

9

## Principper



Principper for god offentlig service

*Regeringen, KL og Danske Regioner*

# Ni principper for god offentlig service

Regeringen, KL og Danske Regioner nedsatte i januar 2007 en arbejdsgruppe, som fik til opgave at formulere principper for god offentlig service. I arbejdsgruppen deltog medarbejdere, institutionsledere og topchefer fra den offentlige og den private sektor.

Arbejdsgruppen præsenterede i maj 2007 ni overordnede principper for god service i den offentlige sektor. Principperne blev herefter sendt i høring blandt kommuner, regioner, interesseorganisationer, faglige organisationer og i staten. De indkomne høringssvar var positive i forhold til initiativet og påpegede betydningen af den lokale forankring. Høringssvarene har resulteret i mindre ændringer og præciseringer.

Det er hensigten, at principperne kan bruges til at åbne dialogen om god service på de enkelte arbejdspladser. Hvad betyder principperne for det daglige arbejde? Hvordan skal de fortolkes og omsættes, så de giver mening? Hvilke situationer er sværest at håndtere, og hvordan vælger vi at gøre det? Hvilke krav stiller det til medarbejderne, til ledelse og organisering og til kompetenceudvikling?

Det er først, når principperne oversættes lokalt og bruges i det daglige arbejde, at de får værdi. Derfor er den lokale dialog om principperne afgørende for, at principperne forankres i det daglige arbejde. For hvert princip er der stillet en række spørgsmål, som kan starte dialogen om det enkelte principps betydning i hverdagens møde mellem medarbejder og bruger.

Både bruger- og borgerbegrebet benyttes i principperne. I det konkrete møde med den offentlige medarbejder tales der om brugeren. Når der tales mere generelt om relationen til den offentlige sektor, tales om borgeren.

**Klar tale**  
- åben og klar kommunikation



**Øjenhøjde**  
- mød brugeren hvor brugeren er



**Ressourcer med omtanke**  
- brug de offentlige ressourcer med omhu og omtanke



**Tydelige forventninger**  
- brugeren skal vide, hvad brugeren kan forvente



**Hånd om fejl**  
- tag hånd om de fejl, der sker

**Udvikling**  
- udvikling og fornyelse skal præge den offentlige sektor



**Ydmyghed**  
- ydmyghed over for din rolle og din magt



**Sammenhæng**  
- brugeren skal opleve sammenhæng i mødet med det offentlige



**Professionalisme**  
- faglig dygtighed og professionalisme er fundamentet for god service

# Øjenhøjde

- mød brugeren, hvor brugeren er

Forudsætningen for at kunne give en god service er evnen til at møde den enkelte, hvor han er, med de ressourcer han har – mange, få, særlige. Ingen mennesker er ens, så i mange tilfælde er der behov for en individuel tilgang, hvor man respekterer den enkeltes historie, privatliv og værdier. Fx at social- og sundhedshjælperen har respekt for det liv, den ældre medborger har levet tidligere. At læreren forstår sine elevers baggrund, og at pædagogen sætter sig ind i barnets situation og behov.

Borgernes ressourcer skal inddrages, så de føler ligeværdighed og medbestemmelse i mødet. Et godt samarbejde mellem medarbejdere og de enkelte brugere – herunder også pårørende - er afgørende for, at brugerne også føler sig værdige og ligeværdige. Og for at de får mulighed for at tage ansvar for deres egen situation.

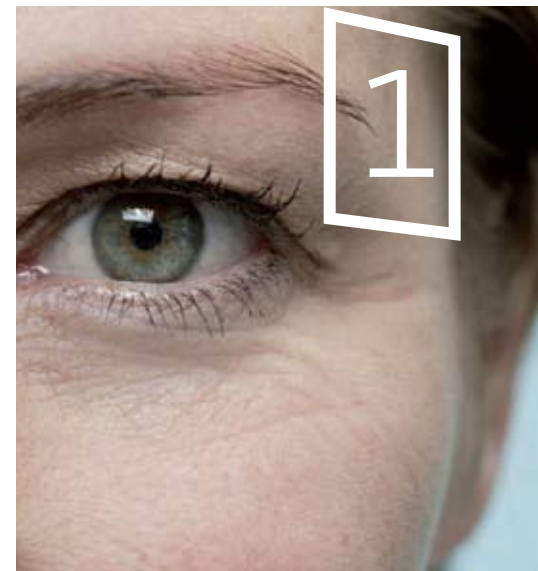
Den offentlige sektor skal være tilgængelig for borgerne. Det betyder både, at man som borger har let adgang til det offentlige. Og det betyder, at man oplever, at den enkelte medarbejder er tilgængelig. At man oplever, at man er det vigtigste lige nu i mødet med den enkelte medarbejder, og at man mødes med interesse og lydhørhed.

