

En helt anden indstilling

- Et notat om bedre indstillinger i Københavns Kommune

Resume

En helt anden indstilling – titlen resumerer i sig selv min anbefaling til Københavns Kommune i arbejdet mod bedre indstillinger. Det er nødvendigt ikke blot at lave en ændring i skabelonen, men i hele indstillingen til indstillinger. Lykkes den holdnings- og adfærdsændring, er der mulighed for store gevinster: politikere vil få klar, god og enkel besked, medarbejdere vil få enklere rammer både at skrive indenfor og implementere ud fra, og ledelser vil få gavn af effektivisering i form af mindre behov for revidering og "oversættelse". Det er nødvendigt, men ikke enkelt eller "overstået" ved en lancering af en ny skabelon.

Et overblik over notatets opbygning

- Grundlaget for anbefalingerne
- Hovedkonklusioner
- En ny skabelon for indstillingen
- Barrierer og faldgruber for ny indstilling
- En strategi for bedre indstillinger

Grundlaget for anbefalingerne

Notatet her bygger på analyse af en række indstillinger, otte fokusgrupper med ledelse, medarbejdere og politikere, en diskussion med direktionen og et strategiseminar med projektgruppen bag "Indstillinger for alle."

Tilgangen til analysen har været retorisk – en analyse af den situation indstillingen skal bruges i og baggrunden for, hvorfor de ser ud, som de gør. Hele fødekæden fra bestilling til produktion og oplevelse hos politikerne har været i fokus.

Hovedkonklusioner

Indstillingen som teksttype fungerer ikke. Der er grundlæggende ikke tillid til teksttypen, hverken fra skribenter, ledere eller politikere.

Politikere savner overblik og klar besked. De giver eksempelvis udtryk for, at indstillingerne er "indforståede", "det kan være en kamp at kæmpe sig igennem indstillingerne", og at de ofte ikke "fatter det". Indstillinger er langt fra effektive brugsdokumenter, der egner sig til det, de rent faktisk skal; give politikere overblik, baggrund og forståelse for en anbefaling. En indstilling er et beslutningsgrundlag, der skal kunne bruges aktivt – både som baggrundslæsning før et møde og som referenceramme under mødet. Politikerne efterlyser en mere logisk og overskuelig opbygning af indstillingerne – flere gav udtryk for at de var svært at forholde sig til at-punkterne som det allerførste i indstillingen.

Medarbejdere giver ligeledes udtryk for mange frustrationer. De får ofte ikke klar nok besked om indstillingens formål, processen har så mange "kokke", at omhuen bliver begrænset for den enkelte – og "husets stil" forpligter. De, der har prøvet at skrive klarere, oplever at blive korrekset af chefer mv.

Direktioner og udtalgssekretærer fremhæver den ofte ringe kvalitet og giver udtryk for, at de ofte ser indstillingerne så sent i processen, at det er svært gøre noget ved det uden at forsinke beslutningsprocesserne yderligere.

Den *nuværende skabelon* har følgende hovedproblemer:

Nuværende skabelon	Hovedproblem jf. analysen
Titel	Langt fra altid sigende – snarere kryptisk og svær at få overblik af
AT-punkter	Meget komplekse. Giver ikke den nødvendige indføring i emnet. Naturligvis centrale, men for komplekse at forstå pt.
Resumé	Oftest alt for langt
Sagsbeskrivelse	Meget forskelligartet. Generelt for langt og til tider ligefrem ord til andet gengivelse af resume
Økonomi	Meget forskelligartet – generelt for sent placeret og for lidt konsekvensorienteret
Miljøvurdering mv.	For medarbejdere næsten grotesk at udfylde i mange sager. Blandt politikere et område i vækst (integration, sundhed mv.) og et tydeligt tegn på mistillid: de vil have vished for, at forvaltningen ikke glemmer at overveje disse problemstillinger.
Høring	Svingende kvalitet; tit svært at få overblik over
Bilag	Uendelige. TMF har vejet et enkelt udvalgsmedlems papirstak til 2 kg før et møde.

Stort set alle er enige om, at teksttypen ikke fungerer optimalt. Dog mener to af undersøgelsens over 40 respondenter, at indstillingerne er "glimrende", "rimelig effektive" og "i den rette form", som de udtrykker det.

Hovedkonklusion er derfor enkel: indstillingen er ikke et funktionelt brugsdokument.

En ny skabelon for indstillingen

Hovedproblemerne er holdninger, brugen og ikke skabelonen. Alligevel er det helt centralt at forandre indstillingsskabelonen radikalt - dels for at kunne bruge en markant forandring som drivkraft i forandringen af holdninger og adfærd i genren, dels for at rette op på de u hensigtsmæssigheder den oprindelige skabelon rummer.

