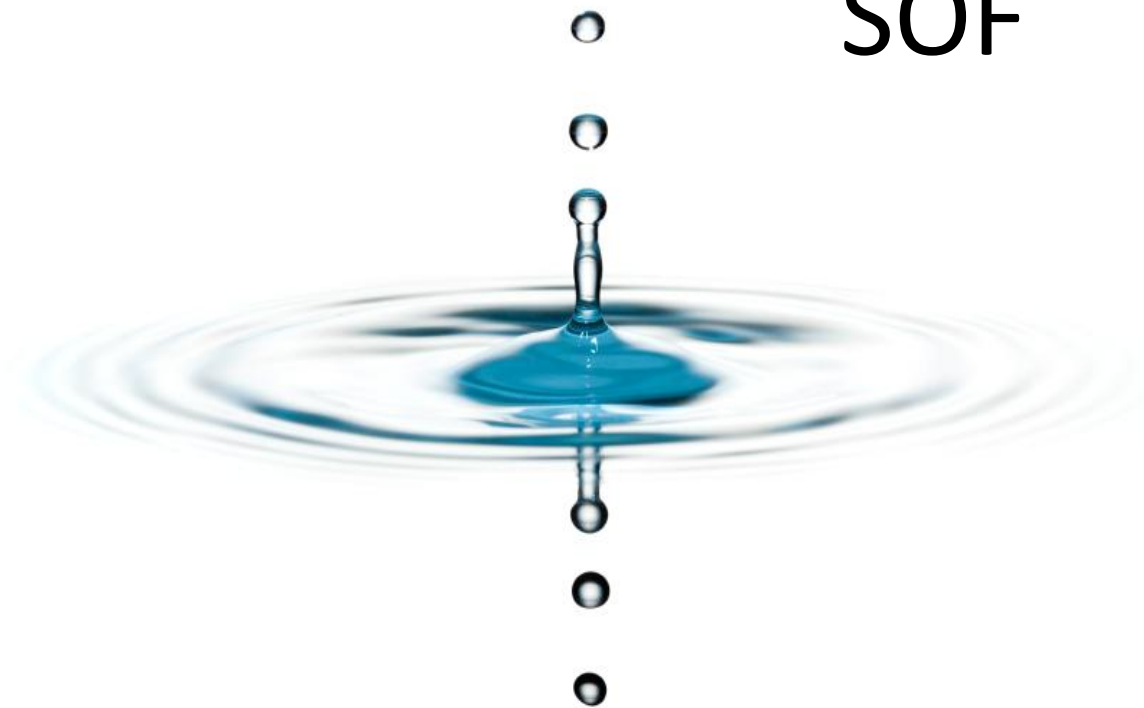


Temperaturmåling af tilliden i

SOF



Indhold

Baggrund og formål	3
Resumé	4
Metode:	
Undersøgellesdesign.....	5
Respondenter.....	6
Analyse:	
Meningsfuld dokumentation.....	7
Større fagligt råderum og fokus på borgerens behov.....	12
Sammen med borgeren.....	15
Videndeling og læring.....	19
Sammenhængskraft.....	24
Feedback kultur og medbestemmelse.....	28
Konklusion	31



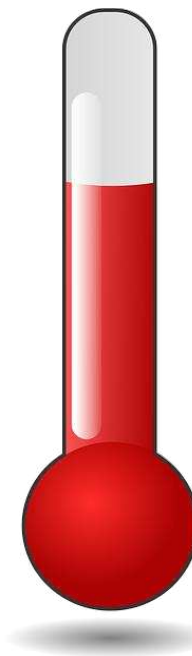
Baggrund og formål

Vi har nu arbejdet med tillidsreformen i 2 år, og det er derfor på tide, at vi ser på, hvordan det står til med tilliden i SOF. Undersøgelsen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt alle tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt to fokusgruppeinterview med medarbejdere og ledere. Derudover tager undersøgelsen afsæt i tidligere studier ("Analyse af tilliden i SOF", "Dokumentation i hverdagen" og "Analyse af medarbejdernes oplevelse af sammenhængskraften i SOF") og giver et overordnet billede på, hvor forvaltningen er i forhold til arbejdet med tillid.

Undersøgelsen er både et øjebliksbillede og et forsøg på at skue fremad. Med udgangspunkt i de konkrete initiativer, som er i gang i forvaltningen, skitserer vi en række anbefalinger til det videre arbejde.

Sammenligningsgrundlag.

Der eksisterer ikke en lignende måling, som kan danne sammenligningsgrundlag for denne undersøgelse, og derfor har det ikke været muligt at sætte præcise tal på den fremgang, vi ser. Konklusionerne bygger i stedet på en vurdering af fremdriften i forhold til resultaterne af de førnævnte kvalitative studier.



Resumé

Tilliden vokser i SOF – men tillidsreformen har stadig et uforløst potentiale

- En del medarbejdere oplever stadig, at nogle **dokumentationskrav** ikke understøtter deres arbejde med borgerne godt nok. Oplevelsen knytter sig dog til særligt til specifikke arbejdsområder, og er altså ikke et generelt problem i SOF.
- Mange medarbejdere oplever, at de eksisterende rammer giver gode muligheder for at træffe fagligt funderede valg i det daglige arbejde med borgerne. I tråd med tidligere undersøgelser viser temperaturmålingen dog, at nogle medarbejdergrupper stadig ikke føler, at de har tilstrækkeligt **fagligt råderum**.
- Medarbejderne vil gerne **borgerinddragelse**. Og størstedelen af respondenterne involverer borgerne i forhold til borgernes egne udviklingsforløb. Denne involvering sker dog ikke i samme omfang, når det kommer til udviklingen af de kerneydelser, der leveres.
- De fleste medarbejdere mener, at **videndeling** er rigtig vigtigt. Vi ser en betydelig fremgang i videndelingen på tværs af SOF og også internt deles viden og erfaringer – dog kan der her mangle struktur, hvorfor viden ikke altid når de relevante personer. På nogle arbejdspladser mangler der desuden tilstrækkelige kompetencer i forhold til at omsætte erfaringer til udvikling i praksis.
- **Sammenhængskraften** møder stadig visse udfordringer. En del medarbejdere har svært ved at skabe sig et fuldt overblik over de mange forskellige samarbejdspartnere og øvrige tilbud i SOF. Samtidigt kan samarbejdet om borgerne også blive bedre – både internt i SOF og med andre forvaltninger.
- Mange medarbejdere oplever, at de har god adgang til deres nærmeste ledelse, og at det er muligt at få indflydelse på arbejdspladsen. Det er et andet billede som gør sig gældende, når det kommer til **feedback kulturen** opadtil i forvaltningen.



Undersøgelsesdesign

Spørgeskema

Undersøgelsen bygger som sagt hovedsagligt på en spørgeskemaundersøgelse, som blev sendt ud til tillidsrepræsentanter (TR) og arbejdsmiljø-repræsentanter (AMR) fra alle dele af forvaltningen i efteråret 2014. Undersøgelsen peger på, hvor tillidsarbejdet går godt, og hvor der stadig eksisterer barrierer.

Besvarelserne fra spørgeskemaet er blevet krydstjekket med fagområderne for at fastslå, om en svarkategori var særligt kendetegnet hos medarbejdere fra hhv. Udsatte Voksne, Udsatte Børn og Unge, Psykiatri, Handicap og Bernstorffsgade. Af analysen fremgik der dog kun små udsving områderne imellem, og vi har valgt at udelade sammenligningerne i denne rapport, da det ikke er muligt at udlede nogle klare tendenser af dem.

Fokusgruppeinterviews

For at understøtte besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen, inviterede vi en gruppe medarbejdere og en gruppe ledere ind til at tale om tillidsreformens konkrete udslag ude omkring i forvaltningen. Formålet har været at få indblik i, hvordan arbejdet med tillidsreformen tager sig ud i praksis.



Respondenter

Hele forvaltningen er repræsenteret – i forskellig grad

Vi har i alt fået 220 besvarelser på spørgeskemaet, og selvom ikke alle fagområder er repræsenteret med samme antal respondenter, er alle dog repræsenteret. Der er flere årsager til skævheden. Først og fremmest har deltagelse i undersøgelsen selvsagt været frivillig, og vi har derfor kun modtaget svar fra dem, der har haft lyst til at deltage. Derudover sidder der flere TR og AMR på eksempelvis handicapområdet, end der gør i Bernstorffsgade, og derfor er førstnævnte repræsenteret med langt flere respondenter.

Som det fremgår af figur 1, er handicapområdet repræsenteret med flest respondenter, derefter følger Psykiatri, Udsatte børn og unge, Udsatte voksne og Bernstorffsgade - i den nævnte rækkefølge.

Deltagerne i fokusgruppeinterviewene repræsenterer både myndighed, udfører og Bernstorffsgade, og vi har inddraget både ledere og medarbejdere for at få indblik i begge perspektiver.

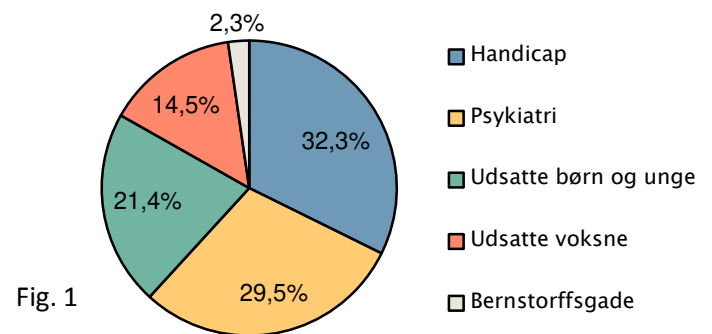


Fig. 1

Meningsfuld dokumentation

Dokumentation er vigtigt – men kan understøtte arbejdet med borgeren bedre

Selvom dokumentation opfattes som en vigtig del af arbejdet, er det ikke alle medarbejdere, der oplever, at dokumentationskrav og regler understøtter arbejdet med borgerne lige godt:

- Kun 20% af respondenterne oplever, at dokumentationskrav og regler støtter op om deres arbejde med borgerne *i høj grad* og *i meget høj grad*.
- Ca. 45% svarer dog, at dokumentationen støtter arbejdet *i nogen grad*, hvilket kan tyde på, at nogle krav og regler er meningsfulde for medarbejderne, mens andre ikke er.

