

## Oplæg

### Kvalitet i offentlig styring – let og smart lærings- og styringsinformation til alle interessenter

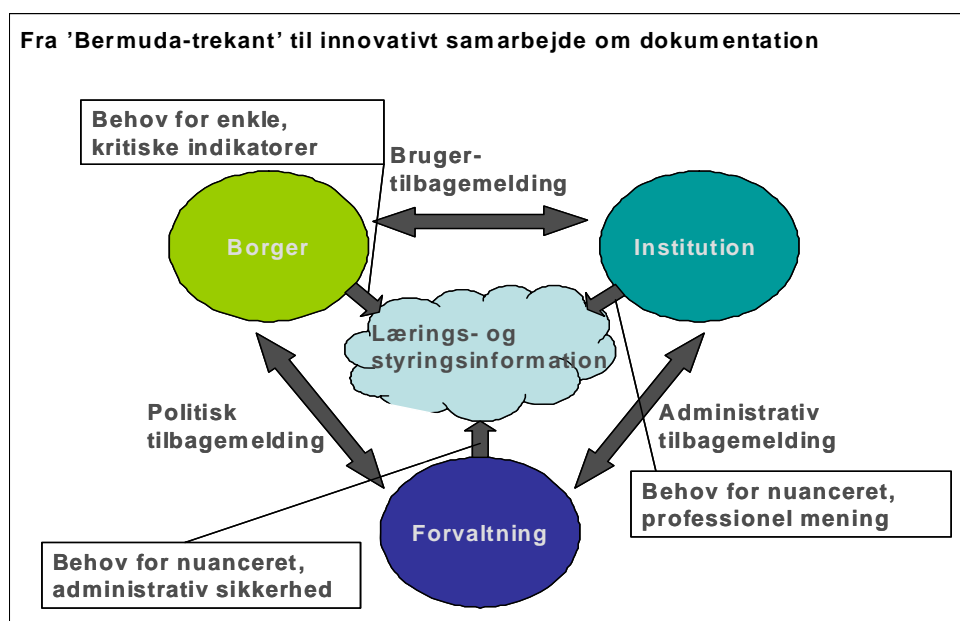
#### Baggrund

Der er et 'muligheds-vindue' i forlængelse af det fokus på offentlig ledelse og styring, som Kvalitetsreformen har sat. Der er fortsat brug for udvikling af offentlig styring med henblik på en optimal brug af knappe ressourcer. Dels er styring stedmoderligt behandlet i reformen, dels er der mulighed for at anvende de aktuelle bestræbelser på afbureaukratisering og den netop bebudede udfordringsret til at tage initiativ til konkret forenkling og forbedring af styring af de offentlige institutioner.

I FORUM for Fremtidens Offentlige Ledelse og Styring (se [www.cvl.dk](http://www.cvl.dk)) har vi drøftet hvorledes vi kan inspirere og medvirke til igangsætning til mere konkrete eksperimenter med henblik på at udnytte disse muligheder. Bl.a. har et koncept for styringslaboratorier været drøftet og der er skrevet artikler om det teoretiske og praktiske indhold i laboratoriebegrebet. (Økonomistyring & Informatik, nr. 3, Årgang 2008/09).

#### Idé

Den 'Bermuda-trekant' mellem forvaltning, borger og medarbejder, hvor meningen i måle- og styringstiltag har det med at forsvinde, skal undersøges og vendes til et innovativt dokumentationssamarbejde mellem de primære interessenter i leverancen af enhver form for offentlig service.



Ovenstående figur illustrerer den basale relation mellem interessenterne i levering af alle offentlige services. Parterne har hver for sig legitime, men også meget forskelligartede behov for information og dokumentation knyttet til deres rolle og relationer i samspillet.

'Laboratorier' kan analysere de aktuelle informations- og dokumentationsløsninger i forhold til de reelle behov hos interessenterne med henblik på at udvikle små og smarte løsninger, der tilgodeser de forskellige behov og så vidt muligt integrerer dem.

Laboratoriereformen forventes at være frugtbar til at bringe forskelligartede interessenter sammen til fælles udvikling med en eksperimenterende og lærende tilgang. Flere samtidige laboratorier eller laboratorier i forlængelse af hinanden kan bidrage til inspiration på tværs af laboratorier og offentlige serviceområder. Endvidere forventes flere laboratorier i FORUM-regi at kunne kombinere udnyttelse af en igangværende dialog med mulighederne for hurtig spredning af de erfaringer og ideer, som genereres til brede dele af den offentlige sektor.

