



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen

Adm. Direktør

Karina Rohrberg Jessen, MB

10. februar 2014

Sagsnr.

2014-0025078

Dokumentnr.

2014-0025078-6

Kære Karina Rohrberg Jessen

Tak for din henvendelse af 31. januar 2014, hvor du stiller følgende spørgsmål til forvaltningen:

"1. Hvad er status på den tillidsreform, som er besluttet gennemført i Socialforvaltningen? Hvor mange midler er der tilført forvaltningen for at gennemføre reformen?"

2. Hvilke succeskriterier er forbundet med reformen? Hvordan vil dette kunne afspejle sig konkret i den måde, Socialforvaltningen arbejder på?"

3. Hvad er det for en kultur og organisering, som det nedsatte Tillidssekretariat i Socialforvaltningen skal komme til livs? Hvad har sekretariatet foretaget sig indtil videre og hvordan følger Socialforvaltningen op på effekten af sekretariatsarbejdet?"

4. Vil tillidsreformens gennemførelse også betyde en forkortelse af sagsbehandlingsforløbene i Socialforvaltningen?"

Socialforvaltningens svar

1. Hvad er status på den tillidsreform, som er besluttet gennemført i Socialforvaltningen?"

Socialforvaltningen (SOF) skød tillidsreformen i gang ultimo 2012. Tillidsreformen blev indledt med en analysefase, som løb i foråret 2013. I analysefasen blev der afholdt møder på samtlige centre i SOF, som har dannet grundlaget for "Analysen af tilliden i SOF".

Analysen havde til formål at afdække, hvilke udfordringer, som de ca. 1000 deltagende medarbejdere og ledere oplevede som de vigtigste for tillidsreformen at adressere.

Ovenpå tillidsreformens analysefase er der blevet sat en række tværgående projekter og initiativer i gang. Det følgende er eksempler på større tværgående initiativer. Der er således ikke tale om en udtømmende liste.

Direktionen

Bernstorffsgade 17, 3.
1592 København V.

Telefon
33 17 33 17

Direkte telefon
33 17 32 02

Telefax
33 17 32 04

E-mail
Anette.Laigaard@sof.kk.dk

www.kk.dk

De 5 principper for tillid i SOF

På baggrund af analysen og med udgangspunkt i *Kodeks for tillid i Københavns kommune*, har Direktionen i dialog med styregruppen for tillidsreformen og forvaltningsledelsen udformet ”5 principper for tillid i SOF”. Baggrunden for at arbejde med principper for tillid frem for en handleplan er, at tillidsreformen i vid udstrækning er en bottom-up proces. Principperne skal derfor bruges til at sætte en fælles retning for, arbejdet med tillid i SOF men samtidig efterlade rum til lokal fortolkning og oversættelse.

Direktionen har lagt vægt på, at alle arbejdspladser i SOF arbejder med at integrere principperne i deres arbejde.

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.

MeningsSamlingen

I forsommeren 2013 blev MeningsSamlingen etableret. Alle medarbejdere i SOF kan bede MeningsSamlingen vurdere, om konkrete procedurer, regler, dokumentationskrav m.v. giver mening, eller om der er nogle af dem, der bør justeres eller helt fjernes.

MeningsSamlingen vurderer ud fra de forskellige indlæg fra relevante parter, om der er en udfordring / et problem, som bør løses. MeningsSamlingen sender så sagen videre til direktionen med en anbefaling om, hvad der bør ske. SUD inddrages efterfølgende, såfremt der er tale om at gøre op med tidligere politiske beslutninger. Dette har ikke været tilfældet hidtil.

MeningsSamlingen består af 4 medlemmer fra styregruppen for tillidsreformen og 4 medlemmer, om er valgt af medarbejderne i SOF.

MeningsSamlingen har indtil videre modtaget 52 henvendelser og har behandlet 10 sager. Direktionen har truffet beslutning i alle 10 sager,

hvor der de pågældende krav enten er ændret, afskaffet eller præciseret. En stor del af de resterende sager er afklaret udenom Menings-Samlingen.

Eksempler på konkrete krav, der er ændret eller afskaffet:

De 12 sundhedsfaglige fokusområder

Direktionen har fastslået, at medarbejderne i samarbejde med deres leder skal afgøre, hvilke spørgsmål, der er relevante at dække sammen med borgeren, hvor man tidligere mange steder havde en praksis med at følge slavisk op på alle punkter.

Daglig tilsynspligt på socialpsykiatriske botilbud

Tidligere var der ift overholdelsen af den daglige tilsynspligt på socialpsykiatriske botilbud et krav om, at medarbejderne skulle have ansigt til ansigt kontakt med alle borgere mindst en gang i døgnet. Dette krav er afskaffet. Fremadrettet skal tilsynet tilrettelægges individuelt, og der laves individuelle aftaler med borgerne. Ansvar for, at dette gøres, ligger hos tilbudslederen.