De tre nøgleord for den nye skabelon er overblik, enkelhed og nøgle til mere viden.

Længden – giv kort overblik

En god indstilling skal give overblik og kunne bruges. Derfor er en væsentlig forandring længden. Eksemplerne spænder fra 3-35 sider – og det er min anbefaling at fastlægge en maksimal længde på 3 sider. Indstillingen skal nemlig ikke fortælle alt, men give politikerne det nødvendige overblik og mulighed for at få mere viden. Det er derfor snarere en nøgle til viden end en fuldstændig redegørelse.

Formen – tid til digitalisering

Indstillingernes form er til tider grotesk i stil og argumentationsform. Det bør forandres, og det er en god anledning til samtidig at digitalisere en del af kommunikationen. Enkelte politikere tøvede lidt her, men kan sagtens se fordelene og mulighederne. Det er derfor min anbefaling, at en ny skabelon kombinerer papirets, KK-nettets og e-mailens styrker.

Papiret kan give overblik, KK-nettet gode veje til mere viden og e-mailen en enkel indgang til de ofte kringlet organiserede netsider.

Indstillingen kan derfor sendes ud som tre sider på papir. De samme tre sider formidles ligeledes pr. e-mail, så link her viser enkle veje til mere viden og de nødvendige bilag. Mens bilagene kun findes som aktive, digitale tilvalg. Disse skal styrkes bl.a. ved for nogles vedkommende at gøres obligatoriske og skabelonstyrede; fx økonomi, miljøvurdering, beslutningsprotokol mv.

Når indstillingen gøres mere brugsorienteret og klar, er jeg ikke i tvivl om, at formidlingsformen også vil ændre sig til det bedre. Form følger funktion.

Indstillingens opbygning

Nuværende skabelon	En ny skabelon	Begrundelse for ændringen
Titel	Overskrift - kort og præcis	
	Underoverskrift - kort intro, motivering - hvorfor skal jeg som udvalgsmedlem forholde mig til denne sag?	Giver politikerne det nødvendige overblik i den enorme sagsmængde
	Emnet kort - en præcisering af indstillingens problemstilling	Giver overblik og adskiller information og holdning, så indstillingen bliver mere redelig argumentatorisk.
	Anbefaling(r)/Løsning – fremadrettet præsentation af de(n) anbefalede løsning(er) på sagen/problemet	Giver mulighed for en direkte begrundet anbefaling, der samtidig holder fast i perspektiver og konsekvenser, uden at drukne læseren i informationer
	Økonomisk konsekvens – kort om finansiering: hvad koster det, og hvor kommer pengene fra	Fremhæver de økonomiske konsekvenser og finansiering, der er så centrale for politikerne. Samtidig flyttes de mere detaljerede oplysninger over i et obligatorisk bilag
AT-punkter	Beslutningspunkter - de <i>aktuelle</i> beslutningspunkter fremhæves, punkterne indrammes og får numre	At flytte disse punkter er naturligvis et markant brud med vaner og traditioner, men det er læser-logisk og en nødvendig konsekvens af en brugsorientering af genren. De er helt afgørende, men kun når de giver mening. Derfor vil en placering i en fremhævet boks nederst i indstillingen være den bedste løsning. De skal være lette at finde frem til i brugsituationen,

				men ikke det første, man læser. Det er kun for afsenderen, at det er logisk at begynde med dette, og den nuværende placering er skadelig for forståelighed og overbeviselseskraft af indstillingen.
Resumé				Afskaffes. Indstillingen bliver i sig selv et overbliksskabende dokument
Sagsbeskrivelse				Afskaffes. Erstattes af opdelingen i emne og anbefaling, der er mere direkte og enkel. Er baggrunden central anbefales et historik bilag
Økonomi				Erstattet af konsekvens afsnit ovenfor
Miljøvurdering mv.				Rykkes. Indstillingen rummer blot en markering af, om det er relevant i denne sag og linker videre til det relevante, skabelon-styrede bilag
	Videre proces – tidsperspektiv og fortsat forløb			Giver politikere (og administration) overblik eller fingerpeg om det videre forløb af sagen
	Bilagsoverblik – kort beskrivelse af de enkelte bilag med links (i skemaform)			
	Økonomibilag			Systematiserer de økonomiske perspektiver
	Vurderinger	Miljøvurdering	X	Giver overblik over, hvorvidt vurderingerne er relevante og viser videre
		Etnicitet	X	
		Sundhed	X	
		Ligestilling	X	
	Høring			Giver overblik over høringsrunde
	Tidligere udvalgsbehandling			Overblik over sagen hidtil (meget efterspurgt politisk)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ændringsforslag stillet af X • Afstemninger • Protokolbemærkninger • Beslutningsprotokol 			
	Øvrige bilag. Fx:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Historik • Kort • Byplaner • Implementeringsplan • Link til tidligere relevante sager 			
				De nødvendige ekstra bilag til den specifikke sag. Her skal opfordres til enkelhed, bedre brug af visuelle virkemidler og kortfattet

