværligheder, der kan opstå undervejs. Udfordringerne undervejs vil også i højere grad opleves som fælles.

Tjekliste: Er I klar til at lede forandringsprocessen?

- ✓ Har I gjort det klart, hvorfor det er vigtigt, at I implementerer det politiske styringsgrundlag?
- ✓ Er I klar til at adressere de reaktioner, der kan komme: usikkerhed, skepsis og modvilje?
- ✓ Er I forberedt på at yde sparring og støtte i processen?
- ✓ Har I fortalt, hvad der skal ske og hvornår?
- ✓ Har I opsat konkrete mål for de resultater, der skal opnås som følge af fokuset på styringsgrundlaget?

Arbejdsgange og organisering

En succesfuld implementering og forankring af styringsgrundlaget har betydning for en række arbejdsgange og organiseringen i kommunen. I det følgende beskrives nogle af de forhold, der er knyttet til de interne arbejdsgange og organisering, som kommunen med fordel kan holde fokus på i relation til det politiske styringsgrundlag.

- *Dialog og samarbejde med leverandører*: Det er centralt, at myndigheden har en dialog med leverandørerne af indsatser og foranstaltninger, så leverandørerne er bekendte med kommunens mål og rammer og serviceniveauer. Det er også vigtigt at afklare, hvordan arbejdsgangene vedrørende bestilling, status inden opfølgning og selve opfølgningen kan tilrettelægges bedst muligt.
- *Sammenhæng med økonomi*: Der bør aftales arbejdsgange/procedurer for samspil mellem sagsbehandlingen og den del af organisationen, som har ansvaret for at følge op på budgettet på børne- og ungeområdet.

Styringsgrundlag: Hvordan sikres implementering og forankring?

- *Ledelses- og styringsinformation:* I mange kommuner vil et samlet og udfoldet styringsgrundlag generere nye behov og typer af ledelses- og styringsinformation, blandt andet om målgrupper, indsatser/foranstaltninger, sagsmængder og økonomi. For at sikre det bedst mulige grundlag for styring på området kan det med fordel drøftes, hvilke typer ledelsesrapporter der ønskes udarbejdet, fx til det politiske niveau. Derudover kan det overvejes, hvordan ledelses- og styringsinformationen anvendes til at foretage eventuelle justeringer og planlægge fremadrettede indsatser, fx overfor specifikke målgrupper.

Tjekliste: Har I styr på arbejdsgange og organisering?

- ✓ Har I overblik over, hvordan implementeringen af styringsgrundlaget kommer til at påvirke jeres nuværende arbejdsgange og organisering?
- ✓ Har I forholdt jer til, hvordan der skal koordineres på tværs af fagområder i forhold til sagsoplysning og handleplaner?
- ✓ Har I forventningsafstemt og fastlagt arbejdsgange med leverandørerne på området og økonomifunktionen?
- ✓ Har I gjort jer overvejelser om anvendelsen af ledelsesinformation?

Roller og ansvar

En succesfuld implementering af styringsgrundlaget kræver en bred involvering af medarbejdere og ledere. Det drejer sig blandt andet om den øverste ledelse, nærmeste ledere, superbrugere/faglige støttepersoner og medarbejdere. Nedenfor videregives de væsentligste erfaringer vedrørende roller og ansvar for disse grupper i forbindelse med implementering af metoden.

Den øverste ledelse

Den øverste ledelse har det overordnede ledelses- og procesmæssige ansvar for implementeringen af styringsgrundlaget. Dette indebærer blandt andet ansvar for, at der lokalt afsættes tid og ressourcer til, at medarbejderne kan deltage i kompetenceudvikling, lære nye redskaber at kende, og samle op på erfaringer

Erfaringer viser, at det er altafgørende, at der er ledelsesmæssig opbakning til de organisatoriske og faglige forandringer, som følger i kølvandet på implementeringen af nye rammer og styringsredskaber. Den ledelsesmæssige opbakning og løbende opmærksomhed er central for, hvordan den øvrige organisation prioriterer implementeringen. En væsentlig forudsætning for, at ledelsen kan gå foran, er, at ledelsen

selv føler et ejerskab og har en klar vision. Det er endvidere vigtigt, at ledelsen går foran, når der er modgang og udfordringer. Ledelsen skal med andre ord være tro mod grundlaget og holde fast. Dette gælder ikke kun internt i forvaltningen, men i lige så høj grad i forhold til samarbejdet med andre forvaltninger og i eksterne relationer.

