

**MERE** ledelse

**MINDRE** detailstyring

**BEDRE** velfærd



# INDHOLD

|   |    |
|---|----|
| 1. MERE LEDELSE – BEDRE VELFÆRD           | 3  |
| 2. STÆRKE TENDENSER OG FORANDRINGSKRÆFTER | 4  |
| 3. STYRK FOKUS PÅ KVALITET OG RESULTATER  | 6  |
| 4. SKRU OP FOR HELHEDSLØSNINGER           | 10 |
| 5. SKRU OP FOR FAGLIG LEDELSE             | 14 |
| 6. STYRK SAMSPILLET MED CIVILSAMFUNDET    | 18 |
| 7. DEREGULERING ER ET FÆLLES ANSVAR       | 22 |
| 8. NOTER                                  | 23 |

**OVERSIGT OVER ANBEFALINGER** Scan eller klik på QR-koden



## Forståelse og afklaring af begreber

Kommunernes opgavevifte er bred, og de fem chefforeninger dækker derfor også et opgavefelt med meget forskellige vilkår og forudsætninger og forskellig forståelse af nogle af de begreber, der beskriver opgaverne. Oplægget benytter 'kvalitet og værdi for borgeren' som et gennemgående udtryk. 'Borgeren' skal her forstås bredt, som den aktør medarbejderne betjener, uanset om det er en konkret borger, en virksomhed, en forening eller andet. På samme måde dækker 'kvalitet og værdi' over flere forskellige betydninger. På nogle opgaveområder kan 'resultater' kon-

kretiseres. På andre er de sværere at beskrive. Det samme gælder begrebet 'effekt', og begrebet 'kvalitet', der også har også forskellig forforståelse på tværs af opgaveområder. I oplægget benyttes 'kvalitet og værdi for borgeren' i en bred forståelse af, at man lykkes.

Tilsvarende skal anbefalingerne i oplægget omsættes og prioriteres med afsæt i lokale rammer, vilkår og hensyn, ligesom der er forskellige perspektiver på anbefalingerne for de enkelte opgaveområder.

Udgivet oktober 2023 af:

Kommunaldirektørforeningen  
Kommunale Velfærdschefer  
Børne- og Kulturchefforeningen  
Kommunalteknisk Chefforening  
Økonomidirektørforeningen  
KL

Grafisk design:  
Karen Krarup

Foto: Tomas Bertelsen, Daiga  
Ellaby/Unsplash og Colourbox

Tryk:  
KLS Pureprint A/S

ISBN:  
978-87-94514-02-6



# MERE LEDELSE – BEDRE VELFÆRD

Kommunernes ledelse og styring udvikler sig som konsekvens af nye vilkår og udfordringer. Og der er mange.

Borgere og virksomheder efterspørger i stigende grad individuelt tilpassede løsninger. Den demografiske udvikling skaber udgiftspres, og mange opgaver bliver stadig mere komplekse. Mere end otte ud af ti borgmestre mener, at borgerne forventer mere af velfærden, end kommunerne kan levere. Hertil kommer, at de generelle rekrutteringsudfordringer sætter muligheden for at opretholde den hidtidige kvalitet og ydelsesniveau i den offentlige velfærd under stort pres.

Regeringen har givet bolden op til debat om ledelse og styring. Den vil gennemføre *”den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie”*, som skal omfatte *”stor lokal forankring og lav styring”*.

Kommunalbestyrelserne i alle kommuner skal finde lokale svar på disse spørgsmål, men forandringerne stiller også nye krav til direktionen og hele den kommunale ledelseskæde. Dette oplæg har derfor fokus på, hvordan arbejdet i ledelseskæden kan udvikles, når regler og detailstyring skal fylde mindre, og ledelse skal fylde mere.

Kommunaldirektørforeningen, Kommunale Velfærdschefer, Børne- og Kulturchefforeningen, Kommunalteknisk Chefforening, Økonomidirektørforeningen og KL giver i oplægget forslag til retning på og anbefalinger til, hvor der skal skrues op for ledelse, når blikket er rettet mod kvalitet og værdi for borgerne. Oplægget er tænkt som et arbejdsredskab til de drøftelser, som alle kommuner har om disse udfordringer og nye muligheder.

Anbefalingerne i oplægget er formuleret i respekt for, at kommunalbestyrelserne sætter rammer og retning for de kommunale indsatser. Oplæggets fokus er derfor søgt afgrænset til, hvordan ledelseskæden fra topchef til faglig leder i driften bedst muligt kan lykkes med at omsætte og realisere de politiske mål og prioriteringer.

Grænsen mellem det politiske og det administrative rum i kommunerne overlapper af og til hinanden. Nogle af anbefalingerne knytter sig derfor til begge rum. Arbejdsdelingen mellem det politiske og det administrative felt bygger på tillid og på, at man gensidigt afstemmer forventningerne. Den afklaring skal hver kommune selv gøre.

Oplægget ser på tværs af viden, bedste praksis og opgaveområder for at pege på, hvordan kommunernes ledelse kan imødekomme nye krav og udvikle ledelsen for at sikre kvalitet og værdi for borgerne.

De fem chefforeninger og KL opfordrer til, at de kommunale direktioner bruger oplægget til refleksion om indsatserne i kommunens ledelseskæde. Det er nemlig evnen til at spotte problemer og viljen til at håndtere dem, der kendetegner de bedst fungerende kommuner.

*Kommunaldirektørforeningen*

*Kommunale Velfærdschefer*

*Børne- og Kulturchefforeningen*

*Kommunalteknisk Chefforening*

*Økonomidirektørforeningen*

*KL*

# STÆRKE TENDENSER OG FORANDRINGSKRÆFTER

Mange forhold sætter velfærdssamfundet under pres. Demografi og voksende forventninger fra borgerne skubber udgifterne opad. Samtidig udhuler væksten på specialområderne indsatsene på normalområderne. I den seneste budgetlægning for 2024 har mange kommunalbestyrelser haft konsekvenserne af dette pres konkret på bordet, og borgmestrene tror ikke, at borgernes fremtidige forventninger til velfærdsservice kan imødekommes<sup>1</sup>.

Der er ikke udsigt til, at gabet mellem de voksende forventninger fra borgerne og de stramme økonomiske rammer for kommunerne forsvinder. Gabet bliver tværtimod større. Det er et vilkår for kommunalbestyrelserne og for medarbejdere og ledere i kommunerne. Opgaveløsningerne skal tilpasses de rammer, som regeringen og Folketinget fastlægger, og det er ikke en undskyldning for at svække fokus på kvalitet og værdi for borgerne, men tværtimod at skærpe det.

Der er samtidig mange bud på, hvordan velfærden kan udvikles. Flere statslige udvalg og kommissioner<sup>2</sup> er kommet med oplæg til den politiske debat om grænserne mellem offentligt og privat ansvar, rettigheder til velfærdsservice og mulighederne for, at velfærdsløsningerne kan være mere forskellige på tværs af målgrupper. Det er områder, der skal findes landspolitiske løsninger på.

Uanset de nationale løsninger har nogle af de aktuelle udfordringer meget direkte konsekvenser for kommunernes ledelse fra topchef til faglig leder i driften. Det er dem, der er fokus på i oplægget, og som lederne skal håndtere og finde løsninger på.

## TRE UDRÅBSTEKN TIL LEDERNES DAGSORDEN

*Først og fremmest* præger forandringshastighed og voksende kompleksitet mange kommunale opgaver. Bæredygtige og sammenhængende løsninger på tværs af opgaveområder og samfundssektorer stiller nye krav til ledere på alle niveauer i ledelseskæden. De har ansvar for at håndtere kompleksiteten og skabe helhed for borgeren, og det øger behovet for at kunne lede ud af eget hierarki. De har også et ansvar for at tilpasse løsninger i takt med, at digitaliseringen vokser, teknologien leverer nye teknologiske muligheder, og borgernes behov forandrer sig. Innovation er derfor altid et aktuelt ledelsestema. Direktionerne har et særligt ansvar for, at disse forandringer håndteres på en måde, der

sikrer tillid, tryghed, legitimitet og sammenhæng indad i den kommunale organisation, men især i forhold til de borgere, kommunen betjener.

*En anden udfordring* er den offentlige sektors overstyring. Stadig stærkere regelstyring standardiserer og opdeler løsningerne, mens borgerne kalder på mere individuelt tilpassede helhedsløsninger. Det er blevet vigtigere at overholde reglerne end at skabe kvalitet og værdi for borgerne. Frisættelsesdagsordenen peger i en ny retning, hvor ledelse skal fylde mere, og detailregulering mindre. Den handske skal lederne samle op og vise, hvordan ledelse er en bedre vej til kvalitet og værdi for borgerne, end en skov af regler. Flere faglige handlemuligheder kan bidrage til nye og bedre løsninger, og er også et redskab til større faglig motivation og bedre arbejdsmiljø. Samtidig skal lederne sætte retning på frisættelsen. Den må ikke snuble i de faldgruber, hvor borgerne bliver tabere, fx hvis eksisterende løsninger og indsatser med kvalitet og effekt ikke skal kastes ud med badevandet.

*En tredje udfordring* er manglen på arbejdskraft. Det handler både om antallet af medarbejdere på arbejdspladsen, og om de kompetencer, der er til stede. Det kan præge arbejdsdelingen mellem personalegrupper, valget af faglige løsninger og den faglige kultur på arbejdspladsen. Derfor vokser behovet for faglig ledelse tæt på medarbejderne, og behovet for at intern kompetenceudvikling får højere prioritet, også i forhold til de faglige ledelsesopgaver. Det er direktionens ansvar, at håndteringen af rekrutteringsudfordringen ikke svækker fokus på, at der skabes kvalitet og værdi for borgerne.

