

**Odense Kommune**  
Kontakt for yderligere informationer:  
Helle Troelsen, leder af konsulent- og  
konsultationsafsnittet,  
Børn- og familieafdelingen  
Tlf.: 65 51 85 02  
e-mail: [htro@odense.dk](mailto:htro@odense.dk)

## Udvikling af virksomhedsplaner for det socialfaglige område

### Virksomhedsplaner på baggrund af medarbejdernes idékatalog

Sigtet med projektet var at styrke og harmonisere indsatsen på det socialfaglige område, der hidtil havde været ret forskelligt administreret i 4 distrikter. Kommunen ønskede at harmonisere og skabe fælles konsensus af servicemålene blandt hele medarbejderkredsen og styrke ledelsen ved at udarbejde en fælles virksomhedsplan, der fremadrettet skulle virke som et styringsredskab. Projektet lagde fra start stor vægt på inddragelse af alle medarbejdere i processen. Projektet har generelt bidraget til den erkendelse, at såfremt udviklingsprojekter skal gennemføres, er det vigtigt at inddrage medarbejderne, hvilket i dag stort set sker i alle udviklingsarbejder på det socialfaglige område.

Projektet er alene baseret på medarbejderinddragelse og ikke brugerinddragelse.

### Projektforløb

Udviklingen af virksomhedsplaner for det socialfaglige område i Odense Kommune forløb over 1 år. Første halvår blev anvendt til en kortlægningsproces, der ledte frem til en samlet statusbeskrivelse med påpegning af problemfelter og ændringsforslag. Især i denne proces var der stor inddragelse af medarbejderne for at skabe konsensus om den fremtidige retning samt udnytte viden om praksis hos "de personer, som er de klogeste på hverdagen og opgaverne". I andet halvår var der fokus på udviklingen af en ny virksomhedsplan med nye rammer for indhold og udførelse af serviceydelserne på det sociale område.

### Mål for projektet:

#### Primære mål:

Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.  
Afdække faglige krav til kvalitetssopfyldelse.  
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.  
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

#### Sekundære mål:

Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.  
Afdække udækkede behov hos brugerne.  
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.  
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.  
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.  
At effektivisere.

### Projektets organisatoriske rammer

Projektet følger den traditionelle projektmodel:

- En kommunal chef som projektejer.
- En projektleder (der er interviewet som led i denne beskrivelse) og projektmedarbejdere.
- En projektfølgegruppe bestående af 8 funktionsledere fra de 4 distrikter og projektledelsen.
- En arbejdsgruppe bestående af ca. 20 medarbejderrepræsentanter fra de 9 områder, som distrikterne dækker.

Projektet blev bygget op om en række fælles temadage i gennem forløbet og mellemliggende møder samt diskussioner lokalt på de enkelte institutioner på basis af notater udarbejdet efter temadagene.

Der skønnes et ressourceforbrug i egne timer i forvaltningen på 3.000-5.000 arbejdstimer.

### ***Inddragelse og dialog***

Projektet kickstartes i forhold til medarbejderkredsen med et temamøde. Her gav medarbejdere input til såvel procesforløbet for projektet som til den faglige opsamling til brug for den efterfølgende statusbeskrivelse.

Der blev i løbet af det første halve år afholdt en fælles temadag (1 eller 2 dages møder) med repræsentanter fra områderne ca. en gang månedligt. Processen indebar, at repræsentanterne for medarbejderne var forpligtede til at videregive oplysninger fra temadagene og herved involvere de øvrige kolleger og derigennem få tilbagemeldinger til videre bearbejdning.

Eksempelvis blev der afholdt et 2-dages temamøde med emnet: "Hvad vi Skal, Kan og Vil-gerne" af opgaver. Her blev præciseret, hvad der i henhold til lovgivningen og lokalpolitiske beslutninger var Skal-opgaver (dem, som man ikke kan komme uden om). Kan-opgaver er også formuleret i lovgivningen, mens "Vil-gerne" opgaver ikke er formuleret som et konkret krav, men opgaver, som medarbejderne gerne ville tage ind – enten fordi det kunne løfte kvaliteten i opgavevaretagelsen, give mere smidige sags gange, omorganisering af hverdagen eller, fordi det var faglige metoder, som man gerne ville implementere eller afprøve.

Forløbet er knyttet til en række fastlagte milepæle. Deltagerne var enten valgt lokalt, udpeget eller havde meldt sig frivilligt – men det var alle personer, som har lagt entusiasme i processen. Som led i processen anvendes bl.a. SWOT-analyser (Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats – styrker, svagheder, muligheder og trusler). Via processen bidrog medarbejderne til at beskrive status for den aktuelle indsats og påpegning af, hvad der burde ændres.

