



## Til Socialudvalget

### **Bilag 1. De overordnede rammer for udmøntning af og arbejdet med værdier, ledelse etc. i Socialforvaltningen**

Københavns Kommunes værdisæt og kodeks for tillid sætter nogle klare rammer for arbejdet i Socialforvaltningen. Det har betydning for den måde, vi bedriver ledelse, tænker kompetenceudvikling og rekrutterer på både i forhold til ledere og medarbejdere.

Med kommunens værdisæt og kodekset for tillid oplever den enkelte leder et større ledelsesrum. Det skal forvaltningens øverste ledelse være i stand til at skabe og de enkelte ledere være i stand til at udfylde. Dette stiller nogle anderledes krav til lederne, der i højere grad aktivt skal lede deres medarbejdere gennem tydelig mål- og rammesætning for arbejdet snarere end gennem nøje instruktion og retningslinjer. Lederne skal også være i stand til at tænke i sammenhænge, tage udgangspunkt i borgeren, dele og anvende viden, være væsentlig mere på forkant med situationen og handle proaktivt. Det betyder bl.a., at de skal blive bedre til at se og høre, hvor noget enten ikke er, som det skal være – eller kan opfattes, som om det ikke er det. Proaktiv ledelse handler også om at indgå i en tættere dialog og samarbejde med brugere, pårørende, medarbejdere og andre interessenter for derigennem at sikre de bedste resultater og forbygge klager, pressesager og dårlig trivsel. Det er derfor en afgørende forudsætning, at forventningerne til lederne i Socialforvaltningen gennem vedvarende dialog er klare og at lederne har de rette værktøjer og indikatorer til at arbejde med udmøntningen af tillidsreformens værdier.

Ledelse er et af de afgørende parametre i arbejdet med tillid. Direktionen har lanceret fem principper for tillid i Socialforvaltningen, der har sin rod i det kodeks for tillid, som blev vedtaget i BR. Det er en ledelsesmæssig opgave i Socialforvaltningen at understøtte, at principperne gøres til virkelighed og der er derfor også lagt op til, at alle ledere arbejder med principperne både centralt og lokalt.

Forvaltningen har stærk fokus på at sikre det rette effektiviseringsmix mellem resultater og tillid i ledelsen ikke alene på botilbud men i hele forvaltningen. Det sker gennem målrettede værktøjer, kompetenceudvikling og professionaliseret rekruttering, således at der gennem tæt dialog skabes bedst mulige rammer for at den enkelte leder kan tage ansvar samtidig med at der sikres det nødvendige omfang af resultatopfølgning.

I forhold til at understøtte lederne har SOF en række redskaber (ledelsesgrundlag, 1:1 ledelsessamtaler og LUS) og indikatorer (akkreditering, trivselsundersøgelse, sygefraværstatistik, forandringskompas, ledelses-tilsyn, Socialtilsyn). Lederne giver udtryk for, tilfredshed med udbuddet af redskaber og indikatorer, dog er det oplevelsen, at lærings- og erfaringsudveksling på tværs af SOF kan optimeres – og det arbejder vi pt. med at gøre.

09-12-2014

Sagsnr.  
2014-0224875

Dokumentnr.  
2014-0224875-2

Sagsbehandler  
Emil Mathias Rasmussen

**Kontoret for  
Organisationsudvikling**

Bernstorffsgade 17, 3  
1592 København V

Telefon  
2382 1204

Mobil  
2065 1512

E-mail  
B94B@sof.kk.dk

Udover at fungere som indikatorer for den enkelte leder og derved sætte denne i stand til at agere på mulige problemer eller udfordringer, kan en række af de nævnte indikatorer også bidrage til resultatopfølgningen særligt i forbindelse med LUS.

Er en leder enten i markant grad eller over længere tid ikke i stand til at leve op til kommunens værdier, forvaltningens ledelsesgrundlag og forvaltningens øvrige forventninger til ledere, så har forvaltningen en række sanktionsmuligheder, som er beskrevet nærmere på side 11. Der er tale om, at lederen først understøttes i at løse udfordringerne, og hvis dette ikke medfører de ønskede resultater kan det ende med egentlige personaleretlige sanktioner og i sidste ende afskedigelse.

