

13-02-2013

Til Socialudvalget

Sagsnr.  
2013-360

Dokumentnr.  
2013-137241

Sagsbehandler  
Emil Mathias Rasmussen/  
Marie Traasdahl Staal

## Opfølgning på socialudvalgets besøgsrunde i centerfællesskaberne

### - Tematisering og opsummering af udfordringer

Dette papir har til formål at opridse nogle af de mest drøftede emner på Socialudvalgets besøgsrunde i centerfællesskaberne. Emnerne opdeles i to hovedtemaer, som samtidig er de temaer, der vil danne grundlag for en paneldebat med lokale ledere i forbindelse med Socialudvalgets budgetseminar. De to temaer er "Kontrol og dokumentation" og "Sammenhængskraft og faglig udvikling". Det er ikke opgjort, hvilke emner, der nævnes, hvor mange gange. Der er således ikke tale om et papir, der giver et kvantitativt repræsentativt billede af de udfordringer, som centerfællesskaberne måtte opleve, men snarere et bredt billede af emner, der har været fremme i diskussionerne. Samtidig skal det bemærkes, at det er papirets svaghed, at det - i lighed med drøftelserne på centrene tager udgangspunkt i de oplevede *udfordringer* for tilliden. Papiret afspejler således kun i meget ringe grad, hvad der også var det samlede indtryk på de fleste besøg - at man på rigtig mange områder oplever et højt niveau af tillid i Socialforvaltningen, men at diskussionen drejede sig om udfordringer, fordi det var afsættet for besøgene. Det skal ligeledes bemærkes, at i og med, at Socialudvalgets medlemmer har deltaget i første besøgsrunde, som var koncentreret omkring centerfællesskaberne, er det således alene institutions/tilbudsniveauets oplevelse af udfordringerne for tillid, der kommer til udtryk. Et mere mangfoldigt billede af udfordringerne vil sandsynligvis tegne sig, når der også er gennemført en besøgsrunde i myndighedscentre, hjemmeplejen og Bernstorffsgade.

### Tema 1 Kontrol og dokumentation

Et af de temaer, der har fyldt meget på dialogmøderne, er oplevelsen af, at der er meget kontrol af SOF's institutioner/tilbud, og at dette i nogen udstrækning opleves som ensbetydende med mistillid. Det interessante er i den sammenhæng også, hvornår noget opleves som kontrol. På møderne er kontrol og dokumentationskrav således i nogen udstrækning blevet diskuteret som to sider af samme sag, selvom en stor del af den dokumentation, der stilles krav om, ikke udspringer af et kontrollensyn. Det er dog oplevelsen blandt mange af centrene, at der har været en stor stigning i

dokumentationskravene i SOF, og i det omfang af disse ikke opleves meningsfulde i de enkelte tilbud/institutioner, bliver de ofte tolket som et udtryk for kontrol.

Der er dog samtidig en bred konsensus om, at megen dokumentation giver mening og kan bidrage til at øge fagligheden, sikre læring og være med til at sikre medarbejderne mod at begå fejl. Bruges dokumentationen rigtigt er det således oplevelsen, at den kan være med til at forbedre tillidsrelationen på tværs i forvaltningen.

I det følgende skitseres med udgangspunkt i udvalgte passager fra referaterne nogle af de mest diskuterede emner under temaet kontrol og dokumentation.

### **Kontrol og dokumentation, som giver mening**

På mange af dialogmøderne blev der efterlyst en klarere mening med de dokumentations- og kontrolkrav, som tilbud/institutioner er underlagt. Når kontrol og dokumentation ikke giver mening i den enkeltes arbejde, skaber det ifølge medarbejderne mistillidsstemning mellem institutions-/tilbudsniveauet på den ene side og det centrale niveau/politikere på den anden, ligesom det er en tidsrøver og mere tjener til at fjerne fokus fra arbejdet med borgerne.