Der vil være konkrete situationer, hvor brugerne ikke selv er i stand til at definere ønsker og behov. Og der vil være situationer, hvor der er gode faglige eller ressourcemæssige grunde til, at brugerens ønsker ikke kan tilgodeses. Når det sker, er det vigtigt, at medarbejderne træder i karakter over for den enkelte bruger med den autoritet, der er behov for. Men det skal gøres på en måde, hvor der udvises respekt for brugeren.

Hvad gør vi for at skabe et godt samarbejde med brugeren?

Hvordan skaber vi tid og rum til mødet med den enkelte bruger?

Hvordan sikrer vi en individuel tilgang til den enkelte bruger?



Hvordan formår vi at træde i karakter som autoriteter, når det er nødvendigt?

Hvordan inddrager vi bedst brugerens ressourcer og viden til gavn for samarbejdet med brugeren?

# Klar tale

- åben og klar kommunikation



Hvordan medvirker vi til en dialog, som er ligeværdig?

Hvordan sikrer vi, at brugeren får de informationer, som brugeren har behov for?

Hvordan sikrer vi, at brugeren har forstået hele budskabet?

Hvordan videregiver vi et svært budskab til det enkelte menneske, som har brug for vores hjælp?

Hvad gør vi for at sikre, at vi vælger den rigtige form i kommunikationen med brugeren?

Kommunikationen mellem medarbejder og bruger skal være enkel, forståelig og ligeværdig. Den gode dialog er vigtig og brugerne skal opleve, at der lyttes til dem. Medarbejderne skal prioritere og tage sig tid til en samtale, når det er nødvendigt.

I alle de korte møder med borgerne i borgerservicecentret, med forældrene i børnehaven, med de pårørende på plejehjemmet og med borgeren hos SKAT, er klar og venlig kommunikation en vigtig forudsætning for god service. Også simple spørgsmål, som kan virke indlysende, fortjener klare og venlige svar.

I en række situationer skal medarbejdere videregive svære budskaber. Det gælder oplagt i sundhedsvæsenet, men også i mange andre situationer i ældreplejen, i socialsektoren, hos politiet, osv. I disse situationer har måden, der tales med den enkelte bruger på, meget stor betydning. Hvordan præsenteres budskabet? Hvad er vigtigt at få at vide nu og hvordan?

Åben og klar kommunikation handler også om indlevelse. Ikke mindst i situationer, hvor brugeren er i en sårbar eller magtesløs situation. Den kræftsye patient, forældrene til børn, der har brug for særlige foranstaltninger og den ældre, der ikke længere kan klare sig i eget hjem, har alle brug for, at kommunikationen foregår på deres præmisser. Man skal sikre sig, at brugeren har forstået det budskab, man gerne vil give. Budskaber som for lægen eller sagsbehandleren er hverdagsagtige og almindelige, kan for brugeren være både unikke og med stor betydning for hans livssituation.

Medarbejderne skal i hver enkelt situation vurdere, hvilken kommunikationsform, der er mest egnet i situationen. Nogle gange er det tilstrækkeligt at give en folder eller hen-vise til en hjemmeside. Andre gange er det nødvendigt med en samtale. Og nogle gange er en telefonsamtale, et brev, en mail eller måske blot en SMS det rigtige valg.

# Tydelige forventninger

- brugeren skal vide, hvad brugeren kan forvente

En ordentlig dialog om serviceydelsen, hvor forventninger kan afstemmes, og den enkelte bruger kan få et klart billede af fleksibiliteten i ydelsen, kan ofte være med til at forbedre serviceoplevelsen. Det forudsætter, at der er åbenhed og villighed til at tale både om rammer og indhold i ydelsen.

Brugeren skal hurtigt gives et overblik over de valgmuligheder, som han har i den konkrete situation, men også hjælp til at træffe et valg. Er operation det rigtige lige nu, eller skal man hellere se tiden an? Kan dele af ydelsen vælges fra og kan andet vælges til (fx i hjemmeplejen)? Hvilke undervisningstilbud er der mulighed for at vælge? Kan forældrene forvente at få deres førsteprioritet om daginstitution opfyldt? Hvis ikke - hvilke andre muligheder er der så?