## Formål

Formålet med indsatsen er at gennemføre pilotprojekter, der skaber konkret forbedring og forenkler dele af den styringsinformation, de berørte interessenter arbejder med.

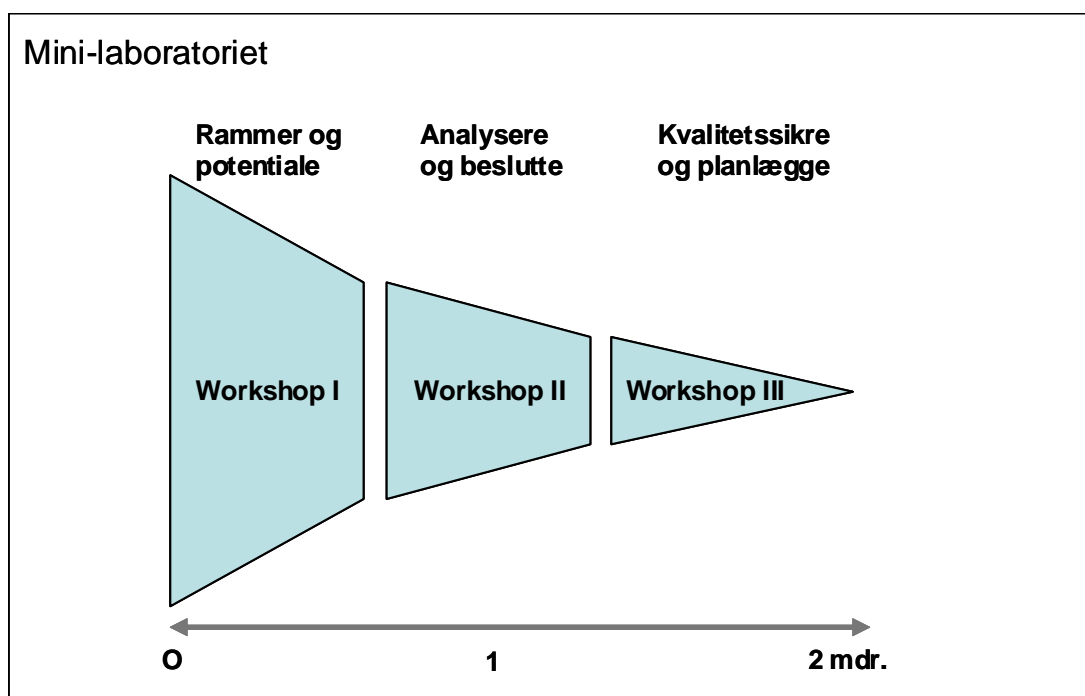
Forbedringen og forenklingen skal vurderes i lyset af, om den fører til en bedre understøttelse af den gode lokale institutionsledelse og samtidig opretholder en styringsinformation i relation til forvaltning, borgere og politikere, som vurderes tilstrækkelig. Sådanne forbedringer og forenklinger vil løbende skulle foretages under hensyntagen til bl.a. skiftende behov og nye informationsteknologiske muligheder.

Laboratorierne skal forstærke igangværende tiltag og bidrage til at skabe et nyt momentum i den nødvendige udvikling af styrings- og informationsløsninger i den danske offentlige sektor.

## Succeskriterier

Det enkelte laboratorium skal føre til:

- et forbedret styrings- og læringsværktøj eller ændringer i et sådanne
- en forbedret understøttelse af god institutionsledelse (f.eks. mere ledelsesrum, øget motivation, mindre ressourceforbrug m.v.)
- at alle hovedinteressenter oplever den konkrete løsning som en ledelses- og styringsmæssig forbedring
- en løsning der er forvaltningsretligt og politisk acceptabel
- resultater der kan afprøves og evalueres mhp. læring og spredning indenfor max. 1 år.



## Organisering

Laboratorierne skal bringe de relevante interessenter i samarbejde om innovative, fælles løsninger.

Laboratoriet skal organiseres, så det:

- er ressourcemæssigt overkommeligt for deltagende interessenter
- bearbejder en vigtig men overskuelig problemstilling på styringsområdet
- forpligter deltagerne og skaber fælles ejerskab til proces og resultat.

Laboratorierne gennemføres i henhold til en fælles struktur, som skitseres nedenfor og som tilpasses de konkrete omstændigheder i forbindelse med det enkelte laboratorium. Der tænkes i korte og intensive udviklingsforløb, f.eks. 3 workshops af ½ dag med ca. en måned imellem.