*”Styrings- og kontrolreskaberne skal give mening også fagligt. Samtidig er det vigtigt, at der skabes et lokalt ejerskab overfor de nye tiltag osv. Vi har mange værktøjer, som gør os bedre. Men nogle af reglerne og værktøjerne giver ingen mening for os herude. Vi kan ikke gå ind og måle på udvikling hver 4 måned, for der sker måske ingen.”*  
(Center på handicapområdet)

På centrene bruger man i høj grad dokumentationen som faglige læringsværktøjer, men man efterlyser, at den læring i højere grad udbredes og bruges på tværs af enheder og i Bernstorffsgade. Den udbredte holdning er, at dokumentation, som giver mening, højner det faglige niveau, hvis det benyttes til læring.

*”Isoleret set er det fint at registrere fejl, så længe vi lære af det. Vi vil jo begå fejl. Men hvordan kan forvaltning og politikere sørge for, at vi kommer til at lære af vores fejl.”* (Center på handicapområdet)

Noget af det, der kan bidrage til en oplevelse af manglende mening, er, når forskellige nye systemer overlapper hinanden – og når medarbejderne skal registrere de samme oplysninger flere steder. Det skaber frustration og tager meget tid fra det pædagogiske arbejde.

*Nogen gange bliver det lidt dobbelt arbejde, når man skal dokumentere det samme i både Forandringskompas og handleplan.*  
(Center på handicapområdet)

Samtidig opleves det som meningsløs kontrol, når dokumentationskravene ikke umiddelbart har nogen aktuel funktion, men snare skal udfyldes for ”en sikkerheds skyld”, så politikerne og det centrale niveau kan være forberedt, hvis der skulle komme en ”dårlig sag”. Den form for ’meningsløs’ dokumentation kan være med til at forstærke indtrykket af mistillid hos medarbejderne.

### **Lokal faglig medbestemmelse**

Et stort omfang af kontrol og dokumentationskrav – herunder meget generiske procedurekrav opleves i vid udstrækning som værende undergravende for den lokale medbestemmelse og initiativ. På en del af møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever det som kontrol og mistillid fra politikerne og det centrale niveau, at deres arbejde er underlagt kontrol og detailstyring.

*”Vi kan ikke selv bestemme arbejdsgangene, når vi skal servere middagen til vores beboere. Alt er nedskrevet i detaljer, men det er bare ikke det hele, som giver mening for os.” (Center på psykiatriområdet) [der tales om ”Køkkenløftet”]*

Fra flere centre efterlyses, at man fra politisk side udviser tillid til deres faglige dømmekraft. Således at der kommer tid og plads til et lokalt fagligt ledelsesrum, hvor man i højere grad har frihed til at tilrettelægge det pædagogiske arbejde ud fra lokale faglige hensyn og afvejninger.

*”Politikerne kunne give os rammerne og friheden til at handle indenfor dem. Lige nu giver politikerne rammerne, men de styrer samtidig, hvordan vi skal handle indenfor dem.” (Center på psykiatriområdet)*

Flere af centrene udtrykker således, at de ønsker sig en mere målorienteret styring, frem for, hvad de i dag oplever som detailstyring:

*”Der er et ønske om at politikerne udstikker ønsker og mål, og så bliver det op til os at opfylde dem. Men vil vi opleve mere frihed til at vælge, hvordan vi vil opfylde målene?” (Center på handicapområdet)*

### **Kontrol og nul-fejls-kultur**

I flere af centrene blev der givet udtryk for en oplevelse af, at kontrollen og dokumentationskravene udspringende af en nul-fejls-kultur, som gennemsyrrer forvaltningen fra politikerne og ned til den enkelte medarbejder ude på tilbuddene/institutionerne.

*Tillidsreformen er for os et tiltrængt opgør med den nul-fejls-kultur, som har præget forvaltningen de sidste par år. (Center på børn og ungeområdet)*

Det er nogle steder oplevelsen, at der er en tendens til at fokusere mere på de fejl, som opstår, end på alt det gode arbejde, som SOF udfører. Dette har udviklet en kultur, hvor medarbejdere og ledere søger at dække sig selv ind frem for at udvikle servicen.

*Jeg kunne virkelig godt tænke mig, at vi bevægede os væk fra at ”dække hinanden og os selv ind.” Vi arbejder med mennesker, og der vil ske fejl. (Center på psykiatriområdet)*

På møderne var der en udbredt konsensus om, at man lige meget, hvor meget man forsøger at kontrollere og dokumentere, så vil fejl opstå.

