



07-06-2012

Tillid – Hvor langt er vi nået?

Sagsnr.
2012-58214

1. Kultur- og Fritidsforvaltningen går nye veje

Med det mål for øje at skabe bedre ydelser til borgerne ”for de samme penge” har Kultur- og Fritidsforvaltningen valgt at indføre et tillidsbaseret styringsparadigme i forvaltningen.

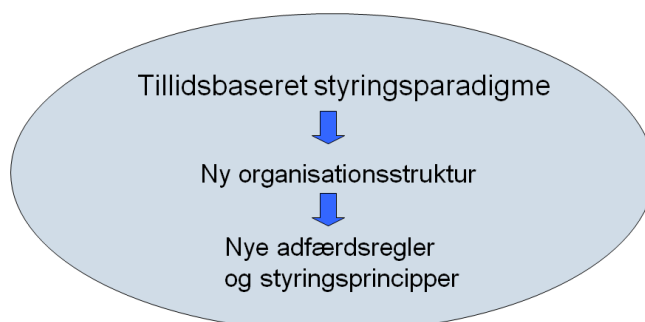
Dokumentnr.
2012-440276

Sagsbehandler
Ingeborg Mols Lindor

Målet har været, at:

- Skabe mest mulig rum til udvikling og løsning af kerneopgaver i lokalområderne
- Udvikle tilbud til borgerne lokalt og samle administrationen centralt
- Få mest muligt for pengene.

For meningsfuldt at kunne indføre et tillidsbaseret styringsparadigme med optimale vilkår for institutionerne var der behov for at ændre den daværende organisationsstruktur og de gældende styringsprincipper.



Forvaltningen gennemførte derfor en organisationsændring pr. 1. januar 2010. Institutioner blev lagt sammen lokalt, da den større frihed til institutionerne krævede større og mere robuste enheder.

Nye principper for borger- og brugerinddragelse på institutionerne blev indført for at sikre en tættere knytning lokalt, som modsvarer den større frihed institutionerne har fået centralt fra.

Nye færdselsregler og styringsprincipper blev indført, som afspejler Kultur- og Fritidsforvaltningens tillidsbaserede styringsparadigme.

Hvor langt er vi nået?

Resultaterne af strukturændringen viser, at forvaltningen har bevæget sig langt i forhold til de nye mål:

Sekretariatet

Rådhuset
1599 København V

Telefon
3366 2388

E-mail
inglau@kff.kk.dk

EAN nummer
5798009780560

www.kk.dk

Der er blevet plads til udvikling. Tillidsparadigmet har givet en øget tillid til borgerne, som blandt andet har ført til forsøg med øget mod ubemandet åbningstid.

Institutionslederne peger på, at der er sket et skift i tankegangen, sådan at institutionerne i stedet for *tilbud til* borgerne laver *tilbud sammen* med borgerne.

Den lokale forankring er øget. Institutionslederne fremhæver, at den ny struktur har givet mulighed for i højere grad at orientere sig lokalt og træffe hurtige beslutninger i samarbejde med eksterne parter.

Vi har fået mere for pengene. Den ny organisation har vist stor ansvarlighed i forhold til den samlede forvaltningsdrift, og har gennem en frivillig aftale gennemført en 1 pct. årlig besparelse på institutionsområdet i tre år.

På samme måde er forvaltningens sygefravær faldet fra 14,1 dag til 12,4 dag i gennemsnit over de sidste tre år.

Driften er robust. Afvigelsesrapporteringen viste sin robusthed ved regnskabsafslutningen for 2011. Langt de fleste institutioner havde godt styr på økonomien og de få steder, hvor der var problemer, var direktionen orienteret om det tidligere på året.

I det følgende beskrives først implementeringen af det tillidsbaserede styringsparadigme i Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvorefter der gives en status på, hvor langt forvaltningen er nået med implementeringen af tillidsparadigmet, og anvisninger til hvilke områder der med fordel kan fokuseres på i det videre arbejde.