Borgernes forventninger om en hurtig og effektiv sagsbehandling skal så vidt muligt imødekommes, og det skal tydeligt kommunikeres, hvis et konkret sagsforløb forsinkes, og hvornår der igen vil ske noget i sagen. Det er afgørende, at brugerne kan være sikre på, at det offentlige handler i forhold til deres sag, så de ikke bliver glemt - eller får oplevelsen af at blive glemt.

Brugeren skal have klar information om rettigheder og serviceniveau, så han ved, hvad han kan forvente at få. Der skal lyttes til den enkeltes forventninger, men også være klar information når forventningerne overstiger, hvad der er muligt. Kunden har altid ret. Brugeren er dog ikke kunde - men borger. Og der vil være situationer, hvor der er gode faglige eller ressourcemæssige grunde til, at forventningerne ikke kan indfries.

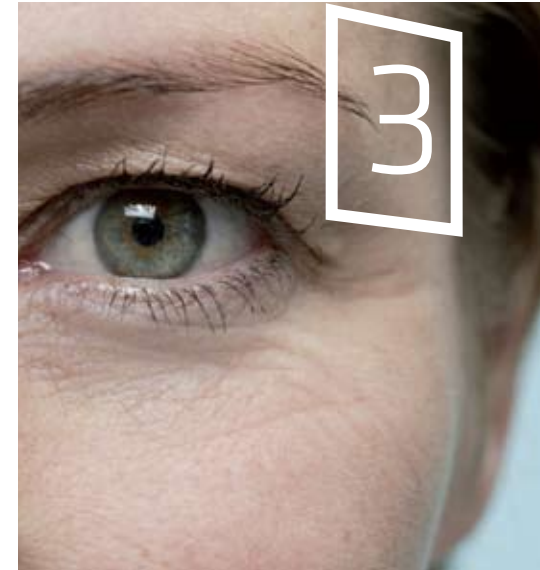
Det er vigtigt, at medarbejderne kommunikerer deres forventninger til brugerne, fx at de skal lade være med at ryge før en operation, at de skal sørge for, at deres børn kommer udhviledt i skole, at de selv er aktive i et behandlingsforløb og er med til at tage ansvar for, at det lykkes. I dialogen med den enkelte bruger er disse spørgsmål en lige så vigtig forudsætning for et godt samarbejde, som brugerens forventninger til det offentlige.

Hvordan taler vi med brugeren om forventninger til den service, han skal modtage?

Hvordan sikrer vi, at brugeren altid har overblik over de valgmuligheder, han har?

Hvordan giver vi den fornødne hjælp og vejledning til at vælge?

Hvordan kommunikerer vi vores forventninger til brugeren på en god og hensigtsmæssig måde?



Hvad kan vi gøre for at være sikre på, at brugerne altid får tilstrækkelig information om rettigheder og serviceniveau?

Hvordan skaber vi en god og løbende dialog med brugeren om de gensidige forventninger?

# Ydmyghed

- ydmyghed over for din rolle og din magt



Hvordan skal vi forholde os til den magt, vi har i relationen til brugeren?

Hvordan kan vi undgå at magten bliver misbrugt?

Hvordan sikrer vi, at vi altid forholder os professionelt og korrekt – også i de situationer hvor vi har lyst til at tage parti?

Som offentlig ansat er man ofte i situationer, hvor ens handlinger og adfærd har meget stor betydning for den enkelte borger. Det gælder for sagsbehandleren, for politibetjenten, for lægen, for sygeplejersken, for underviseren, for pædagogen og mange andre offentligt ansatte, som er med til at løse vitale opgaver i samfundet.

Magten ligger for det første i den konkrete myndighedsudøvelse. Sagsbehandleren beslutter, hvilke tilskud borgeren er berettiget til, politibetjenten kan udstede bøder, og juristerne i Udlængeservice beslutter, om mennesker har ret til ophold i Danmark eller ej. Det er en meget direkte magtudøvelse.

Men der er også magt gemt i den service, som offentlige ansatte leverer hver dag. For den ældre er den hjælp, som social- og sundhedshjælperen giver, nødvendig for at dagligdagen kan hænge sammen. For den udviklingshæmmede er socialpædagogens hjælp og omsorg i mange situationer fuldstændig bestemmende for denne persons trivsel. Og hver dag skaber pædagoger i vuggestuer og børnehaver rammerne for, at vores børn har en god og tryk hverdag.

