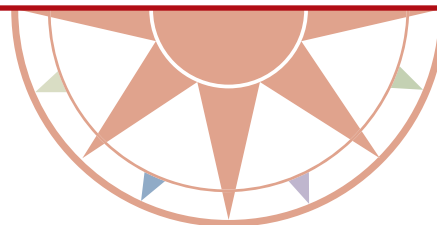


BUPL'S LEDERFORENINGS POLITIK: OFFENTLIG STYRING OG LEDELSE BYGGER PÅ TILLID OG FAGLIGHED



Politikkens formål er at give BUPL's lederforenings holdning til indretningen af offentlig styring og ledelse. Politikken angiver en dynamisk retning for offentlig styring og ledelse, som også dækker et tværfagligt perspektiv på hele 0-18 års området. Når taler om retning, er det netop for at understrege, at politikken ikke fastlægger styring og ledelse i detaljer, men efterlader et betydeligt rum for lokal dialog og samarbejdet i kommunerne.

Politikken giver BUPL's ledermedlemmer en platform til at drøfte offentlig styring og ledelse med arbejdsgivere, lederkolleger og den lokale fagforening. Der er mange spørgsmål og diskussioner, som politikken skal spille ind i, fx hvilken struktur er hensigtsmæssig, hvilke styringsredskaber er optimale, hvad er kerneopgaven, hvilke mål skal der være for kerneydelserne, og hvordan skal kvalitet måles?

Offentlig styring har til formål at sikre

- at de politiske beslutninger bliver udført,
- at borgerne får den bedst mulige ydelse for de tildelte ressourcer,
- at de økonomiske rammer bliver overholdt,
- retssikkerhed, åbenhed og gennemsigtighed i politiske og administrative processer,
- en hensigtsmæssig evaluering af udførte beslutninger for at understøtte kvalitetsudvikling.

Det er vigtigt, at detaljeringsgraden i den offentlige styring ikke tager overhånd og fjerner fokus fra det væsentligste – nemlig *kerneopgaven*. Den nuværende styring kan ikke rumme den kompleksitet, der er omkring produktion af offentlige velfærdsydelser. Der er behov for at finde alternativer, som imødekommer både nationale og lokale behov.

Styringskæden – fra den demokratiske beslutning til implementeringen i det yderste led hos medarbejderen – skal være klar og præcis og samtidig give rum til de aktører, der arbejder i styringskædens enkelte led. Det er afgørende, at fokus er på den værdi hvert enkelt led i styringskæden bidrager med i relation til kerneopgaven.

Den offentlige styring bør løbende udvikles og tilpasses. Det skal foregå ved, at den nødvendige og tilstrækkelige information drøftes og fortolkes i læringsrummene mellem styringskædens led. Information og indflydelse skal gå begge veje i styringskæden, og aktørernes medindflydelse er derfor af stor betydning. Kvaliteten af offentlige velfærdsydelser bør løbende evalueres. Evalueringen skal baseres på systematisk faglig refleksion over velfærdsydelsernes kvalitet og målopfyldelse.

Når BUPL's lederforening taler om styring og ledelse, skal styring forstås som de rammer og mål, der er for udførelsen af arbejdet. Rammerne kan være *input* i form af forskellige ressourcer til arbejdets udførelse, og det kan være *output* i form af mål for arbejdet. Ledelse skal forstås, som den måde lederne planlægger og etablerer de processer, der organiserer og kombinerer de ressourcer, der stilles til rådighed for arbejdets udførelse.