2. Tillidsbaseret styringsparadigme

Frem mod organisationsændringen 1. januar 2010 og implementeringens af nye styringsprincipper arbejdede Kultur- og Fritidsforvaltningen med et **nyt fælles styringsparadigme.**

Behovet for at udvikle et nyt fælles styringsparadigme opstod i takt med, at forvaltningen ændrede sammensætning gennem kommunaliseringen af KUC i 2002 og KI 2005. Her skulle nye institutioner og virksomhedskulturer indarbejdes i forvaltningen, samtidig med at Københavns Ejendomme blev oprettet, og Restskatten overført til forvaltningen. Samtidig har der i kommunen generelt været fokus på større sammenhængskraft på tværs.

Direktionen beskriver behovet for at skabe et fælles værdisæt for forvaltningen på følgende måde: *"Hvis vi på nogen måde skulle skabe en forvaltning, der hang sammen på trods af meget forskellige kulturer, kompetencer og arbejdsopgaver, så var vi enige om at begynde at definere*

de værdier, som vi arbejder efter. Vi var også enige om, at det skulle være en proces fra bunden, det vil sige at direktionens rolle skulle være begrænset, og at vi ikke skulle definere indholdet”

Målet blev, at udvikle Kultur- og Fritidsforvaltningen fra en regelbunden virksomhed til en værdistyret organisation baseret på tillid.

Tillidsparadigmet blev valgt som et alternativ til de to dominerede styringsmodeller i den offentlige sektor: Rettigheds- og markedsparadigmet, som begge fører til et stort fokus på at måle og dokumentere alt, hvad man gør til trods for to forskellige udgangspunkter.

Rettighedsparadigmet udstyrer borgerne med et antal veldefinerede (minimums)rettigheder eller standarder, som skal kunne måles og vejes, for at sikre at alle får det samme. Skøn og kvalitetsbestrebelse kommer ofte til at ligge under for kravet om ens standarder.

Markedspadigmets udgangspunkt er et andet. Det offentlige skal ligne et marked og skal derfor være gennemsigtigt og sammenligneligt. Men for at det er muligt skal produkter og ydelser også her kunne måles, vejes og dokumenteres.

Frem for at bruge mange ressourcer på at måle, vej og kontrollere valgte Kultur- og Fritidsforvaltningen i stedet at tage afsæt i tillidsparadigmet.

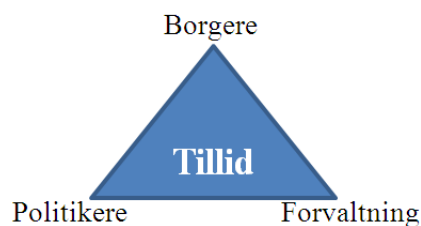
Udgangspunktet for tillidsparadigmet er en tro på, at ledere og medarbejdere gerne vil levere et godt produkt, hvorfor det ikke er nødvendigt med et stort kontrolapparat.

Når ledere og medarbejdere ikke skal bruge energi og kræfter på at måle og kontrollere, men i stedet kan bruge ressourcerne på det de er gode til nemlig at lave tilbud til borgerne, frigives der energi og kræfter i organisationen.

Princippet bag indførelse af tillidsparadigmet - og med det tillidsbaseret ledelse, er at lederne får udleveret en pose penge, som de har til rådighed. De vedtagne politikker danner rammen og angiver de mål, de skal sigte mod. Det giver rum for lederne til at tilpasse tilbuddene til den enkelte borger.

Tilliden giver den enkelte leder en større frihed, men stiller samtidig også større krav til ledelse og styring. Lever lederne ikke op til den tillid de har fået medfører det i yderste konsekvens at samarbejdet ophører.

Tillidsbaseret ledelse forudsætter i en politisk styret organisation, at der er tillid mellem politikerne, forvaltningen og borgerne.



Politikerne skal bakke op om den nye styringsform og melde klare politiske rammer ud, som lederne kan handle inden for, da de vedtagne politikker er ledernes ”vejviser”. Dette har været til stede i KFF.

Tillidsparadigmet omfatter også borgerne. Det åbner op for mulighed for at skabe tilbud til borgerne, som ikke har været tænkelige hidtil, som f.eks. at gøre institutionerne tilgængelig – i princippet – hele døgnet.