Denne første fase sluttede med, at der blev udarbejdet statusbeskrivelser af, hvorledes serviceydelserne opfyldes i dag, suppleret med et idékatalog. I arbejdet med idékataloget, hvor forbedringer til serviceydelserne blev beskrevet, kom det frem, at ikke alle de nuværende fremgangsmåder var i overensstemmelse med lovgivningen.

Idékataloget indeholdt herudover forslag til omorganisering, gode ideer til processer, borgerkontakt og meget mere.

Projektledelsen påpeger, at alfa og omega i processen har været, at man har trukket på medarbejdernes viden og brugt denne viden som basis for kommende ændringer.

I anden fase blev selve den nye virksomhedsplan udviklet. Denne proces var mere ledelsesforankret end første fase, men baseret på medarbejdernes bidrag og forslag. Projektledelsen udarbejdede et forslag til prioriteringer i den kommende virksomhedsplan. Denne blev sat til debat på et større kvartalsmøde med medarbejderrepræsentanter, der kom med ros, kritik og ændringsforslag forankret i lokale diskussioner af udspillet.

På dette grundlag blev virksomhedsplanen færdiggjort. Heri blev formuleret nogle prioriterede indsatsområder, som man efterfølgende skulle arbejde med og løse i såkaldte arbejdsgrupper, som blev projektor organiseret med styregruppe, arbejdsgruppe og tovholder.

### ***Effekt og forandring***

Projektet har ført til en kvalitetsforbedring, en synlighed og konsensus omkring ydelsesniveauer/serviceniveauer. Samtidig blev der skabt en retning i kraft af et værdi-grundlag og konkretiserede kerneydelser på det socialfaglige område. Tidligere var indsatsen lokalt forankret i 4 distrikter uden væsentlig koordinering. Med projektet blev der skabt en proces, der ledte til en gennemgående konsensus blandt medarbejdere og ledelse om målet med indsatsen kombineret med en række kvalitetsforbedringer i indsatsen. Resultatet blev ifølge projektledelsen et "enormt fagligt løft" og stor tilfredshed i medarbejderkredsen med såvel processen som de nye rammer.

Projektet var sammen med 2 tilsvarende projekter på andre felter basis for en kultur-ændring, hvor Odense Kommune efterfølgende anvender grundprincipperne i den gennemførte proces for medarbejderinddragelse og erfaringerne herfra som model i efterfølgende kvalitetsudviklingstiltag.

### ***Gode råd fra projektet***

- **Grundigt forarbejde har været vigtigt**  
Inden projektet blev søsat over for medarbejderne, afholdt projektgruppen sammen med funktionslederne et 2 dages møde om værdier. Herved blev der opnået en fælles forståelse for, hvad hele projektet handler om, forventningerne, og hvad det sigter mod, hvilket dannede basis for de indledende lokale drøftelser ude på områderne. Denne proces skabte fælles fodslag og medejerskab i ledelseskredsen.
- **Synliggørelse af processen og papirer**  
Det var vigtigt med klare strukturer i projektet. Der blev bl.a. oprettet en hjemmeside (database) på kommunens Intranet, hvor alle notater blev lagt.
- **Erkendelse af inddragelsesaspektet**  
Det var vigtigt, at ledelse og projektgruppen havde en bevidsthed om de positive følger af medarbejderinddragelsen: Medarbejderne har en stor viden, som skal frem og bruges – i praksis kom mange guldkorn på bordet. Ledelsen opnåede dermed også et generelt større kendskab til medarbejdernes viden.
- **Ledelsesopbakning**  
Det er vigtigt, at ledelsen VIL projektet, og at uenigheder i ledelsen løses. Dette blev sikret ved, at ledelseskredsen, som optakt til projektet, gennemførte en 2 dages konference, hvor projektets mål og forløb blev grundigt drøftet. Herved blev endvidere sikret, at ledelsen var loyal, og at projektet var respekteret både oppe og nede i organisationen.
- **Evaluer undervejs og juster**  
Efter hvert temamøde evaluerede projektgruppen, om det gik for stærkt. Flere gange måtte den erkende, at man havde været for ambitiøs, og tidsplanen blev som følge heraf justeret. Det anbefales at lægge tilstrækkelig luft ind i tidsplanen, så den kan rumme ændringer undervejs.