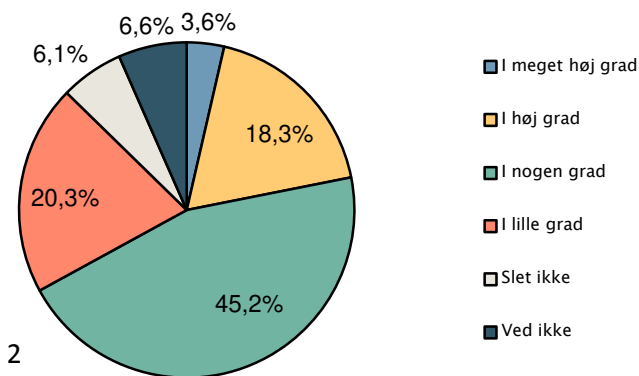


Fig. 2

I hvor høj grad oplever du, at de nuværende regler og dokumentationskrav understøtter dit arbejde med borgeren?

"Mange af de ting, vi skal gøre, gør vi for systemets skyld – ikke for borgerens og ikke for vores egen"
(Sagsbehandler)

"Dokumentation fylder ikke så meget, som sådan. Det handler om at kunne se meningen med det (...) hos os arbejder vi jo ud fra borgernes behov, så på den måde giver dokumentationen mening" (Pædagog)

Mangelfuldt samspil giver anledning til frustrationer.

Samspillet mellem dokumentationskrav og regler kan stadig forbedres.

- Kun 8 % af respondenterne svarer, at de *i høj grad* eller *i meget høj grad* oplever et godt samspil mellem dokumentationskrav og dokumentationssystemer.
- Over 45 % svarer, at der er lille eller intet samspil.

Fejlslagen kommunikation medfører oplevelsen af manglende sammenhæng:

- Nogle steder i forvaltningen er formålet med dokumentationsformerne – og deres sammenhæng - ikke blevet kommunikeret tydeligt og forståeligt nok.

”Jeg forstår, hvorfor nogle af dokumentationsformerne kan se ud som om, de overlapper. Men vi har nok heller ikke kommunikeret formålet med dem godt nok. Det er jo meningen at overskrifterne i Baggrunds-beskrivelserne og Forandringskompasset skal passe sammen. Det er for at skabe sammenhæng” (Bernstorffsgade)

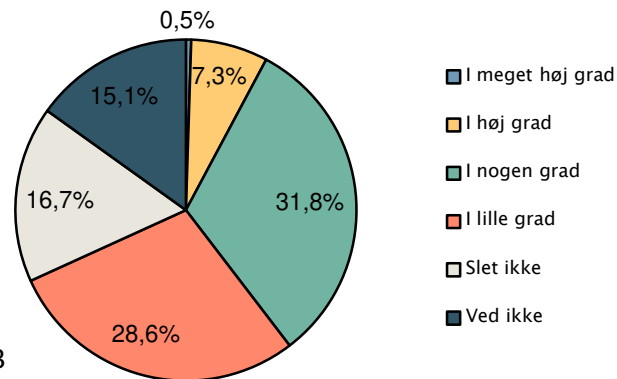


Fig. 3

I hvor høj grad oplever du, at der er et godt samspil mellem de forskellige dokumentationskrav og dokumentationssystemer (CSC Social, KMD og lign.)?

”Der er rigtig meget ‘copy-paste’ hos os. På en almindelig sag skal vi gentage os selv tre gange. Og vi kører jo med indsatsbasis hos os, så der kan være flere indsatser i gang, og du skal lave det samme dokumentation i alle formularer. Man bruger alt for meget tid på det” (Sagsbehandler)

Hvor er vi?

Igangværende initiativer:

- Tillidssekretariatet har lavet en større undersøgelse af "dokumentation i hverdagen" samt en mere specifik rapport om "dokumentation i en CSC Social sammenhæng". Disse analyser har været retningsanvisende ift. at inddrage medarbejderne i udviklingen af dokumentationsformer, hvilket bl.a. har medført mere detaljerede brugerundersøgelser, hvor der har været fokus på anvendeligheden af dokumentationssystemer. På baggrund af ovenstående undersøgelser arbejder Kontoret for Digitalisering sammen med BFCK om et projekt, som går i gang i 2015 med titlen: "Faglighed skal være styrende for systemet og ikke omvendt".

KFD har fra egne kvalitative studier identificeret, at den lokale ledelse har en stor betydning for, hvordan man praktiserer brugen af CSC Social forskellige steder i SOF. KFD's resultater tyder på, at lokale ledelsesmæssige beslutninger omkring hvad og hvilke forhold der skal dokumenteres har medført, at der er en væsentlig uensartethed på tværs af SOF omkring, hvad og hvordan man skal dokumentere på de forskellige arbejdspladser.

- Meningssamlingen er et godt eksempel på, hvordan det har været muligt at forenkle dokumentation. Fx bliver der, på baggrund af en sag heri, kørt en forenklingsproces på voksenområdet.
- I den forbindelse undersøger styregruppen for forenkling og sammenhængende dokumentation, hvordan man på tværs af målgruppeområderne i SOF kan skabe meningsfulde fortællinger om, hvordan dokumentation skaber værdi i arbejdet med borgerne. Forenklingsarbejdet er endnu ikke færdigt, og derfor har den fulde effekt endnu ikke ramt frontmedarbejder og borgeren i det daglige. Forenklingsprojektet har ikke resulteret i fjernelse af krav, men derimod i en bedre systematisering og samtænkning af de forskellige dokumentationskrav.
- Derudover er der flere fricenterforsøg (Center for Selvstændige Boforner og Center for Rådgivende Aktiviteter), der arbejder med, hvordan man kan udvikle smartere dokumentation og dokumenter mere meningsfuldt.



Hvad nu?

Anbefalinger:

- Det er et vigtigt mål i tillidsreformen at se kritisk på vores krav til dokumentation, kontrol og regler. På baggrund af undersøgelsen anbefales det, at arbejdet med dokumentation og forenkling fortsætter. Der er allerede sat en del initiativer i gang, som f.eks. styregruppen for forenkling og MeningsSamlingen, men man må konstatere, at ikke alle resultater er nået helt ud til frontmedarbejdere og borgere endnu.
- Det anbefales på baggrund af undersøgelsens resultater og de i gangværende initiativer, at der på en række møder i 2015 bliver sat fokus på, hvordan vi bruger dokumentationen i SOF mest effektivt. Herunder hvordan dokumentation skal være en repræsentation af den væsentligste viden, som vi har behov for at dele om og med borgeren. Denne proces kan faciliteres af kontorerne i Center for Stabe i fællesskab.
- De konklusioner vi når frem til på forvaltningsplan kan dermed danne baggrund for en lokal drøftelse af brugen af dokumentation. Der er bl.a. behov for at tage debatten om, hvad der dokumenteres, og hvad der ikke dokumenteres, så man sikrer, at dokumentation bliver et stærkt videndelingstværværktøj om borgeren. Det bør være den lokale ledelses ansvar at kunne forklare regler og dokumentationskrav, men også at udfordre elementer der ikke giver mening. Begge dele skal forvaltningen kunne understøtte.
- Styregruppen for forenkling og sammenhængende dokumentation kunne få til opgave, at skabe et overblik over forskellige dokumentationspraksisser indenfor de forskellige områder.
- Der kan med fordel sættes en særlig indsats i gang på myndighedsområdet, da undersøgelsens resultater tyder på, at der er mulighed for en yderligere gevinstrealisering både i forhold til en udbygning af CSC Social systemets brugervenlighed samt en generel gennemgang af procedurer.
- Det anbefales, at dokumentation om borgeren, i det omfang det er muligt, bliver en aktivitet, vi skal gøre samme med borgeren. Det vil kunne gøre arbejdet med at dokumentere mere meningsfuldt mange steder i SOF, hvis man i højere grad involverer borgerne i den daglige dokumentation.
- MeningsSamlingen kunne få mandat til af egen drift at tage sager op om dokumentationskrav og regler, som vurderes ikke at være tilstrækkeligt meningsfyldte. Dermed kunne MeningsSamlingen ændre sin nuværende mere reaktive rolle til en mere proaktiv i forhold til at skabe bedre og mere tillidsbaserede regler, dokumentations- og proceskrav.



Hvad nu? (2)

Anbefalinger:

- Der er et stort behov for, at vi i højere grad formidler de positive historier om, hvorfor vi skal dokumentere og hvad det bidrager med til kvaliteten af vores kerneydelse. Herunder er det væsentligt, at der skabes et mere positivt sprog og tankesæt omkring det at dokumentere.
- Det anbefales, at det igangsatte innovations pilotprojektet om udviklingen af en bedre og mere meningsfuld indskrivningsprocedure i Rådgivningscenteret følges tæt og at erfaringer og ny viden deles med resten af organisationen. Det samme gælder for det forestående projekt på Koloritten, som begynder i primo 2015. Når resultaterne af de to pilotprojekter foreligger i 2015, bør det besluttes om der skal i gang sætte flere lignende projekter.