Ikke kun Kultur- og Fritidsforvaltningen, men også en række andre områder har valgt at fokusere på tillidsbaseret ledelse som vejen frem.

Københavns Kommune satte med budgetaftalen for 2012 tillidsbaseret ledelse på dagsordenen. På regeringsniveau bliver tillidsparadigmet også omtalt som vejen til at kunne levere flere og bedre ydelser for færre penge i de kommende år.

3. Ny organisationsstruktur

1. januar 2010 blev en ny organisationsstruktur implementeret i Kultur- og Fritidsforvaltningen for at skabe rammerne for det tillidsbaserede styringsparadigme.

Konkret var formålet med organisationsændringen, at

- Give institutionerne optimale vilkår til at løse deres kerneopgaver i lokalområderne på en sådan måde, at ressourcerne udnyttes bedst muligt
- Styrke mulighederne for bruger- og borgerindflydelse
- Mindske bureaukrati og kontrol
- Udvikle ledere og medarbejdere.

Institutionslederne kom til at referere direkte til direktionen på linje med de centrale chefer.

De hidtidige tre fagsøjler blev nedlagt, og al administration samlet i et centralt Servicecenter, Sekretariatet og i afdelingen Planlægning.

Faglighed og ansvar blev delegeret så lang ud som muligt, hvorimod de tekniske administrative opgaver blev centraliseret.

Institutioner er lagt sammen lokalt til større enheder for at skabe mere robuste institutioner og udnytte synergieffekten på tværs. I dag er der 9 sammenlagte institutioner, og 3 institutioner har indgået et administrativt samarbejde om regnskabsopgaverne.

4. Nye adfærdsregler og styringsprincipper

Som et led i implementeringen af et tillidsbaseret styringsparadigme har forvaltningen formuleret nye adfærdsregler og implementeret nye styringsprincipper.

Det tillidsbaserede styringsparadigme tog form i Kultur- og Fritidsforvaltningen i takt med, at et fælles ledelsesværdigrundlag ”**Ledelse med Vilje**” blev udviklet, som et sæt fælles **adfærdsregler** for lederne.

”Ledelse med Vilje” indeholder i dag fire kerneværdier, som er grundstenen i den tillidsbaserede ledelse:

- Visionær ledelse
- Tydelig ledelse
- Handlekraftig og dristig ledelse
- Anerkendende ledelse

Det tillidsbaserede styringsparadigme blev i forbindelse med organisationsændringen omsat til fire **centrale styringsprincipper**:

1. Få og tydelige mål
2. Intet nyt er godt nyt
3. Øget ansvar og initiativpligt
4. Tættere tilknytning lokalt.

Få og tydelige mål betyder, at direktionen udmelder ressourcerne og har tillid til, at institutionerne opstiller strategiske mål og når dem.

Direktionen beskriver principperne således: *”Der er ingen grund til at have mange regler, folk opfører sig som udgangspunkt fornuftigt. Vi har fjernet alle regler, som kun har kontrolformål – bortset fra de mest basale regler, bør der være så få som mulige”*

Et af de få mål, som er fastsat for lederne, er, at lederne får bonus for at begå **2-strategiske fejl** om året. Formålet er at gøre op med nul-fejlskulturen og i stedet få sat fokus på handlekraft og risikovillighed som afgørende ledelsesværdier i forvaltningen.

Afvigelsesrapportering er indført. Lederne melder kun til direktionen om væsentlige afvigelser - så **intet nyt er godt nyt**. Det er med til at

skabe en relevant og behovsbestemt dialog mellem lederne og direktionen.

Går det mod forventning galt, bliver der grebet ind og sat fokus på at få løst problemerne, så ressourcerne bruges på at rette op på problemerne i stedet for at bruge ressourcerne på kontrol.