## FIRE VEJE SKAL BETRÆDES

Kommunernes ledelse og styring skal håndtere de tre udråbstegn, som er på dagsordenen. Derfor peger dette oplæg på fire indsatsler, der skal skrues op for.

### STYRK FOKUS PÅ KVALITET OG RESULTATER

Succeskriteriet skal i mange tilfælde ændres fra *mere* til *bedre*. Der skal være en direkte vurdering af, hvordan indsatslerne skaber værdi, og om andre faglige fremgangsmåder kan skabe bedre resultater for borgerne. Den vej bliver endnu vigtigere med et større fagligt handlerum og mindre detailstyring som følge af frisættelsen. Hele ledelseskæden skal derfor styrke fokus på kvalitet og resultater.

### SKRU OP FOR HELHEDSLØSNINGER

En af de største barrierer for kvalitet og værdi for borgerne handler om sammenhæng og helhed på tværs af opgaver, sektorer og lovgivning. Her er der et meget stort velfærdspotentiale – ikke mindst for samfundets mest udsatte grupper. Frisættelse skal anvendes til også at fravige standardløsninger og faglig rutine og i stedet finde nye og fælles løsninger. Der skal skrues op for fokus på helhedsløsninger.

## VÆRDI FOR BORGERNE OG SAMFUNDET

Både helhedsløsninger og kvalitet og værdi for borgerne afhænger af god faglig ledelse. Et større fagligt handlerum for medarbejderne gennem frisættelse forudsætter også en stærk faglig ledelse. Ikke for at fastholde løsninger og rutiner, men for at forandre og forbedre dem. Hertil kommer rekrutteringsudfordringerne, der også kalder på en stærk faglig ledelse. Hele ledelseskæden skal derfor skrue op for fokus på de mange veje til at udvikle en styrket faglig ledelse.

### SKRU OP FOR FAGLIG LEDELSE

Løsningen af mange kommunale kerneopgaver afhænger af et tættere samspil med aktører i lokalsamfundet, fx virksomheder, boligorganisationer, kulturinstitutioner, frivillige m.v. I nogle kommuner er netværk og partnerskaber blevet afgørende for at løse kerneopgaven. Fremover skal fokus i flere tilfælde flyttes fra den kommunale egenproduktion til at facilitere samarbejder med aktører i lokalsamfundet. Derfor skal samspillet med civilsamfund og erhvervsliv styrkes.

### STYRK SAMSPILLET MED CIVILSAMFUND

# STYRK FOKUS PÅ KVALITET OG RESULTATER

Demografisk pres, øgede forventninger fra borgerne og rekrutteringsudfordringer skærper kun behovet for, at blikket holdes fast på kvalitet og værdi for borgerne. Også når økonomien er stram. Udfordringer er ikke en undskyldning for at gå på kompromis.

Derfor har kommunerne efterspurgt mere frihed og mindre statslig detailregulering, så der kan skabes flere faglige handlemuligheder og mere tid til borgerne i de udførende led. Denne deregulering har regeringen givet løfte om.

Uanset hvordan løfterne konkretiseres, skal kommunerne selv tage nye skridt mod bedre velfærd. Ingen faglige løsninger er statiske. Det er et ledelsesansvar, at der konstant er bevægelse mod større kvalitet og værdi for borgerne. Direktionen skal derfor udvikle mere og bedre ledelse og skabe flere faglige handlemuligheder for medarbejderne.

## CENTRALE SKRIDT PÅ VEJEN

Fokus på kvalitet og resultater er ikke noget, der kommer af sig selv, eller som en faglig profession alene kan være garant for. Det er heller ikke noget, som detaljeret regelstyring kan sikre, selv om intentionen med stor statslig detailstyring er at skabe værdi for borgerne. Derfor har Folketinget i perioder gået græsset med regler, hurtigere end de kan nå at slå det. Konsekvensen er, at det er blevet vigtigere for både ledere og medarbejderne at overholde regler end at skabe kvalitet for den enkelte borger – at gøre det rigtigt, i stedet for at gøre det rigtige.

Der er derfor brug for et paradigmeskifte med større vægt på at lede det faglige og mindre vægt på detailstyring af faglige løsninger og processer. Det placerer afdelings- og institutionsledere i en helt central rolle med ansvar for at lede det faglige. Men skaber også en forventning til direktions- og chefniveauet om at skabe gode rammer for den faglige ledelsesopgave.

Mange af eksemplerne på utilstrækkelig kvalitet kan forklares ved fravær af et stærkt fagligt fællesskab og fravær af faglig ledelse. Fagligheden har været atomiseret og individualiseret, og det har i nogle tilfælde ført til svigt overfor borgerne. I stedet er der behov for stærke faglige fællesskaber om metoder og løsninger med kvalitet.

Frisættelse har stort potentiale til at skabe nye faglige løsninger og ambitioner i fællesskab. Det skal frisættel-

sesdebatten bruges til. Den skal derimod ikke bruges til, at hver medarbejder vælger sin egen faglighed eller prioriterer sine egne løsninger. Et sådant privatpraktiserende system skaber hverken sammenhæng eller kvalitet for borgerne.

Nedenfor er beskrevet fire centrale skridt på vejen til at lykkes med at skabe stærke faglige fællesskaber og et fast blik på kvalitet og resultater.

## LEDELSESKÆDENS ANSVAR FOR KVALITET OG RESULTATFOKUS

Der er en direkte kobling mellem kommunens fokus på kvalitet og værdi for borgerne og ledelsens egen prioritering af opgaven. Kommunalbestyrelsens mål og strategier er afsættet, men i den daglige drift er det ledelseskæden fra direktion til driftsleder, der har ansvar for at sikre resultaterne for borgeren og samfundet.

Det starter i direktionen. Et stærkt fokus på resultater i direktionen smitter af på hele ledelseskæden og dermed også på, hvordan der arbejdes med kvalitet og værdi i driftsledet.

Det fortsætter på chefniveauet, hvor resultatfokus er en hovedopgave. Kun hvis og når chefniveauet har et samlet overblik over resultaterne – fx i forskellige institutioner – er det muligt for kommunalbestyrelsen og direktionen at tage initiativer til at sikre kvalitet og værdi.

De faglige personaleledere afslutter ledelseskæden med det direkte ansvar for, at de valgte faglige løsninger, metoder og processer skaber kvalitet og værdi for borgerne. De har samtidig ansvaret for at kommunikere om de problemer, der udfordrer muligheden for kvalitet og værdi, så ledelseskæden kan tage fælles ansvar for at løse dem.

Skoleudviklingssamtalerne er et eksempel på stærkere resultatfokus i hele ledelseskæden. Lovgivningen knæstætter nu, at skolechefer og skoleledere fra skoleåret 2022/23 drøfter kvalitet og resultater i en fast rutine og struktur, som den enkelte kommune tilrettelægger. Det placerer skolelederne i den centrale rolle som dem, der både leder det faglige og formidler resultater og udfordringer. Chefniveauet har det samlede overblik over skolernes resultater i kommunen og dermed også ansvaret for, at direktionsniveauet og det politiske niveau får information om behovet for strategiske indsatser.

” *Et stærkt kvalitets- og resultatfokus på direktions- og chefniveau smitter af på den faglige praksis i de udførende led og dermed også på værdien for borgerne.*

Denne rollefordeling skærper fokus på resultater i hele ledelseskæden. I forlængelse heraf er der fra mange medarbejdere en voksende efterspørgsel på faglig ledelse tæt på driften. Fordi det bidrager til faglig støtte, inspiration og ambition for dem, og fordi det bidrager til at skabe fagligt fællesskab på arbejdspladsen. Det medvirker også til motivation og fælles faglig retning, at direktører og chefer giver tilbagemeldinger på de resultater, der skabes<sup>3</sup>.

De faglige ledere har ansvaret for at gennemføre og inddrage medarbejderne i relevante evalueringer af både resultater og faglige indsatser. Cheferne har ansvar for, at disse resultater og indsatser gøres synlige, så de kan bedømmes i hele ledelseskæden. Ligesom cheferne i øvrigt har ansvar for at lukke ned for evalueringsaktiviteter, der ikke bliver brugt til noget.

Resultatfokus og kvalitet og værdi for borgerne bliver dermed de ledetråde, der binder den kommunale ledelseskæde sammen og får kæden til at se i samme retning: udad mod borgeren.

## STØRRE FAGLIGT HANDLERUM

Både staten og kommunerne har ansvar for at udvide det faglige handlerum for medarbejdere og ledere. Regeringen har lovet at gennemføre en historisk frisættelse fra statslige regler. Mens der ventes på de statslige initiativer, skal kommunerne selv gå forrest og rydde op i interne regler og arbejdsprocesser præget af rutine og tradition. Mange kommuner er allerede begyndt på disse processer, og det skal have prioritet i alle kommuner. Midtvejsevaluering af Velfærdsaftalerne med syv kommuner peger også på, at der er grund til, at kommunerne kigger egne arbejdsgange og regler igennem for at udvide det faglige handlerum<sup>4</sup>.

Færre regler om løsninger og arbejdsprocesser og flere faglige handlemuligheder er vejen til mere kvalitet og værdi for borgerne. Men i nogle tilfælde vil denne udvikling skabe dilemmaer, som hele ledelseskæden – ikke mindst direktører og chefer – har ansvar for at løse. Det er fx dilemmaer om, at:

- flere faglige handlemuligheder skærper ansvaret for at vælge faglige metoder med effekt
- færre strategiske mål skærper ansvaret for at realisere dem
- mindre tidsforbrug til dokumentation skærper ansvaret for at dokumentere det rigtige.