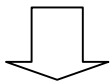
En sådan skabelon vil gøre indstillingerne mere funktionelle og enkle, spare en mængde papir og ressourcer hos både skribenter, godkendere og læsere. Omstillingen sker ikke alene af ved en ny skabelon, men ved den rette implementering af skabelonen, så adfærden ændres.

Barrierer og faldgruber for ny indstilling

Undersøgelsen afdækkede også medarbejderes, ledelses og politikeres syn på barrierer for bedre indstillinger. Alle var enige om at pege på hinanden – og problemerne er derved tilsyneladende i hele "fødekæden".

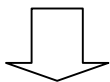
FØR

Hverken politikere eller ledere giver klare desiner, når de beder om en indstilling



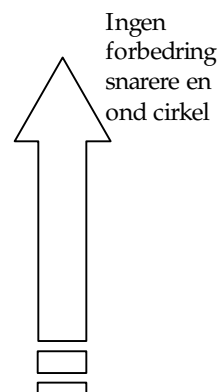
UNDER

Tilblivelsesprocessen har så mange "kokke", at ingen tager reelt ansvar
Alle, der skriver til, er med til at "mudre" budskaberne og tilføje flere og flere detaljer
Der er fokus på at undgå fejl og holde sin ryg fri – ikke fremlægge beslutningsgrundlag



EFTER

Ingen eller kun meget sporadisk feedback – ofte kun fejlorienteret Ingen forbedring



En væsentlig barriere for forbedringer er også en massiv mistillid til, at "ledelsen virkelig mener det". Erfaringer med tomme hensigtserklæringer og siden bebrejdelser dukker op hos de fleste – og flere fremhæver værdigrundlaget som et eksempel.

En strategi for bedre indstillinger

Ambitionen er enkel, men processen kompleks. Målet er bedre indstillinger, vejen en holdnings- og adfærdændring. Det letteste ville være at anbefale en masse kurser, men det ville sandsynligvis ikke gøre den nødvendige forskel og ikke nødvendigvis stå mål med ressourceforbruget. Min anbefaling er en langsigtet cen-lok-strategi.

Centralt styring - lok al forankring og ejerskab. Det betyder, at jeg vil anbefale, at der iværksættes en stribe forskelligartede aktiviteter, som kan rubriceres i en forberedelses-, gennemførelses- og sluttelig en fastholdelsesfase. Styring skal være stram – og afgjort topstyret (og ejet), hvis det skal lykkes.

	Centralt	Lokalt
Forberedelse	Ny skabelon, vejledning og eksempler fra hver forvaltning godkendes i direktion og BR.	Direktionen i hver forvaltning godkender et forbilledligt eksempel på den nye skabelon, der kan fungere som "papir-rollemodel"
	Skabelonen gøres it-styret, så vejledningen er digital, dukker op på skærmen, advarer om maks. længde etc.	
	Dialogmøde ml. direktion og kontorchefer. Direktionen diskuterer den nye skabelon og kontorchefernes rolle. Ny praksis: indstillinger bliver sendt tilbage, hvis de ikke er gode nok	
	Møde ml. direktionsmedlem og udvalgssekretær om deres nye rolle som bremseklods og kritiker. Overvej, om de skal rustes til at være bedre kommunikative sparringspartnere i en periode?	
Gennemførelse	Direktionen fremlægger den ny skabelon på stormøder. Hovedbudskabet er: nye retningslinjer i en ny tid (ikke "fejlfinding")	Hvert kontor følger op med lokale møder under ledelse af kontorchefen gerne med besøg fra projektgruppen.
	Indstillinger afvises til de er gode nok	
Fastholdelse	Brug af de interne medier til at lade politikere, ledere og medarbejdere udtale sig om de nye indstillinger – både de nye gode eksempler, og der hvor det ikke lykkes eller giver andre og nye problemer.	Indstillingstjek på afdelingsmøder - udvalgssekretær og projektgruppemedlem ser på indstillinger siden sidst og evaluerer kvaliteten