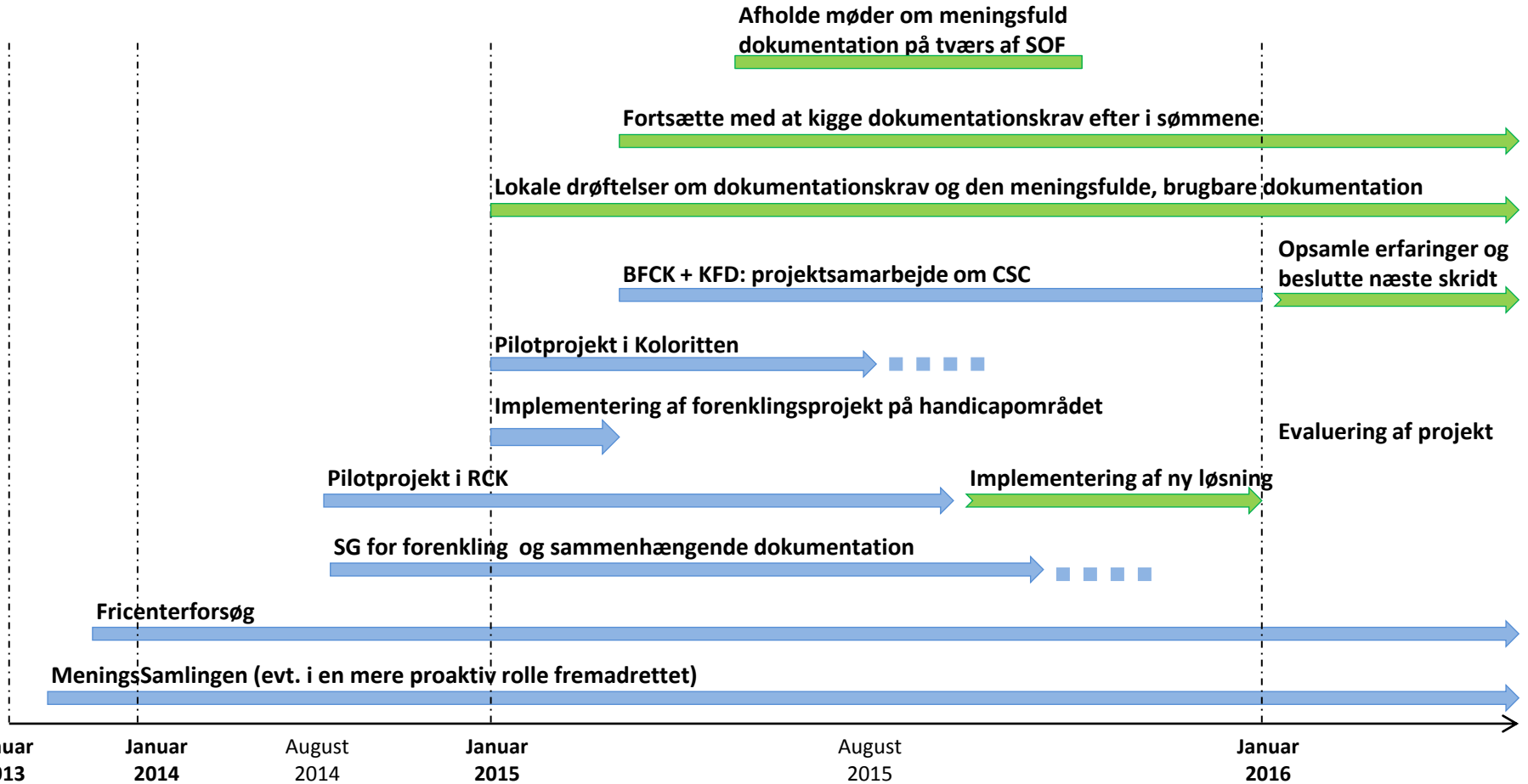


Tidshorisont

Igangværende
initiativer

Fremadrettede
initiativer

Uvished om
sluttidspunkt



Større fagligt råderum og
fokus på borgerens behov

De eksisterende rammer giver et vist fagligt råderum for de fleste medarbejdere.

Forskellige rammer former oplevelsen af det faglige råderum:

- Til spørgsmålet om, *hvordan man oplever muligheden for selv at træffe fagligt funderede valg og planlægge det daglige arbejde, så det gør mest gavn for borgerne*, fordeler respondenterne sig jævnt ud over alle svarkategorier, lige fra de positive til de negative tilkendegivelser.
- Figur 4 er et udtryk for den forskellighed, der kendetegner SOF. Forvaltningen rummer et væld af forskellige opgaver, fagligheder, ledelsestilgange og lokale fortolkninger, hvilket medfører, at der kan være stor forskel på størrelse og efterspørgslen af det lokale faglige råderum.

”Det virker som om, man er holdt op med at tro på, at medarbejderne selv kan træffe de rigtige beslutninger. Nu har man i stedet lavet et system (CSC Social), hvor intet kan gå galt. Konsekvensen er, at vi har meget lidt tid til borgerne... og systemet slider på medarbejderne” (Sagsbehandler)

”Vi har jo ret fleksible rammer ude hos os (...) Vi pakker ligesom det, vi skal (gøre), ind under det, vi har lyst til” (Pædagog)

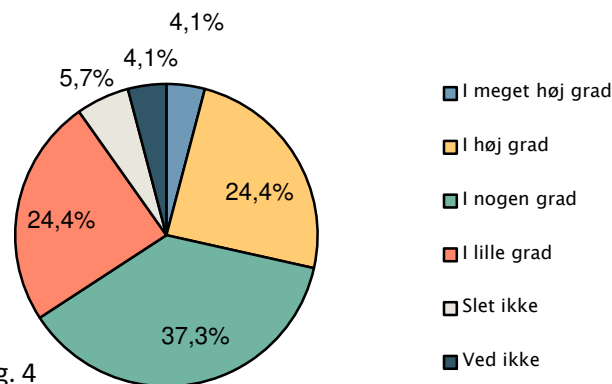


Fig. 4

I hvor høj grad oplever du, at de nuværende regler giver dig mulighed for at træffe faglige valg og tilrettelægge dit daglige arbejde, så det gør mest muligt gavn for borgeren?

”Nu hvor man har flyttet så meget af det administrative ind til KS, er min lederrolle blevet meget mere administrativ (...) Vi har rigtig mange problemer med KS. Det dræber den faglige udvikling, fordi man hele tiden sidder i telefonrøret og laver opfølgning på, om de egentlig varetager de opgaver, som de skal.” (Institutionsleder)

Hvor er vi og hvad nu?

Igangværende initiativer:

- I fricenterforsøget i den sociale hjemmepleje, Valby/Vesterbro arbejder de nu i faste selvplanlægningssteams omkring borgeren. Det vil sige, at medarbejderne selv har ansvaret for at tilrettelægge deres tid og levere en kontinuerlig service til borgeren. Forsøget vil gerne afprøve, hvordan det at give medarbejderen mulighed for sammen med borgeren at tilrettelægge en øjebliksspecifik, behovsafstemt indsats. Det styrker medarbejderens faglige råderum og borgerens medbestemmelse.
- Med de 5 principper for tillid og ledelsesgrundlaget er der blevet sendt et klart signal om, at det lokale ledelsesrum skal udvides. Det har blandt andet medført en bevægelse fra en mere processtyret styring af medarbejdere og ledere til, at vi i dag i højere grad er mål- og resultatstyret. Den bevægelse er blandt andet slået igennem i form af forandringskompasset, akkreditering, VUM, BUM, Vision 2017 og ledelsesgrundlaget.
- En række sager i MeningsSamlingen har omhandlet regler og dokumentations- og procedurekrav, hvor medarbejdere og ledere har ment, at deres faglige råderum blev for lille til at de kunne have tilstrækkeligt fokus på borgerens behov. I mange af de sager har medarbejderne fået medhold. Det gælder blandt andet reglerne for daglig tilsynspligt på socialpsykiatriske bosteder samt indkøbsaftaler og pædagogiske indkøb.

Anbefalinger:

- Der kan med fordel arbejdes videre med at gøre det til en naturlig del af SOFs måde at arbejde på, at man nytænker måden, vi løser kerneopgaven på. Fricenterforsøgene er eksempler på, at det godt kan lade sig gøre. Formålet med fricentrene er at skabe nogle afgrænsede forsøg, som på sigt kan blive praksisnære inspirationskilder for andre i SOF. Resultaterne og effekterne af disse bør derfor opsamles og deles.
- Der er et behov for, at ledelsesgrundlaget bliver nemmere at gå til for den enkelte leder. Der bør derfor arbejdes videre med ledelsesgrundlaget, og det skal underbygges med praktiske eksempler og en klar italesættelse af, hvad der er god og mindre god ledelsespraksis.
- For at lederne skal kunne fastholde fokus på - samt udvikle - kerneopgaven, er det væsentligt, at de bliver understøttet i tilstrækkelig grad - særligt i forhold til de administrative opgaver og samarbejdet med KS. Det anbefales, at der sættes ind med en særlig indsats på dette område.
- Når mål- og resultatstyring erstatter processtyring, skal de tidligere mere processuelle krav enten fjernes eller tilrettes betydeligt. Det anbefales, at enten MeningsSamlingen eller styregruppen for forenkling og sammenhængende dokumentation får til opgave, at se på, om vi har været tilstrækkeligt gode til at fjerne proceskrav i takt med indførelsen af nye mål- og resultatkrav.