Den offentlige sektor har i mange år arbejdet med kvalitetsudvikling, og der er ofte forskningsmæssigt grundlag for, hvad der virker bedre og mindre godt i forhold til opgaver og målgrupper af borgere. Med et større fagligt handlerum vokser ansvaret for at bruge denne viden og vælge faglige metoder med kvalitet og værdi.

Flere faglige handlemuligheder skærper derfor behovet for faglig ledelse og må ikke forveksles med, at der kan vælges frit mellem alle faglige metoder på hylderne. Tværtimod skærpes ansvaret for at vælge de faglige metoder, der understøtter målene, der arbejdes efter.

Tilsvarende er det de politiske mål, der sætter retning for indsatserne. Frisættelse og større fagligt handlerum giver mere frihed til at vælge vejen til målet – men ikke til at ændre målet.

Men mange og måske endda skiftende politiske mål og politikker kan gøre det vanskeligt at holde fokus på de faglige resultater. Bevægelsen mod større fagligt handlerum indebærer derfor også, at både kommunalbestyrelserne og direktionerne skal overveje, om de strategiske mål og politikker er passende i antal, og om de har kontinuitet. Når det faglige handlerum skal være større i de udførende led, bør der være få mål og politikker at holde fokus på. Og målene bør fastholdes i så lang en periode, at der kan følges op på resultaterne og sikres, at målene realiseres.

Kommunalbestyrelserne har ansvar for, hvordan den lokale politiske målstyring tilrettelægges, og de øverste ledelseskæder skal sikre, at erfaringerne fra de udførende led løftes ind i den politiske beslutningsproces. Mange kommunalbestyrelser har arbejdet med at fokusere deres mål- og resultatstyring med få tydelige mål og politikker, der sætter retning for de faglige indsatser i de udførende led.

## DOKUMENTATION AF DET RIGTIGE

De udførende led skal stå til ansvar for deres resultater og dokumentere dem overfor både politikere og borgere.

Samtidig er der bred accept af, at dokumentationskravene på nogle områder er løbet løbsk. Statslig regelforenkling handler fx også om, hvordan staten skærer ned på de mange krav om dokumentation, der ofte har afsæt i en *nice-to-know* holdning. Kravene til dokumentation og indberetning tager ikke hensyn til det tidsforbrug, som opgaverne kræver af medarbejdere og faglige ledere, og som derfor tager tid fra den faglige indsats for borgerne.

” *Kvalitet og værdi for borgeren er afhængig af stærke og forpligtende faglige fællesskaber.*

Et eksempel er det statslige krav om, at fysio- og ergoterapeuter indberetter genoptræningsydelser efter Sundhedslovens § 140 til Sundhedsdatastyrelsen med såkaldte SKS-koder. Koderne fortæller konkret, hvilken genoptræning kommunen har udført. SKS-koderne anvendes hverken af Sundhedsdatastyrelsen eller kommunerne, hvilket blandt andet skyldes, at de er for upræcise i deres definitioner. Samtidig er det i forbindelse med Økonomiaftalen for 2023 aftalt, at kommunerne skal indberette samme informationer via FSIII.

I den enkelte kommune er der også grund til at se på, om der kan ryddes op i dokumentation og dataindsamling. Og ny teknologi skal indtænkes som et redskab til både at optimere brugen af medarbejdere og lederes ressourcer, fx ved at skabe nye arbejdsgange og at gøre det lettere at være borger.

Et større fagligt handlerum og flere frihedsgrader giver muligheder for at vælge forskellige veje til målet, men samtidig vokser ansvaret tilsvarende for at dokumentere kvalitet og værdi. Frisættelse er ikke en legitimering af individuelle synsninger, men forpligter alle til at dokumentere, at indsatserne har værdi for borgerne. Data – kvalitative eller kvantitative – er derfor et omdrejningspunkt i dialogen om resultaterne.

Dokumentation af resultaterne handler også om at indtage borgernes egne vurderinger af kvalitet og værdi. Det er der allerede en stærk tradition for i kommunerne, men der er grund til at arbejde mere systematisk med borgernes vurderinger og lade dem præge indsatserne.

Et stærkere fokus på resultater forudsætter ikke, at arbejdet med at dokumentere vokser, men at det gøres mere relevant for de medarbejdere, der møder borgerne. Det kan opleves som et dilemma, at der skal ryddes op i dokumentation og dataindsamling og samtidig sættes ind for at forbedre mulighederne for at vurdere resultater.

Men de to indsatser er ikke modstridende. Det er direktionsens ansvar, at fokus på kvalitet og evaluering af resultater ikke opleves som en kontrollerende detailstyring, men som en mulighed for læring og udvikling, der understøtter faglighed og værdi for borgerne.

## **EVALUERINGS- OG LÆRINGSKULTUR**

Fælles evalueringer af resultater er et af de stærkeste redskaber til at styrke kvalitet og værdi for borgerne og til at udvikle forpligtende faglige fællesskaber. En evaluering- og læringskultur styrker organisationens evne til at gribe læringsmulighederne i hverdagen og tage dem videre til at udvikle nye og bedre løsninger.

Ikke desto mindre bliver fælles resultatevalueringer ofte nedprioriteret i en travl hverdag. Det er konklusionen i en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse, hvor en større gruppe faglige ledere på tværs af opgaveområder og professioner tilkendegiver, at fælles resultatevalueringer rangerer lavest i den daglige prioritering af ledelsesopgaverne, selv om den ideelt set bør have meget høj prioritet<sup>5</sup>.

Når det faglige handlerum udvides med større frihed til at vælge metoder og løsninger sammen med borgerne, bidrager en stærk evalueringkultur til at styrke det forpligtende faglige fællesskab om de løsninger og metoder, der har god effekt.

Systematiske resultatevalueringer mellem ledere og medarbejdere kan flytte arbejdspladsens dialog fra synsninger til et mere faktabaseret grundlag, når der skal vælges faglige løsninger og metoder. Samtidig er resultatevalueringer et vigtigt redskab i intern kompetenceudvikling. I en tid med rekrutteringsudfordringer er der behov for, at kommunerne giver intern kompetenceudvikling høj prioritet, og her er systematisk faglig evaluering på arbejdspladsen et vigtigt redskab.

**” Frisættelse mod større fagligt handlerum går hånd i hånd med en stærk evaluering- og læringskultur.**



## ANBEFALINGER

Chefforeningerne og KL har følgende anbefalinger til, hvordan kommunerne bedst kan lykkes med at øge det faglige handlerum og styrke fokus på kvalitet og resultater, så en frisættelse kommer borgerne til gavn:

- Sikr, at direktions- og chefniveauet har en relevant vurdering af kvalitet og resultater på deres dagsorden, og giv medarbejderne en tilbagemelding om konklusionerne.
- Skab forpligtende faglige fællesskaber om metoder og løsninger, der har kvalitet og værdi for borgerne.
- Skab større fagligt handlerum for medarbejdere og ledere ved at rydde op i kommunens egne detailstyrende regler og faglige rutiner.
- Kombiner større fagligt handlerum med få og klare politiske mål, der kan følges op.
- Sikr relevant dokumentation af kvalitet og værdi med afsæt i behovene i de udførende led og ved at inddrage borgerne.
- Gennemfør løbende relevante evalueringer, hvor medarbejdere og ledere sammen vurderer arbejdspladsens faglige indsatser som afsæt for læring og kompetenceudvikling.

Til brug for drøftelser i kommunens ledelseskæde om det lokale arbejde med anbefalingerne kan den enkelte leder gennemføre en mindre test ved at klikke på eller scanne QR-koden. Her kan man give sin vurdering af, hvor potentialet i kommunen ligger. Resultaterne af testen kan indgå i en drøftelse enten i direktionen, i lederforum eller på langs/tværs af ledelseskæden.



## KOMMUNALE EKSEMPLER

Der er mange kommunale erfaringer at trække på, når man søger inspiration. Nedenfor er nævnt tre eksempler, der skiller sig ud enten ved metoden eller ved gode resultater i arbejdet med at styrke kvalitet og resultater. Scan eller klik på QR-koden nedenfor for at se eksemplerne.

### *Hjørring Kommune:*

#### *Resultatfokus i direktionen*

Direktions- og chefniveauet i Hjørring Kommune kobler driftsresultaterne direkte ind i arbejdet i toppen af ledelseskæden. Store økonomiske investeringer i udvikling og forandring af faglige indsatser har skærpet fokus på kvalitet og resultater gennem hele ledelseskæden.

### *Kolding Kommune:*

#### *Ledelsesfællesskab om kvalitet i dagtilbud*

Kvaliteten i dagtilbud er et hovedtema i kommunens ledelsesfællesskab, der både går på langs af ledelseskæden og på tværs af dagtilbuddene. Kolding arbejder med en netværksmodel, hvor kvalitet og udvikling er et fælles ansvar i gruppen af dagtilbudsledere.

### *Gladsaxe Kommune:*

#### *Evaluering som redskab til kvalitetsudvikling*

Familieafdelingen har siden 2018 arbejdet konsekvent med evaluering som afsæt for udvikling af kvalitet og bedre resultater for udsatte børn. Borgerne inddrages i evalueringen, der bidrager til bedre resultater, men også til en læringskultur og til fagligt fællesskab.



# SKRU OP FØR HELHEDS- LØSNINGER

En af de største barrierer for kvalitet og værdi for borgerne handler om sammenhæng på tværs af opgaver, sektorer og lovgivning. Det er et ledelsestema på stort set alle kommunale opgaveområder. Det gælder fx indsatser for udsatte børn, unge, voksne og ældre, men også på områder som bæredygtighed, klima og byudvikling. Velfærdspotentialer i helhedsløsninger er stort og har derfor også væsentlige økonomiske konsekvenser for alle kommuner, afhængigt af succes eller ej.