Med magten følger et ansvar for, at man bruger den magt, man er blevet givet, på en ordentlig måde. Man skal være ydmyg over for den magt, man som offentlig ansat har i relationen til brugeren: Man skal så at sige have en etisk omgang med magten baseret på ordentlighed, respekt og imødekommenhed. Og det forudsætter, at medarbejderne drøfter, hvad magten betyder, og hvilke faldgruber for misbrug af magt, der er i mødet med den enkelte bruger. Hvor går det galt? Og hvordan kan vi som medarbejdere hjælpe hinanden med at undgå, at det går galt?

# Hånd om fejl

- tag hånd om de fejl, der sker

Det er vigtigt, at alle arbejdspladser har et systematisk fokus på at forebygge og minimere antallet af fejl.

Der begås meget få fejl i den offentlige sektor, når man tænker på, hvor mange timers pleje, undervisning, behandling og afgørelser, som hver dag leveres af den offentlige sektor. Men der begås fejl, når mennesker er involveret. Nogle af disse fejl er så alvorlige, at de har store menneskelige omkostninger. Andre er mindre fejl, der skaber irritation hos borgerne. Når fejlen er sket – stor eller lille – er det opgaven at tage hånd om den på en ordentlig måde.

Håndteringen af fejlene er afgørende for, om den person, som berøres af fejlen, ender med at få en dårlig, en tilfredsstillende eller ligefrem en god oplevelse. Den person, der bliver udsat for fejlen, skal opleve, at systemet håndterer fejlen åbent og ærligt, således at tilliden så vidt muligt genoprettes.

Det skal være naturligt og trygt for den enkelte medarbejder at tale om den fejl, der er begået. Ingen er ufejlbarlig, tværtimod er vi som mennesker netop fejlbarlige. At der fejles, må ikke blive noget, der ikke tales om. Der skal derimod blandt medarbejderne være accept af og åbenhed i forhold til, at fejl - om det så drejer sig om dårlig service, utilsigtede hændelser eller direkte fejlagtige beslutninger - skal diskuteres aktivt og ikke blot gå i glemmebogen. Det handler om at skabe en kultur, hvor medarbejderne opfatter dialog om fejl og utilsigtede hændelser som en naturlig del af den faglige udvikling på arbejdspladsen. Og hvor man føler en forpligtelse til at bringe eksempler åbent frem i dialogen mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og ledelse.

Fejl er også en vigtig kilde til læring. Åbenhed og dialog om de fejl, som begås, skal bidrage til, at medarbejderne bliver dygtigere. Fejl er umulige at undgå, men at medarbejdere begår de samme fejl igen og igen både kan og skal undgås.

Hvordan håndterer vi fejl?

Hvordan følger vi op på fejl?

Hvordan lærer vi aktivt af fejl?

Hvordan sikrer vi, at vi åbent kan tale om de fejl, som begås?



Hvordan skaber vi en kultur, hvor det ikke bare accepteres, men forventes, at fejl, som man selv eller andre har begået, bliver bragt åbent frem?

# Professionalisme

- faglig dygtighed og professionalisme er fundamentet for god service



Hvordan bruger vi vores faglighed aktivt i mødet med brugeren?

Hvordan sikrer vi, at vi er ærlige og åbne om vores faglige vurderinger?

Hvordan sikrer vi, at det faglige niveau er i orden, og at man som medarbejder siger fra, når det ikke er det?

Hvordan sikrer vi gode rammer for faglig udvikling for alle medarbejdere?

Blandt medarbejderne i den offentlige sektor er der en høj faglig stolthed. Denne stolthed skal ledelsen understøtte og værne om. Den er fundamentet for, at der kan leveres god service.

Medarbejderen skal bruge sin faglighed aktivt. Borgerne skal opleve, at medarbejderne er åbne og ærlige om deres faglige vurderinger. Fx er den pædagogiske faglighed nøglen til at forstå barnets behov og derfor også nøglen til at kunne møde barnet, hvor barnet er, og sikre en god dialog. Social- og sundhedshjælperens faglighed er central i vurderingen af den ældres konkrete situation og dermed grundlaget for at kunne afstemme forventninger om behovet for pleje. Underviserens formidlingsevne er afgørende for elevernes indlæring. Og sagsbehandlerens faglighed er forudsætningen for, at de afgørelser, som træffes, er i overensstemmelse med retsgrundlaget og den enkelte klients behov.