Nærmeste faglige ledere

De nærmeste faglige ledere bør spille en aktiv rolle i planlægning og gennemførelse af og opfølgning på de konkrete aktiviteter knyttet til implementeringen. De bærer således en stor del af ansvaret for fremdriften og forankringen hos sagsbehandlerne (og/eller øvrige medarbejdere). De skal i relation hertil fungere som retningsgivere og sparringspartnere for sagsbehandlerne. Endvidere skal de fungere som bindeled til den overordnede ledelse. Alt dette kræver, at de nærmeste ledere er godt klædt på i forhold til det politiske styringsgrundlag.

De nærmeste ledere skal være med til at:

- Vedholde et konstant fokus hos medarbejderne på vigtigheden af at arbejde op imod det politiske styringsgrundlag, herunder i særlig grad serviceniveauerne og de øvrige styringsdokumenter med indflydelse på sagsbehandlernes dagligdag.
- Være ansvarlige for den daglige implementeringsproces, herunder sikre, at der udarbejdes en aktivitetsplan for implementeringen, og evt. være behjælpelige med en prioritering af opgaver, processtøtte el.lign. til medarbejderne.
- Formulere forventninger og fastlægge konkrete mål for implementeringen og forankringen af styringsgrundlaget og sikre løbende opfølgning og fokus på, hvordan styringsgrundlaget anvendes.

Forandringsagenter

I forbindelse med implementeringen af serviceniveauer er der gode erfaringer med at udpege sagsbehandlere (eller medarbejdere på leverandørniveau) til at fungere som superbrugere eller faglige støttepersoner. De kan fungere som forandringsagenter i forhold til implementeringen.

Superbrugernes rolle kan blandt andet omfatte følgende aktiviteter:

- Bistå nærmeste leder i afklaringen, planlægningen og gennemførelsen af konkrete aktiviteter og handlinger under indføringsforløbet.
- Bistå nærmeste leder med at informere kolleger og samarbejdspartnere.
- Fungere som sparringspartner for de øvrige sagsbehandlere, når de nye rammer indføres i praksis. Det vil sige, at de skal stå til rådighed for spørgsmål og udfordringer.
- Bistå i løbende opfølgningsaktiviteter og erfaringsudveksling og derved skabe rum for faglige drøftelser.

Styringsgrundlag: Hvordan sikres implementering og forankring?

- Være med til at motivere kolleger til indførelse af det politiske styringsgrundlag, blandt andet ved at dele gode erfaringer.

I stedet for superbrugere kan der også etableres en bredere forandringsagentgruppe. Gruppen får ansvar for koordinering, forankring og fremdrift af implementeringen. Eksempelvis kan der på tværs af institutioner (dvs. skoler, klubber, myndighed m.fl.) etableres en implementeringsgruppe med fokus på ét særligt tema i børne- og ungepolitikken, fx trivsel eller overgreb blandt børn og unge med særlige behov.

Medarbejdere

Med opbakning og vejledning fra øverste ledelse, nærmeste ledere og faglige støttepersoner eller forandringsagenter er det medarbejdernes opgave at udmønte en væsentlig del af styringsgrundlaget i deres daglige arbejde. I den forbindelse skal de bidrage til opfølgningen på styringsgrundlaget.

Kommunikation om styringsgrundlaget

I forbindelse med indførelsen af styringsgrundlaget er der behov for at sikre en god kommunikation med både interne og eksterne samarbejdspartnere, som berøres af implementeringen. Kommunikation skal sikre forståelse af styringsgrundlaget og konsekvenserne for alle berørte parter. Det vil typisk være relevant at informere politikere, leverandører, institutioner, øvrige forvaltninger, borgere og øvrige samarbejdspartnere.

I forbindelse med kommunikationen er det hensigtsmæssigt at gennemtænke følgende:

- *Hvem* skal informeres?
- *Hvad* skal der informeres om?
- *Hvornår* skal de forskellige samarbejdspartnere informeres?
- *Hvordan* skal der informeres – hvilke kommunikationskanaler skal anvendes?