Men barriererne for helhedsløsninger er mange. De starter i lovgivningen, der ofte indeholder forskellige hensigter for samme borger eller opgave. De fortsætter i organiseringen med hver sit delansvar for borgeren. Og de spænder ben, når borgeren møder medarbejdere med forskellige mål og intentioner.

I nogle tilfælde står monofaglige perspektiver i vejen for hinanden, når der skal skabes helhedsløsninger. Derfor indebærer arbejdet med helhedsløsninger ofte, at deltagerne, fx afdelinger eller institutioner, gentænk deres kerneopgave, eller hvordan den er tilrettelagt. Helhedsorientering er ikke bare en øvelse i at blive bedre til at koordinere. Det er en decideret udviklingsopgave, hvor både de faglige perspektiver og opgaven forandres. Derfor påvirker arbejdet med helhedsløsninger i høj grad den måde, velfærdsopgaverne tilrettelægges i fremtiden. Mange monofaglige perspektiver vil blive forandret.

Det er et paradoks, at stort set al lovgivning regulerer aktiviteter *indenfor* de enkelte opgaveområder, men at kva-

litet og værdi for borgerne meget ofte handler om at skabe løsninger *på tværs* af områderne. Derfor skal helhedsløsninger have høj prioritet i den kommunale ledelseskæde, hvor frisættelse også skal bruges til at fravige standardløsninger og faglig rutine indenfor søjlen og finde fælles løsninger på tværs af områderne.

Helhedsløsninger handler ofte om, at ledere og medarbejdere frigør sig fra reglernes rutine, sektorielle skel og faglig tradition og finder løsninger sammen med borgeren. Det er lokalt i kommunerne, at borgerens perspektiv kan bruges som ledetråd til at gå på tværs af opgaveområder.

## CENTRALE SKRIDT PÅ VEJEN

Mange kommuner har de senere år arbejdet målrettet med helhedsløsninger. Derfor er der mange kommunale erfaringer at trække på, men det er også tydeligt, at der endnu er lang vej at gå<sup>6</sup>.

Erfaringerne peger på flere vigtige skridt på vejen til at lykkes med helhedsløsninger for borgerne. De handler både om, hvordan helhedsperspektivet kan udvikles i organisationen, men også om, hvordan barriererne kan fjernes, så borgernes perspektiver faktisk bliver ledetråden for indsatserne. Nedenfor er beskrevet seks centrale skridt på vejen til helhedsløsninger for borgerne.

## STRATEGISK FORANKRING OG LEDELSE

De kommunale erfaringer er entydige. Strategisk forankring i direktionen er en afgørende forudsætning for at lykkes med helhedsløsninger. Ellers kan barriererne ikke ryddes af vejen. Kun ledelsesautoritet kan håndtere barriererne, når mål og faglige paradigmer på tværs af opgavesøjlerne støder sammen.

Det er også afsættet for Reformkommissionen, der i "Nye Reformveje" fra maj 2023 direkte opfordrer kommunalbestyrelserne til at tage førertrøje på i ejerskabet til helhedsindsatser.

Direktions- og chefniveauets håndtering er den vigtigste forudsætning for at lykkes med helhedsløsninger, men dermed er den øvre del af ledelseskæden også i risiko for at udgøre den største barriere, hvis den har forskellige perspektiver på mål og hensigter. De faglige ledere og medarbejderne kan ikke selv rydde de barrierer af vejen, der handler om forskellig lovgivning, forskellige faglige traditioner og kulturer og økonomiske incitamenter, der

**” Der er store velfærdsmæssige, økonomiske og faglige potentialer i bedre helhedsløsninger. Derfor skal kommunerne – på trods af opdelt lovgivning – gå foran og skabe konkrete tværgående løsninger sammen med borgerne.**

trækker i forskellig retning. Det ansvar ligger på øverste niveau.

I en socialafdeling, et jobcenter og en familieafdeling kan der være meget forskellige faglige vurderinger af, hvor hensigtsmæssigt og realistisk det er at bringe en langvarig kontakthjælpsmodtager tættere på arbejdsmarkedet.

I en familieafdeling, en folkeskole og et jobcenter kan der også være forskellige vurderinger af, hvordan det indgår i afdelingernes/institutionens kerneopgave at støtte den unge i at komme i job eller uddannelse.

På samme måde er der brug for at samordne på tværs af socialafdeling, boliganvisning, ydelsesafdeling og også jobcenter, Kriminalforsorg og Psykiatri, hvis kommunerne skal lykkes med at implementere den nye lovgivning på hjemløseområdet.

Helhedsløsninger er ofte afhængige af, at afdelingernes faglige mindset og kulturer forandres. I nogle tilfælde også at opgaven gentænkes. Det forudsætter, at direktions- og chefniveauet tager ansvar for opgaven, men også at det faglige ledelsesniveau forankrer det overordnede mindset i de enkelte afdelinger. Det gælder også i en fælles tværgående opgave som bæredygtighed, der kun kan lykkes, når opgaven er indlejret i hele ledelseskæden som et fælles fokusområde.

Helhedsløsninger forpligter også i samarbejdet med andre myndigheder og sektorer, fx sammenhængende borgerforløb for ældre, hvor praktiserende læger, sygehuse og kommunen indgår i et tæt og gensidigt afhængigt samspil. Styrken i disse eksterne samarbejdsrelationer er helt afhængig af, at opgaven er forankret i direktionen, så hele organisationen forpligter sig på disse samarbejdsmetoder og -processer.

## **BORGERPERSPEKTIVET SKAL STYRKES**

Når fokus på kvalitet og værdi for borgeren skal styrkes, skal der mindre vægt på standard- og linealløsninger og større vægt på individuelle behov med afsæt i borgerens eget perspektiv og ønsker. Det gælder især, når der arbejdes med helhedsløsninger, hvor flere eller mange afdelinger er involveret med indsatser for den samme borger.

Borgerens præmisser skal erstatte systemets præmisser, og ejerskabet til hensigter og indsatser skal flyttes fra kommunens til borgerens eget bord.

Ambitionen for mødet med borgeren ændrer ikke kun indholdet i dialogen, men også rammerne for den, fx i relation til myndighedsafdelingernes organisering, deres samarbejde, antallet af sagsbehandlere, som borgeren møder, ventetid m.v. Det bliver et selvstændigt mål at skabe mening, motivation og engagement, så borgeren tager ejerskab til de indsatser, der aftales.

VIVE fremhæver i konklusioner om Frikommuneforsøget om én Plan, at gode relationer og borgerens tro på sig selv og egen handlekraft er vigtige forudsætninger for progression. Samme hensyn er også begrundelsen for anbefalingerne fra Reformkommissionen om helhedsorienterede indsatser<sup>7</sup>.

Det kan overraske, hvor stor forskellen kan være mellem et systemisk perspektiv og et borgerperspektiv på en velfærdsindsats eller en myndighedsproces. Men regel-

**» Borgerens egen viden og egne ønsker skal være afsættet for indsatserne.**

værket, den indre fabrik og den faglige kultur står ofte i vejen for de gode løsninger sammen med borgerne.

Afsættet i borgerperspektivet kan komme til udtryk på mange måder. Fx betyder målsætningen om, at alle ansøgninger og anmeldelser til kommunen skal foregå digitalt, at det er tiltagende vigtigt at få helhedsblikket og borgerens perspektiv med i den videre udvikling, så løsningerne om digital betjening giver værdi for borgerne.

Mange kommuner har arbejdet målrettet på at udvikle mødet med borger med afsæt i borgerens perspektiv fremfor på systemets præmisser. Erfaringerne viser, at borgerens medbestemmelse giver mere målrettede løsninger.

## **FÆLLES FAGLIGE MÅL OG PERSPEKTIVER FOR HELHED**

Borgeren er den første, der opdager, hvis afdelinger og institutioner i kommunen har forskellige mål, intentioner eller perspektiver på samarbejdet.

Når en borger har et større projekt med kontakt til både plan-, bygge- og miljøafdelingen, er borgeren bedst tjent med, at de tre afdelinger har et nogenlunde fælles mindset om, hvordan processen hænger sammen – set fra borgerens perspektiv. Hvis de tre myndighedsafdelinger er præget af meget forskellige kulturer og mindset, kan borgeren opleve at være kuglen i et pinballspil.

På samme måde kan en udsat borger blive skubbet i forskellige retninger, hvis én afdeling arbejder ud fra ét rehabiliteringsperspektiv og en anden ud fra et kompensatorisk perspektiv. Det bliver endnu mere kompliceret, hvis de to afdelinger har vidt forskellig faglig vurdering af, om arbejdsmarkedskontakt overhovedet er hensigtsmæssig for borgeren, og derfor arbejder med afsæt i divergerende mål for indsatsen.

Når to afdelinger – eller for den sags skyld to medarbejdere – har forskellig faglig holdning til, hvad *den gode løsning* for borgeren er, kan afdelingerne ikke koordinere sig til en god proces med borgeren. Her skal de grundlæggende faglige perspektiver og kulturer i spil.

Derfor handler helhedsløsninger i høj grad om, at der på tværs af involverede afdelinger i kommunen og på tværs af sektorer udvikles fælles perspektiver på mål og indsatser. Cheferne og de faglige ledere spiller afgørende roller i disse omstillinger. Hvis cheferne er uenige om det faglige perspektiv, skal direktionen tage ansvaret på sig. Ellers bliver vejen til helhedsløsninger for borgerne meget lang.