Oplevelsen af god service kan ikke adskilles fra kerneydelsen. Hvis lægen igangsætter en forkert behandling hjælper det kun lidt, at han kommunikerer klart og ærligt. Derfor skal kerneydelsen altid være i orden, og her er medarbejdernes professionalisme og faglige kompetencer altafgørende.

Medarbejdernes faglige kompetencer skal vedligeholdes og udvikles. Det kræver, at den enkelte medarbejder er nysgerrig og ser det som helt nødvendigt løbende at opdatere sin viden. Og det kræver, at lederne skaber rum og rammer, der understøtter den løbende kompetenceudvikling blandt medarbejderne.

Faglig opkvalificering er ikke udelukkende at bygge videre på sin eksisterende faglighed. Alle medarbejdere har glæde af et fagligt løft, også fordi det er med til at skabe mere interesse for og stolthed ved faget. I nogle tilfælde sker det gennem kurser, men det kan også handle om, at nye medarbejdere indgår i udviklingsforløb sammen med erfarne medarbejdere for derved at lære, hvordan man på den konkrete arbejdsplads omsætter sin faglige kunnen til praksis.

Det er den stærke faglighed, som skal danne afsæt for, at medarbejderne åbent siger fra i uforsvarlige situationer, hvor fagligheden ikke er i orden. Det gælder naturligvis overfor ledelsen, men det gælder også blandt medarbejderne. Det er et fælles ansvar at sikre, at det faglige niveau i børnehaven, på plejehjemmet, på politistationen og på afdelingen er i orden.

# Sammenhæng

- brugeren skal opleve sammenhæng i mødet med det offentlige

God service er, at borgerne oplever sammenhæng, når de er i kontakt med den offentlige sektor. De skal opleve, at der arbejdes på at sikre sammenhæng og kontinuitet i deres forløb. Og her må hverken faggrænser eller organisatoriske grænser stille hindringer i vejen. Medarbejderne kan bidrage ved at gøre opmærksom på overgange, som fungerer dårligt, og faggrænser, som i konkrete serviceforløb skaber unødvendige problemer.

Medarbejderne skal i dagligdagen bidrage til at hjælpe brugerne videre i systemet – også selv om det ikke lige er deres bord. En vigtig forudsætning for, at brugerne får en sammenhængende service, er at de igennem hele forløbet ved, hvem man kan søge hjælp hos, og hvad der er næste skridt på vejen. Forældrene til det handicappede barn, der er i kontakt med flere forskellige dele af den offentlige sektor, og den ældre, der udskrives fra hospitalet og skal have pleje i eget hjem, skal altid vide, hvem de kan henvende sig til, så de ikke føler sig tabt mellem to stole.

Brugerne skal opleve, at de medarbejdere, der er involveret i deres sag, taler sammen. Medarbejderne skal påtage sig ansvaret for, at relevante informationer om brugerens sag viderefremmes og bruges aktivt med respekt for de rammer, som lovgivningen sætter. Det skal være sådan, at den næste offentlige medarbejder, som tager over i forløbet, har tilstrækkeligt kendskab til brugeren til at kunne levere en god service.

Der skal være det rette fokus i organiseringen, så leveringen af den konkrete ydelse understøttes bedst muligt. Det indebærer bl.a., at medarbejderne bruger klare standarder og procedurer for brugerens overgang mellem forskellige dele af den offentlige sektor – på tværs af myndigheder, forvaltninger eller afdelinger. Men det indebærer også, at medarbejderne tager medansvar for, at standarder og procedurer fungerer godt. Det er aldrig nok blot at konstatere, at "det ikke er mit bord" og derefter lade sagen – og dermed den enkelte bruger – sejle sin egen sø.

Hvordan kan vi bidrage til, at brugerne oplever sammenhængende service?

Hvordan følger vi op på, om brugerne er vel modtaget i næste led i forløbet?

Hvordan kan vi sikre, at den nødvendige information bringes videre i systemet på en god måde?

Hvordan kan vi være med til at skabe en organisering, som aktivt understøtter sammenhæng i brugerens møde med det offentlige?



Hvordan samarbejder vi på tværs af faggrænser, så brugerne oplever den offentlige service som sammenhængende?

# Udvikling

- udvikling og fornyelse skal præge den offentlige sektor



Hvordan inddrager vi brugerne i udvikling af nye løsninger på opgaverne?

Hvordan motiverer vi hinanden til at udvikle vores faglighed?

Hvordan sikrer vi en god balance mellem nytænkning og stabilitet?

Hvordan bruger vi løbende vores egen viden mere aktivt til at udvikle bedre løsninger og gøre vores service endnu bedre?