Baggrundsbeskrivelse

Krav om årlig opdatering af baggrundsbeskrivelser, som er en beskrivelse af borgerens samlede situation, er blevet fjernet. Fremover er det den ansvarlige leders opgave at sikre, at baggrundsbeskrivelsen opdateres ved væsentlige ændringer i borgerens situation – minimum hvert andet år i.f.m. VUM.

Arbejdstidsregistrering i myndighedscentre og centralforvaltningen

Direktionen har afskaffet det gamle administrativt tunge telefonsystem, hvor al arbejdstid blev registreret. Fremover skal løsningen aftales lokalt mellem medarbejder og nærmeste leder. Ingen krav om registrering af ”komme-gå-tider”

Fricenterforsøg

SOF var den første forvaltning til at arbejde med fricenterforsøg. Ideen med fricentrene er at give inspiration til nytænkning og afprøve om nye måder at arbejde på, gør centrene/tilbuddene i stand til at løse opgaverne på en måde, der skaber mere rum til fagligheden.

Aktuelt har direktionen modtaget 7 ansøgninger om fricenterforsøg. 4 ansøgninger er blevet godkendt, og de resterende er under behandling. De godkendte forsøg fokuserer på:

- At udvikle og afprøve alternative dokumentationsformer, som særlig målrettes anonyme forposter (Center for Forebyggelse og Rådgivning)
- At dokumentere på en ny og mere inddragende måde. Det vil man gøre ved brug af ny teknologi (bl.a. iPad) og anderledes metoder (Center for Selvstændige boformer)

- At styrke medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af deres egen arbejdsdag (Den Sociale Hjemmepleje)
- At skabe ”en indgang” for borgere med psykiske lidelser gennem bedre styringsrelationer og kommunikation på tværs af forvaltningerne i kommunen og Regionen (Center Nord-vest)

SOF deltager i et samarbejde med MindLab, Økonomi og indenrigsministeriet og OAO om et såkaldt ”styringslaboratorium”, som et led i det nationale partssamarbejde om tillid. Det er fricenter Nordvest (FriNoVa), der er case for styringslaboratoriet.

Medarbejderrejser

Analysen af tilliden i SOF viste et behov for at blive klogere på, hvordan arbejdet med dokumentation, kontrol og procedurekrav påvirker medarbejdernes hverdag, og hvad der mere præcist ligger i oplevelsen af en ”dokumentationsbyrde”, som analysen peger på.

Forvaltningen har i denne forbindelse netop afsluttet en række ”medarbejderrejser”, som baserer sig på en antropologisk metode, der gennem observation og dialog afdækker, hvordan dokumentation og andre krav påvirker hverdagen og mødet med borgeren hos medarbejdere med borgerkontakt. Medarbejderrejserne skal give et bedre grundlag for at træffe beslutning om, hvordan der skal arbejdes med forenkling af krav fremadrettet, således at unødigt bureaukrati og dokumentation afskaffes til gavn for borgeren.

Nyt ledelsesgrundlag og ledelsesdialog

Socialforvaltningen er i gang med at implementere et nyt ledelsesgrundlag, som bl.a. skal sikre, at lederne ved, hvad der forventes af dem, og er klædt på at agere i en tillidsreform.

Til at støtte op om ledelsesgrundlaget arbejdes der med at skabe øget dialog om ledelse gennem lederudviklingssamtaler og hyppige 1:1 samtaler, som består i, at lederne drøfter ledelse med deres nærmeste leder med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget og de udfordringer, lederne står med i hverdagen.

Lokale initiativer

Udover de tværgående initiativer er der naturligvis også en lang række lokalt igangsatte initiativer, som er dem, der primært skal drive tillidsreformen fremad. Viden om de lokale initiativer bliver løbende formidlet gennem SOF-bladet og på SOF intranet.

Rigtig mange afdelingsMED arbejder aktivt med de fem principper og der er etableret – og der bliver holdt løbende møder i et netværk af tillidsagenter, som dels skal sikre videndeling og erfaringsudveksling og samtidig fungere som forandringsagenter i organisationen.

1.a. Hvor mange midler er der tilført forvaltningen for at gennemføre reformen?

Der er ikke tilført forvaltningen midler til at gennemføre reformen.

