



12-06-2013

Sagsnr.
2012-180751

Dokumentnr.
2013-428066

Sagsbehandler
Marie Traasdahl Staal

Til Socialudvalget

Orientering om konklusioner fra Tillidsreformens analysefase

Tillidsreformen i Socialforvaltningen er, som Socialudvalget tidligere er blevet orienteret om, tilrettelagt i fire faser:

Vision/målsætningsfase, analysefase, handlingsfase og spredningsfase. Den vedlagte rapport (bilag 1) skal ses som konklusionen på analysefasen og dermed forudsætningen for at gå videre til handlingsfasen.

I analysefasen har der være holdt 36 dialogmøder, hvor medlemmerne af Socialudvalget har deltaget samt fire åbne debatmøder om tillid. Derudover har der været afholdt to lederkonferencer og flere lokale møder om tillid.

Rapporten *Analyse af tilliden i Socialforvaltningen – udfordringer identificeret i tillidsreformens analysefase* er en opsamling fra disse møder. Den peger på, hvordan ledere og medarbejdere oplever de væsentligste udfordringer for tilliden i forvaltningen. Rapporten bygger på mere end 1000 medarbejdere og leders input fra de afholdte møder.

Sideløbende med analysefasen i tillidsreformen, er der også blevet gennemført en trivselsundersøgelse. Denne viser, at der generelt er en høj grad af tillid mellem medarbejderne og ledere på de enkelte arbejdspladser i Socialforvaltningen.

Det billede er blevet forstærket på dialog- og tillidsmøderne i forbindelse med tillidsreformen. Tilliden i SOF er således primært udfordret i relationerne på tværs af organisationen både horisontalt og vertikalt – det vil sige centralt/decentralt og myndighed/udfører samt mellem forskellige enheder og målgruppeområder i forvaltningen.

I analysen af tilliden i SOF har medarbejdere og ledere peget på, at de oplever følgende fem overordnede udfordringer:

1. At der i Socialforvaltningen er en stor – og stigende **dokumentationsbyrde**, som tager tid fra kerneydelsen. I nogle

Sekretariatet for tillidsreformen

Bernstorffsgade 17, 3.
sal
1592 København V

Telefon
3317 3452

E-mail
Tillidsreform@sof.kk.dk

www.kk.dk

tilfælde opleves dokumentationskravene som udtryk for manglende tillid.

2. At **sammenhængskraften** i organisationen udfordres af en række barrierer, som i nogle situationer hæmmer dialogen og forståelsen mellem dele af forvaltningen. Barriererne optræder mellem centralt og decentralt niveau, mellem myndighed og udfører og mellem forskellige organisatoriske enheder i SOF.
3. At ikke alle **fagligheder** i forvaltningen i tilstrækkelig grad får mulighed for at blomstre og udvikle sig, og at der ikke fuldt ud drages nytte af den **viden**, der er til stede i organisationen.
4. At der er en tendens til at systemets præmisser frem for borgerens behov bliver styrende for, hvordan vi arbejder, og at dette udfordrer **tilliden i relationen til borgerne**.
5. At der eksisterer en **0-fejlskultur** i forvaltningen, som betyder, at man bliver bange for at tale om fejl og dermed heller ikke i tilstrækkelig grad får skabt læring fra de fejl, der begås.

Blandt medarbejdere og ledere er det desuden opfattelsen, at ”ledelse” er vigtigt at fremhæve som et tværgående fokuspunkt. Ledelsen spiller en afgørende rolle i forhold til at skabe tillid, når det gælder relationerne lokalt og på tværs af forvaltningen. Derfor bliver ledelse også behandlet som et sjette punkt i rapporten.

På baggrund af de identificerede udfordringer er Styregruppen for Tillidsreformen kommet med en række anbefalinger til direktionen (bilag 2). Styregruppen anbefaler at tillidsreformen tilrettelægges i tre spor:

1. Et organisationsspor, hvor der kigges på organiseringen af arbejdet i Socialforvaltningen. Med det menes, at der bør ses nærmere på processer og rammer for arbejdet samt ansvars- og kompetencefordeling i organisationen. Det anbefales blandt andet at kontorerne i Bernstorffsgade får en mere faciliterende rolle, end tilfældet er i dag; At der ses kritisk på dokumentationen i forvaltningen både for så vidt angår mængde som meningsfuldhed; Og at der ses på samarbejdsrelationen mellem myndighed og udfører.
2. Et kulturspor, der handler om måden at anskue hinanden på tværs af forvaltningen og om organisationens identitet. Det anbefales bl.a. at kultursporet adresserer den forståelse af ”os og dem”, som er til stede horisontalt og vertikalt i forvaltningen og oplevelsen af en 0-fejlskultur. Det skal bidrage til at øge kendskabet til forskellige fagligheder og

sikre at disse kommer bedre i spil. Desuden bør det arbejde med at sikre borgerens behov som det, der er drivende for forvaltningens måde at arbejde på.

3. Et ledelsesspor, der handler om en ændret ledelseskultur, hvor lederne får mere fokus på at agere tillidsbaseret i deres daglige ledelse. Det anbefales, at ledelsessporet blandt andet fokuserer på risikovillighed og lederne som rollemodeller.

Videre proces

Styregruppens anbefalinger er oversendt til direktionen, som med udgangspunkt heri, vil komme med et udspil til initiativer og videre proces for Tillidsreformen.