Direktionen beskriver princippet om at rette fokus på problemerne således: *"Kører det økonomisk skævt på et bibliotek ud af tyve, laver vi ikke nye regler for dem alle tyve. Vi tager hårdt fat med alle styringsværktøjer, der hvor det er gået galt. Og i yderste konsekvens kan det koste lederen jobbet.*

Det er klart, at med større frihed følger også et større ansvar. Tillidsbaseret ledelse er at tage udgangspunkt i, at det ikke går galt, og styre benhårdt, hvis det alligevel sker. Derfor indgår styr på institutioners økonomi heller ikke i ledernes resultatkontrakter"

Indførelse af afvigelsesrapportering forudsætter, at det politiske niveau har tillid til forvaltningen og tillid til, at der bliver rapporteret om afvigelserne, som er tilfældet i Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Den større frihed til at handle, som institutionerne har fået centralt fra, kobles med en **tættere tilknytning lokalt** via nye principper for brugerinddragelse og et større fokus på borger- og brugerundersøgelser. Dette sker for at sikre, at tilbuddene modsvarer brugernes og borgernes behov.

5. Fem fokuspunkter – hvor langt er vi nået?

Udviklingen frem til i dag har ført til fem fokusområder:

- 1. Klare værdier i organisationen**
- 2. Kompetencer til at lede opad, udad og i netværk på tværs**
- 3. Volumen i institutionerne og administrative fællesskaber.**
- 4. Alle har ansvar for information og sparring på tværs**
- 5. Styringsdata uden bureaukrati**

En gennemgang viser, at Kultur- og Fritidsforvaltningen ikke er nået lige langt inden for alle fem områder.

Klare værdier i organisationen

Tillidsbaseret ledelse kræver klare fælles værdier i organisationen, som følges af lyst, og som alle tager ejerskab for.

At udvikle et fælles ledelsesværdigrundlag har været en af hjørnesteenene i udviklingen af den tillidsbaserede organisation.

Rodfæstet ledelsesværdigrundlag

Ledelsesværdigrundlaget ”**Ledelse med Vilje**” er som koncept rodfæstet og solidt forankret blandt Kultur- og Fritidsforvaltningens ledere.

Både af evalueringen fra 2011 – ”Ledelse med Vilje – en bog om udviklingen af ledelsesgrundlaget i Kultur- og Fritidsforvaltningen” – og i HR’s seneste undersøgelse blandt lederne fra 2012 fremgår det, at lederne har stor fortrolighed med ledelsesgrundlaget.

Som en af lederne udtrykker det: ”*Ledelse med Vilje lever i virkeligheden ret godt hos os. Vi ved jo godt, hvad det drejer sig om. Vi er gode til tillidsbaseret ledelse, det opdager vi, når vi møder de andre forvaltninger*”.

Eller en anden som siger: ”*Folk er gode til individuelt at udøve ledelse. De er meget selvstændige. Direktionen er langt væk fra den enkelte, og det styrker den enkelte. Du bliver nødt til at manøvre selvstændigt.*”

Resultatmål erstattet af bonussystem

Som konsekvens af værdigrundlaget er ledernes tidligere resultatlønsaftaler fra og med 2012 erstattet af et **nyt bonussystem**.

De årlige samtaler med direktionen har været kritiseret for at være for tilbageskuende. Det nye bonussystem bygger på en dialog mellem direktionen og den enkelte leder, hvor lederens indsats vurderes ud fra:

1. Sund drift og udvikling i egen afdeling
2. Forvaltningens udvikling og resultater
3. Kvalitet i den politiske sagsbehandling og i forhold til direktionen, visioner og begåede strategiske fejl
4. Oplevet tilfredshed med afdelingens/institutionens ydelser og indsats.

Udfordringen i forhold til ledelsesværdierne er at holde dem i live.

Der kommer hele tiden nye ledere til, som skal tage ejerskab for værdierne, og erindringen hos de gamle trænger med mellemrum til at blive støvet af.

Kompetencer til at lede opad, udad og i netværk på tværs

Med tillidsbaseret ledelse udviskes begreberne ”decentral – central” i organisationen.