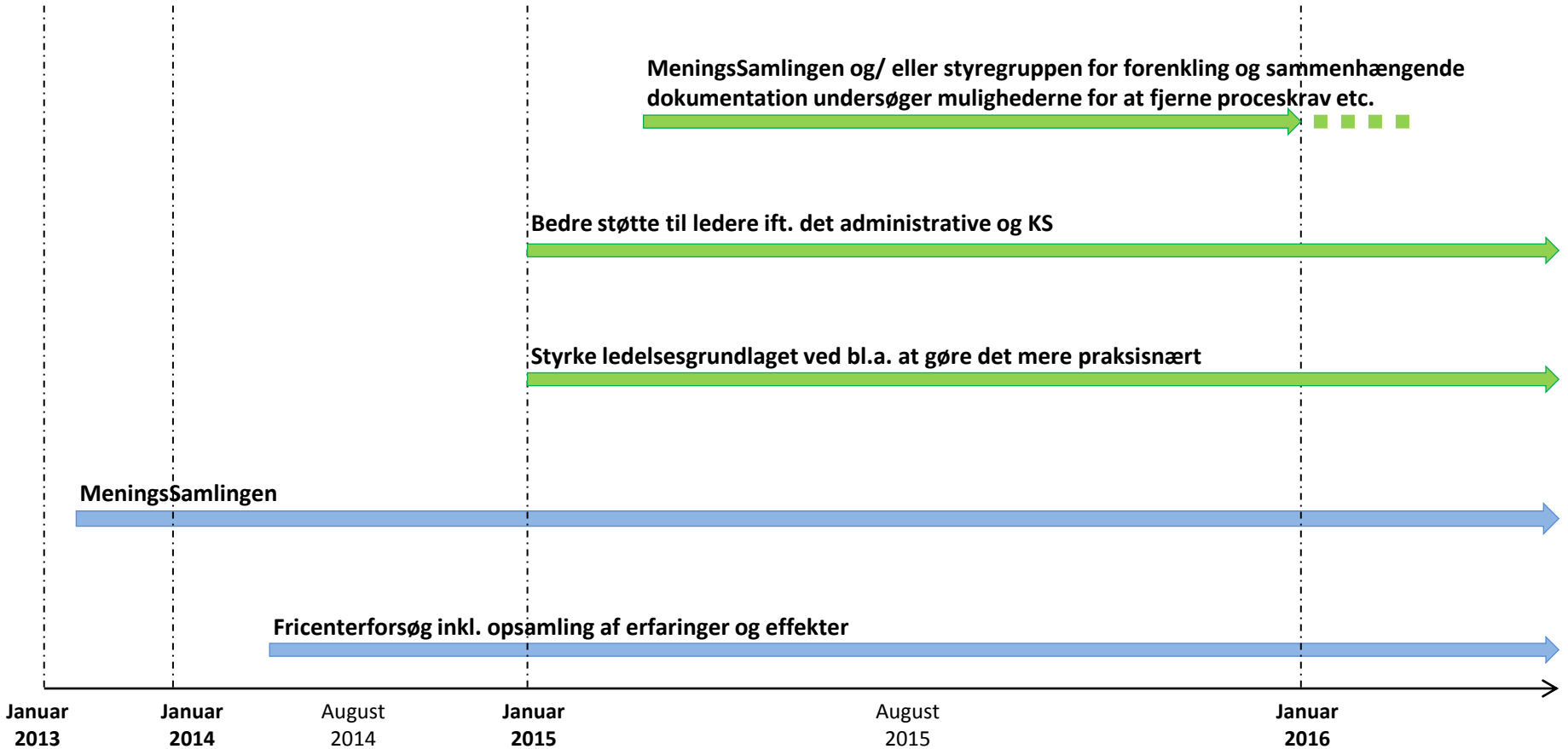


Tidshorisont

Igangværende
initiativer

Fremadrettede
initiativer

Uvished om
sluttidspunkt



Sammen med borgeren

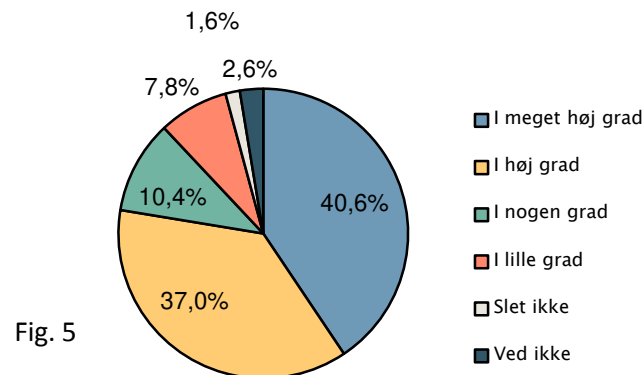
Medarbejderne vil gerne give borgerne indflydelse

Borgerinddragelse giver mening for medarbejderne – og det prioriteres på arbejdspladserne.

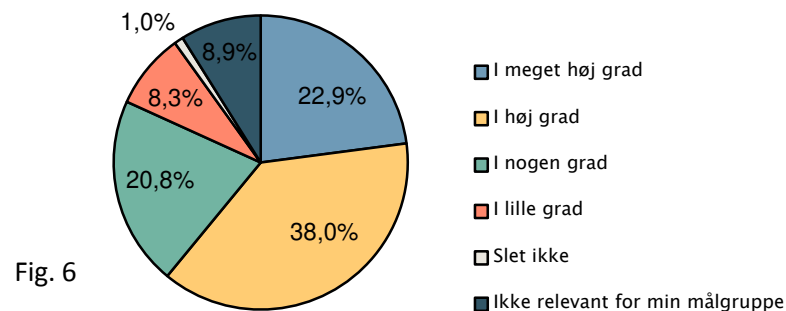
- Langt størstedelen af medarbejdere mener det relevant at inddrage borgerne.
- Arbejdspladserne er gode til at tænke inddragelse med i planlægningen af borgerens eget udviklingsforløb.

"Vi har fået erfaring med at inddrage borgerne rigtigt meget. Vi har jo gang i det her fricenterforsøg ude hos os, og det er rigtigt godt" (Sygeplejer)

"Ude hos mig er der rigtigt mange, der gerne ville inddrage borgerne mere" (Sagsbehandler)



I hvor høj grad finder du det relevant, at borgeren har mulighed for at give feedback på den service han/hun modtager?



I hvor høj grad involverer I, på din arbejdsplads, borgeren i planlægningen af hans/hendes forløb?

Borgerinddragelsen fungerer godt mange steder i SOF

Borgerne bliver tit også inddraget når det gælder udviklingen af kerneydelsen.

- Over 50 % af de adspurgte svarer, at de på deres arbejdsplads inddrager borgerne i udviklingsarbejdet *i nogen grad* eller *i høj grad*.
- Omkring 36 % af de adspurgte giver dog udtryk for, at de *slet ikke* eller *i lille grad* inddrager borgeren i udviklingen af kerneydelsen. Her kan der altså være et potentiale for at få flere arbejdspladser med.

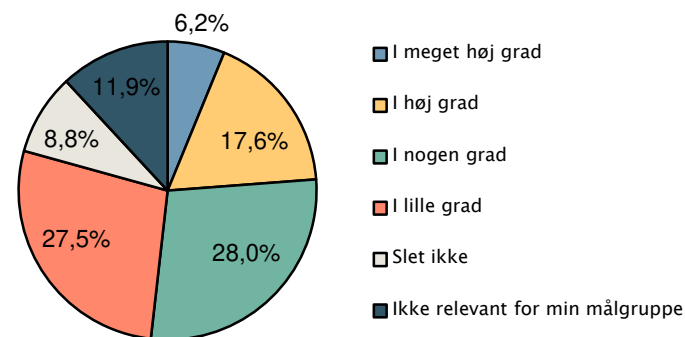


Fig. 7

I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsplads inddrager borgeren i udviklingen af den kerneydelse, I leverer (fx igennem borgerundersøgelser, workshops og lign.)?

"Der er jo kommet gang i det med brugerundersøgelser, og det er et skridt i den rigtige retning. Det får en ramme, som ligger ud over den daglige pædagogiske kontakt. Det får en karakter af at man bliver hørt højere oppe i forvaltningen"
(Bernstorffsgade)

Hvor er vi?

Igangværende initiativer:

- *Forandringskompasset* er et dialogværktøj som er designet til at sætte fokus på trivslen og udviklingen for den enkelte borger. *Forandringskompasset* var igennem et serviceeftersyn i efteråret 2013.
- Flere af *fricenterforsøgene* inddrager deres borgere aktivt i deres udviklingsprojekter. Her er borgeren altså med til at identificere både udfordringer og løsninger.
- Siden starten af 2014 har det været muligt at komme på uddannelse i brugerinvolverende innovation for henholdsvis medarbejder og ledere.
- Det er i 2014 blevet besluttet, at alle borgere i SOF skal spørges om deres oplevelse af den service de modtager. Der pågår et udviklingsarbejde af en model for *brugertilfredshedsundersøgelser* i SOF.
- I de Socialfaglige Udviklingslaboratorier (SOFLab) mødes borger, politikere, medarbejdere og ledere for at tale om nogle af de udfordringer, der opstår i hverdagen. I 2015 er SOFLab blandt andet en del af arbejdet med den nye Socialstrategi.
- Initiativet *Styrket borgerkontakt* giver medarbejdere med borgerkontakt på myndighedscentre og i hjemmeplejevisitationen supplerende dialogredskaber til den direkte og telefoniske kontakt med borgerne.
- Projekt om civilsamfundsinddragelse igangsættes i 2015 og skal indtil videre køre frem til marts 2017.

"Jeg synes, Forandringskompasset har været et skridt på vejen. Det har skabt dialog. Men vi skal turde åbne op overfor borgeren, sådan rigtigt – ikke bare ud fra Forandringskompasset og FIT og de her redskaber. Vi skal turde lytte. Og det skal italesættes bedre fra lederens side, og det skal boostes ude på arbejdspladserne" (Implementeringsleder)



Hvad nu?

Anbefalinger:

- Der lader til at være et behov for at afmystificere selve aktiviteten omkring borgerinddragelse i forhold til udvikling af kerneydelsen. Ifølge resultaterne i denne undersøgelse, er det mere eller mindre naturligt for de fleste medarbejdere at inddrage borgeren i tilrettelæggelsen af borgerens eget forløb. På den baggrund behøver det ikke nødvendigvis at være en meget kompliceret videre skridt for medarbejder og leder at spørge ind til borgerens oplevelse af den indsats, de modtager. Det handler meget om at gøre medarbejdere og ledere trygge ved at invitere borgeren med ind i udviklingsprocessen, her kan yderligere kompetencetiltag og videns- og erfaringsudveksling have en god effekt. F.eks kunne KFO udarbejde en mindre folder om praktiske råd til borgerinddragelse.
- Det anbefales at fortsætte de igangsatte initiativer som f.eks. innovationsuddannelse og fricenterforsøg, da disse har potentiale for at kunne danne grundlag for en mere systematisk og forbedret borgerinddragelse og derigennem styrkelse af den kerneydelse vi leverer til borgerne.

- Der ligger et uforløst potentiale i systematisk at gøre de gode fortællinger og erfaringer med brugerinddragelse mere tilgængelige. Der kan særligt arbejdes på skabelsen af nye eller bedre udnyttelse af eksisterende erfarings- og videndelingplatforme. Et forslag kunne være at danne et netværk af deltagerne på innovationsuddannelserne, hvor de kunne dele erfaringer med borgerinddragelse i praksis.