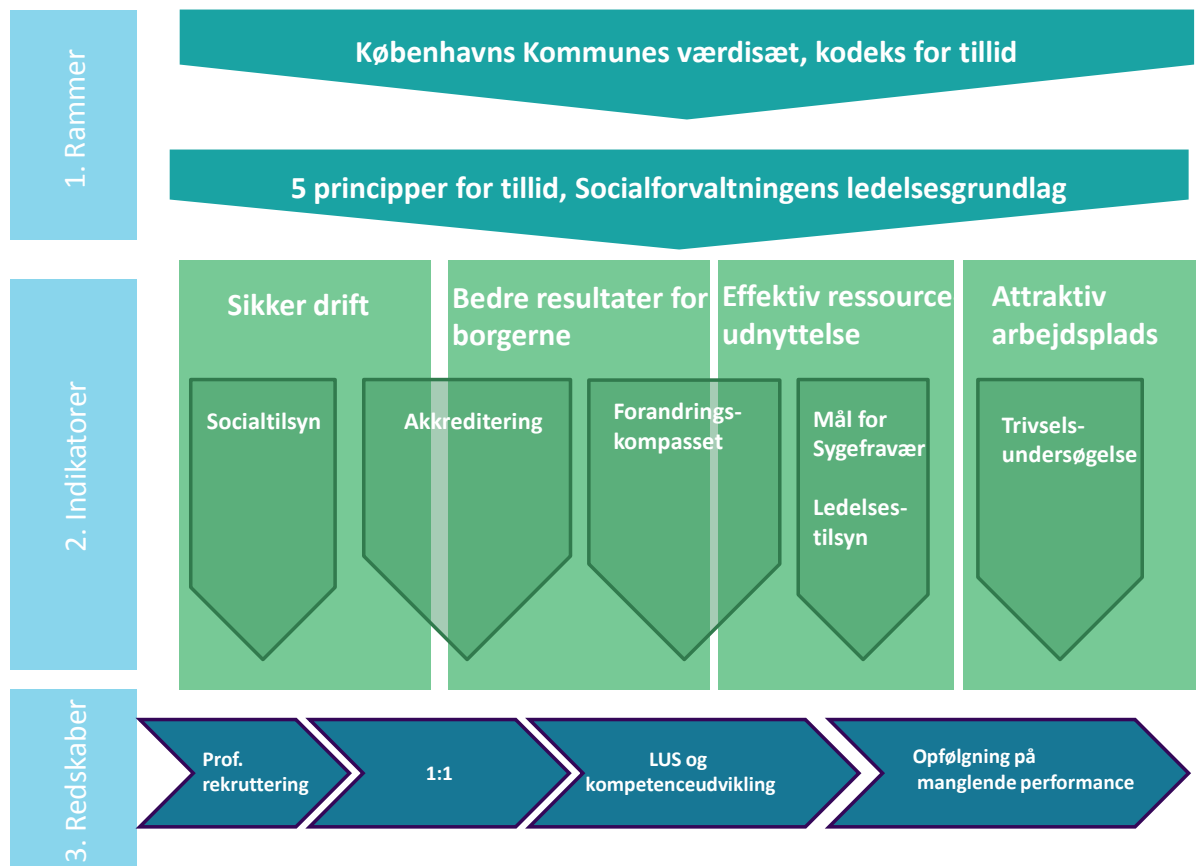
### **Rammer, indikatorer og redskaber for ledelse i SOF**

Forventningerne til lederne i Socialforvaltningen tydeliggøres i forvaltningens ledelsesgrundlag og de 5 principper for tillid.

Den løbende opfølgning på forventningerne sker i 1:1 ledelsessamtaler, LUS og opfølgning på evt. manglende performance. Derudover anvendes målrettet rekruttering og kompetenceudvikling som redskaber til at sikre, at lederne kan leve op til forventningerne.

Som understøttelse til at leve op til forventningerne og som input til den løbende opfølgning har lederne en række indikatorer, herunder akkrediteringsarbejdet, trivselsundersøgelser, sygefraværstatistik, forandringskompasset, ledelsestilsyn og socialtilsyn.

Sammenhængen mellem rammer, indikatorer og redskaber er illustreret nedenfor.



I det følgende bliver de overordnede værdibaserede rammer for udmøntningen af ledelse samt de understøttende indikatorer og redskaber præsenteret. Der kan findes yderligere beskrivelser af de enkelte rammer, indikatorer og redskaber på SUD-portalén.

## 1. Rammer

### Københavns Kommunes værdigrundlag

Københavns Kommune er en offentlig servicevirksomhed. Kommunens opgave er at yde en service over for borgere og virksomheder, som gør det attraktivt at bosætte sig og investere i byen. Kommunen skal være bevidst om kvaliteten i sine serviceydelser, og kommunen skal møde borgeren med **respekt, ligeværdighed, dialog og tillid**.

Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads, der er præget af effektivitet, samarbejde og stadig udvikling. Kommunen skal som arbejdsplads være kendetegnet ved et udfordrende og sundt arbejdsmiljø. Kommunen skal være en virksomhed, hvor medarbejdernes ansvarlighed, engagement og initiativ værdsættes, og hvor mangfoldighed betragtes som et aktiv.

Værdigrundlaget er vedtaget af Borgerrepræsentationen og kommunens øverste administrative ledelse.

### Kodeks for tillid

Formålet med kodekset er at guide det politiske og det øverste ledelsesniveau i håndteringen af deres ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv. Dette indebærer, at den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltningsniveau skal baseres på tydelige overordnede politiske og faglige hensigter og at der skal måles på effekter af indsatserne.

Kodekset foreslås udmøntet indenfor nedenstående to overskrifter med tilhørende underpunkter:

1. POLITIKERNE SÆTTER RAMMERNE
  - a. Politikerne beslutter de overordnede politiske og faglige målsætninger for kommunens arbejde
  - b. Politikerne beslutter en positivliste over strategier, planer og politikker
  - c. Politikerne løser enkeltsager lokalt
2. FORVALTNINGERNE GENNEMFØRER
  - a. Forvaltningen har fokus på faglige pejlemærker og effektmål i stedet for administrative procesmål
  - b. Forvaltningen stiller hjælp til de lokale ledere til rådighed
  - c. Forvaltningen tilpasser tillidsrummet i forhold til typen af opgaver
  - d. Forvaltningen skaber en kultur, der anerkender forskellige perspektiver og synspunkter

### De 5 principper for tillid

Med udgangspunkt i analysen af tillid foretaget i foråret 2013 og med afsæt i det kodeks, der er lavet for tillid i Københavns Kommune, har direktionen udarbejdet fem grundlæggende principper, som den ønsker, at arbejdet med tillid skal hvile på i SOF. Principperne sætter en ramme for, hvor forvaltningen skal hen, men lader det være op til de ansvarlige ledere at tage teten og sammen med deres medarbejdere definere den gode vej derhen. Principperne er:

- **TÆT PÅ BORGEREN** med inspiration fra omverdenen. Vi træffer faglige beslutninger og laver udvikling så tæt på borgeren som muligt – eller sammen med borgeren, hvor det giver mening. Afsættet er reflekterede metodevalg og en åbenhed for at lade sig inspirere af omverdenen.
- **MERE HVAD, MINRE HVORDAN.** Vi leder og styrer mest muligt ud fra, hvad vi skal opnå, frem for hvordan.
- **STØRRE LOKALT LEDELSESRUM.** Vi skaber et betydeligt og forpligtende lokalt ledelsesrum. Dette understøttes af et dyna-

misk, loyalt og udviklende samarbejde mellem centralt og decentralt niveau, som støtter op om vores fælles retning.

- **BALANCE MELLEM RISIKO OG REGLER.** Vi udviser risikovillighed og anvender kun regler, dokumentations- og kontrolkrav, når de bidrager til at skabe sikkerhed, læring og tillid.
- **MERE FEEDBACK OG LÆRING.** Vi har en feedback kultur, der anerkender forskellige perspektiver, og hvor fejl bliver gjort til læring og envejskommunikation er undtagelsen.

## **2. Indikatorer**

### Akkrediteringsarbejdet

Akkreditering skal understøtte tilbuddenes udvikling og sikring af kvalitet i ydelserne til borgerne. Akkreditering bidrager til kvalificerede, faglige refleksioner, som kan fremme læring og udvikling på tværs af organisationen. Arbejdet fremmer videndeling og sammenhæng i Socialforvaltningen. Akkreditering i Socialforvaltningen er udviklet af medarbejdere og ledere i Socialforvaltningen.

