



09-02-2015

## Til Socialudvalget

### **Bilag 2. Status for tillidsreformen i Socialforvaltningen, vinter 2014**

Nærværende notat indeholder en gennemgang af de væsentligste tiltag og initiativer, som tilsammen bidrager til fremdriften i tillidsreformen i SOF.

Sagsnr.  
2014-0252146

Dokumentnr.  
2014-0252146-1

Sagsbehandler  
Emil Mathias Rasmussen

#### **Status for aktiviteter i regi af tillidsreformen:**

I det følgende vil forskellige aktiviteter og initiativer blive gennemgået. Nogle initiativer er igangsat, mens andre er besluttede.

#### De 5 principper for tillid i SOF

På baggrund af analysen og med udgangspunkt i *Kodeks for tillid*, udformede direktionen medio 2013 ”5 principper for tillid i SOF” i dialog med styregruppen for tillidsreformen og forvaltningsledelsen. Baggrunden for at arbejde med principper for tillid frem for en handleplan var, at Tillidsreformen i vid udstrækning skal være en bottom-up proces. Principperne skulle derfor bruges til at sætte en fælles retning for, hvordan vi arbejder med tillid i Socialforvaltningen men samtidig efterlade rum til lokal fortolkning og oversættelse.

De 5 principper har efter lanceringen været en væsentlig rettesnor for de senere implementerede initiativer såsom Vision 2017 og ledelsesgrundlaget.

De 5 principper:

- 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.
- Vi leder og styrer mest muligt ud fra, hvad vi skal opnå, frem for hvordan
- Vi skaber et betydeligt og forpligtende lokalt ledelsesrum. Dette understøttes af et dynamisk, loyalt og udviklende samarbejde mellem centralt og decentralt niveau, som støtter op om vores fælles retning
- Vi udviser risikovillighed og anvender kun regler, dokumentations- og kontrolkrav, når de bidrager til at skabe sikkerhed, læring og tillid
- Vi har en feed-back kultur, der anerkender forskellige perspektiver, og hvor fejl bliver gjort til læring og envejskommunikation er undtagelsen

#### *Temperaturmåling af tilliden i Socialforvaltningen*

Efter bestilling fra Styregruppen for tillidsreformen, er der i medio 2014 blevet gennemført en temperaturmåling af tillidsreformen i Socialforvaltningen. I undersøgelsen er mere end 200 medarbejdere og

#### **Tillidssekretariatet**

Bernstorffsgade 17, 3  
1592 København V

Telefon  
2382 1204

Mobil  
2065 1512

E-mail  
B94B@sof.kk.dk

ledere blevet spurgt, om deres oplevelse af rammerne i forhold til dokumentation, lokalt ledelses- og råderum, inddragelse og samskabelse med borgerne, sammenhængskraft, videndeling og feedbackkultur (undersøgelsen findes i bilag 1.1).

Resultaterne i temperaturmålingen viser, at tillidsreformen har en positiv effekt ude omkring i forvaltningen på mange forskellige måder. Samtidig er det dog klart, at der er et uforløst potentiale i forhold til de mange forskellige initiativer, som er blevet igangsat i løbet af tillidsreformens første to år. Det skyldes særligt, at en del initiativers fulde effekt, endnu ikke helt har ramt frontmedarbejder og borger.

Temperaturmålingen viser blandt andet, at flere medarbejdere oplever, at dokumentationskrav og regler i højere grad understøtter deres arbejde med borgeren, og at de har fået et større fagligt råderum i det daglige arbejde. Resultaterne viser dog også, at der er stor forskel mellem de forskellige arbejdsområder og funktioner i forvaltningen i forhold til, hvordan medarbejderne oplever deres faglige råderum. Resultaterne fra undersøgelsen viser også, at der er sket en positiv udvikling i forhold til de enkelte arbejdspladsers prioritering af videndeling internt og med andre enheder i organisationen. En del medarbejdere giver dog udtryk for, at de savner bedre kompetencer til at omsætte den ny viden eller erfaring til ændringer af eksisterende praksis.