” *Helhedsløsninger forpligter medarbejdere og faglige ledere til faglige fællesskaber med værdi for borgerne. Frisættelse handler derfor om at udvikle løsninger sammen – ikke at hver medarbejder går sin egen vej og efterlader borgeren i en labyrint af faglige paradigmer.*

Der er mange veje til at udvikle fælles faglige perspektiver, men en forudsætning er fælles styrende mål. Dernæst handler det om, at de faglige metoder og kulturer i afdelingerne reelt understøtter målene. Mange kommuner har udviklet de faglige fællesskaber på tværs af opgaveområder ved at implementere fælles faglige metoder.

### **FORPLIGTENDE FAGLIGE FÆLLESSKABER OM HELHED**

Frisættelse kan bidrage til gode helhedsløsninger, fordi ledere og medarbejdere kan frigøres fra de faglige rutiner og løsninger, der står i vejen for den gode, tværgående løsning. Til gengæld er samarbejdet om helhedsløsninger fagligt forpligtende. Den enkelte medarbejder og leder kan ikke vælge sin egen vej eller sin egen metode under henvisning til, at de er frisat. Sker det, kommer borgerne til at kigge langt efter helhedsløsninger.

Forpligtende ledelsesfællesskaber i de udførende led er også en forudsætning for at nå i mål med helhedsindsatser. En strategi for bæredygtighed kommer ikke i mål, med mindre alle ledelseslag og enheder tager ejerskab til strategien. På samme måde som når en familieafdeling, en socialafdeling og et jobcenter finder løsninger, der virker. Eller når en folkeskole, PPR, et jobcenter og familieafdelingen i KUI-indsatsen knækker koden for udsatte unge og øger andelen, der kommer i job og uddannelse. Så er alle involverede forpligtede på de faglige indsatser, der skaber værdi.

### **INCITAMENTER TIL HELHEDSLØSNINGER**

I nogle tilfælde handler helhedsløsninger også om, hvordan der skabes fælles incitamenter på tværs af afdelinger og sektorielle skel, og hvordan man undgår den barriere, at der ikke er finansiering til en åbenlys god investering, fordi gevinsten falder i en anden afdeling eller sektor end den, der finansierer aktiviteten.

Dette tema stikker ofte hovedet frem og bliver brugt som en begrundelse for, at det er svært at arbejde helhedsorienteret – i nogle tilfælde måske ligefrem som en dårlig undskyldning.

Nogle kommuner har arbejdet på at finde konterings-tekniske løsninger, og andre har bevidst svækket en eksisterende budgetoverholdelseskultur. Ingen af de to veje fører til frugtbare løsninger.

Erfaringer fra kommuner med gode resultater peger snarere på, at løsningen ligger i et stærkt ledelsesfælles-

skab om helhedsløsninger i toppen af ledelseskæden<sup>8</sup> og i at etablere stærke relationer ud af eget hierarki. Når både direktører og chefer har fælles vurderinger af, hvornår et merforbrug og et budgetovertræk er velbegrundet i én afdeling, fordi det giver et mindre forbrug i en anden afdeling, udvikles der automatisk en større økonomisk fleksibilitet i organisationen, og det reducerer den økonomiske barriere.

### **KOMPETENCER TIL HELHEDSLØSNINGER**

Det stiller store krav til både medarbejderne og lederne, når man ikke længere kun skal arbejde indenfor eget område, men på tværs af opgaveområderne.

Mange sagsbehandlere skal håndtere langt flere temaer både i forhold til dialogen med borgeren, lovgrundlaget og i forhold til faglige metoder. Kommuner med gode erfaringer med helhedsindsatser har typisk prioriteret intern kompetenceudvikling højt.

Kompetenceudvikling får særlig betydning i en periode med rekrutteringsudfordringer. Så meget desto vigtigere bliver det, at kommunerne arbejder målrettet med interne planer og redskaber som sidemandsoplæring, onboarding m.v. Det kan i sig selv også fungere som et rekrutteringsredskab og til at fastholde medarbejdere.

Helhedsløsninger præger også ledelsesrollen og det ledelsesrum, som faglige ledere fungerer i. Udvikling af helhedsløsninger stiller særlige krav til de faglige ledere, når de skifter fra et monofagligt perspektiv til et flerfagligt perspektiv. Derfor er der ofte et integreret udviklingsperspektiv for lederne, når kommuner omstiller sig i retning af mere sammenhængende og helhedsorienterede indsatser for borgerne.

” *At arbejde fokuseret med helhedsløsninger forandrer kravene til medarbejdernes og ledernes kompetencer.*

## ANBEFALINGER

Chefforeningerne og KL har følgende anbefalinger til, hvordan kommunerne bedst kan lykkes med at udvikle helhedsindsatser:

- Skab forpligtende ledelsesfællesskab om helhedsløsninger på direktions- og chefniveauet.
- Tag borgerens perspektiv, og træf beslutninger om principper for mødet med borgeren.
- Vælg fælles styrende mål på tværs af opgaveområderne, og brug faglige metoder til at udvikle fælles fagligt mindset.
- Tag strategisk ansvar for, at der i arbejdet med helhedsløsninger kan gennemføres budgetomplaceringer.
- Prioriter kompetenceudvikling højt i omstillingen mod helhedsorienterede indsatser.

Til brug for drøftelser i kommunens ledelseskæde om det lokale arbejde med anbefalingerne kan den enkelte leder gennemføre en mindre test ved at klikke på eller scanne QR-koden. Her kan man give sin vurdering af, hvor potentialet i kommunen ligger. Resultaterne af testen kan indgå i en drøftelse enten i direktionen, i lederforum eller på langs/tværs af ledelseskæden.



## KOMMUNALE EKSEMPLER

Der er mange kommunale erfaringer at trække på, når man søger inspiration. Nedenfor er nævnt fire eksempler, der skiller sig ud enten ved metoden eller ved gode resultater i arbejdet med at styrke helhedsindsatser. Scan eller klik på QR-koden nedenfor for at se eksemplerne.

### *Middelfart Kommune:*

#### *Fælles strategi gennem klimaledelse*

Helhedsindsatser forudsætter bredt ejerskab i hele organisationen. Kommunalbestyrelsen og direktionen i Middelfart har forankret klimadagsordenen i den daglige drift på tværs af organisationen.

### *Ballerup Kommune: Borgerens ønsker og drømme fremfor systemets perspektiv*

Se på kommunen udefra med borgerens blik. Det er vejen til helhedsløsninger i Ballerup, der har vedtaget ni principper for, hvordan alle medarbejdere på tværs møder borgerne.

### *Assens Kommune: Familieperspektiv som tværgående metode*

Assens udvikler et fælles fagligt perspektiv gennem metodefællesskab på tværs af familieafdelingen, socialafdelingen og jobcenteret.

### *Aarhus Kommune:*

#### *Kompetenceudvikling i helhedsindsatser*

I "Opgang til opgang" projektet i Aarhus, blander medarbejderne roller for at møde borgerne med et helhedsblik. Derfor er kompetenceudvikling integreret i arbejdet med helhedsindsatser.



# SKRU OP FOR FAGLIG LEDELSE

God faglig ledelse er en bedre vej til kvalitet og værdi for borgerne end at detailregulere medarbejdernes arbejde. Når både staten og kommunerne vil skru ned for detailreguleringen for at skabe fagligt handlerum i mødet med borgerne, skal kommunerne tilsvarende skru op for vægten af faglig ledelse.

Faglig ledelse tæt på medarbejderne skaber mulighed for at sætte faglig retning, facilitere læringsprocesser og understøtte en professionel, faglig kultur – alt sammen til gavn for kvaliteten i kerneopgaven. Men faglig ledelse er også til gavn for arbejdsmiljøet, mindre sygefravær og mulighederne for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Rekrutteringsudfordringerne er derfor også en selvstændig begrundelse for at styrke faglig ledelse.

I de senere år er antallet af faglige ledere i kommunerne samlet set reduceret. Den udvikling skal vendes, når målet er at skabe et større fagligt handlerum i mødet med borgerne. Prioritering af personale- og ledelsesressourcer er et politisk ansvar, men direktionen skal finde gode løsninger indenfor rammen og sørge for strategidrøftelser om kommunens ledelses- og styringsmetoder.

## CENTRALE SKRIDT PÅ VEJEN

Kommunerne såvel som opgaveområderne er vidt forskellige i deres ledelsesstrukturer og i de rammevilkår, som faglige ledere arbejder under. Derfor er der ikke én, men mange veje til at styrke faglig ledelse.

Højere prioritering af faglig ledelse handler om ressourcer og tid til faglig ledelse. Det handler også om, hvor de faglige ledere selv har deres fokus, og hvad de øvrige led i kæden forventer af dem. Afgørende er også de faglige lederes rammevilkår – altså om direktører og chefer sørger for, at der er plads til faglig ledelse, eller om andre opgaver fylder hele jobporteføljen. Og endelig handler det om, hvordan hele ledelseskæden prioriterer at lede det faglige og dermed sikre kvalitet, resultater og helhedsløsninger.

På tværs af kommunerne er der forskellige vurderinger af, hvordan ledelsesressourcerne og personaleressourcerne bør stå i forhold til hinanden. Men alle kommuner skal prioritere en både politisk og administrativ drøftelse af, om balancen ligger rigtigt, eller om det at prioritere den faglige ledelse højere kan forøge borgernes oplevelse af kvalitet og værdi.

Nedenfor er beskrevet tre centrale skridt på vejen til at lykkes med at styrke den faglige ledelse.

## LEDELSESSTRUKTUR OG LEDELSESPÆND

Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Når det faglige handlerum skal styrkes, er ændringer i ledelsesstrukturen et af redskaberne. Det kan fx være at se på, om en *toptung* ledelsesstruktur kan gøres mere *driftstung* ved at flytte ledelsesressourcer til de udførende led.