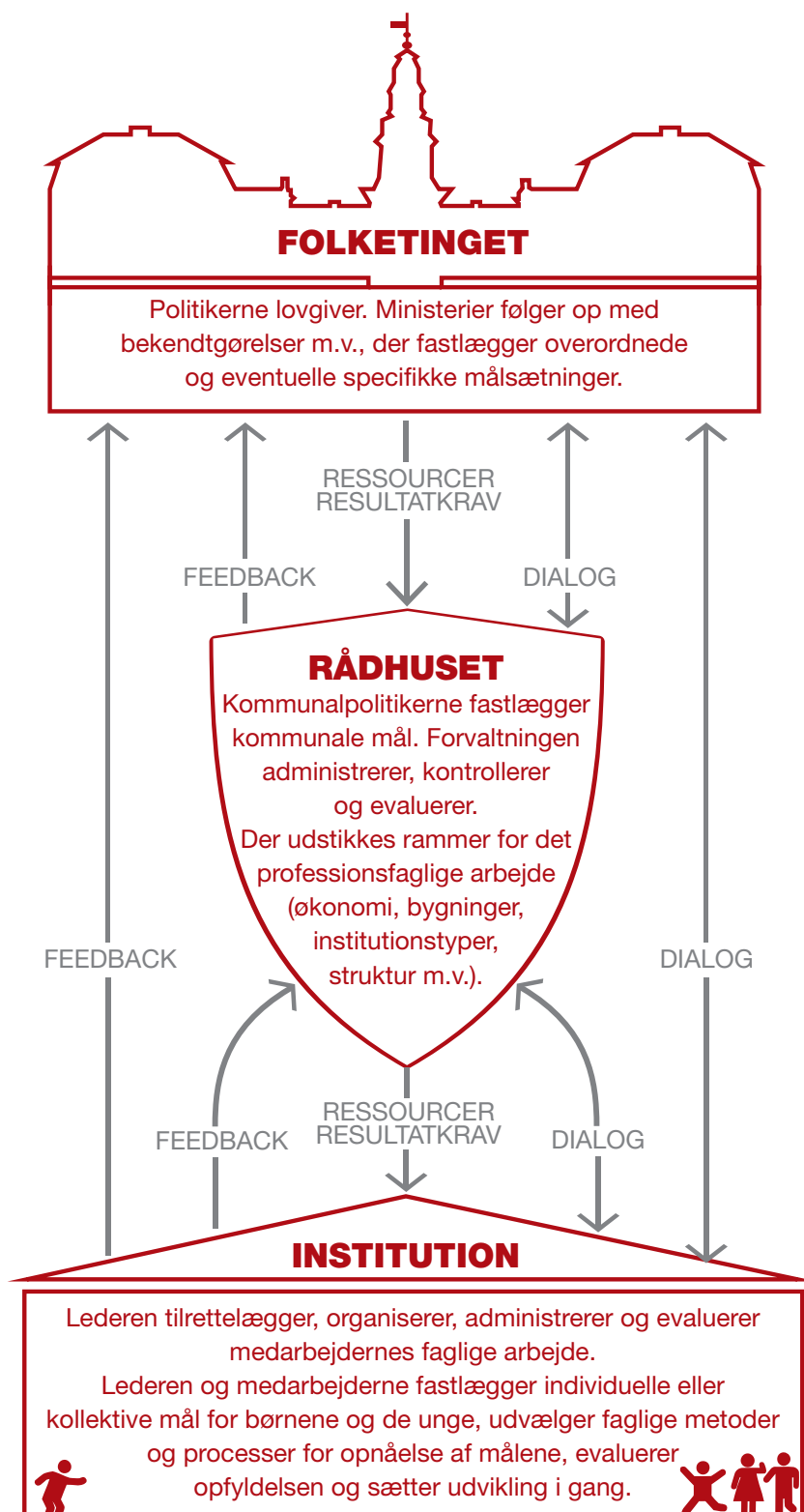
Det er Lederforeningens synspunkt, at styring skal begrænse sig til at fastlægge input og output, mens lederne tager sig af at udøve ledelse. Det er politikernes ansvar at sørge for, at der er den rette balance mellem input og output.

Politikken 'Offentlig styring og ledelse bygger på tillid og faglighed' kan illustreres med figuren.

De nedadgående pile i midten viser den traditionelle styringskæde. En styringskæde der er ren top down. En klar en-vejs styring, der ikke giver mulighed for tilbage melding.

I venstre side af figuren er der sat opadgående pile, der viser en mulighed for at give feedback fra den offentlige institution til politikere og embedsmænd på rådhuset, Folketinget og ministerier. Denne feedback er dog usystematisk og en-vej på samme måde, som top down styringen er en-vejs.

I højre side af figuren er der sat dobbelt-pile, der viser en aktiv *dialog* mellem den offentlige institution og politikere og embedsmænd på rådhuset, Folketinget og ministerier. Det er denne *dialogbaserede offentlige styring*, som BUPL's lederforening ønsker.