Da organisationsændringen trådte i kraft, talte forvaltningen meget om, at ”institutionerne flyttede hjemmefra”. Den ny struktur, hvor alle institutionsledere refererer direkte til direktionen på linje med centrale ledere, har udfordret ledelseskompetencerne på alle niveauer.

Nye roller

Uanset hvor snærende den hidtidig søjleopdelte ledelsesstruktur har været – så har det været en model, hvor alle kendte deres rolle.

I den ny struktur skal der findes nye roller. Lederne skal tage et medansvar for hele forvaltningens udvikling – de skal **lede op ad, ud af og i netværk**.

Som en institutionsleder udtrykker det: *"Før var der rockwool centralt, der beskyttede os, nu skal vi og kan selv. Det gør, at vi er nødt til at blive og være mere kvalificerede også i forhold til at lede opad"*.

At lede opad og udad betyder at tage et samlet forvaltningsmæssigt ansvar for udviklingen – både i forhold til direktionen og i forhold til øvrige institutioner og centrale opgaver. At lede i netværk betyder, at kunne lede et fagligt område blandt ligemænd.

De nye roller kræver ressourcer – en decentralisering indenfor de enkelte institutioner er derfor nødvendig, hvis ikke lederen skal drukne i daglig drift.

Inddragelse

Forvaltningen har gennem de seneste år afprøvet forskellige inddragelsesformer, og erfaringen har vist, at ikke alle skal være med i alt.

Særligt har formen med rådgivningspaneler både på HR og økonomiområdet vist sig bæredygtig. Rådgivningspanelerne består af en mindre gruppe af ledere som på fællesskabets vegne tager en beslutning og indstiller til direktionen.

I tilfredshedsundersøgelsen med Servicecenteret fra efteråret 2011 efterlystes da også, at denne inddragelsesform bliver anvendt på andre områder fremover.

Størst succes har nok været aftalen om den treårig 1 pct. besparelse på institutionsområdet. Her har den ny organisation vist stor ansvarlighed i forhold til den samlede forvaltningsdrift.

Interview med ledere viser dog, at der fortsat er et udviklingspotentiale på dette område: *"Der er en tendens til at vi bliver for lokale i egen forretning"*.

Dialog om strategiske udfordringer

Et emne som har været særligt drøftet er den daglige ledelse på møderne mellem institutionslederne og direktionen, og der er enighed om, at disse ledelsesmøder endnu ikke har fundet sin rigtige form.

Lederne fremhæver, at direktionen er tilgængelig i dagligdagen, hvis man har et konkret problem, men savner noget mere tilstedeværelse

og dialog om de mere strategiske udfordringer. Denne del fungerer ikke på store fællesmøder men skal udspille sig i mindre – og mere nærværende fora.

Udfordringen er at udvikle de nye ledelseskompetencer i forvaltningen. Heri ligger også, at direktionen skal videreudvikle samarbejdet med henholdsvis den centrale og decentrale ledelsesgruppe, ligesom der skal findes en mere nærværende form for de strategiske drøftelser.

Volumen i institutionerne og administrative fællesskaber

Tillidsbaseret ledelse kræver ressourcer og kompetencer i en vis størrelsesorden – både økonomisk og fagligt – for at opgaven kan løses kvalitativt ordentligt.

Hvor den optimale størrelse ligger er svært at sige – der skal også tages højde for geografi og opgavesammensætning.

Hertil kommer, at der i fremtiden flyttes endnu flere teknisk/administrative funktioner over i koncernenhederne. Det medfører, at man, for at opretholde den fornødne kompetence og rutine indenfor det administrative område, skal vurdere om flere institutioner skal samles i administrative fællesskaber.

Udfordringen bliver at finde det rette ledesspænd fremover, som både tilgodeser geografiske forhold og opgavesammensætning.

Alle har ansvar for information og opgaveløsning på tværs

Den tillidsbaserede organisation har affødt en stor efterspørgsel efter information. Ingen kan længere bare afskrive sig ansvaret med henvisning til ”at de ikke har fået noget at vide”. Alle har ansvar for at videregive information – og alle har ansvaret for at opsøge information.