Akkreditering består af:

1. En kvalitetsmodel med kvalitets- og udviklingskrav til det borgernære arbejde, samt henvisninger til rammer og regler for arbejdet
2. En lokal udviklingsproces, understøttet af workshops og videndeling på tværs
3. Udarbejdelsen af en kvalitetsbeskrivelse på tilbudsniveau
4. Audit: En søgen efter overensstemmelser mellem kvalitetsmodellen, det enkelte tilbuds kvalitetsbeskrivelse og praksis
5. En auditrapport med feedback på praksis og kvalitetsbeskrivelsen
6. Opsamling og læring, hvor viden og erfaringer deles i akkrediteringsdatabasen og diverse arrangementer

Det er et kriterium i Socialforvaltningens akkrediteringsarbejde, at alle kommunale og selvejende tilbud på voksen- og børnehandicapområdet arbejder i overensstemmelse med Københavns Kommunes værdigrundlag, så det er retningsgivende og handlingsanvisende for det daglige arbejde. Akkreditering har givet anledning til at man har lavet særlige temadrøftelser om Københavns Kommunes dilemmaer i hverdagen og at man mange steder har det inde som en fast del af supervision eller personale/teammøder, hvor man sikrer at man med faste intervaller får taget konkrete dilemmafyldte situationer op og får sparret med kolleger i forhold til værdisæt og etik. Derved sikres, at medarbejderne i højere grad er i stand til at træffe etisk forsvarlige beslutninger midt i dilemmafyldte situationer.

### Trivselsundersøgelse

Trivselsundersøgelsen gennemføres som en anonym spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere hvert 2. år. Spørgeskemaet er baseret på

Trivselsmeter. Der udarbejdes en selvstændig rapport for alle enheder med minimum 5 besvarelser. Undersøgelsen spørger ind til 14 overordnede temaer: Trivsel og tilfredshed, Indflydelse, Nærmeste leder, Ledelsen, Retfærdighed, Samarbejde med nærmeste kolleger, Samarbejde med andre medarbejdergrupper, Læring og udvikling, Håndtering af Krav i arbejdet, Roller og ansvar, Mening i arbejde, Fysiske rammer, Sundhedsfremme og Krænkende adfærd.

Formålet med trivselsundersøgelsen er at skabe grundlag for en dialog om bl.a. samarbejde og ledelse og det gode arbejdsmiljø. Det er gennem dialogen, at der skabes en fælles forståelse af resultaterne og hvordan der kan handles på dem.

Trivselsundersøgelsens resultater skal først og fremmest behandles og være grundlag for handleplaner i den enkelte enhed, som resultaterne stammer fra. Den enkelte MEDudvalg har ansvar for, at der udarbejdes APV med udgangspunkt i trivselsundersøgelsen.

Derudover drøfter den enkelte leder resultaterne af enhedens trivselsundersøgelse med nærmeste leder – særligt hvis der er indikatorer på dårlig trivsel eller andre problemer. Forvaltningens enheder kan få bistand fra den interne konsulentenhed (SOF Konsulenterne) til at arbejde med resultaterne af trivselsundersøgelsen, fx gennem ledelsesunderstøttelse og supervision. Resultatet af trivselsundersøgelsen for den enkelte leders enhed er endvidere med til at danne grundlag for lederens LUS samtale.

#### Sygefraværstatistik

Socialforvaltningens indsats i forhold til sygefravær er beskrevet i sygefraværspolitikken, som er opdateret september 2013.

Det overordnede mål for Socialforvaltningen er at nedbringe det gennemsnitlige sygefravær pr. fuldtidsansat til 11,0 fraværsværk i 2015.

Den enkelte leder har ansvar for løbende at følge op på både den enkelte medarbejder og hele enhedens fravær (samt evt. underliggende enheders fravær) i overensstemmelse med forvaltningens sygefraværspolitik. Lederen har på Min Lederside/Rubin kontinuerligt adgang til fraværssrapporter for såvel medarbejdere som enhed.

Den løbende fortsatte opmærksomhed på sygefravær skal sikre, at forvaltningen hele tiden kan levere den bedst mulige ydelse til borgerne, både ved at sikre den bedste udnyttelse af ressourcerne og ved at sætte lederen i stand til at handle på evt. manglende trivsel eller dårligt arbejdsmiljø.

Leder skal afholde samtale med medarbejder ved flere end 3 sygemeldinger inden for de seneste 3 måneder eller mere end 10 sygedage på 12 måneder. Ved længerevarende sygdom afholdes samtale med medarbejder ved mere end 14 sygedage sammenhængende sygefravær. Der følges op senest 14 dage efter samtalen eller når det falder naturligt i sygdoms-

forløbet. Herefter er der løbende kontakt mellem medarbejder og leder. Senest 14 dage efter tilbagevenden til jobbet følges op igen.

Gennem en række Rubin rapporter på Min Lederside har lederne mulighed for dagligt at følge udviklingen i sygefraværet for deres enhed og se, hvilke medarbejdere, der har behov for en opfølgingsindsats.