Det vil være naturligt, at kommunikationsindsatsen vedrører indførelsen af styringsredskaberne og dokumenterne, baggrunden for og formålet med det politiske styringsgrundlag og de forventede resultater af dette både i det daglige arbejde og på længere sigt.

Informationen skal tilpasses parternes forudsætninger og roller. Eksempelvis er der forskel på, hvad det er relevant at informere om i forhold til samarbejdspartnere, der enten er direkte involveret i sagsbehandlingsprocessen eller kun indirekte berøres af indførelsen af styringsgrundlaget.

Kommunikationen til borgere og leverandører kan fx være via pjecer eller hjemmeside, som kort og målrettet orienterer om det politiske styringsgrundlag i kommunen, og hvilken betydning det har for dem.

Endelig vil det som en del af kommunikationsplanen være hensigtsmæssigt fra begyndelsen at afklare, hvilke kommunikationskanaler der skal anvendes, og i hvilke form

Styringsgrundlag: Hvordan sikres implementering og forankring?

informationerne skal formidles. Relevante informationskanaler er fx personale- og afdelingsmøder, nyhedsbreve, intranet og specifikke informationsmøder.

Tjekliste: Er I klar til at kommunikere om styringsgrundlaget?

- ✓ Er der lagt en plan for kommunikation om styringsgrundlaget?
- ✓ Hvem skal informeres om styringsgrundlaget?
- ✓ Hvad, hvornår og hvordan skal der informeres om styringsgrundlaget?

Aktivitetsplan for implementeringsforløbet

Udover at tilrettelægge en kommunikationsindsats er det afgørende for en vellykket implementering, at der er klarhed over, hvad der yderligere skal ske gennem forløbet. I den forbindelse skal der blandt andet tages stilling til, hvordan planerne for implementeringen bedst konkretiseres i aktiviteter. Der er således behov for at tage stilling til, hvordan arbejdet med aktivitetsplanen organiseres og koordineres i forbindelse med implementeringen. Herunder også om der er behov for, at en eller flere ledere udarbejder konkrete aktivitetsplaner for implementeringsforløbet på deres respektive områder.

I aktivitetsplanen fastlægges konkrete aktiviteter, og der gives et samlet overblik over fx:

- Hvilke aktiviteter der skal gennemføres
- Hvornår aktiviteterne skal foregå
- Hvem der skal deltage i aktiviteterne
- Hvem der har ansvaret for, at aktiviteterne gennemføres

Tjekliste: Har I styr på aktivitetsplanen for implementering?

- ✓ Er der udpeget en ansvarlig for styringen af implementeringen?
- ✓ Er der udarbejdet en plan for implementeringen med angivelse af aktiviteter, tidspunkter, deltagere, ansvarlige etc.?

Opfølgning

For at understøtte implementeringen af styringsgrundlaget bør der ske en løbende opfølgning på implementeringen. Det er vigtigt, at der både samles op på positive erfaringer og eventuel kritik. Konstruktiv kritik er med til at afklare vigtige spørgsmål og præcisere de dele af styringsgrundlaget, der måske umiddelbart kan være svære at forstå, eller dele, som skal justeres til praksis. Derfor skal der etableres anledninger til, at sådanne kritikpunkter kan komme frem i lyset og blive adresseret. Eksempler på opfølgningsaktiviteter, der kan understøtte forankringen og sikre en hensigtsmæssig anvendelse, er:

- Teammøder, MED-møder.
- Løbende erfaringsopsamling, herunder også på fx dagtilbuds-, skole- og arbejdsmarkedsområdet.
- Opsamlingsrunde på erfaringerne efter cirka ½ år.
- Dialogmøder, herunder fx med brugerråd.

Tjekliste: Er I klar til den løbende opfølgning, erfaringsudveksling og kvalitetssikring?

- ✓ Har I besluttet, hvem der er ansvarlig for opfølgningen i jeres kommune?
- ✓ Har I afklaret, hvordan I vil følge op på aktørernes erfaringer og udfordringer med styringsgrundlaget?
- ✓ Har I overvejet, hvordan I vil gennemføre kvalitetssikring af anvendelsen af redskaber og styringsdokumenter?