Alle ledere refererer direkte til direktionen, men hvornår er sagen stor nok til at involvere dem? Hvordan bruges netværk på tværs? Og hvordan finder man den rigtige information?

Ledermøder eller ledelses camp?

Der har været afprøvet forskellige former for **ledermøder** i den ny organisation – uden at den helt rigtige form endnu er fundet.

Størst succes har været det seneste bud – **ledelses campen** – i vinteren 2012. Her blev mødet, informationen og netværket prøvet af i en ny form, hvor omdrejningspunktet var den kulturpolitiske idéudvikling. Det tiltalte mange at arbejde under en form, hvor det faglige indhold var i fokus i stedet for kun at mødes for at drøfte organisation og rammer.

Som en udtrykte det: "Fjern chefmøderne og lav en slags minicamp en gang i kvartalet, hvor vi river stikket ud".

Faglige netværk med konkrete opgaver

Institutionslederne fremhæver, at **netværket på tværs** i organisationen fungerer, når en konkret opgave skal løses, men at de stående faglige netværk ikke er lykkedes. Der peges på, at direktionen kan skubbe til denne udvikling ved at lægge opgaver ud til tværgående løsninger, så der kommer et større "nødvendighedspres" i forhold til de faglige netværk.

Der er en villighed til at dele faglige medarbejdere institutionerne imellem, men fagligheden ønskes forankret i institutionerne frem for i Servicecenteret. Således ser man gerne, at nogle institutioner opbygger en særlig faglig profil, og at tværgående ressourcer placeres i disse institutioner.

Information via nye digitale værktøjer

Ansvar og overblik kræver viden og information, og her er møder ikke nok. Der skal skabes et **informations torv**, hvor alle nemt kan formidle målrettet information rundt i forvaltningen.

Det er oplagt her at bruge de nye digitale muligheder og værktøjer som forvaltningens Serviceportal og det fælles kommunale projekt "Min Lederside". Det er nye initiativer, som prøver at gå i den retning.

Udfordringen fremad er at udvikle den tværgående faglighed i forvaltningen, og udfordre institutionerne på at løse opgaver i fællesskab. Ligeledes skal vores digitale informationsplatforme nytænkes, sådan at de målrettes den enkelte leders behov, samtidig med at vi bruger nettet til at dele viden.

Styringsdata uden bureaukrati

Tillidsparadigmet vil i mange tilfælde forudsætte tilstedeværelse af styringsdata – men fordi man tæller, behøver man ikke blive målt på alting.

Data til planlægning og udvikling

Styringsdata er et nødvendigt redskab for den enkelte leder i dagligdagen til planlægning og udvikling - men ikke til kontrol.

Besøgs – og udlånstal er nødvendige for at allokere ressourcerne rigtigt i institutionen. **Budget og forbrugsrapporter** angiver udviklingsrummet for nye aktiviteter. På samme måde har forvaltningen brug for at kunne aggregere tallene til kommuneniveau, for at vurdere hvor der skal sættes ind med nye tilbud.

Afgørende for de målinger, som finder sted er, at de skal ske uden ekstra bureaukrati. Her er den ny teknologi nøglen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen har som nævnt indført **afvigelsesrapportering**. Gennem systematisk decentralisering og periodisering af budgetterne har den enkelte leder i dag mulighed for dag til dag at følge institutionens forbrug uden særlige tilgængelighedskrav.

Afvigelsesrapporteringen viste sin robusthed ved regnskabsafslutningen for 2011. Langt de fleste institutioner havde godt styr på økonomien. De få steder, hvor der var problemer, var direktionen orienteret om det tidligere på året.

På samme måde har de systematiske og let tilgængelige fraværsrapporter skærpet indsatsen i forhold til sygefravær. Forvaltningens samlede sygefravær er faldet fra 14,1 dag til 12,4 dag over de sidste tre år.

En af de vigtigste datakilder for udvikling af institutionerne er viden om **brugernes og borgernes behov, tilfredshed og inddragelse**.

Bruger- og borgerundersøgelser – en udfordring

Forvaltningen har afprøvet forskellige former for tilfredshedsundersøgelser, uden at den rigtige form endnu er fundet.