2. Hvilke succeskriterier er forbundet med reformen?

Det primære succeskriterium for Socialforvaltningens tillidsreform er at efterleve de politiske beslutninger, som ligger til grund for tillidsdagsordenen i Københavns kommune. Formålet med at arbejde med tillid i København er således beskrevet i budgetaftalerne 2012, 2013 og 2014. I de tre budgetaftaler står der bl.a. om formålet med en tillidsdagorden:

”styrke kvaliteten, sikre bedre medarbejdertrivsel og nedbringe administrationsudgifterne” (2012)

”fokus på mere tillid og mindre kontrol for at sikre mere tid til kerneydelserne” (2012)

”Ledelsen skal fokusere på tillid frem for kontrol samtidig med, at der brydes med vanetænkningen om hvordan kerneydelser ser ud, og i stedet skal der tænkes i nye baner og udvikles nye måder at løse opgaverne på.” (2012)

” [...] at frigøre ressourcer og tid til øget kvalitet og faglighed i de kommunale kerneydelser.” (2013)

”[...] med det formål at kanalisere økonomi, faglighed og medarbejdernes tid derhen, hvor ressourcerne gør størst gavn og giver mest service til borgerne.” (2014)

”[...] Dette sigter mod at fremme innovationstænkning og udvikle effektive redskaber til at udvikle og afprøve nye metoder og styringsformer, der reelt måler ydelsens værdi for borgeren og medarbejderens læring - i stedet for at måle og kontrollere medarbejderes arbejdsgange.” (2014)

Tillidsreformen skal således med udgangspunkt i ovenstående sikre: højere kvalitet, bedre medarbejdertrivsel, lavere administrationsomkostninger, mere tid til – og faglighed i kerneydelserne, produktivitet og ressourceoptimering, innovation, eksperimenter med nye styreformer, som fokuserer på at skabe værdi for borgeren.

Dette flugter i høj grad med det, som medarbejdere og ledere i analysefasen pegede på, at de ønskede sig at få ud af tillidsreformen.

Analysen af tilliden i SOF pegede således på, at medarbejdere og ledere ønsker, at tillidsreformen bidrager til: At mindske dokumentation og kontrol; at styrke sammenhængen og dialogen mellem de forskellige dele af forvaltningen; at sikre, at forvaltningens mange fagligheder bliver bragt bedre i spil; at komme oplevelsen af en 0-fejlskultur til livs; og at lederne fra politikere til personaleledere går foran og agerer tillidsfuldt i hverdagen.

2.a. Hvordan vil det kunne afspejle sig konkret i måden forvaltningen arbejder på?

Forvaltningen arbejder under overskriften vision 2017 med fire overordnede temaer, som i endnu højere grad end i dag skal være kendetegnene for forvaltningen på den anden side af tillidsreformen. De fire temaer beskriver således netop, hvordan tillidsreformen skal komme til at afspejle sig konkret i måden forvaltningen arbejder på:

Sammen med borgeren: Socialforvaltningen leverer ydelser og tilrettelægger indsatser, som tager afsæt i borgerens livssituation. Socialforvaltningen lytter til og er i dialog med borgeren med udgangspunkt i borgerens ret til selvbestemmelse. Socialforvaltningen mobiliserer borgerens ressourcer og inddrager borgeren og borgerens sociale og professionelle netværk i indsatsen og samudviklinger ydelser, så de i højere grad tager udgangspunkt i borgernes behov og ønsker.

Sammenhæng: Socialforvaltningen skaber sammenhængen i kontakten med borgeren. Socialforvaltningen påtager sig den koordinerende rolle, når forskellige indsatser skal spille sammen og er bevidste om at vi er den stærke part i samarbejdet og derfor bærer det største ansvar for at indsatsen lykkes. Vi styrker samarbejdet på tværs gennem netværk og læring og vi møder andre med dialog og respekt.

Viden: Socialforvaltningen baserer indsatserne på dokumenteret viden om, hvad der virker. Socialforvaltningen går nye veje, skaber rum for refleksion og arbejder systematisk med videndeling. Borgeren er ekspert i eget liv. Derfor bruger Socialforvaltningen borgerens feedback og viden til at (sam)udvikle indsatsen.

Ambition: Socialforvaltningen sætter høje mål for indsatsen. Socialforvaltningen afprøver nye muligheder og stræber hele tiden efter at blive bedre. Som landets største socialforvaltning råder Socialforvaltningen over mange ressourcer og kompetencer, som vi har modet og viljen til at sætte i spil til gavn for borgeren.

3. Hvad er det for en kultur og organisering, som det nedsatte Tillidssekretariat i Socialforvaltningen skal komme til livs?

Tillidssekretariatet er ikke nedsat for at komme en særlig kultur eller organisering til livs men for at yde sekretariatsbetjening til styregruppen for tillidsreformen, direktion og forvaltningsledelsen i relation til tillidsreformen samt at koordinere og drive en række tværgående initiativer i relation til tillidsreformen.

Tillidssekretariatet er forankret under kontoret for organisationsudvikling, og tillidsarbejdet er således helt tæt koblet sammen med ledelsesudviklingen og arbejdet med generel organisationsudvikling, understøttelse af innovation m.m.

