



## **Til Sundheds- og Omsorgsudvalget**

26-11-2012

### **Tillid og resultater**

Budgetaftalen for 2013 sætter en klar politisk ambition om at skabe bedre service og resultater til gavn for borgerne.

Sagsnr.  
2012-66295

Dokumentnr.  
2012-947893

Sagsbehandler  
Carsten Riis

Det skal for det første ske ved at fremme tillidsdagsordenen. Tillid er en ny form for styring, hvor ledere og medarbejdere gives de bedste forudsætninger for at udøve deres faglighed. Det indebærer, at unødvendig kontrol erstattes med klare mål, dialog og tillid til, at medarbejderne og ledere selv kan vurdere den faglige indsats i hverdagen.

Det faglige råderum for decentrale medarbejdere og ledere skal øges, således at der i højere grad skabes muligheder for at imødekomme borgernes forskellige behov og tilpasse hjælpen til de konkrete situationer. Så ved at skabe tillidsbaseret samspil frem for omkostningsfuld kontrol kan der skabes bedre resultater til gavn for borgerne.

For det andet skal der skabes bedre resultater til gavn for borgerne ved at øge produktiviteten. Dette stiller krav til Sundheds- og Omsorgsforvaltningens organisering og tilrettelæggelse af arbejdet.

Nedenfor beskrives, hvordan Sundheds- og Omsorgsforvaltningen vil arbejde med at skabe bedre service og resultater.

### **Tillid og resultater i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**

Tillidsdagsordenen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen vil have fokus på samspillet i hele styringskæden – fra decentrale institutioner og hjemmeplejeenheder over lokalområdekantorer til centralforvaltningen. Og derved også stille skarpt på organiseringsformer og rammevilkår i driften, der muliggør øget udfoldelse af faglighed og bedre resultater.

Derudover vil tillidsdagsordenen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen have fokus på samspillet med omverdenen for dermed at få input til bedre og billigere opgaveløsning. Ligesom det stiller krav til øget faglighed blandt ledere og medarbejdere.

#### 1. Tillidsbaserede styringsrelationer

**Indsats nr. 1: Vi vil komme med konkrete bud på, hvordan vi ændrer vores styringsrelationer mellem det centrale niveau og institutionerne, så det skaber rammer for en mere faglig og mere effektiv service**

### **Økonomistaben**

Sjællandsgade 40 G, st.  
108  
2200 København N

Telefon  
2569 9979

Mobil  
2569 9979

E-mail  
Z39A@suf.kk.dk

EAN nummer  
5798009291004

www.kk.dk

### *Styringsmodel*

På de store driftsområder skal selve de grundlæggende styringsmodeller tages op til revision. Hjemmeplejens styringsmodel er således blevet ændret fra tildeling af enkelttydelser til besøgsblokke. Det er et eksempel på en anderledes styringsmodel, som både er billigere og bedre. Det skal undersøges, hvorvidt noget tilsvarende kan gennemføres på forvaltningens øvrige områder.

### *Målstyring*

Der skal saneres i omfanget af de mål, som institutionerne måles på i kvartalsrapporter mv.. Der vil fortsat være behov for mål, men der skal være færre og mere langsigtede mål, som derudover er mindre detaljerede. Og der skal kun afreporteres på de vigtigste mål. Af respekt for driften og de lokale forskelligheder på institutionerne skal der være rum til, at man på den enkelte institution kan omsætte målene til egne indsatser og dermed aktivt bruge målene til at skabe faglig udvikling.

### *Dokumentation*

Relevansen skal øges og irrelevante dokumentationskrav skal fjernes. Dokumentationen bruges pt. ikke nok af dem, der producerer den, og den ses ofte som kontrol mere end som del af den faglige udvikling. Dokumentationen skal blive enhedernes vigtigste kilde til at skabe faglig forståelse af egen indsats og skabe nytænkning og sikring af den daglige kvalitet. Her er omlægningen til KOS2 i første halvår 2013 et afgørende element, idet det skaber mulighed for at sanere i omfanget af dokumentation.

### *Tidsplan*

Hjemmepleje: Ny styringsmodel implementeret efteråret 2012 (besøgsblokke), og dette følges op med tilsvarende afskaffelse af tidsregistrering på sygeplejeområdet. Forslag til ændret målstyring og dokumentation i løbet af første halvår 2013.

Plejhjem: Forslag til ændret målstyring, dokumentationskrav og styringsmodel udarbejdes i løbet af 2013.

Træningsområdet og det øvrige sundhedsområde: Forslag til ændret målstyring, dokumentationskrav og styringsmodel udarbejdes i løbet af 2013.

## 2. Bedre arbejdstilrettelæggelse

**Indsats nr. 2: Vi vil med inddragelse af medarbejdere og ledere i SUF komme med konkrete bud på, hvordan man i det daglige kan fjerne tidsrøvere og bruge tiden mere smart, så der skabes bedre rammer for en mere faglig ældrepleje og muligheder for effektiviseringer**

Fokus for denne indsats er, hvordan man kan forbedre den daglige praktiske drift på den enkelte arbejdsplads ved at stille spørgsmålene:

- Hvordan skabes mere rum til faglighed?
- Kan vi veksle dårlig tidsanvendelse til god tidsanvendelse?

Som resultat heraf frigøres mere tid i driften, som kan karakteriseres som øget produktivitet. Og som politisk kan prioriteres til andre formål.