*Med hensyn til kontrolsystemer, så lad være med at sætte ind over det hele. En beboers regnskab er igennem 7 lag. Spørgsmålet er, om alle disse instanser har resulteret i der aldrig er fejl, nej det har det ikke.  
(Center på handicapområdet)*

### **“One size doesn’t fit all”**

Når fejl bliver begået, og dårlige sager dukker op i medierne, er det en udbredt oplevelse i centerfællesskaberne, at politikere og den øverste ledelse ofte reagerer med at iværksætte nye generelle kontroltiltag for hele forvaltningen frem for at koncentrere indsatsen mod den institution/tilbud, hvor fejlen er blevet begået. Det betyder, at medarbejderne ikke føler at politikerne og det centrale niveau har tilstrækkelig tillid til dem.

*”Det skaber mistillid, at hver gang der dukker dårlige sager op, så går politikerne generelt til værks. I stedet for burde de forsøge at isolere problemerne og løse dem, der hvor de optræder. Udgangspunktet må være, at politikerne har tillid til deres medarbejdere.” (Center på psykiatriområdet)*

*”I (red. politikerne) taler meget om forskelligheden i SOF, men når så der dukker en dårlig sag op, eller der bliver begået en fejl, så er jeres løsning oftest generel dokumentations- og kontrolkrav.” (Center på handicapområdet)*

På flere møder blev der også talt om, at der er en del kontrol- og dokumentationskrav, som sikkert er fornuftige nogen steder, men som ikke alle steder giver mening. Enkelte steder har man indtryk af, at institutioner/tilbud, der ikke i udgangspunktet er sammenlignelige, bliver underlagt de samme regler og kontrolkrav. Det er ikke meningsfremmende, at man ikke differentierer mere mellem de enkelte institutioners/tilbuds virkelighed.

## **Tema 2 Sammenhængskraft og faglig udvikling**

Noget af det, der fyldte rigtig meget på dialogmøderne, var dialogen mellem de forskellige dele af forvaltningen og politikerne – altså sammenhængskraften i forvaltningen. Det handlede både om kommunikation og kultur – det at der er meget forskellige arbejdsbetingelser og fagligheder på spil, men det handlede også mere konkret om medinddragelse, og hvordan viden fra praksis bruges og spredes i forhold i udviklingsarbejdet i Socialforvaltningen. Der var et udpræget ønske fra institutions-/tilbudsniveauet om, at deres faglighed kom mere i spil, end tilfældet er i dag. Oplevelsen er, at der er viden til stede i praksisniveauet, som ikke udnyttes godt nok i dag. I det følgende skitseres med udgangspunkt i udvalgte passager fra referaterne nogle af de mest diskuterede emner under temaet sammenhængskraft.

### **Kommunikation og kultur**

På nogle af dialogmøderne blev der givet et indtryk af, at der eksisterer en kommunikationskløft mellem institutionerne/ tilbuddene og det centrale niveau og i nogle tilfælde også mellem institutioner/tilbud og myndighedscentre. Flere medarbejdere og ledere gav udtryk for, at der eksisterer en ”os” og ”dem”-kultur i forvaltningen, som besværliggør opretholdelsen af en gensidig tillidsrelation.

Der var steder, hvor der blev givet udtryk for, at de oplever, at forholdet mellem det centrale niveau og institutionerne har ændret sig over de seneste par år, idet fokus på det politiske niveau er blevet stærkere.

*På få år har centralforvaltningen ændret sig fra at være et serviceorgan for institutionerne, til nu mere at koncentrere sig om politikerne. Det er nærmere blevet institutioner, som servicerer forvaltningens og politikernes informationsbehov. (center på børneområdet)*

Der er dog modsat også flere centre, som giver udtryk for, at det centrale niveau er blevet mere imødekommende og inddragende. Man bliver i større omfang inviteret til at bidrage med input til udviklingen af faglige strategier og styringsværktøjer.

I nogle centerfællesskaber er der en følelse af, at det centrale niveau ikke kender nok til institutionerne/tilbuddenes hverdag, og oplevelsen er, at relationen nogle gang bliver hæmmet af, at man kommunikerer i forskelligt sprog.