Hvordan skaber vi en kultur, som belønner, at der stilles spørgsmålstegn ved uhensigtsmæssige rutiner og arbejdsgange?

God service er menneskeskabt. Derfor er engagement og evnen til at tænke i nye løsninger centralt. Årsagen til, at den offentlige sektor i Danmark generelt har et meget højt niveau, er netop medarbejdernes evne til at tænke nyt og til at forny sig. Udvikling og fornyelse er derfor ikke fremmed for den offentlige sektor.

At kunne være engageret, udvikle og forny sig afhænger i vidt omfang af, om man er motiveret og føler sig værdsat i sit arbejde. Derfor skal medarbejderne have medindflydelse på og ansvar for den daglige opgaveløsning og for de prioriteringer og skøn, der foretages i det daglige. Men medarbejderne skal også selv tage på sig at udvikle deres egen faglighed.

Medarbejderne skal inddrages i, men også selv aktivt opsøge arbejdet med at udvikle den service, som leveres. Medarbejderne har stor indsigt i, hvad der kan gøres bedre. Udvikling og fornyelse sker, når medarbejderne hele tiden stræber efter at gøre det bedst mulige. Det skal derfor ikke blot være legitimt at stille spørgsmål ved vante rutiner og arbejdsgange. Det skal understøttes og belønnes. Der skal skabes en kultur på arbejdspladsen, hvor medarbejderne forpligter hinanden til at opsøge og bruge den viden, der er blandt kolleger og brugere.

Brugernes viden og indsigt skal bruges aktivt. Brugere skal møde lydhørhed, når de kommer med forslag til nye arbejdsgange eller måder at gøre tingene på. Kun ved at inddrage brugerne aktivt i udvikling og nytænkning, kan vi være sikre på, at de forandringer, vi sætter i gang, er i samklang med det, brugerne faktisk efterspørger.

En offentlig sektor, som er nytænkende, betyder ikke en offentlig sektor, som kun beskæftiger sig med udvikling – tværtimod. Pålidelig drift og orden i eget hus er forudsætningen for, at der er plads til nytænkning og til at gå nye veje. Befolkningens tillid til at den offentlige sektor er stabil og pålidelig, skal naturligvis ikke undermineres af smarte innovationsprogrammer og udviklingsprojekter.

# Ressourcer med omtanke

- brug de offentlige ressourcer med omhu og omtanke

Det er en væsentlig del af den offentlige sektors legitimitet, at borgerne kan være sikre på, at ressourcerne bruges med respekt for, at det er penge, som hver enkelt borger i landet har været med til at tilvejebringe.

Det forventes, at medarbejderne bidrager til, at ressourcerne i den offentlige sektor bruges med omhu og omtanke.

Alle ved, at den offentlige sektor ikke har ubegrænsede ressourcer til rådighed. Derfor skal der være klare principper for prioriteringer, som kan hjælpe medarbejderne, når de står i situationer, hvor de skal vælge noget fra for at kunne vælge andet til.

Ressourcebevidsthed handler også om at få mere ud af de ressourcer, som den offentlige sektor råder over. Vi skal derfor blive endnu bedre til at bruge hinandens viden og lære af hinandens erfaringer.

En optimal udnyttelse af ressourcerne handler ikke bare om at spare alle de steder, hvor der spares kan. Der er situationer, hvor der skal investeringer til, så nogle opgaver kan automatiseres eller gøres overflødige, og ressourcerne i stedet kan bruges på den direkte kontakt med den ældre medborger, med børnene i børnehaven eller med patienten. At bruge de offentlige ressourcer med omhu og omtanke er også at bruge dem dér, hvor borgerne får mest glæde af dem.

Hvordan kan vi bruge hinanden og den viden, vi samlet råder over, bedre?

Hvordan sikrer vi, at vi får mest muligt ud af de ressourcer, vi har til rådighed?



Hvilke principper for prioriteringer bør vi opstille på vores arbejdsplads?

Hvordan kan vi som medarbejdere være med til at understøtte en ressourcebevidst kultur på arbejdspladsen?

# Hvad skal der til – god ledelse, gode kolleger og gode rammer

- mød brugeren, hvor brugeren er



Den offentlige sektor har mange dygtige og engagerede ledere og medarbejdere, som drives af ønsket om at give den bedste service til de borgere og brugere, de møder i det daglige. Men de gode intentioner er ikke nok – vilkårene for at udøve god service skal også være i orden. God ledelse, gode kolleger og gode rammer for arbejdet er i stort omfang med til at definere disse vilkår og derfor også mulighederne for at kunne levere god service.