”Vi laver jo også brugertilfredsheds-undersøgelser hvert år, men jeg er i tvivl, om det er den rigtige måde at gøre det på. For problemet er: hvem er det, der svarer? For vi har jo borgere, som får tilbagefald og pludselig ikke er der mere... og validt er data så?” (Afdelingsleder)

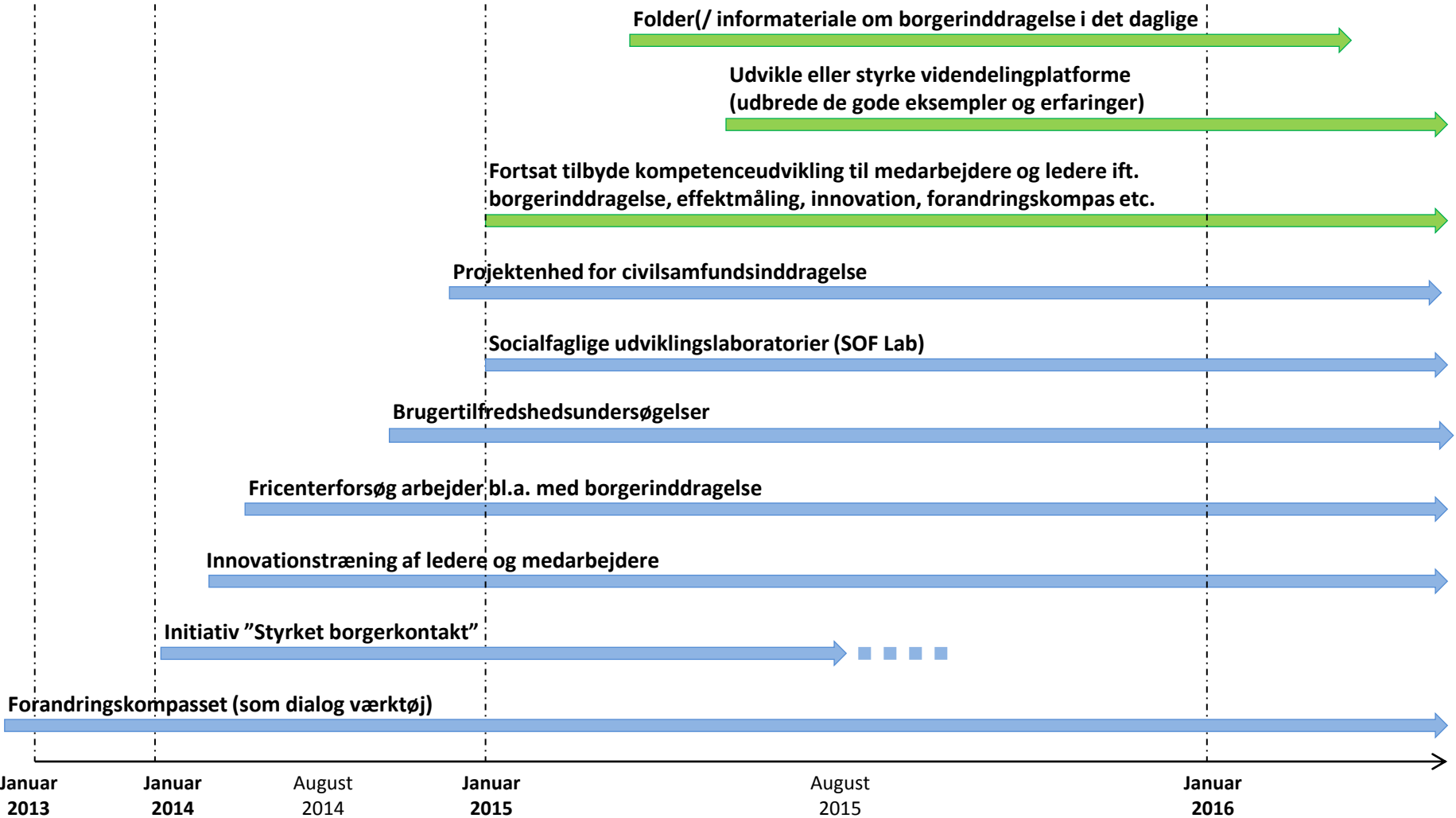


Tidshorisont

Igangværende
initiativer

Fremadrettede
initiativer

Uvished om
sluttidspunkt



Videndeling og læring

Stor tilslutning til videndelingen i SOF

Medarbejderne vil rigtig gerne dele viden og erfaringer.

- Lidt over 80 % af respondenterne svarer, at de *i høj grad* eller *i meget høj grad* ser en værdi i videndeling og erfaringsudveksling.

Betydelig fremgang i arbejdspladsernes fokus på viden- og erfaringsudvekslingen med andre enheder i SOF.

- Tidligere analyser har paradoksalt nok vist, at mange oplevede det nemmere og mere naturligt at søge uden for forvaltningen, når de havde behov for input og viden.
- Resultatet tyder på, at der er kommet et større fokus på at efterspørge, finde og dele ud af viden i SOF.

"Vi tager ud og afholder dialogmøder en gang imellem, og så har vi jo også folk, der kommer på besøg ude hos os og ser, hvad der sker og snakker med os" (Sagsbehandler)

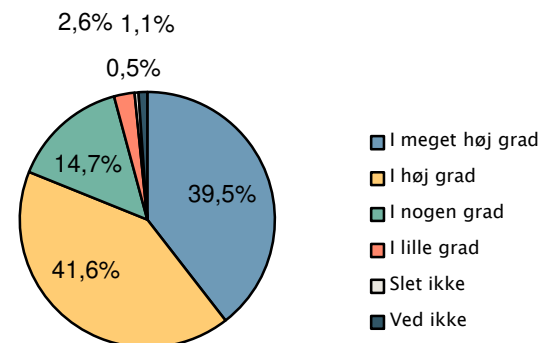


Fig. 8

I hvor høj grad ser du en værdi i at dele viden og erfaringer med andre enheder i SOF?

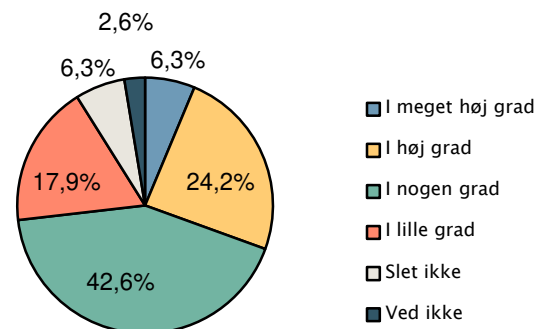


Fig. 9

I hvor høj grad har I, på din arbejdsplads, fokus på at dele viden og erfaringer med andre i SOF?

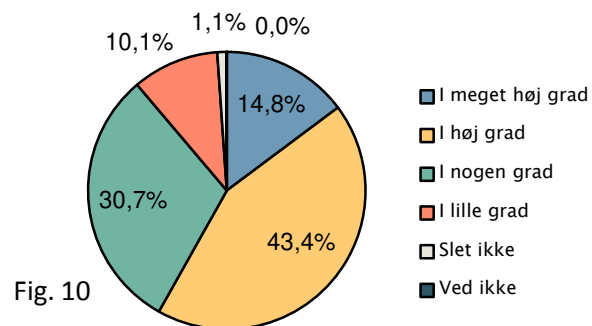
Videndeling prioriteres også internt på arbejdspladserne

Internt på arbejdspladserne er der fokus på at dele viden og erfaringer, men nogle gange mangler der struktur på erfaringsudvekslingen.

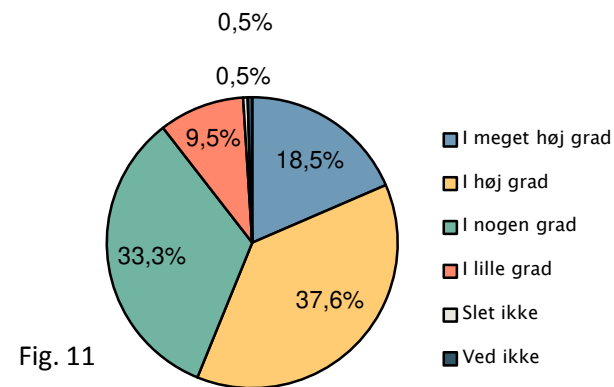
- Lidt over 50 % af respondenterne tilkendegiver, at de i høj grad eller meget høj grad deler positive og negative erfaringer på arbejdspladsen.
- Visse arbejdspladser kan arbejde med at gøre videndelingen mere struktureret, så den kommer flere til gode.

"Mange folk vil rigtig gerne dele deres erfaringer, men ofte bliver det bare delt til en fredagsbar, og det er jo også godt, men det ville måske være fint at få delt tingene mere i hverdagen" (Pædagog)

"Vi kunne godt alle sammen blive skarpere på, hvad vi mener med, at man skal vidende... hvilken viden skal deles, og hvornår skal den deles? (...) Det skal ikke være medarbejdernes ansvar at få gjort i en travl dagligdag... de må have noget hjælp til det fra ledelsens side" (Bernstorffsgade)



I hvor høj grad deler I positive erfaringer på din arbejdsplads?



I hvor høj grad taler I om situationer, hvor der er blevet begået fejl?

Erfaringer opsamles og bruges i SOF, men de nødvendige kompetencer er ikke altid til stede

En stor del af respondenterne svarer, at deres arbejdspladser opsamler og bruger erfaringer til at skabe udvikling og fælles læring.

- Det er positivt, at så mange arbejdspladser arbejder med erfaringsopsamling og udvikling. Resultaterne peger dog på, at nogle arbejdspladser ikke føler sig ordentligt klædt på til at omsætte feedback til læring og udvikling i praksis.
- Der kan med fordel sættes ind i forhold til at styrke evnerne til at omsætte feedback til læring og udvikling.