*Vores sprogkode en pædagogisk /psykologisk sprogkode, mens der inde i forvaltningen tales i en mere jura/økonomisk sprogkode. Det er klart med til at skabe en kommunikationskløft og en tillidsbarriere mellem os. Vi vil helst ikke gå ind på de andres sprogkoder, for det vil alt andet lige give os selv dårligere kort på hånden i kommunikationen. (center på børneområdet)*

I det omfang medarbejderne på institutionerne/tilbuddene opfatter, at det ”sprog”, som et dokumentationskrav kommunikerer i, er fremmed for deres hverdag, så bliver de mistillidsfulde overfor formålet med dokumentationen.

*Forandringskompasset bruges til at sætte ’tal’ på vores indsats overfor borgerne. Hvad skal forvaltningen bruge de tal til? Samtidig skal vi også dokumentere, når der ikke har fundet udvikling sted. Vi kan have svært ved at oversætte vores arbejde til ét tal. ”Jeg skal oversætte til forvaltningen, men de vil ikke tale mit (pædagogiske) sprog.” (Center på handicapområdet)*

Mange steder blev det drøftet, at der er et behov for at oversætte og omsætte de centralt udviklede tiltag, så de giver mening i en lokal kontekst. Flere centre har oprettet små enheder eller har medarbejdere tilknyttet centeret, der har en ”oversættelsesopgave”:

*”I vidensenheden arbejder vi med at skabe mening omkring forandringskompasset – vi har udarbejdet en profilbeskrivelse af, hvordan man kan udfylde det.” (Center på børneområdet)*

Det står dog også klart fra møderne, at det er meget forskelligt, hvordan centrene har organiseret sig og i hvilken udstrækning de har medarbejdere til at påtage sig denne opgave. Flere steder giver man

udtryk for, at man oplever det som en udfordring af få tid og ressourcer til det, der handler om ”meningsskabelse”.

Diskussionerne omkring kommunikation hænger tæt sammen med en diskussion om kultur, som også fyldte på møderne. På flere af dialogmøderne blev der således efterspurgt mere og klarere kommunikation fra politikerne og det centrale niveau. Der blev efterlyst støtte og opbakning fra det politiske niveau, når der dukker ”dårlige sager” op i medier osv. Flere steder var oplevelsen, at politikerne hellere vil fremstå som handlekraftige frem for at udvise tillid til medarbejderne.

*Politikerne skal forsøge ikke at deltage i ’frygtkulturen’. De skal udvise mere tillid til medarbejderne, også når der opstår sager. (Center på psykiatriområdet)*

*En af udfordringerne er at få politikerne til at stå på mål for det, de har sat i søen. I stedet for at træde ud og sige ”det er vores indsats, vi står på mål”, så skal der findes syndebukke og indføres kontrol. Meget tættere dialog mellem politikerne og os. (Center på børneområdet)*

På flere møder blev det efterlyst, at man oftere så politikerne i medierne med de ’gode’ historier, således at der kunne skabes et mere positivt og nuanceret billede af SOF i offentligheden.

*Det kunne være godt med politikere, som stillede sig op og fokuserede på det gode arbejde, vi gør. Komme på banen overfor pressen, og forklare at der ikke er nogen objektiv sandhed og fejl opstår – for vi er også mennesker. (Center på udsatteområdet)*

På en del af dialogmøderne blev der givet udtryk for, at politikere og det centrale niveau skal være mere direkte og ærlige i deres kommunikation. Når politikerne vedtager en besparelse, så skal de også vedstå sig det overfor medarbejderne, og ikke kalde det en ”effektivisering”. Man opfatter det som om politikerne ikke tager medarbejderne seriøst, når de ikke er ærlige og i stedet ”pakker det pænt ind”.

*Når vi bliver præsenteret for nye tiltag, så bliver de altid ”pænt pakket ind.” Den fremgangsmåde skaber mistro. Vi kunne godt tænke os, at politikerne og forvaltningen tog os mere seriøst. I skal sige tingene som de er. (Center på handicapområdet)*

I enkelte af centerfællesskaberne oplever man det som et ”ekstra” pres, når politikerne og det centrale niveau stiller spørgsmål i forbindelse med klagesager o.lign. Man opfatter det som om, at man fra centralt hold ikke helt forstår, hvor stort et apparat, man sætter i gang.