## Det kræver god ledelse...

God service forudsætter ledere, der viser retningen og følger op på, om borgerne får den bedst mulige service. Og det forudsætter ledere, som giver den enkelte medarbejder handlerum og mulighed for at bidrage til, at opgaverne løses på den mest hensigtsmæssige måde. Høj motivation og engagement blandt medarbejderne er afgørende for, at borgerne oplever god service. De offentlige ledere skal arbejde målrettet på at skabe et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen så medarbejderne trives på jobbet og er motiverede i deres arbejde.

Det er også i vidt omfang ledelsen, som skal være med til at sikre, at værdier om god service bliver forankret blandt medarbejderne. Det skal være en naturlig del af professionen, og det skal kommunikeres klart og tydeligt til medarbejderne. Ingen offentlige medarbejdere er bevidst ude på at give borgerne en dårlig service, men det er ledelsens opgave at sikre, at medarbejderne er bevidste om, at principperne for god service er centrale for alle de ting, medarbejderne foretager sig i hverdagen. Principperne er ikke blot noget, vi taler om ved festlige lejligheder.

Det handler om, at lederne går foran. De enkelte ledere er rollemønstre for organisationens medarbejdere. De har derfor et særligt ansvar for at fremme de værdier, som skal præge organisationen, gennem dialog med brugere og medarbejdere, gennem evnen til at vise oprigtig interesse både for brugere og medarbejdere og gennem konkrete handlinger, når der skabes succeser og begås fejl.

Ledelsen skal formå at give medarbejderne rum til at handle. Der skal være handlefrihed til at nå de servicemål, som man

har aftalt. Og når det ikke lykkes, skal ledelsen skærme medarbejdere mod kritik både fra brugerne og i den offentlige debat. Dårlig service skal selvfølgelig have konsekvenser, men det er ledelsens opgave at håndtere disse konsekvenser internt i organisationen.

Det er centralt for ledelsen at vise, hvordan man gennem måling og dokumentation kan få klarhed og gennemsigtighed i forhold til, hvordan principperne om god service skal efterleves på den enkelte arbejdsplads.

## ... det kræver gode kolleger...

**Det faglige fællesskab blandt kollegerne er det fundament, som det gode samarbejde og den gode service hviler på:**

Høj faglighed er fundamentet for, at borgerne oplever god service. Kirurgen skal lægge det rigtige snit, social- og sundhedshjælperen skal give den rigtige pleje, og pædagogen skal stimulere barnets udvikling. Det faglige fællesskab med kollegerne er fundamentet for den gode service. Den enkelte medarbejder har adgang til stor faglig viden blot ved at være opsøgende i forhold til sine kolleger. Og som en del af det faglige fællesskab, har man et ansvar for at gøre brug af denne viden. Men man har også selv en del af ansvaret for, at fagligheden løbende opdateres. Og lederne har et ansvar for at sikre, at der er rum og mulighed for, at medarbejderne udvikler deres kompetencer gennem hele arbejdslevet.

**Du er en del af et fællesskab, hvor vi løfter i flok:**

Du er en del af et fællesskab på din arbejdsplads, hvor man løfter i flok. Det gælder, om du er pædagog, sygeplejerske, lærer, social- og sundhedshjælper, politimand, sagsbehandler el-

# mer for arbejdet

ler embedsmand. Det er vitale opgaver i samfundet, som skal løftes. Og det er ansvaret for disse opgaver, som vi i fællesskab løfter. De kan ikke løses af den enkelte medarbejder alene, det kan kun lade sig gøre i tæt samarbejde med kolleger. På samme vis er god service også noget som leveres i tæt samspil med kolleger. Også her er det den enkelte medarbejder, der som en del af et fællesskab skal være med til at løfte opgaven. Et fællesskab hvor man hjælper hinanden og er opsøgende, når kolleger er ved at blive udkørte og stressede.

## **... og det kræver gode rammer for arbejdet**

### ***De organisatoriske og fysiske rammer skal understøtte god service:***

Det er vigtigt at de organisatoriske rammer gør det enkelt og nemt for den enkelte medarbejder at påtage sig et ansvar for, at borgerne oplever en sammenhængende service. Organiseringen skal understøtte leveringen af den konkrete ydelse, så medarbejderne kan bruge mest mulig tid på fx plejen af den ældre eller på at være sammen med børnene i børnehaven og ikke på at udfylde papirer og skrive rapporter. Organiseringen skal være klar og gennemskuelig, så alle kender deres placering, opgaver og ansvar. Og den skal give rum til, at kolleger har mulighed for at give hinanden sparring og supervision - ikke mindst i de svære situationer.