Desuden kan lederen til enhver tid trække to opsamlende rapporter, der kan bruges i dialogen om arbejdspladsens sygefravær. Dette kan fx være med medarbejdergruppen, samarbejdsudvalg, ledelsesstrengen eller sygefraværskonsulenter.

Til sammen giver rapporterne på Min Lederside et fuldt dækkende billede af såvel enhedens som hver enkelt medarbejders sygefravær - både som øjebliksbillede, og hvordan det har udviklet sig over tid.

Herudover tilbydes lederne analyse og rådgivning bl.a. fra Kontoret for Organisationsudvikling, AMK Task Force og Tidlig Indsats. Sidstnævnte er et tilbud om forskellige former for støtte til at håndtere fravær – eller situationer, som kan udvikle sig til fravær. Tidlig Indsats kan således også understøtte lederne i at handle proaktivt i forebyggelsen af sygefravær.

### Forandringskompas

Forandringskompasserne er Socialforvaltningens værktøj til at synliggøre og sætte fokus på de forandringer, som vi skaber med og for forvaltningens borgere. Forandringskompasset er et dialog- og samarbejdsværktøj i forhold til den enkelte borger, samtidig genererer det viden om, hvordan vi opnår de bedste resultater for den enkelte borger eller målgruppe. Forandringskompasset udspringer af de overordnede værdimæssige prioriteringer i forhold til, at vi i højere grad skal sætte borgeren i centrum og gøre mere sammen med borgeren.

Der er i alt udviklet 12 kompasser, som hver består af 10 dimensioner. Dimensionerne er udvalgt, så de passer til en specifik målgruppe og dækker de områder, der er vigtige at arbejde med for målgruppen. Hver dimension vurderes på en skala fra 1-10, hvor 10 er højest, af den medarbejder eller gruppe af medarbejdere, som arbejder med borgeren. Der er udviklet særlige vejledninger til de 12 kompasser, hvor både dimensionerne og skalaerne er beskrevet med hjælpetekst og vejledende eksempler.

Medarbejderen skal foretage sin vurdering i forbindelse med udviklingen af eller opfølgningen på eksempelvis borgerens handleplan, og i denne forbindelse sørge for at inddrage borgeren i arbejdet hermed. Det er muligt at samle resultater fra flere borgere, der er vurderet på samme kompas, og derved følge udviklingen blandt en gruppe borgere på et tilbud eller lign.

Forandringskompasset gør det muligt løbende at følge med i, hvordan de enkelte borgere, på en række faste definerede områder, udvikles og trives over tid. Dermed bliver det muligt for ledelse og medarbejdere at tilrette og justere den hjælp som borgeren får, hvis der ikke sker de forandringer,

som er målet med indsatsen.

Forandringskompasserne er et grundlag for effektstyring og læring, som understøtter lederne i den daglige ledelse og på det mere overordnede strategiske plan. Med forandringskompasset bliver lederen dermed i stand til at agere mere proaktivt, da det tilvejebringer en vigtig viden om udvikling og trivsel hos den enkelte borger eller gruppe.

### Ledelsestilsyn

Alle ledere med budgetansvar har pligt til at gennemføre et tilsyn med hhv. regnskabs-, løn- og personaleområdet, hvilket tjener som kvalitetskontrol af det udførte arbejde. Tilsynet går ud på at påse, at gældende forretningsgange bliver fulgt. Formålet med ledelsestilsynet er:

- At sikre, at budgettet overholdes og anvendes korrekt.
- At sikre mod væsentlige fejl, fx fejlkontering.
- At sikre medarbejderne mod mistænkeliggørelse om svig.
- At sikre mod svig.
- At sikre, at der er personmæssig adskillelse mellem de udførende, registrerende og kontrollerende funktioner.

Viser tilsynet væsentlige afvigelser har den enkelte leder pligt til at drøfte disse med nærmeste leder, ligesom nærmeste leder har pligt til løbende at følge med i resultaterne af ledelsestilsynet. Lederen kan løbende trække rapporter om en del af ledelsestilsynet via Min Lederside.

### Socialtilsyn

Socialtilsynet er driftsorienterede tilsyn med kvalitet på anbringelsessteder, botilbud og andre sociale døgntilbud for særligt udsatte børn og voksne, herunder plejefamilier samt stofmisbrugsbehandlingstilbud.