Strukturer med den type af områdeledelse, hvor flere matrikler er uden en faglig personaleleder med fast tilstedeværelse på matriklen, kan også tåle et eftersyn. Ledelse over flere matrikler er velbegrundet af to forhold: Professionalisering af ledelsen og udvikling af en ressourceeffektiv ledelse i forhold til helt små institutioner. Faldgruben kan være, at områdeledelse i nogle tilfælde kan miste kontakt med medarbejderne, og at lederne i denne struktur kan ansføres til at kigge mere opad i ledelseskæden end udad mod ledelse af det faglige i driften. Det kan afdækkes ved at undersøge, om medarbejderne oplever en ledelsestynd organisation med fravær af faglig støtte, svagt fagligt fællesskab og ingen beslutningskraft i det daglige. Hvis det er tilfældet, er der grund til at genoverveje strukturen eller på anden måde sikre, at der er faglig ledelse tæt på medarbejderne.

Det er også naturligt at tage stilling til ledelsesspændet. I mange tilfælde er det så stort, at faglig ledelse i tæt dialog med medarbejderne er umulig at udøve. Og det har ofte negative konsekvenser for kvalitet og værdi for borgerne såvel som for arbejdsmiljøet.

I nogle kommuner er antallet af faglige lederstillinger skåret ned for at opfylde krav om besparelser og administrative effektiviseringer. Det kan der i den konkrete situation være begrundelser for, hvis indholdet i lederstillingen ikke bidrager til kvalitet og værdi for borgerne. Men generelt at sætte lighedstegn mellem ledelse og administration efterlader borgeren på perronen.

” God faglig ledelse er en forudsætning for kvalitet i kerneopgaverne. Derfor skal faglig ledelse have højere prioritet for at skabe værdi for borgerne.

## ” Historisk tradition og gamle ad hoc-beslutninger forklarer mange ledelsesspænd og ledelsesstrukturer, men er ingen garanti for faglig ledelse tæt på medarbejderne.

Det har nogle kommuner taget konsekvensen af ved at styrke de faglige indsatser med flere ressourcer til faglig ledelse og reduceret ledelsesspændet. Det er sket i erkendelse af, at det samlede resultat for borgerne styrkes, også selv om udgiften til større ledelsesressourcer er finansieret indenfor et samlet personalebudget.

Ledelsesspændene skal derfor med mellemrum tjekkes med afsæt i, om der er mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne. Hvis det ikke er tilfældet, er det grund til at overveje en reduktion i spændet. En undersøgelse fra Væksthus for Ledelse peger på en række faktorer, der bør indgå i beslutningen om størrelsen af ledelsesspændet, og undersøgelsen giver råd om, hvordan lederne kan håndtere et givent spænd<sup>9</sup>. Undersøgelsen konkluderer også, at der ikke er noget facit for et passende ledelsesspænd.

### RAMMEVILKÅR OG STØTTEFUNKTIONER

Mange personaleledere bruger kun en lille del af deres arbejdstid på at lede det faglige. Det hænger sammen med, hvilke andre opgaver der indgår i stillingen, men også at administrative støttefunktioner som hr, it, ejendomsadministration, økonomi og andre rammevilkår kan betyde meget for indholdet i jobbet og dermed for, hvad lederen bruger sin arbejdstid til. Det er den øverste del af ledelseskæden – direktører og chefer – der har ansvar for, hvordan disse rammevilkår fungerer.

I alle kommuner er det et relevant spørgsmål, om administrative stabsfunktioner er indrettet efter behovene i de udførende led, eller om det snarere er hensynet til behovene i toppen af ledelseskæden, der præger stabsfunktionerne.

Det er også den øvre del af kæden, der definerer indholdet i lederstillingerne i de udførende led, herunder hvor meget ledelse af det faglige forventes at fylde i stillingen, og hvad de faglige ledere generelt bliver bedømt på.

For at styrke *ledelse af det faglige* skal kommunerne reducere det administrative indhold i de faglige lederstillinger og se på mulighederne for at placere sådanne opgaver, fx også ejendomsadministration, hos andre end de faglige ledere. Det handler om at bruge kompetencerne rigtigt. Samtidig kan stabsfunktionernes konsulentrolle styrkes på bekostning af kontrolrollen, og nye digitale muligheder anvendes til at understøtte de udførende led direkte og smidigt.

På den baggrund skal den interne styring sættes på dagsordenen med målsætningen om at skabe mere rum til

faglige handlemuligheder i de udførende led. Der ligger et særligt ansvar hos alle de administrative stabsfunktioner, som skal bistå med at frigøre tid hos de faglige ledere og samtidig fastholde sikker drift. VIVE konkluderer også i sin ”Midtvejsevaluering af Velfærdsaftalerne”, at kommunerne bør kigge egne arbejdsgange igennem for at udvide det faglige rum.<sup>10</sup>

Tilsvarende overvejelser skal der være af de faglige støttefunktioner til de udførende led, dvs. de faglige eksperter i forvaltningerne, der kan bistå de udførende led, når der er særligt udfordrende opgaver.

Faglige ledere tilkendegiver i flere undersøgelser, at disse faglige støttefunktioner er en stor hjælp og frigør tid til faglig ledelse, forudsat at støttefunktionerne rent faktisk er orienteret mod driften<sup>11</sup>. De nævner nemlig også bagsiden af medaljen: At faglige støttefunktioner kan blive et formål i sig selv med interne aktiviteter, der aldrig bringes i spil i driften. I værste fald skal de faglige ledere stå til rådighed for støttefunktionen og ikke omvendt.

Derfor er der grund til, at direktions- og chefniveauet giver de faglige støttefunktioner et eftersyn for at sikre, at ledetråden for dem er værdi for borgerne ved at bistå ledere og medarbejdere i de udførende led.

### LEDELSE AF DET FAGLIGE

Nye rammevilkår med mere plads til faglig ledelse forpligter personalelederne til at fylde det faglige ledelsesrum ud. Det stiller krav til kompetencen til at lede det faglige med vægt på kvalitet og værdi for borgerne.

Det handler om ledelsesansvaret for, at der anvendes faglige metoder med effekt, at der skabes læring gennem faglig evaluering, og at der udvikles stærke arbejdsfællesskaber med faglige ambitioner.

Her ligger også et ledelsesansvar for at udfordre og omstille de eksisterende faglige løsninger og praksis. Det er måske den vigtigste begrundelse for, at den faglige ledelse skal styrkes. Når succeskriteriet ændres fra mere til bedre, bringes evnen til at lede faglig udvikling og forandring i fokus. Nye løsninger med mere kvalitet og værdi og bedre helhedsløsninger forudsætter ofte en bevægelse bort fra hidtidig praksis. Det er en krævende ledelsesopgave, og den ligger ikke mindst på skuldrene af de faglige ledere.

Et større fokus på at lede det faglige stiller også krav til direktions- og chefniveauet om at rette mere af deres ledelseskraft udad mod den daglige drift. De skal have et større fokus på, hvordan de kan understøtte den faglige

## ” *Administrative stabsfunktioner har en central rolle, når der skal frigøres tid til faglig ledelse i de udførende led.*

udvikling og værdiskabelsen for borgere. I ledelseskæden skal alle led kunne udfordre det næste led fagligt. Derfor skal ledelse af det faglige også have vægt i toppen af ledelseskæden.

Et konkret eksempel på behovet for ledelse af det faglige dokumenteres i den kvalitetsrapport, VIVE og Danmarks Evalueringsinstitut EVA udgav i maj 2023<sup>12</sup>. Den viser, at ca. 40 % af de undersøgte dagtilbud har utilstrækkelig kvalitet. Analysen understøtter, at ledelse af det faglige skal have større vægt på dagtilbudsområdet – et tydeligt eksempel på det generelle behov for faglig ledelse.

Et andet eksempel er Styrelsen for Patientsikkerheds samling af resultater fra ældretilsyn og sundhedsfaglige tilsyn i perioden 2021-2023. Her fremgår det, at hver fjerde tilsynsbesøg viser større eller kritiske problemer<sup>13</sup>. Resultaterne understøtter behov for en faglig ledelse, der sætter retningen.

Styrket faglig ledelse handler også om, at de faglige ledere selv indgår i et ledelsesfællesskab, både indenfor hvert opgaveområde og på tværs af områderne.

Et stærkt ledelsesfællesskab *indenfor opgaveområdet* bidrager til, at kvalitetsudvikling er et fælles ansvar, så enhederne ikke hver for sig skal starte forfra, men kan trække på hinanden. Det styrker også fælles faglige støttefunktioner, og det bidrager til en fælles retning med stor betydning for den politiske dialog med borgerne om, hvad de kan forvente.

Et stærkt fagligt ledelsesfællesskab *på tværs af opgaveområder* bidrager til, at mange opgaver kan løftes i fællesskab – ikke i mindst i de mange tilfælde, hvor det er afgørende for kvalitet for borgerne. Sammenhængende borgerforløb på ældreområdet er et eksempel på, at kvaliteten er afhængig af, hvordan de enkelte afdelinger, institutioner, plejehjem m.v. spiller sammen, både med hinanden og med andre sektorer som sygehus og praktiserende læger. Andre eksempler er samarbejdet om udsatte børn mellem skole, familieafdeling, PPR m.v. eller overgang fra dagtilbud til skole.

Frisættelse skal bruges til at styrke retten til at trække på ledelsesfællesskabet og ansvaret for at bidrage til det. Det er ikke en gratis billet til at melde sig ud. Når og hvis en afdeling eller institution forlader fællesskabet, har det konsekvenser for den samlede serviceleverance – med borgeren som taber.

Serviceleverancen til borgerne – fx på ældreområdet – er nemlig ikke stærkere end det svageste led. Derfor skal både staten og kommunerne forpligte leddene på hinanden – ikke legitimere, at nogle led kan melde sig ud.