Gode fysiske rammer er også vigtige for god service. Både fordi de fysiske rammer påvirker medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljøet. Og fordi de fysiske rammer påvirker mulighederne for at imødekomme borgernes forventninger til de offentlige institutioners fysiske standard og tilgængelighed samt deres

forventninger til, at servicen om nødvendigt kan blive ydet diskret og med respekt for den enkeltes blufærdighed og privatliv.

### ***God service kræver ressourcer og ressourcebevidsthed:***

God service er ikke altid gratis. Det er vigtigt, at der er en realistisk sammenhæng mellem den service, borgerne bliver lovet, og de ressourcer, der afsættes til at levere den. Det er et politisk ansvar at sikre, at der er sammenhæng mellem opgaver og ressourcer. De offentlige ledere og medarbejdere har imidlertid også en forpligtelse til at anvende de ressourcer, der er til rådighed, med omhu og omtanke. Altså at medarbejdere og ledere hele tiden er med til at sikre, at ressourcerne udnyttes optimalt. Det gælder såvel de økonomiske ressourcer som de ressourcer, der ligger hos den enkelte borger, og den mængde af viden og indsigt, som den samlede offentlige sektor er i besiddelse af.

### ***Demokrati og lighed:***

Den offentlige service leveres inden for rammerne af et demokratisk politisk system. Det betyder bl.a., at borgerne er lige for loven, at der skal være gennemsigtighed i, hvordan beslutningerne tages, og at man efterfølgende kan få indsigt i og eventuelt prøvet de afgørelser, som det offentlige træffer. Det betyder også, at det offentlige er underlagt en politisk valgt ledelse, som i regering/Folketing, regionsråd og kommunalbestyrelser sætter de overordnede mål for den offentlige sektor, prioriterer ressourcerne og står til ansvar overfor vælgerne.

# Arbejdsgruppens medlemmer



Koncernchef  
**Allan Søgaard Larsen**  
Falck (formand for arbejdsgruppen)

Regionsdirektør  
**Bo Johansen**  
Region Midtjylland

Kommunaldirektør  
**Jens Christian Birch**  
Næstved Kommune

Kommunaldirektør  
**Mogens Hegnsvad**  
Gribskov Kommune

Direktør  
**Bente Flindt Sørensen**  
Statsforvaltningen Hovedstaden

Direktør  
**Vibeke Haaning**  
Blæksprutten (privat leverandørvirksomhed  
på området for ældreservice)

Daginstitutionsleder  
**Kirsten Bomholtz**  
Børnehaven Humlebien, Gentofte Kommune

Distriktsleder og fungerende Centerleder  
**Anne Dorte Greve Madsen**  
Plejecenteret Olivenhaven, Kolding Kommune

Hospitalsdirektør  
**Torben Stentoft**  
Hvidovre Hospital

Pædagog  
**Jonna Jacobsen**  
Børnehuset Møllehaven, Hjørring Kommune

Social- og Sundhedshjælper  
**Gunvor Leeraar Plas**  
Hjemmeplejen i Brønshøj/Husum/Bellahøj

Oversygeplejerske  
**Mette Videbech**  
Vejle Sygehus



# Hvis du vil vide mere

**Jakob Harder**

Centerchef for Center for Borgerbetjening og It-politik,  
KL. 33 70 32 29, jah@kl.dk

**Søren H. Thomsen**

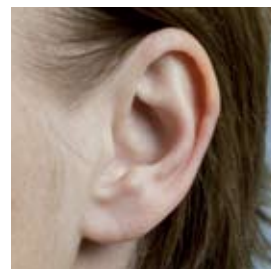
Kontorchef for Administrationspolitisk kontor,  
Velfærdsministeriet. 33 95 50 12, sht@vfm.dk

**Tine Vedel Kruse**

Kontorchef for Center for Kvalitet, Afbureaukratisering  
og Ledelse, Finansministeriet. 33 92 49 93, tiv@fm.dk

**Malene Højsted Kristensen**

Kontorchef for Økonomi og sundhedsanalyse, Danske  
Regioner. 35 29 83 55, mhh@regioner.dk



*Regeringen, KL og Danske Regioner*