OFFENTLIG STYRING SKAL BYGGE PÅ TILLID TIL LEDERE OG MEDARBEJDERE

Offentlig styring skal tage udgangspunkt i, at det er mennesker, der producerer velfærdsydelse. Professionsfaglige ledere og medarbejdere har alle et ønske om at levere så god en kerneydelse som muligt. Derfor skal styringen udvise tillid til både ledere og medarbejdere og samtidig baseres på færrest mulige redskaber. Tillid skal ikke være ukritisk eller blind – og naturligvis skal der være en systematisk refleksion i forhold til det arbejde, der udføres.

Omfanget af offentlig styring skal altid ses i forhold til de ressourcer, der stilles til rådighed.

OFFENTLIG STYRING OG LEDELSE ER KONTEKSTAFHÆNGIG

Offentlig styring afhænger af og skal tilpasses kerneydelsen. Kerneydelser, der bygger på relationsarbejde, menneskelig omsorg og empati, skal styres og håndteres på anden måde end produkter fremstillet ved masseproduktion.

Afstanden fra styringskædens øverste politiske led til det nederste udførende led har afgørende betydning for, hvordan aktørerne forstår de til tider komplekse forhold omkring kerneydelsen. Jo længere væk fra kerneydelsen, jo mere generel må styringen og målbeskrivelserne være, hvorimod nærhed til kerneydelsen giver større mulighed for præcise målbeskrivelser.

Afstanden mellem aktørerne i styringskæden bør være så kort som mulig. Direkte kontakt mellem leddene i styringskæden gør det muligt at tage højde for de lokale forhold.

EVALUERING SKAL BASERES PÅ FÅ OG PRÆCISE MÅL FOR KERNEYDELSEN

Offentlige velfærdsydelser skal kunne evalueres – og det skal ske med afsæt i styringskæden. Evalueringen skal baseres på få præcise mål for kerneydelsen. Målene behøver ikke at være relevante for alle led i styringskæden, og de må ikke være modsætningsfyldte eller udelukke hindrernes opfyldelse.

Enhver evaluering skal tage højde for, om evalueringens arbejdsindsats er tilpasset den værditilvækst, som evalueringen bidrager med. Evalueringer kan gennemføres på mange måder, og resultaterne kan formidles fx via skrift, billeder, video, høringer, debatter, udstillinger.

NYE STYRINGSREDSKABER BØR UDVIKLES, AFPRØVES OG VURDERES I LABORATORIER FØR IMPLEMENTERING

Der er løbende behov for at udvikle nye styringsredskaber. Nye styringsredskaber skal afprøves i begrænsede miljøer, og det skal evalueres, om de skaber større værditilvækst og dermed skal videreføres. Det er afgørende, at nye styringsredskaber skaber ny viden og effekt og ikke blot ukritisk lægges oven på eksisterende redskaber, men erstatter dem.

Styringsredskaber skal have en rimelig levetid, så brugere, ledere og medarbejdere bliver fortrolige med dem og kan høste den værditilvækst, som styringsredskabet skal levere.

LEDELSE SAMMEN MED MEDARBEJDERE

Ledelse udøves ikke isoleret, men over for og i samarbejde med mennesker. Ledelse udøves i relationer mellem mennesker, hvor dialogen er omdrejningspunktet. Ingen medarbejder kan arbejde målrettet uden ledelse, og ingen institution kan drives uden ledelse.

Set fra medarbejderens side skal ledelsen levere styring, inspiration til faglighed, rammer for fællesskabet (arbejdspladsen), mening, omsorg, stabilitet. Samtidig skal ledelsen give plads til medarbejdernes synspunkter og stimulere motivation, innovation og kreativitet. Set ud fra organisationens synspunkt skal ledelsen sikre kommunikation, den nødvendige arbejdsmæssige indsats, udøve kontrol, gennemføre korrektioner samt formulere og definere institutionens formål.

Udøvelsen af ledelse bygger på en lang række ledelsesredskaber, ledelsens uddannelse og erfaring. Ledelsen skal i særlig grad have blik for, at institutionen besidder den rette professionsfaglighed og samtidig vedligeholde denne faglighed. Levering af den bedste kerneydelse bygger på den rette kombination af ledelse tæt på kerneydelsen, selvledelse, medledelse, sparring og coaching af medarbejderne.

I forhold til en fortsat udvikling af kerneydelsen skal ledelsen have fokus på innovation, kreativitet, anvendelse af ny teknologi og IT, brugernes behov samt medarbejdernes vilje til udvikling. Ledelsen skal til stadighed have fokus på udvikling af morgendagens kerneydelse.

Vedttaget af BUPL's lederforening 10. juni 2013