” *Når kvalitet og værdi for borgerne skal have større vægt i personaleledelsen, skal evnen og kompetencen til at lede det faglige fylde mere i stillingsprofilen.*



## ANBEFALINGER

Chefforeningerne og KL har følgende anbefalinger til, hvordan kommunerne bedst kan lykkes med at styrke den faglige ledelse:

- Brug en frisættelse til at skabe stærke faglige fællesskaber om det, der har værdi for borgerne.
- Tjek med mellemrum ledelsesstrukturen og ledelsesspændet for at sikre, at der er mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne.
- Sikr, at administrative stabsfunktioner og faglige støttefunktioner har behovene i de udførende led som ledetråd for deres arbejde.
- Involver de faglige ledere og medarbejderne i en vurdering af, hvilke lokale regler, styringsprincipper, dokumentationskrav og arbejdsgange, der bør ændres eller fjernes for at udvide rummet til faglig ledelse.
- Bedøm de faglige ledere på deres evne til at lede faglig udvikling.

Til brug for drøftelser i kommunens ledelseskæde om det lokale arbejde med anbefalingerne kan den enkelte leder gennemføre en mindre test ved at klikke på eller scanne QR-koden. Her kan man give sin vurdering af, hvor potentialet i kommunen ligger. Resultaterne af testen kan indgå i en drøftelse enten i direktionen, i lederforum eller på langs/tværs af ledelseskæden.



## KOMMUNALE EKSEMPLER

Der er mange kommunale erfaringer at trække på, når man søger inspiration. Nedenfor er nævnt tre eksempler, der skiller sig ud enten ved metoden eller ved gode resultater i arbejdet med at styrke den faglige ledelse. Scan eller klik på QR-koden nedenfor for at se eksemplerne.

### *Viborg Kommune:*

#### *Reduktion af kommunens ledelsesspænd*

De faglige ledere er kommet tættere på medarbejderne i Viborg efter en markant reduktion af ledelsesspændet. Kvaliteten i kommunens service er vokset og medarbejdertilfredsheden er øget. Samtidig er der fjernet administrativt bøvvl fra skrivebordene.

### *Aalborg Kommune:*

#### *Frigør tid til faglig ledelse i dagtilbuddene*

De faglige ledere på dagtilbudsområdet i Aalborg har fået mere rum til at lede det faglige. Kommunen har arbejdet med at fjerne nogle af de opgaver, der trækker lederne væk fra ledelse af det faglige.

### *Køge Kommune:*

#### *Stærkere fagligt ledelsesfællesskab på ældreområdet*

Køge har brugt en negativ medieomtale af kvaliteten på ældreområdet som en katalysator for udvikling af et stærkt fagligt ledelsesfællesskab på langs og tværs af ledelseskæden. Kvalitet og forandring er omdrejningspunkt for ledelsesfællesskabet.



# STYRK SAMSPILLET MED CIVILSAMFUNDET

Velfærd skabes i et lokalsamfund, hvor borgere, virksomheder, institutionsbestyrelser, kulturinstitutioner, boligorganisationer, foreninger m.v. indgår i et samspil.

Nogle af velfærdssamfundets løsninger findes bedst i nye samarbejdsformer, hvor det ikke er den offentlige sektor, der alene tager ansvar for løsningen, men hvor mange aktører løfter opgaverne sammen. Samspillet med andre parter tilfører en merværdi af viden, ressourcer og nye perspektiver på løsningerne.

Derfor skal der skrues op for kommunernes fokus på partnerskaber, netværksløsninger, samskabelse og uformelle samarbejder med civilsamfund og erhvervsliv. Det forudsætter nye kompetencer, ny organisation og i nogle tilfælde også, at kommunen giver afkald på sin traditionelle styring og træder ind i en rolle af mere faciliterende karakter.

Der eksisterer en stærk kommunal tradition for tætte relationer mellem kommunen og de mange lokale aktører, når det gælder planlægning, by- og erhvervsudvikling, fysisk regulering og udvikling af kultur- og fritidspolitikker. Det gælder i mange tilfælde også den tætte dialog om de lokale mål for udvikling af velfærdstilbuddene, der både giver borgerne og lokale aktører indflydelse på de forandringer, der gennemføres, og som bidrager til at afstemme forventninger til det ansvar, som bæres af de enkelte aktører, herunder også kommunen.

Der er imidlertid forskel på, hvordan kommunerne prioriterer samarbejdet, og der er gradvist blevet større forskelle på, hvor vidtgående samarbejdet er udviklet. Der er også forskelle på de rammevilkår, som erhvervs- og boligstruktur, befolkningssammensætning m.v. har, men

i alle kommuner er der velfærdspotentiale i et stærkere samarbejde.

## **CENTRALE SKRIDT PÅ VEJEN**

Andelen af unge uden job eller uddannelse er stadig alt for stor. Bestræbelserne på at hjælpe langvarige kon-tanthjælpsmodtagere i kontakt med arbejdsmarkedet er ikke slået tilstrækkelig igennem. Børn og unge i udsatte positioner har brug for stærkere netværk, der kan støtte dem på vejen til et godt voksenliv. Og mange borgere med anden etnicitet end dansk vil have gavn af, at integration i lokalsamfundet er stærkere.

Det gælder for alle sådanne opgaver, at kommunerne og den offentlige sektor generelt ikke kan løse dem alene gennem en professionsfaglig tilgang med fokus på lovenes handlemuligheder. Løsningerne er afhængige af, hvordan de pågældende borgere bliver involveret i et samspil med lokale aktører, og kernen i dette samspil er, at det tilfører en merværdi til løsninger, som kommunerne ikke selv kan skabe.

Derfor er der grund til, at kommunerne mere systematisk fokuserer på potentialet i et styrket samspil, og hvordan det finder en form. Nedenfor er beskrevet tre centrale skridt på vejen til at styrke samspillet.

## **TYDELIG RETNING FOR ET STYRKET SAMSPIL**

Paletten af nuværende samarbejder med erhvervsliv, foreningsliv og de mange lokale organisationer er mangfoldig. Den spænder fra formelle samarbejder med foreninger, institutioner og organisationer over de enkelte borgeres

” *Nye samarbejdsformer med civilsamfund og virksomheder om kerneopgaverne handler om at forandre hidtidige faglige løsninger, traditioner og rutiner for at tilføre merværdi til løsningerne.*

frivillige indsatser og til brede erhvervsstrategiske samarbejder. I stadig flere tilfælde benyttes dette samarbejde til at gentænke løsningen af nogle af kommunens kerneopgaver.

Et eksempel er folkeskolen. Alle skoler bruger erhvervspraktik som et redskab, men derfra er der langt til et samarbejde, hvor læring i grundskolens fag sker i et systematisk samarbejde med udvalgte virksomheder og andre lokale aktører.

Partnerskaber kan også rumme samarbejde om fx at bringe børn og unge i udsatte positioner ind i foreninger og fællesskaber for at hjælpe dem til bedre trivsel, og få mentorer eller netværksrelationer, der kan forebygge, at den unge ender på kanten af uddannelse eller arbejdsmarked. Ungegarantier og samarbejder om fritidsjob er også illustrerende eksempler.

Samarbejde med boligorganisationer om lokale indsatser i boligområder berører også grundlæggende opgaver i forhold til integration, beskæftigelse og uddannelse.

Ligesom helhedsindsatser for langvarige kontanthjælpsmodtagere, hvor tæt virksomhedssamarbejde i flere kommuner har vist, hvordan netværk og partnerskaber har skabt markante resultater for målet om arbejdsmarkedskontakt.

Fælles for disse eksempler er, at der er store velfærdsmæssige konsekvenser for de pågældende borgere og kommunaløkonomiske konsekvenser, både når de lykkes og ikke lykkes.

Eksemplerne viser også, at det er et væsentligt afsæt at gå i dialog med virksomheder og civilsamfund om, hvad der kan arbejdes sammen om, og hvordan det bedst gøres. Der skal være en tydelig retning for samspillet. Alle parter skal kunne se formålet og gevinsterne ved at deltage, så der også er vilje til at prioritere tid og ressourcer og finde styrkerne i samspillet.

## **FORMELLE OG UFORMELLE SAMARBEJDSFORMER**

Stærke samarbejder med virksomheder og civilsamfund er ikke noget, der sker, bare fordi kommunalbestyrelsen vedtager det. Tætte samarbejder vokser typisk frem over lange perioder og forudsætter en gensidig forståelse af behov og interesser. Mange initiativer er endt uden resultater, fordi interesserne ikke respekteres eller er indlysende.

” *Udvikling af stærke samarbejder med civilsamfund og virksomheder ændrer kommunens egen rolle fra primært at være serviceleverandør til i højere grad at blive netværksfacilitator.*

Samspillet mellem kommune, civilsamfund og erhvervs- liv kan tage mange former – helt fra løst funderet samarbejde over aftalte samskabelsesprojekter og til mere formaliserede partnerskaber med aftalte spilleregler. Når samspillet kommer tættere på kerneopgaverne, vokser de gensidige forventninger, og det bliver derfor også vigtigere at formalisere dem, fx i et beskrevet partnerskab.

Som eksempel vil virksomheder typisk ikke stille op til, at et stort antal kommunale medarbejdere uden viden om virksomheden ukoordineret kontakter dem med ønsker og forslag, der ikke matcher de aftalte rammer. Derfor har det at styrke samspillet ofte organisatoriske konsekvenser for kommunerne, fx når der gensidigt skal organiseres én indgang til både kommunen og virksomheden. Direktions- og chefniveauet har ansvar for at professionalisere samarbejdet og sikre, at spillereglerne for samarbejdet respekteres. Men forpligtelsen ligger også på de andre niveauer i ledelseskæden helt ud i det udførende led. De skal også have et blik for mulighederne ved samspil med civilsamfund og virksomheder og spille dem på bordet.