Der er gennemført fire deciderede borgerundersøgelser. Det har dog været svært at få en tilpas stor population til at kunne vurdere den enkelte institution.

Institutionerne har hver især arbejdet med tilfredshedsundersøgelser. Undersøgelserne har en varierende kvalitet, og der er enighed om, at tilfredshedsundersøgelserne fremover bør professionaliseres på tværs af institutionerne.

Mange former for brugerinddragelse

I forhold til **brugerinddragelsen** har Kultur- og Fritidsudvalget i 2009 besluttet tre modeller for brugerinddragelse:

(a) Ren brugerbestyrelse, (b) kombinationsmodel med valgte brugerrepræsentanter og udpegede medlemmer og (c) kommunal institution uden bestyrelse med løbende inddragelse af brugere.

Af evalueringen fra 2010 fremgår det, at sammenlægninger af institutioner har styrket det lokale samarbejde og øget lokalområdernes indflydelse.

Lidt over halvdelen af institutionerne har valgt nye og mindre formelle former for brugerinddragelse, og det er vurderingen, at der er en stærk og stigende tendens til at inddrage brugerne via nye kanaler.

Institutionerne fremhæver, at de mange nye former for brugerinddragelse har været udfordrende. Der har skullet ske et skift i tankegangen fra at lave *tilbud til* borgerne til at lave *tilbud sammen med* borgerne.

Men samtidig har det nye tillidsparadigme åbnet op for en øget tillid til at borgerne kan selv, som blandt andet har ført til ubemandet åbningstid – og andre initiativer, hvor driften sker sammen med brugerne.

Mindre bureaukrati

Kultur- og Fritidsforvaltningen har samtidig arbejdet aktivt på at **afskaffe regler og kontrol**. Samlet set har forvaltningen ved at afskaffe regler eller digitalisere arbejdsgange højnet kvaliteten på nogle områder og på andre områder sparet ressourcer.

Ud fra en skønsmæssig vurdering har afskaffelsen af regler og kontrol sparet ca. 10 årsværk. Opgørelsen viser dog også, at det er svært at begrænse tilgangen af nye regler. Der er i samme periode kommet nye regler til svarede til ca. 2 årsværk.

Forvaltningen har på den baggrund besluttet, at der løbende skal foretages en revision af regler og kontroller for løbende at begrænse tilgangen.

Udfordringen er at automatisere dataindsamling og målinger yderligere, så målingen i sig selv ikke opleves som mere bureaukrati. Det kræver investering i nye systemer og ensretning af data på tværs i kommunen. Der skal fremover særligt fokus på at få en solid tilbagemelding fra brugere og borgere.

6. Sigtelinjer for fremtiden

Første fase af den tillidsbaserede organisation er gennemført. Tiden er nu til at igangsætte anden fase.

Målet med fase 2 er at udviske skellen mellem central og decentral og skabe en smidig og effektiv organisation, der udnytter alles potentialer.

De fremadrettede opgaver kan opsummeres til:

1. Klare værdier i organisationen

- Ledelsesværdigrundlaget skal holdes i fokus, uden at det virker som en gentagelse, for dem som har været med hele vejen

2. Kompetencer til at lede opad, udad og i netværk på tværs

- Kompetencerne hos lederne skal udvikles til at kunne lede opad, udad og i netværk

- Der skal findes en mere nærværende dialogform mellem lederne og direktionen om de strategiske udfordringer
- 3. Volumen i institutionerne og administrative fællesskaber**
 - Ledelsesspændets størrelse skal drøftes
 - Administrative fællesskaber skal drøftes
- 4. Alle har ansvaret for information og opgaveløsning på tværs.**
 - Teknologien skal bruges til at udvikle et effektivt informationstov
 - Institutionerne skal udfordres på at løse den faglige udvikling i fællesskab på tværs
- 5. Styringsdata uden bureaukrati**
 - Bruger- og borgerundersøgelser skal professionaliseres
 - Der skal udvikles flere digitalt genererede styringsdata til hjælp for ledernes daglige drift.