Socialtilsynet er et af flere tilsyn, som kontrollerer og udvikler de sociale botilbud og plejefamilier. Socialtilsynet gennemføres med udgangspunkt i lov om socialtilsyn, serviceloven og en kvalitetsmodel, som Socialstyrelsen har udviklet. Alle tilbud og plejefamilier skal have mindst 1 tilsynsbesøg om året – planlagt eller uanmeldt.

Som led i det driftsorienterede tilsyn indgår socialtilsynet også i en dialog med tilbuddet om fastholdelsen og udviklingen af kvaliteten af indsatsen.

Kvalitetsmodellen for socialtilsynet indeholder 14 kriterier, som alle er en væsentlig indikatorer for den enkelte leder i forhold til egen ledelse og for forvaltningen som helhed. Tilsynet indhenter skriftlige oplysninger om tilbuddet og scorer tilbuddet på baggrund af indikatorer i Socialtilsynets kvalitetsmodel. Socialtilsynets kvalitetsmodel opstiller nogle indikatorer for resultater for borgerne inden for 7 temaer. Kriterierne og indikatorerne under hvert tema angiver forhold, som socialtilsynet skal inddrage i vurderingen af kvaliteten i tilbuddet. Den samlede faglige vurdering af kvaliteten sker under hensyn til tilbuddets karakter og målgruppe. So-



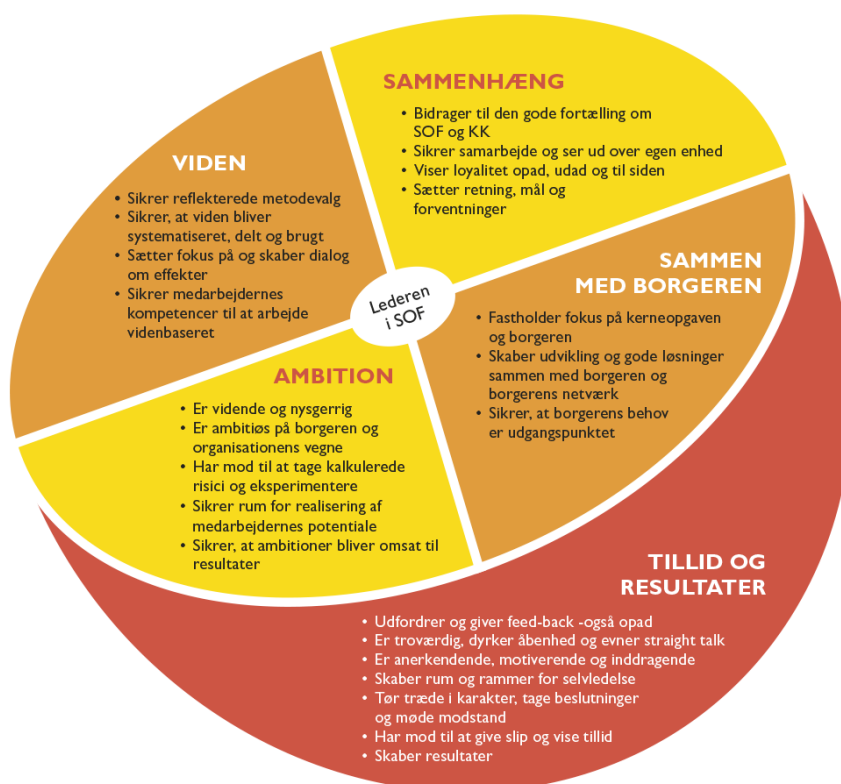
cialtilsynet har fokus på resultater for borgerne.

Socialtilsynet understøtter de værdimæssige målsætninger om at basere indsatsen for borgeren på viden om effekten af forskellige metoder. Samtidig er Socialtilsynet med til at holde fokus på kompetencebehov og kompetenceudvikling af ledelse og medarbejdere lokalt.

### 3. Redskaber

#### Socialforvaltningens Ledelsesgrundlag og LUS

Som en guideline og støtte for det daglige ledelsesarbejde er udarbejdet et fælles ledelsesgrundlag, som tydeliggør forventningerne til ledere i forvaltningen. Ledelsesgrundlaget er bygget op omkring 4 elementer: Sammen med borgeren, Sammenhæng, Viden og Ambition.



Sammen med ledelsesgrundlaget er der udarbejdet et samlet LUS-koncept for hele forvaltningen. Her skal man individuelt arbejde med ledelsesgrundlaget i praksis og bruge det til at fastsætte personlige ledelsesmæssige mål ved siden af de organisatoriske resultatmål.