Selvom medarbejderen oplever, at det er blevet nemmere at samarbejde på tværs af forvaltningen, så er hverken samarbejdet og rammerne for samarbejdet uden udfordringer. Det skyldes blandt andet, at det er svært for den enkelte medarbejder at få et godt overblik over mulige relevante samarbejdsrelationer. Derudover har rigtig mange af brugerne i Socialforvaltningen kontakt til flere enheder i organisationen på samme tid, og medarbejderne oplever stadig vanskeligheder forbundet med samarbejdet og koordinationen omkring den enkelte borger. Mens over 40 % af de adspurgte oplever, at deres nærmeste leder er lydhør overfor deres feedback, svare over 40 % af de adspurgte samtidig, at de har lille eller slet ingen mulighed for at give feedback opadtil i organisationen.

I marts 2015 bliver temperaturmålingen suppleret af resultaterne fra trivselsmålingen.

#### Arbejdet med Vision 2017

Direktionen og forvaltningsledelsen arbejdede først med et udkast til visionen i medio 2013. I december måned blev udkastet præsenteret for den udvidede forvaltningsledelse, som drøftede det og nedsatte en arbejdsgruppe med niveau 2 og 3 ledere til at kvalificere visionen og komme med input til, hvordan det kunne forankres i forvaltningen.

Vision 2017 er det fælles fundament i forhold til at finde den gode vej til implementeringen tillidsreformen og de fem principper for tilliden i Socialforvaltningen.

Visionen identificere elementer, som organisationen skal blive endnu bedre til uden, at det er bestemt på forhånd, hvad de enkelte arbejdspladser skal gøre anderledes. Den enkelte arbejdsplads skal selv finde de gode veje til eksempelvis, hvordan de arbejder sammen med borgeren.

Alle arbejdspladser arbejdede med Vision 2017 i Visionsmåneden, som strakte sig fra d. 15. august til d. 15. september 2014. Her kunne den enkelte arbejdsplads selv vælge, hvilke dele af visionen de ville arbejde med, og hvordan de ville gøre det.

#### Fælles ledelsesgrundlag

Et af de væsentligste nye initiativer i forbindelse med arbejdet med tillidsreformen er det nye ledelsesgrundlag. Det fælles ledelsesgrundlag er en guideline og støtte for det daglige ledelsesarbejde, og tydeliggør forventningerne til ledere i forvaltningen. Ledelsesgrundlaget er bygget op omkring de samme 4 elementer som Vision 2017: Sammen med borgeren, Sammenhæng, Viden og Ambition.

Der er i 2014 og 2015 afsat midler til at arbejde med implementeringen af ledelsesgrundlaget. 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 i 2014 været stor interesse for puljen særligt med fokus på at skabe fælles "ledessprog" med afsæt i ledelsesgrundlaget.

#### De Socialfaglige Udviklingslaboratorier

Baggrunden for, at Socialudvalget i medio 2014 besluttede at igangsætte initiativet med de *Socialfaglige Udviklingslaboratorier*, var ønsket om at skabe et forum, hvor medlemmer af Socialudvalget kan komme i dialog med forvaltningens borgere, medarbejdere og ledere på en ny og anderledes måde end ellers. Formålet med udviklingslaboratorierne er, gennem forskellige faciliterede dialogformer, at deltagerne sammen finder løsningerne på nogle af de udfordringer, som medarbejdere og borgere støder på i det daglige.

Det er planen, at de Socialfaglige Udviklingslaboratorier i andet halvår af 2015 skal arbejde med nogle af de udfordringer, som er blevet bragt op på de første møder.

#### MeningsSamlingen

Alle sager som MeningsSamlingen har behandlet og sendt videre til direktionen, har resulteret i et øget ledelses- og handlerum for den lokale leder eller medarbejder.

Siden MeningsSamlingens begyndelse i medio 2013 har vi modtaget mere end 50 ansøgninger, som berører 40 forskellige forhold omkring regler, procedure- og dokumentationskrav.

MeningsSamlingen har behandlet og givet sine anbefalinger til direktionen i 12 sager, mens 2 sager står til behandling i 2015.

De resterende 26 sager er blevet afklaret ved, at sagsstiller og dem som har udformet eller administreret reglen, har talt sammen og fundet en løsning, som de begge kan leve med.