Det kan eksempelvis i hjemmeplejen være ved at ændre på mødeformer, frokostafholdelse, måden hvorpå man dokumenterer samt ikke mindst planlægningen af selve kørslen rundt i byen, så man mindsker vejtiden.

På plejehjemmene kan mulige emner være mere enkle dokumentations- og indberetningsformer, mindre tidsanvendelse på møder, ændrede døgnrytmer i forhold til spidsbelastninger og borgernes ønsker, ændret tilrettelæggelse af måltider, bedre udnyttelse af velfærdsteknologi samt smidigere overgange mellem hjemmepleje og plejehjem.

På træningsområdet og det øvrige sundhedsområde kan emnerne også være enklere dokumentation, mindre tid til møder, ændrede planlægningsværktøjer mv.

#### *Tidsplan*

Hjemmepleje: Arbejdet er igangsat på hjemmeplejeområdet, og på budgetseminaret marts 2013 præsenteres forslag til tidsbesparende tiltag.

Plejehjem: Igangsættes første halvår 2013.

Træningsområdet og det øvrige sundhedsområde: Igangsættes første halvår 2013.

### 3. Tillidsbaseret inddragelse af omverdenen

Et øget fagligt råderum til ledere og medarbejdere betyder ikke, at de fagprofessionelle har monopol på god faglighed og selv kan definere, hvad der er god kvalitet i opgaveløsningen.

Vi skal lære af omverdenen for dermed at opnå de bedste resultater. Ved i højere grad at inddrage pårørende, patientforeninger, eksperter, interessegrupper, fagforeninger, ældreorganisationer, frivillige og andre.

**Indsats nr. 3: Vi vil åbne os i forhold til omverdenen og indgå i dialog og partnerskaber med eksterne for dermed at skabe innovative løsninger, som bidrager til at gøre forvaltningens ydelser både bedre og billigere.**

Rent konkret vil forvaltningen i højere grad gøre brug af alternative inddragelsesmetoder såsom camps, politiske input tidligere i beslutningsprocesser mv.

#### *Tidsplan:*

I december 2012 og januar 2013 afholdes camps om hhv. hjemmepleje- og plejehjemsområdet med deltagelse af eksterne aktører. Også i forbindelse med Moderniseringsplanen tænkes i højere grad i inddragelse af omverdenen.

#### 4. Forudsætning for tillidsdagsordenen; faglig ledelse og fagligt dygtige medarbejdere

Tillid er en ny form for styring. En styring der kan skabe bedre resultater for borgerne. Men det er også en styring, der stiller nye krav til medarbejdere og ledere.

#### *Motiverede og fagligt dygtige medarbejdere*

Medarbejderne besidder ideer, viden og erfaring, som generelt bliver brugt for lidt. Medarbejderne skal i langt højere grad end i dag involveres i udvikling nye ideer, ændrede arbejdsgange og forbedrede metoder. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen vil understøtte innovation med udgangspunkt i medarbejderne og udnytte den guldgrube af viden, der ligger blandt de ansatte. Det indebærer også, at medarbejderne ikke blot kan arbejde ud fra præcist udstukne retningslinjer eller bestillinger – hver enkelt skal aktivt bringe sin faglighed i spil og komme med vurderinger og nye løsninger til gavn for borgerne.

#### *Faglige og strategiske ledere*

Den faglige udvikling skal gro i og ud fra de lokale enheder. Det er her, der skabes kvalitet for borgerne og trivsel for medarbejderne. Den lokale ledelse har derfor en afgørende opgave i at skabe og understøtte udviklende faglige miljøer. Ledelsen skal sætte klare mål for udvikling og løbende opfølgning på kvaliteten i de leverede ydelser. Ledelsen skal også kunne tilbyde organisationen, dens samarbejdspartnere og det politiske niveau visionære og praktiske udviklingsforslag.

#### **Indsats nr. 4: Vi vil udvikle de nødvendige kompetencer hos medarbejdere og ledere for derigennem at udnytte det øgede faglige råderum til at skabe bedre resultater for borgerne**

#### *Tidsplan*

I 1. Halvår 2013 afdækkes kompetenceudviklingsbehov mhp. omprioritering af nuværende kompetenceudviklingsindsats samt udarbejdelse af budgetønsker til budget 2014.

\*

#### **Øvrige indsatser for hele Københavns Kommune**

Udover Sundheds- og Omsorgsforvaltningens egne initiativer beskrevet ovenfor, omfatter tillidsdagsordenen en række fællesindsatser for alle kommunens forvaltninger.

Af produkter, der vil blive leveret i 2012 og 2013, kan bl.a. nævnes en analyse af de københavnske særregler, herunder en identifikation af indsatsområder i forhold til en effektiv, smidig og fleksibel arbejdstidsplanlægning, et seminar med præsentation af forskningsresultater samt et kodeks for tillidsbaseret ledelse. Kodekset skal guide det politiske niveau (politikere i BR, Udvalgsmedlemmer og Borgmestre) og den administrative topledelse, i håndteringen af deres ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv. Det vil betyde, at problemsager, i højere grad end det er tilfældet i dag, håndteres hurtigt og konkret i form af ledelsesmæssige tiltag i stedet for indførelse af nye regler og kontrolmekanismer.

Derudover bidrager Sundheds- og Omsorgsforvaltningen aktivt i det fælles arbejde med at understøtte de lokale ledere til at kunne løfte deres ledelsesopgave i programmet "Bedre Ledelsessum", som bl.a. indebærer udviklingen af bedre ledelsesinformations-systemer og klare kommunikationskanaler mellem lokale ledere og centralforvaltningerne.