"Det gælder om at skabe trykthed blandt medarbejderne, så de ikke er bange for, at dokumentationen bliver vendt imod dem. Vi bruger FIT som ledelsesredskab ude hos os, men det er en proces, hvor man skal åbne sig op udad mod medarbejderne og borgerne, så alle bliver trykke ved det" (Implementeringsleder)

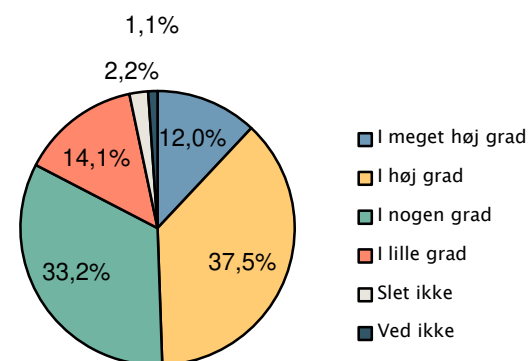


Fig. 12

I hvor høj grad bruger I positive og negative erfaringer til at skabe fælles læring og udvikling?

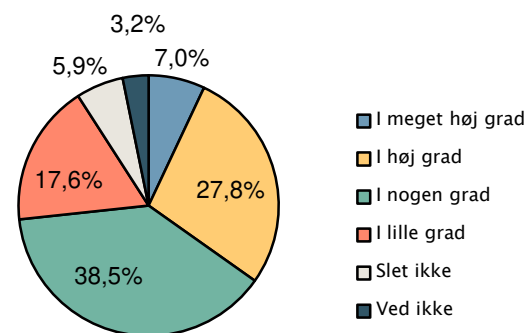


Fig. 13

I hvor høj grad eksisterer der, på din arbejdsplads, viden om, hvordan man kan bruge feedback til at skabe læring og udvikling?

Hvor er vi og hvad nu?

”Nogle gange kan det være svært at finde de personer, der sidder inde med den viden, vi har brug for. Der er meget spildtid, og det kan være et stort problem, når vi har hastesager. Der kan vi jo ikke vente 20-30 dage på et svar. Så i de situationer må vi få vores chef til at tage fat i deres chef, som så får sat skub i tingene (...) Det kunne løses ved at de åbnede deres systemer for os” (Sagsbehandler)

Igangværende initiativer:

I *Vision 2017* er *viden* et selvstændigt element. Viden handler blandt andet om, at vi baserer vores indsatser på dokumenteret viden, der virker. Samtidig skal borgerens feedback bruges til at udvikle indsatsen.

- *Akkreditering* har siden 2010 været en del af SOFs arbejde med at systematisere og effektmåle på den viden, som vi lægger til grund for det daglige arbejde både lokalt og på tværs. Akkreditering er netop kommet i en ny version 2.0, hvor det f.eks. er mere fokus på dialogen i audit delen. Akkreditering har generelt været medvirkende til at højne fokus på sammenhængen mellem indsats og effekt i SOF.
- *ViA – Viden i Anvendelse* samarbejder med de lokale enheder om at styrke videngrundlaget ved at understøtte faglig udvikling og videndeling på tværs af organisationen. ViA blev etableret i sommeren 2014.
- Det har siden sommeren 2014 været muligt for alle medarbejdere og ledere at komme i praktik i en anden enhed i SOF. Et praktikophold kan være en af de mest direkte veje til videnudveksling, særligt hvis praktikstedet bruger praktikanten til at stille spørgsmål til de gældende normer og metoder.

Anbefalinger:

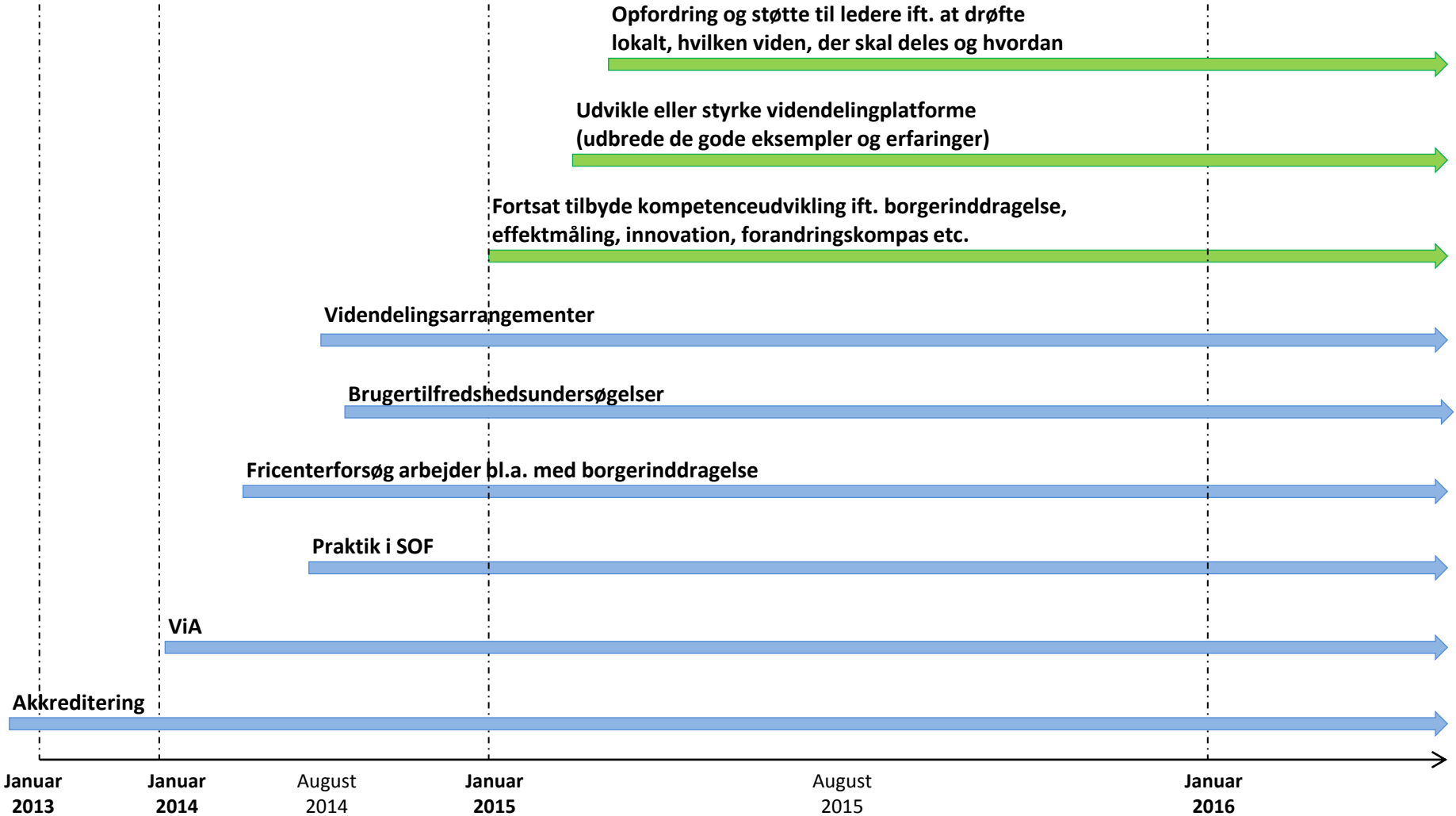
- Videndeling i SOF er generelt meget afhængig af personligt netværk og samarbejde mellem enheder. Derfor er tiltag som *”Praktik i SOF”*, hvor medarbejdere og ledere tager i praktik hos andre enheder en meget væsentligt aktivitet. Der kan fordel arbejdes videre på at skabe bedre relationerne mellem enhederne i SOF.
- Det er væsentligt for en succesfuld videndeling, at man har et nogenlunde overblik over, hvem der ved hvad, og hvor de er. Derudover skal det være nemmere at stille sin erfaring og viden til rådighed. Her er *”Praktik i SOF”* en del af løsningen, men der kan også sættes ind med tiltag som f.eks. Akkrediteringssekretariatets Metodebazar eller Tillidssekretariatets Visionbazar.
- Hvis forvaltningen skal lykkes med at forbedre videndeling på tværs af organisationen, er det nødvendigt at have en drøftelse om, hvilken viden det giver mening at dele. Videndelingen skal foregå på en meningsfuld måde, og det må særligt være op til de lokale ledere at vurdere, hvilken slags viden, der skal deles, hvorfor den skal deles og hvordan den skal deles. Og lederne skal klædes på til den opgave.



Tidshorisont

Igangværende
initiativer

Fremadrettede
initiativer



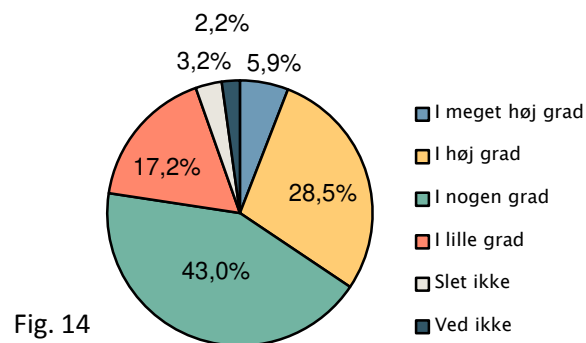
Sammenhængskraft

Der kan stadig skabes bedre overblik over tilbud i SOF

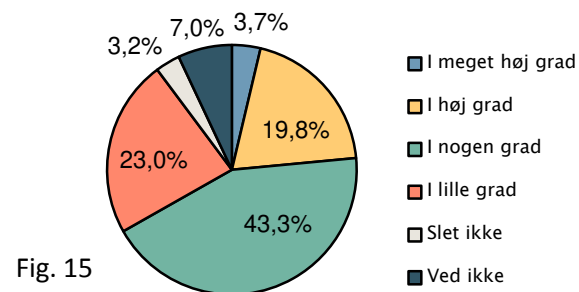
Mange medarbejdere har et rimeligt overblik, men det kan stadig være svært at finde frem til det bedste tilbud eller den rette person.

- Over 70 % af respondenterne svarer, at de *i nogen grad* eller *høj grad* har kendskab og adgang til relevante samarbejdspartnere, og mere end 60 % oplever, at de har et rimeligt overblik over eksisterende tilbud i SOF.
- Dog svarer ca. 20 % af respondenterne, at de har et meget begrænset kendskab og adgang til relevante samarbejdspartnere i SOF. Og 26 % svarer at de har et begrænset overblik over eksisterende tilbud i SOF.