I efteråret 2014 har MeningsSamlingen, Hoved MED og direktionen opfordret alle afdelings- og lokal MED til at drøfte, om de oplever dokumentationskrav eller regler, som ikke giver mening i dagligdagen eller tager tid fra arbejdet med borgerne.

#### Fricenterforsøgene i Socialforvaltningen

Socialforvaltningen har fem fricenterforsøg. De er ikke blevet udvalgt, men har selv søgt om at blive fricenterforsøg i den proces med tillidsarbejdet, der startede i SOF i april 2013. Derfor er de stærkt lokalt forankrede og meget forskellige både ift. målgrupper og formål. Et eksempel er to fricentre, som afsøger nye eller forbedrede dokumentationsformer. Det ene ved hjælp af velfærdsteknologiske løsninger, der kan dokumentere mere effektivt og inddragende og samtidig højne borgernes livskvalitet og selvstændighed. Det andet med særligt fokus på anonyme forposter.

Et centralt element i flere af fricenterforsøgene er inddragelse af brugerne i forhold til at identificere udfordringerne og udviklingen af nye løsninger. For eksempel har brugerne i den Social Hjemmepleje Valby-Vesterbro peget på, at det er væsentligt for brugerens velbefindende, at der er en højere kontinuitet i forhold til hvor forskellige mange medarbejdere der kommer i brugerens hjem. For at løse den udfordring har man oprette forskellige teams, som hver har ansvaret for at planlægge besøg og vidende om en afgrænset brugergruppe. Det forventede resultat er en bedre serviceoplevelse for brugerne samt et bedre arbejdsmiljø og faglig udvikling for medarbejderne

Socialforvaltningen mødes jævnligt med andre forvaltninger i Københavns Kommune i forbindelse med det brede arbejde med tillidsreformen specielt Kultur- og Fritidsforvaltningen, Børne- og Ungdomsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, som også arbejder med fricenterforsøg. For hele Københavns Kommune vil der i 2015 være fokus på at kommunikere budskabet om tillidsreformen endnu mere ud.

#### Nationalt styringslaboratorium - FriNoVa

Et af fricenterforsøgene kaldet FriNoVa (Socialt Psykiatrisk Center Nord Vest) er samtidig udvalgt som nationalt styringslaboratorium,

hvilket blandt andet betyder et tæt samarbejde med den tværoffentlige udviklingsenhed MindLab. Der er i alt udvalgt tre nationale styringslaboratorier, hvor FriNoVa er det kommunale og de to andre er henholdsvis statsligt og regionalt. MindLab har færdiggjort arbejdet med FriNoVa og er på nuværende tidspunkt i gang med at afrapportere til økonomi og indenrigsministeriet. Herefter vil Center for Offentlig Innovation formidle de tre styringslaboratoriernes erfaringer med at bedrive offentlig innovation, hvilket forhåbentlig kan inspirere andre og skabe grobund for mere offentlig innovation.

#### *Effektmåling af innovationsprojekter – herunder fricenterforsøgene*

Socialforvaltningen er i gang med at udvikle en model for effektmåling af innovationsprojekter – herunder fricenterforsøgene. Socialforvaltningen afprøver pt. modellen på tre fricentre (FriNoVa, Center for Selvstændige Boformer og Den Sociale Hjemmepleje – Valby/Vesterbro). Arbejdet med effektmålingen skal løbende kvalificere og understøtte fricenterforsøgene. Primo 2015 vil de første effekter så småt vise sig.

#### *Organisationsjusteringen og etableringen af de nye borgercentre*

Som et centralt element af arbejdet med at styrke sammenhængskraften og samarbejdet på tværs af forvaltning, har direktionen iværksat en organisationsjustering.

Helt konkret medfører organisationsændringen, at DU-kontorerne og myndighedscentrenes stabsfunktioner samlokaliseres i de nyetablerede borgercentre på forskellige adresser i byen. Derudover er de tidligere MR-kontorer og Sekretariatet blevet samlet i Center for Politik, mens de øvrige tværgående kontorer er blevet samlet i Stabscenter SOF.

Organisationsændringen er igangsat, og det forventes at samlokaliseringen i de nye borgercentre er gennemført omkring 1. maj 2015.