Formålet med LUS er at skabe et grundlag for målrettet og effektiv udvikling af ledelseskompetencerne, idet LUS skaber bedre sammenhæng mellem de ledelsesmæssige kompetencer og ledelsespraksis på den ene side og målene og visionen for såvel SOF som helhed som for de enkelte enheder på den anden side.

LUS bidrager til en systematisk afdækning af den enkelte leders udvikling og er grundlaget for at få præciseret og iværksat ønskede ledelsesudviklingstiltag. I LUS samtalen fastlægges

- 3 personlige ledelsesmæssige mål med fokus på personlige ledelsesmæssige udfordringer. Der tages afsæt i en drøftelse af elementerne i ledelsesgrundlaget og øvrige relevante punkter i relation til den enkelte leders ledelsesopgave.
- 3 organisatoriske (faglige/politiske) resultatmål med afsæt i centerstrategi/planer/københavnermål/pejlemærker/socialstrategi.

Målfastsættelsen i LUS bør afspejle de 5 principper for tillid. Leder og leders leder bør derfor være særligt opmærksomme på princippet om ”mere hvad mindre hvordan” og tilstræbe at fastsætte effektmål frem for procesmål.

Der er i 2014 afsat midler til at arbejde med implementeringen af ledelsesgrundlaget, som er søgt af ledelsesgrupper – også på tværs af enheder. Midlerne kan søges af en samlet ledelsesgruppe til at arbejde med de behov eller udfordringer ledelsesgruppen oplever, er relevante for at kunne implementere ledelsesgrundlaget i det daglige arbejde. Der har været stor interesse for puljen særligt med fokus på at skabe fælles ”ledelsesprog” med afsæt i ledelsesgrundlaget.

### 1:1 Ledelsessamtaler

Ledelsesgrundlaget er en væsentlig del af 1:1 ledelsessamtaler, der som udgangspunkt holdes mellem leder og leders leder hver 2. eller 4. uge. Formålet med 1:1 ledelsessamtalerne er *både* at styrke udøvelsen af ledelse med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget *og* dialogen mellem ledelsesslagene, således at det sikres, at alle ledere får systematisk sparring på deres ledelsesudfordringer. Herved støttes op om den enkelte leder og arbejdet med udmøntningen af tillidsreformens værdier og god ledelse i Socialforvaltningen.

Fokus i samtalen er på den underordnede leders udfordringer, hvad ”bøvler” han eller hun med? Gennem samtalen er det muligt at få sparring og en målrettet dialog omkring ledelsesmæssige udfordringer og opgaver. Samtalen giver derved mulighed for ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv at diskutere, koordinere og prioritere de ledelsesmæssige opgaver. Gennem sparring på og drøftelse af konkrete dagligdags ledelsesudfordringer sker implicit en behandling af ledelsesværdier og holdninger.

Det forventes, at lederen i fokus tager såvel en bekymrende udvikling som succeser op i 1:1 ledelsessamtalerne. Målet er, at man især snakker resultater ved afvigelser i forhold til mål eller hvis resultaterne giver anledning til at viderebringe succes'er og gode erfaringer. Derved ønskes at undgå, at et unødigt fokus på fastlagte resultatmål fortrænger fokus på de forhold lederen i fokus oplever som relevante. Dette forudsætter, at hver enkelt leder kender sine mål og løbende selv holder øje med, hvordan det går med dem. Det er derfor en forventning, at alle ledere kender deres

mål. Samtidig har leders leder stadig et ansvar for at følge op ved bekymrende udvikling, hvis lederen i fokus ikke bringer emnet op i 1:1 ledelsessamtalen. Ledelsesinformationer fx om sygefravær eller fra Socialtilsyn understøtter den overordnede leder heri.

De relevante faglige mål er typisk forankret i pejlemærker, socialstrategi eller centerstrategier. På myndighedsområdet er der tillige en række mål ift. bl.a. sagsbehandlingstider, sagskvalitet og rettidig opfølgning. Hertil kommer driftsmål ift. sygefravær, økonomi og ledelsestilsyn og endelig er det relevant løbende at følge med i forandringskompassets resultater – og drøfte dem 1:1, når de viser særlige succeser eller udfordringer.