Laboratorierne faciliteres af Henrik Hjortdal, CVL og Henrik W. Bendix, MidtLab, som tilrettelægger forløbet i et samspil med deltagerne. Hertil hører at forberede de enkelte workshops med materialer, sammenfatninger, oplæg m.v. Facilitatorernes indsats skal udover afviklingen af den enkelte workshop bidrage til, at deltagerne kan gennemføre laboratoriet med en overskuelig indsats.

### Forberedelse til workshop I

- Der samles en oversigt over relevant styringsdokumentation for det pågældende område
- Ledelsen af den institution, der typisk udgør centrum for laboratoriet, identificerer de mest lønsomme indsatsområder.

### Workshop I

Afvikles på et for de involverede parter hensigtsmæssigt sted – evt. på den pågældende institution.

Indhold:

- Etablering af en 'psykologisk kontrakt' mellem deltagerne om formål, ambitionsniveau, spilleregler for arbejdet m.m.
- Beslutning om, hvilken del af institutionens styringsdokumentation laboratoriet skal arbejde med
- Analyse af de deltagende interessenters behov og ambitioner på det pågældende område – hvor lidt og hvor enkel en dokumentation og dokumentationsindsats man kan nøjes med og samtidig have kvalificeret styringsinformation.

### Forberedelse til workshop II

- Om nødvendigt afklaring af fakta på området (vedr. nuværende dokumentation, regler, støttesystemer m.v.)
- Sammenfatning af beslutninger og del-konklusioner fra workshop I.

### Workshop II

- Rekapitulering af status i arbejdet
- Formål og konkrete mål for en forbedret styringsinformation fastlægges
- Udviklingsarbejde, hvor eksisterende dilemmaer og begrænsninger i etablering og brug af styringsdokumentation overvindes og peger frem mod alternative løsningsmodeller.

### Forberedelse til workshop III

- Om nødvendigt afklaring af politiske og forvaltningsretlige begrænsninger på de identificerede løsningsmodeller
- Sammenfatning af beslutninger og del-konklusioner fra workshop II

### Workshop III

- Rekapitulering og fokusering af arbejdet
- Robusthedscheck af udvalgte løsninger
- Færdiggørelse af og valg blandt de identificerede løsningsmodeller
- Plan for implementering og løbende evaluering af resultater.

### Eksempler

Styringslaboratorier kan eksempelvis gennemføres her:

#### **Folkeskolen** (mange mulige projekter i en eller flere kommuner)

Enkel og så vidt muligt énstrengt information/dokumentation af aktiviteter, der tilgodeser følgende interessenters behov (mulige deltagere i parentes):

- Den enkelte folkeskole (leder, lærer, bestyrelsesformand)
- Den pågældende skoleforvaltning og styringsstab
- En kommunalpolitiker (f.eks. formand for Børn- og ungeudvalg)
- Danmarks Lærerforening
- Skolelederforeningen
- Skole og Samfund
- Undervisningsministeriet
- KL

#### **Hospital** (mange mulige projekter i en eller flere regioner)

Enkel og så vidt muligt énstrengt information/dokumentation af aktiviteter, der tilgodeser følgende interessenters behov (mulige deltagere i parentes):

- Den enkelte hospitalsafdeling (leder og nøgleperson)
- Den pågældende regionsforvaltning (leder af relevante afdelinger)
- Et regionsrådsmedlem (f.eks. formand for relevant ad hoc udvalg)
- Dansk Sygeplejeråd/relevante faglige organisationer
- Relevant patientforening
- Sundhedsministeriet
- Danske Regioner
- Folketingsmedlem (fra regeringsblokken i Sundhedsudvalget)

#### **Offentlig jordejer** (flere mulige projekter i et eller flere led af miljøforvaltningen)

Enkel og så vidt muligt énstrengt information/dokumentation af aktiviteter, der tilgodeser følgende interessenters behov (mulige deltagere i parentes):

- En offentlig jordejer (leder af miljøansvarlig funktion)
- Afdelingen for jord og råstoffer i regionen (leder og medarbejder)

- Et regionsrådsmedlem (f.eks. formand for relevant ad hoc udvalg)
- IDA
- Danmarks Naturfredningsforening
- Miljøministeriet
- Danske Regioner
- Folketingsmedlem (fra regeringsblokken i Miljø- og planlægningsudvalget)