"Det kræver jo at man ved, hvem man skal samarbejde med – hvem der eksisterer. Selvom vi har skrevet om vores tilbud på den store hjemmeside - og der er forskellige former for samarbejdsflader – så har vi kun ca. 1000 borgere indskrevet. Vi ved, at mange flere har brug for vores tilbud, men mange kender slet ikke til os" (Afdelingsleder)



I hvor høj grad har du kendskab og adgang til relevante samarbejdspartnere i SOF?



I hvor høj grad har du det nødvendige overblik over eksisterende tilbud i SOF, som gør dig i stand til at guide borgeren til det mest optimale tilbud for ham/hende?

Det kan være svært at samarbejde om borgerne – både internt i SOF og med andre.

Blandede oplevelser med at samarbejde om borgerne.

- Kun 8,5 % svarer *i høj grad* til spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt at samarbejde og koordinere på tværs af SOF i forhold til den enkelte borger.
- Dog svarer ca. 56 % , at samarbejdet om borgerne er muligt *i nogen grad*.
- Det står altså rimeligt til med samarbejdsmulighederne, men der er potentiale for at skabe bedre rammer for samarbejdet på tværs.

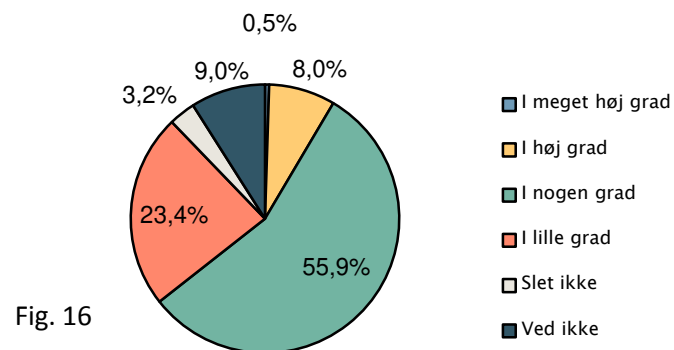


Fig. 16

I hvor høj grad mener du, at det på nuværende tidspunkt er muligt at samarbejde og koordinere på tværs af SOF i forhold til den enkelte borger?

”Vi oplever problemer med Handicapcentret som sender borgere videre til os. For vi skal bare kunne rumme dem, men det kan vi ikke altid. Vi møder ikke meget lydhørhed... Det bliver et tovtrækkeri. Men jeg synes vi arbejder godt sammen med de øvrige centre”
(Institutionsleder)

Hvor er vi?

Igangværende initiativer:

- Som et resultat af serviceeftersynet af VUM er der blevet nedsat en arbejdsgruppe, som er kommet med oplæg om fordele og ulemper ved den nuværende budgetstyringsmodel. En anden arbejdsgruppe skal komme med forslag til, hvordan dialogen mellem myndighed, tilbud og borger kan forbedres.
- Flere af SOFs *fricenterforsøg* arbejder med at udvikle relationen mellem myndighed og udfører. Det gør de f.eks. i Rådgivningscenter Vest, hvor de har rykket myndighedsansvaret fra modtagerenheden til behandlingsenheden. Det har de gjort for at sikre en mere stabil relation mellem borger og medarbejder/case manager.
- Med den nyoprettede praktikordning "*Praktik i SOF*", bliver alle medarbejdere og ledere opfordret til at tage i praktik hos andre enheder og centre i SOF. Praktikbesøgene skal være med til at skabe en bedre forståelse for hinanden og styrke sammenhængskraften.
- Relationel koordinering er en metode til at styrke samarbejdet og koordinering omkring borgeren. Der pågår lige nu et Relationelt koordineringsprojekt med den Sociale Hjemmepleje + visitationen, SCK, HCK og DU UPS.
- Den 1.1.2015 gennemføres *organisationsjusteringen*, hvor myndighedscentrenes stabe og DU kontorerne samlokaliseres i de nye borgercentre.
- SOF skal have en fælles projektmodel, som bygger på de modeller, der allerede arbejdes med i forvaltningen. I den forbindelse har der været nedsat en arbejdsgruppe, som netop er kommet med et forslag til en prototype. Projektmodellen skal bl.a. *styrke koordinationen og sammenhængen* mellem projekter i SOF og danne et fælles sprog, som vil kunne styrke samarbejde på tværs af forvaltningen. Derudover giver projektarbejdsformen mere rum til større opgaver, der ellers kan drukne i det daglige her-og-nu arbejde.

"Ja der er jo nogle problemer ift. samarbejderne på tværs fx med BUF og SSP osv. Vi har jo så mange forskellige fagligheder, der skal tale sammen... Men det der måske ikke har været nok fokus på, det er: hvem er tovholderen på de tværfaglige samarbejder – hvem gør hvad, og hvordan får vi faglighederne bedst i spil"
(Implementeringsleder)

Hvad nu?

Anbefalinger:

- Flere af de opridsede initiativer er enten stadig under udvikling, og de har derfor endnu ikke medført væsentlige ændringer i hverdagen for frontmedarbejder og borger.
- Det er stadig nødvendigt at prioritere samarbejde og videndeling med andre i SOF. Det kan blandt andet gøres gennem øget brug af praktikbesøg for ledere og medarbejdere, men det kan også ske gennem fælles udviklingsprojekter eller temadage. De nævnte aktiviteter sker endnu stadig kun i et relativt begrænset omfang.
- Der bør arbejdes på at gøre det nemmere at få et hurtigt overblik over mulige samarbejdspartnere og tilbud i forvaltningen. Det vil blandt andet styrke samarbejdsrelationerne og mindske spildtid.
- Der kan med fordel sættes ind med kompetenceudvikling i forhold til at styrke samarbejde og koordinering omkring borgeren – her kan undervisning i relationel koordinering være en mulighed.

"Jeg synes godt vi kan blive meget bedre til at samarbejde i SOF. Det kræver at lederne bliver mere professionelle... Men jeg ved ikke, hvor meget jeg skal åbne op overfor det her... det er noget meget konfliktfyldt" (Institutionsleder)

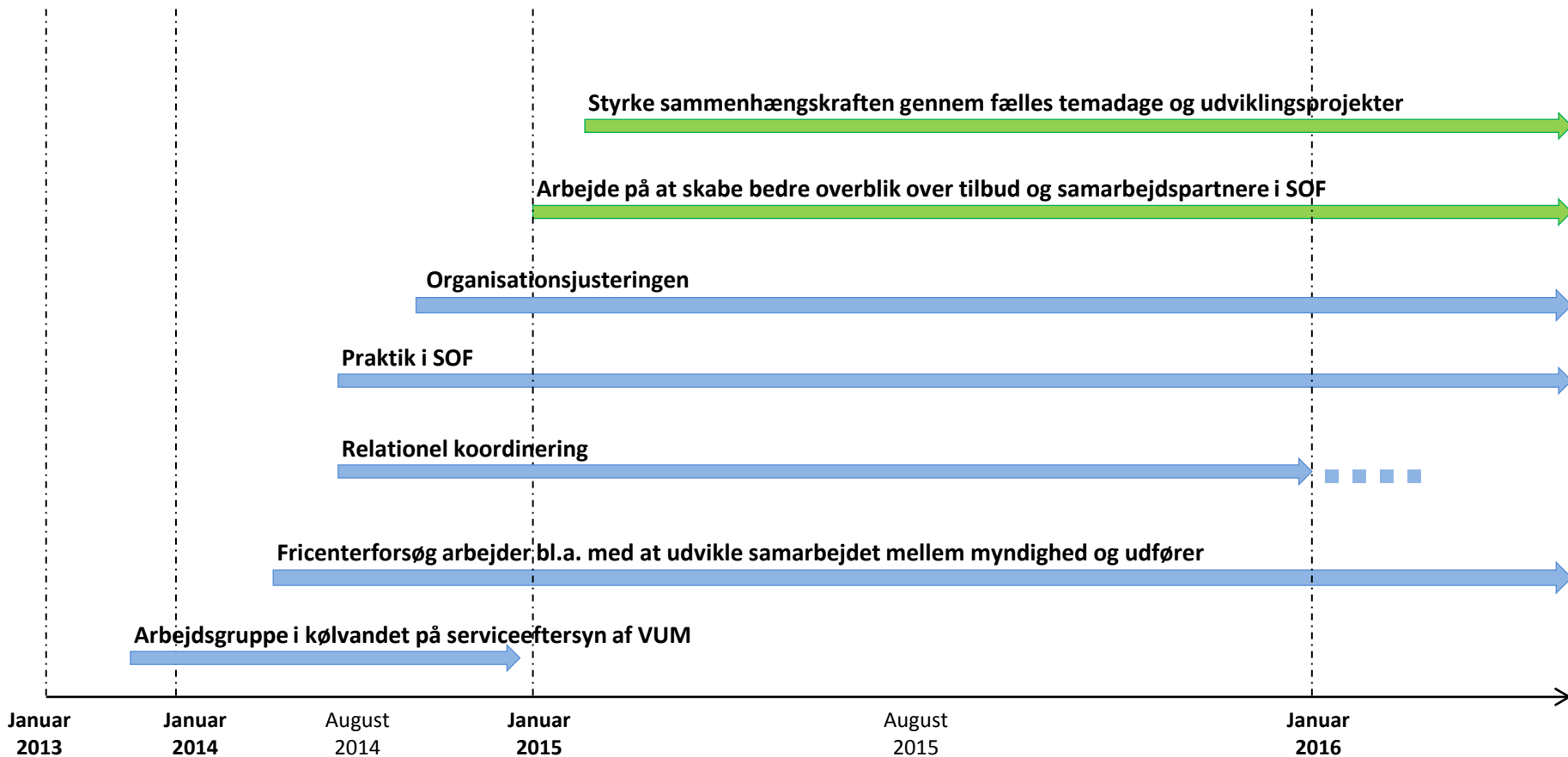


Tidshorisont

Igangværende
initiativer

Fremadrettede
initiativer

Uvished om
sluttidspunkt



Feedback kultur og medbestemmelse

Feedbackkulturen trives på arbejdspladserne, men møder barrierer opadtil i forvaltningen

Den nærmeste ledelse er ofte lydør overfor medarbejdernes feedback.