*I forbindelse med negativ omtale osv. bruger vi ca. 1-2 årsværk på behandling af spørgsmål fra pårørende, politikere og forvaltning. Klage-sagerne i sig selv tager sjældent lang tid, og der er i øvrigt meget få af dem. Det er den politiske mølle omkring det, som dræner ressourcer. (Center på psykiatriområdet)*

## Den faglige videndeling og dialog

Mange steder efterlyste medarbejdere og ledere at blive taget mere med på råd i udviklingen og planlægningen af nye styrings- og dokumentationstiltag. Medarbejderne giver udtryk for, at de meget gerne vil bidrage med deres faglige erfaringer og ekspertise, og således være med til at udvikle endnu bedre og brugerorienterede systemer.

*På døgninstitutionerne har vi en oplevelse af, at den store faglige viden, som vi har derude ikke rigtig kommer i spil eller bliver brugt ordentligt. Det er oftest økonomiske hensyn, som trumfer de faglige hensyn. Vi bliver ikke inddraget i processerne. Vi oplever ikke at blive taget med på råd. (Center på børneområdet)*

På flere af møderne blev der givet udtryk for, at man oplever, at implementering af nye styrings- og dokumentationstiltag ofte hastes igennem. Det er i den forbindelse oplevelsen, at politikere og det centrale niveau ikke har forståelse for, at de hurtige implementeringsforløb går ud over kvaliteten af medarbejdernes pædagogiske arbejde. Medarbejderne føler altså, at de ikke kan følge med det tempo, som der bliver sat fra centralt hold. Man vil gerne gøre det så godt som muligt, men på grund af tidspresset føler medarbejderne sig presset til at gå på kompromis deres med faglighed.

*Hvis vi havde mere tid til implementering af de nye styrings- og måleredskaber, så kunne vi lave ordentlige planer og lære at bruge dem ordentligt. (Center på psykiatriområdet)*

Hastigheden i udviklingsfasen betyder også, at man flere steder ikke når at sætte sin faglighed i spil og komme med input til de nye tiltag. Oplevelsen er, at politiske bestillinger, som kalder på nye styrings- og dokumentationstiltag, ofte ikke tidsmæssigt efterlader rum til en inddragende dialogisk proces. Konsekvensen er, at det indimellem efterlader en følelse af, at beslutningerne bliver taget lidt henover hovedet på institutionsniveauet.

*Tit oplever vi, at alle mellemregningerne – dvs. forklaringerne på hvorfor vi skal gøre som vi skal – ikke kommer hele vejen igennem systemet og ud til medarbejderne på gulvet. (Center på handicapområdet)*

Der var også steder, hvor man mere så det som et lokalt kommunikationsproblem.

Der er ude på centrene stor interesse for at bidrage til den faglige udvikling i SOF, og på flere af institutionerne/tilbuddene efterlystes et større fokus på praksisbaserede udviklingstiltag. Især udtrykte man et ønske om i højere grad mere proaktivt at bruge de fejl til læring og videndeling på tværs af forvaltning.

*Kunne man forestille sig, at fejl kunne bruges til læring og videndeling på tværs af forvaltningen? (Center på børne- og ungeområdet)*  
*Måske kunne man inddrage hele centret eller SOF i de fejl man begår, man kunne søge at videndele på tværs af områder, centre og forvaltning. (Center på handicapområdet)*

Der blev på flere af møderne givet udtryk for, at man lokalt lå inde med en ubenyttet vidensressource, som man meget gerne vil sætte i spil i forhold til det faglige udviklingsarbejde i SOF. Dette ville også styrke den oplevede tillid til den lokale faglighed.

*Der skal mere tillid til vores faglighed: Der skal gøres mere brug af den vidensressource, som allerede findes. Det ville være godt med øget dialog på tværs af tilbud og centre ift. Faglig sparring om brugere. (Center på psykiatriområdet)*