#### Kompetenceudvikling af lederne

Socialforvaltningen deltager ligesom de andre forvaltninger i Københavns Kommunes lederudviklingsprogrammer (LUP 2 eller 3), hvor ledelse med tillid også er sat højt på dagsordenen. Ledere på niveau 3-4 samt afdelingsledere på psykiatrisk bostre med et budgetansvar på over 5 mill. kr. får dækket udgifterne til grundmodulerne i diplom i ledelse. Lederne tilbydes derudover diverse relevante kurser fx i personalejura, økonomi mm. Der tilbydes også træningsforløb i innovationsledelse og inddragelse af borgere og pårørende i praksisbaserede undervisningsforløb. Udover kursusaktivitet arbejder Socialforvaltningen også med kompetenceudvikling af lederne gennem en række fælles lederarrangementer, seminarer mm. Derudover kan lederne få både supervision og sparring fra den interne konsulentenhed (SOF konsulenterne). Endelig er der fokus på ledernes kompetenceudvikling i den løbende ledelsesdialog og – opfølgning bl.a. gennem LUS og 1:1 ledelsessamtaler.

#### Rekruttering og uddannelsesniveau på botilbud

I 2014 (t.o.m. november) har tilgangsfrekvensen blandt ledere på alle ledelsesniveauer været 20,4 %, svarende til 102 nye ledere. Tilgangsfrekvensen på niveau 2 og 3 har været hhv. 17,6 % og 19,5 % (svarende til hhv. 3 og 15 ledere). Den tilsvarende tilgangsfrekvens på niveau 4 og 5 har været hhv. 18,3 % og 22,9 % (svarende til hhv. 31 og 53 ledere).

Samarbejde mellem medarbejdere og ledelse samt god praksis for ansættelser og kompetenceudvikling er fundamentet for at rekruttere og fastholde medarbejdere, der fagligt såvel som menneskeligt er velkvalificerede og matcher opgaverne i Socialforvaltningen.

Ved rekruttering af ledere på niveau 1, 2 og 3 gennemføres test af eksterne konsulenter og der tages altid referencer fra tidligere arbejdsgivere på alle ledelsesniveauer.

På niveau 4 og 5 tilbudes NEOPIR test i forbindelse med rekruttering af ledere for 15.000 kr. pr ansættelsesforløb (det antages at der testes 3 kandidater), men der er i dag ikke krav om brug heraf. Et krav herom vil medføre en årlig udgift på 1,3 mio. kr., som vil skulle afholdes inden for

forvaltningens nuværende løn- og rekrutteringsbudget. Tilsvarende testforløb hos eksterne konsulenter vil koste ca. 2,0 mio. kr.

I forbindelse med rekruttering inddrages et bredt sammensat ansættelsesudvalg fra starten af ansættelsesprocessen. Stillingsopslag udarbejdes på baggrund af eksisterende jobprofiler eller med udgangspunkt i borgernes forandringskompas og VUM, så medarbejdernes kompetencer matches til borgernes behov. Under selve ansættelsessamtalen præsenteres ansøger for konkrete problemstillinger som denne vil møde i arbejdet med borgere og ansættelsesudvalget har fokus på, hvordan ansøgeren reagerer, og kommer med bud på, hvordan den skitserede opgave bedst løses.

Den lokale leder har ansvar for at nye medarbejdere klædes godt på til arbejdet gennem en klar og fyldestgørende introduktion til det arbejde, der udføres på stedet. Der holdes intro-arrangement på tværs af SOF, som bibringer medarbejderne forståelse for den forvaltning, som de arbejder i.

De tre måneders prøvetid bruges til at både arbejdsplads og den ansatte vurderer, om ansættelsesforholdet lever op til de gensidige forventninger.

Der anvendes udviklingssamtaler (MUS) til at sikre, at arbejdspladsen og den ansattes behov for udvikling stemmer overens. Derudover arbejdes der med medarbejdernes kompetencer og evt. kompetencegab i såvel Det Sociale Tilsyn som Akkrediteringssammenhæng.

#### Forvaltningens sanktionsmuligheder

Ved utilfredsstillende eller kritisable forhold i forbindelse med den enkelte leders udførelse af arbejdet, vil et almindeligt sagsforløb kunne have følgende trin:

1. Uformelle samtaler med medarbejderen for at rette op – løbende tilrettevisning – en eller flere samtaler, afhængigt af forholdet.
2. Samtale med notat til personalesagen, hvis forholdet ikke forbedres via 1. Husk klart at angive hvilke krav og forventninger, der er til medarbejderen. Ledelsesmæssig samtale – ikke krav om bisidder.
3. Tjenstlig samtale.
4. Opfølgningssamtale.
5. Evt. afskedigelse

Afhængigt af alvoren i det kritisable forhold, indledes dialogen med samtale på niveau 1, 2 eller 3.