- Ca. 40% svarer, at de i *høj grad* eller i *meget høj grad* har mulighed for at påvirke deres nærmeste leders beslutninger.

Men det kan stadig være svært at få indflydelse opadtil i organisationen.

- Over 40% svarer, at der er lille eller ingen mulighed for dette.
- Kun 16% svarer, at der i *høj grad* eller i *meget høj grad* er mulighed for at blive hørt og få indflydelse.

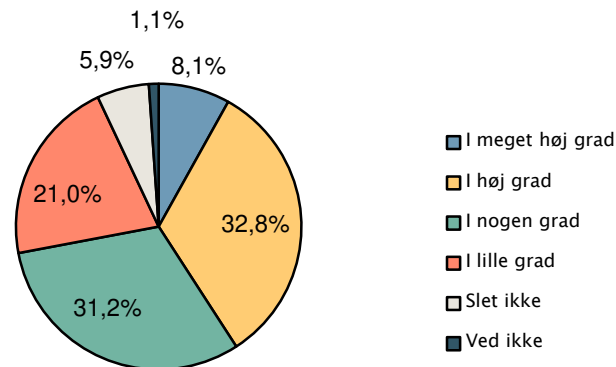


Fig. 17

I hvor høj grad er der mulighed for at påvirke din nærmeste ledelses beslutninger om arbejds gange og procedurer?

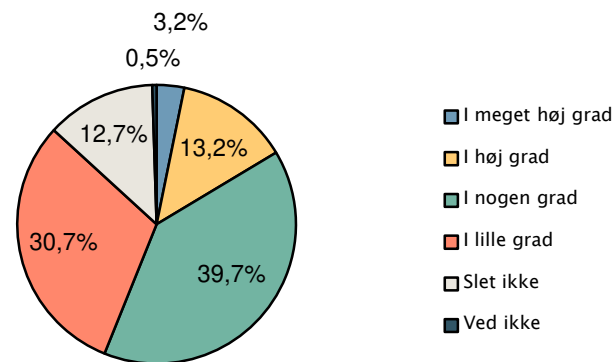


Fig. 18

I hvor høj grad oplever du, at der er mulighed for at påvirke beslutninger og give feedback opadtil i organisationen?

Hvor er vi og hvad nu?

"Nogle gange er vi ude for, at vi har siddet og snakket med dem om noget, og har fået følelsen af, at vi var kommet til enighed. Og så bagefter kommer de bare med noget helt andet, som de har besluttet" (Institutionsleder)

Igangværende initiativer:

- I MeningsSamlingen kan alle medarbejdere og ledere tage dokumentationskrav og regler op, som de ikke mener, giver nok mening i det daglige arbejde. Indtil videre har MeningsSamlingen modtaget 53 ansøgninger, hvoraf de 11 er blevet behandlet i MeningsSamlingen, mens de øvrige er afklaret gennem dialog mellem sagsstiller og det relevante kontor i Bernstorffsgade.
- Som noget nyt blev Vision 2017 kun meldt ud i overskriftsform, således at de lokale arbejdspladser selv har være med til at forme visionen ud fra den hverdag, de arbejder i.
- Som en konsekvens af organisationsjusteringen er MED strukturen ved at blive gennemgået i forhold til, at den skal kunne rumme de nye borgercentre. Arbejdet forventes færdigt primo 2015.
- I forbindelse med den forestående organisationsjustering, har der kørt en meget bred og længerevarende inddragelsesproces, hvor medarbejderne har haft mulighed for at komme med input til den nye centerdannelse.

Anbefalinger:

- Der bør generelt arbejdes på at udvikle en bedre feedback og dialog kultur i forvaltningen. Her kan et videre arbejde med ledelsesgrundlaget vise sig at have en god effekt.
- Det samme gælder i forhold til medbestemmelsen. Det kan blandt andet med fordel overvejes om det altid skal være Center for Politik eller Center for Stabe, som skal være projektejerne på generelle udviklingsprojekter. I stedet kunne det ansvar gives til et eller flere centre i fællesskab, mens Center for Politik og Center for Stabe indtog en mere konsulterende og faciliterende rolle.
- Det er væsentligt, at de eksisterende kommunikationskanaler (SOFbladet, intranettet etc.) giver større mulighed for, at der kan opstå en interaktiv dialog som feedback på nye tiltag etc.
- Det anbefales, at det bliver et kontinuerligt fokusområde at sikre størst mulig inddragelse af ledere, medarbejdere og borgere i udviklingsprocesser eller forandringsprojekter. På den måde kan der skabes en større følelse af medbestemmelse, sammenhæng og ejerskab ift. nye tiltag og initiativer.

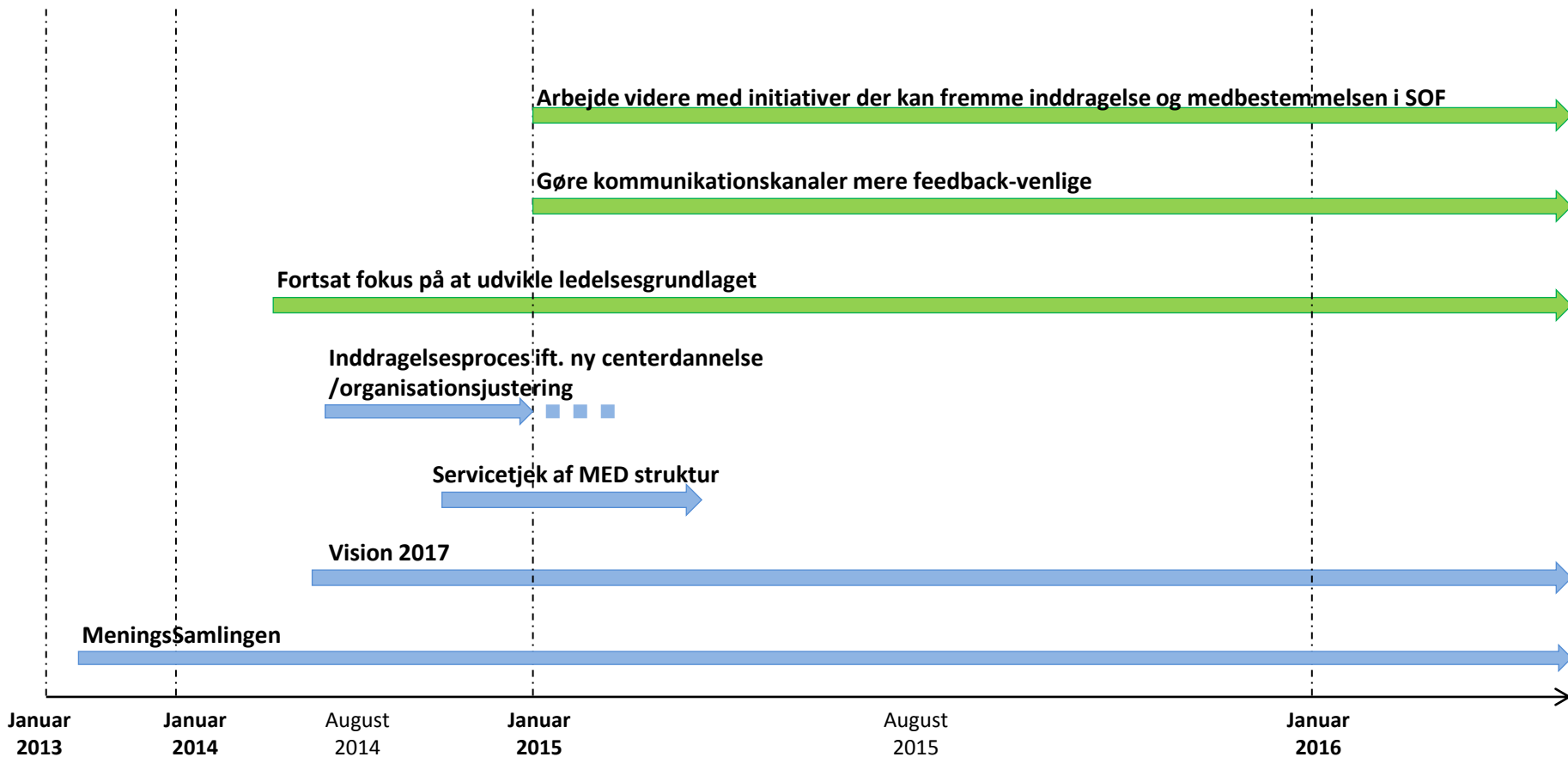


Tidshorisont

Igangværende
initiativer
→

Fremadrettede
initiativer
→

Uvished om
sluttidspunkt
■ ■ ■ ■



Konklusion

Tilliden vokser i SOF, men der er potentiale for mere

Temperaturmålingen viser, at tillidsreformen har en positiv effekt ude omkring i forvaltningen på mange forskellige måder. Vi er dog ikke helt i mål endnu, og der bør fortsat arbejdes på at gøre de mange forskellige initiativer i tillidsreformen til en integreret del af vores hverdag.

Ledernes rolle

Lederne har en væsentlig rolle i det arbejde, der ligger forude. Både i forhold til at arbejde videre med de igangværende initiativer og være opsøgende og bidrage til nye initiativer. Det er også lederens rolle at bringe resultaterne af de forskellige initiativer og tiltag i spil ude på arbejdspladserne. Lederne har et stort ansvar for, at det videre arbejde med tillidsreformen får den størst mulige effekt for medarbejderne - men i særlig grad for borgerne.

Vi venter på at se den fulde effekt

Som vi har skitseret undervejs, er der på nuværende tidspunkt en række initiativer i gang, som har til formål at øge tilliden i SOF fx ved at rydde op i dokumentationskrav, øge mulighederne for at samarbejde på tværs om borgerne, inddrage borgerne mere og styrke ledelsesgrundlaget. Det er vigtigt at holde sig for øje, at vi endnu ikke har set den fulde effekt af disse initiativer, og at der med stor sandsynlighed vil ske yderligere fremskridt indenfor disse områder i 2015 og frem.