Tillidsreformen i SOF er i høj grad drevet af de initiativer, der sker rundt om på de enkelte arbejdspladser.

Det er styregruppen for tillidsreformen, der i samarbejde med direktionen har ansvar for at fastlægge og forankre tillidsarbejdet i SOF. I styregruppen sidder seks medarbejderrepræsentanter udpeget af HovedMED samt seks lederrepræsentanter, som er udpeget af direktionen.

3.a. Hvad har sekretariatet foretaget sig indtil videre?

De tværgående initiativer, som er beskrevet under spørgsmål 1 er forankret i Tillidssekretariatet. Tillidssekretariatet har desuden stået for udarbejdelsen af analysen af tilliden i Socialforvaltningen, hvilket indebærer koordinering af - deltagelse i og opsamling på ca. 40 møder i forvaltningen samt en række åbne gå-hjemmøder.

Derudover har sekretariatet foretaget en kvalitativ analyse af sammenhængskraften i Socialforvaltningen, som pt er i gang med at blive fulgt op med etablering af praktikordninger/rotation og et arbejde med at styrke dialog og sammenhæng mellem central-decentral og myndighed-udfører, der er forankret i arbejdsgrupper under forvaltningsledelsen med støtte fra Tillidssekretariatet.

Tillidssekretariatet har desuden arrangeret en række møder for ledere på forskellige niveauer i forvaltningen, hvor lederne har arbejdet med, hvordan de vil integrere tillid i den daglige ledelse. Ligesom en stor del af Tillidssekretariatets arbejde består i at understøtte og facilitere processer i lokale afdelingsMED, holde oplæg til drøftelser af tillid rundt om i forvaltningen, arrangere møder i – og aktiviteter for netværk af tillidsagenter, sikre intern kommunikation – og videndeling om tillidsreformen samt koordinere arbejdet med tillid med de øvrige forvaltninger i KK.

Som tidligere nævnt er tillidsarbejdet tæt integreret med den generelle ledelses- og kompetenceudvikling i forvaltningen. Kontoret for organisationsudvikling/Tillidssekretariatet arbejder desuden med at fremme innovation og brugerinddragelse i forvaltningen. Her er blandt

andet netop udviklet og udbudt innovationstræning/uddannelse på både medarbejder og lederniveau. Ligesom Tillidssekretariatets medarbejdere har været med til at understøtte forskellige brugerinddragelsesforløb rundt om i forvaltningen bl.a. de såkaldte "forældrerejser" på Handicapcenter København, som bliver brugt som afsæt for at lave forbedringer i forhold til mødet med borgeren på Handicapcenteret.

Hvordan følger Socialforvaltningen op på effekten af sekretariatsarbejdet?

Forvaltningen følger op på effekten af tillidsarbejdet generelt – det vil sige Tillidssekretariatets arbejde i kombination med de mange lokale processer, der sker i forvaltningen ved at der, som beskrevet under punkt 1, vil blive lavet løbende temperaturmålinger på, hvordan det går med tilliden i Socialforvaltningen. Den første vil blive lavet ved udgangen af 2014.

Derudover rapporterer Tillidssekretariatet til styregruppen for tillidsreformen, som holder seks møder årligt. Styregruppen skal sikre fremdriften i tillidsreformen – herunder, at der sker en udvikling i retning af at nå de opstillede succeskriterier. Møderne er delt op efter tema, og styregruppen modtager en status ift. fremdrift på det tema, der bliver drøftet på pågældende måde. For eksempel er temaet på næste møde arbejdet med at forenkle dokumentations- kontrol og procedurekrav. Her vil styregruppen bl.a. få forelagt resultaterne af medarbejderrejserne samt få en status på, hvad der er sket med samtlige sager, der har været behandlet i MeningsSamlingen.

4. Vil tillidsreformens gennemførelse også betyde en forkortelse af sagsbehandlingsforløbene i Socialforvaltningen?

Tillidsreformen har som nævnt til formål at lette administration, forenkle arbejdsgange, skabe tid til kerneydelsen, sikre mere sammenhængende borgerforløb og mere aktiv inddragelse af borgeren. Dette vil kunne få en indflydelse på sagsbehandlingsforløbene i den forstand, at borgeren oplever sig bedre inddraget, oplever en højere kvalitet i sagsbehandlingen og mere sammenhængende forløb. Hvorvidt et sagsforløb vil blive tidsmæssigt kortere afhænger af de konkrete omstændigheder – hvorvidt der er overflødig administration, der kan skæres bort, sagsgange, der kan optimeres gennem bedre koordination, øget borgerinddragelse m.v.

Venlig hilsen

Anette Laigaard