### **KOMPETENCER SOM FACILITATOR**

Stærkere lokale samarbejdsrelationer vil ofte forudsætte større ledelsesopmærksomhed og systemisk kompetence til at skabe og vedligeholde relationerne.

Der vil være behov for, at kommunerne udvikler kompetencer til en mere faciliterende rolle fremfor rollen som myndighed eller producent. På nogle områder vil det også kræve konkrete kompetencer i form af fx branchekendskab hos de virksomhedskonsulenter, der koordinerer kontakterne<sup>14</sup>.

Kompetencerne handler desuden om at håndtere barriererne, når samarbejder med civilsamfund og virksomheder berører kerneopgaver og dermed faglige traditioner og rutiner hos mange medarbejdere.

## ANBEFALINGER

Chefforeningerne og KL har følgende anbefalinger til, hvordan kommunerne kan lykkes bedst med at styrke samspillet med civilsamfund og erhvervsliv:

- Sæt fokus på, hvor bidrag fra andre aktører i lokalsamfundet kan gavne og fremover få større betydning for kvalitet og værdi for borgerne.
- Gå i dialog med virksomheder og civilsamfund om, hvad der lokalt kan samarbejdes om, og hvordan det bedst realiseres.
- Sæt en tydelig retning og ramme for, hvordan eksisterende faglighed og opgaveløsning kan forandres, så samarbejde med virksomheder og civilsamfund bliver en integreret del af de lokale løsninger.
- Skab plads til nye kompetencer i kommunen, så evnen til at facilitere formelle og uformelle samarbejder med virksomheder og civilsamfund udvikles.

Til brug for drøftelser i kommunens ledelseskæde om det lokale arbejde med anbefalingerne kan den enkelte leder gennemføre en mindre test ved at klikke på eller scanne QR-koden. Her kan man give sin vurdering af, hvor potentialet i kommunen ligger. Resultaterne af testen kan indgå i en drøftelse enten i direktionen, i lederforum eller på langs/tværs af ledelseskæden.



## KOMMUNALE EKSEMPLER

Der er mange kommunale erfaringer at trække på, når man søger inspiration. Nedenfor er nævnt tre eksempler, der skiller sig ud enten ved metoden eller ved gode resultater i arbejdet med at styrke samspillet med civilsamfund og virksomheder. Scan eller klik på QR-koden nedenfor for at se eksemplerne.

### *Herning Kommune: Virksomheder og kommunen deler arbejdskraft*

I Herning samarbejder medarbejdere, kommune og virksomhed om en årskadence for beskæftigelsen, hvor arbejdskraften udvikles og deles.

### *Horsens Kommune: Læring fra klasselokale til virksomhed*

I Horsens er samspil med virksomhederne indbygget i læringsforløbene i folkeskolens 7., 8. og 9. klasse. Det forudsætter administrativ opbakning og tætte samarbejdsrelationer.

### *Faaborg-Midtfyn Kommune: Værdi for virksomhederne og flere i job*

Kommunalbestyrelse og Erhvervsråd vil skabe løsninger i fællesskab, der har værdi for virksomhederne og borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Det forudsætter omstilling af mindset i jobcenter og involvering af hele ledelseskæden.

### *Esbjerg Kommune: Virksomheder som fundament for ungeindsatsen*

Projektet "Energi til hinanden" skaber gode resultater for unge. Den faglige metode er tætte relationer og fællesskab, men forudsætningen for at lykkes er et godt virksomhedssamarbejde.



# DEREGULERING ER ET FÆLLES ANSVAR

Deregulering er et fælles ansvar, og derfor er der også behov for, at regeringen gennemfører en reel statslig deregulering og en omstilling af den offentlige sektors styring. Staten kan med fordel starte arbejdet med afsæt i disse tre fokusområder:

1. På mange områder bør staten fjerne detailregler, der foreskriver løsninger, faglige processer og metoder, dokumentationskrav og styrings- og tilsynsprincipper.
2. På flere områder hænger lovgivningen ikke sammen. Det er en barriere for helhedsløsninger, fordi de enkelte lovkomplekser i nogle tilfælde sender modsatte signaler eller står i vejen for hinanden.
3. Regeringen tilkendegiver med sit høje ambitionsniveau, at den ikke kun går efter en éngangsregulering, men derimod en grundlæggende forandring i styringen.

Regeringen har sat barren højt for at regelforenkle og forandre den offentlige sektor. Det er ikke første gang, en regering kommer med løfter, og det bliver næppe sidste. Men regeringens ambitioner er formuleret ekstraordinært, og det skaber forventning om, at det denne gang er alvor.

Kommunerne har i årenes løb præsenteret skiftende regeringer for mange forslag til regelforenklning. Alene i den seneste økonomiforhandling i foråret 2023 bragte KL 250 kommunalt indsendte forslag til forhandlingsbordet.

I boksene er en række eksempler på nogle af de styrings- og kontrolregimer, som staten bør gøre op med.

*Beskæftigelsesområdet er det mest detailstyrede kommunale velfærdsområde, hvor der er behov for at skrive lovgivningen forfra snarere end at fjerne enkeltregler. I boksen nedenfor er der eksempler på uhensigtsmæssig detailstyring:*

1. Gør op med de alt for mange målgrupper i beskæftigelseslovgivningen
2. Gør op med den meget detaljerede proceslovregulering
3. Gentænk reglerne om ret og pligt i beskæftigelsesloven, så bureaukratiet reduceres, og retssikkerheden øges
4. Gentænk det statslige tilsynssystem – herunder fjern skærpet tilsyn – og sæt i stedet fokus på kvalitet og resultater

## *Eksempler fra ældre- og sundhedsområdet:*

1. Nytænk statens tilsyn af ældre- og sundhedsområdet
2. Afskaf indberetningskrav på genoptræningsydelse
3. Afskaf plejehjemsoversigten
4. Afskaf årlige godkendelser af kvalitetsstandarder

## *Eksempler fra skoleområdet:*

1. Gentænk det nationale tilsyn med folkeskolen
2. Afskaf bindingerne på timetallene for folkeskolens fag
3. Afskaf mål om 95 % kompetencedækning i folkeskolen og dertilhørende krav om indberetning
4. Afskaf bindingerne på de obligatoriske praktisk/musiske valgfag i folkeskolen

## *Eksempler fra klima- og teknikområdet:*

1. Nytænk lovgivningen, så den understøtter helhedsorienteret arealanvendelse og -planlægning
2. Gentænk sektorlovgivningen, så klima og grøn omstilling bliver en integreret del
3. Juster regler om etablering af solceller
4. Forenkl bygningsreglementet

## *Eksempler fra socialområdet:*

1. Ændr magtanvendelsesreglerne
2. Nytænk model for merudgiftsydelser
3. Juster lovgivningen, så der skabes fleksibilitet på botilbudsområdet med bedre mulighed for at flytte borgere af faglige årsager
4. Nytænk statens tilsyn af socialområdet, herunder også kvalitetsmodellen

Kommunerne kan meget på egen hånd, men i fællesskab med staten kommer begge parter længere. På de foregående sider er der beskrevet en lang række kommunale initiativer, der sigter mod større kvalitet og værdi for borgerne. Den røde tråd er mere ledelse og mindre detailstyring. Statslig deregulering er en vigtig forudsætning for denne udvikling, og kommunerne ser frem til at samarbejde om den.

## NOTER

- 1) Se undersøgelse gennemført af [Magasinet Danske Kommuner fra 14. september 2023](#)
- 2) Se rapport fra [Robusthedskommissionen fra september 2023](#) og anbefalinger fra [regeringens ekspertudvalg på socialområdet fra maj 2023](#)
- 3) Se interviewundersøgelse gennemført af Væksthus for Ledelse offentliggjort i publikationen "[Sammenhæng i Ledelseskæden](#)" fra 2020
- 4) Se rapport fra VIVE "[Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler](#)" fra marts 2023
- 5) Se interviewundersøgelse gennemført af Væksthus for Ledelse offentliggjort i publikationen "[Fællestræk i faglig ledelse](#)" fra 2020
- 6) Se to rapporter fra VIVE om "[En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren](#)", henholdsvis [midtvejsevaluering](#) fra august 2019 og [slutevaluering fra januar 2021](#). Se også rapport fra Social og Boligstyrelsen "[Seks kritiske succesfaktorer for implementering af helhedsorienteret indsats for udsatte voksne](#)" fra februar 2023. Se også to rapporter fra KL, henholdsvis "[Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere – hvorfor og hvordan](#)" fra 2020 og "[Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere – metoder og redskaber](#)" fra 2022
- 7) Se delrapport fra regeringens Reformkommission "[Nye Reformveje 3](#)" fra maj 2023
- 8) Se rapport fra KL "[Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere – Hvorfor og hvordan](#)" fra 2020
- 9) Se interviewundersøgelse fra Væksthus for Ledelse offentliggjort i publikationen "[Ledelsesspænd i Kommunerne](#)" fra 2022
- 10) Se rapport fra VIVE "[Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler](#)" fra marts 2023
- 11) Se rapport fra Væksthus for Ledelse "[Ledelsesspænd i Kommunerne](#)" fra 2022
- 12) Se rapport fra VIVE og Danmarks Evalueringsinstitut "[Undersøgelse af kvalitet i dagtilbud for 0-2-årige børn](#)" fra maj 2023
- 13) Se rapport fra Styrelsen for Patientsikkerhed "[Ældretilsynet: Erfaringsopsamling 2021-2023](#)" fra september 2023
- 14) Se rapport fra Reformkommissionen "[Nye Reformveje 3](#)" fra maj 2023

