

## Omorganisering i Social Omsorg

Social Omsorg er inde i en stor kulturudviklingsproces, hvor de politisk vedtagne Pejlemærker er sigtepunktet.

Skabelse af kultur kommer af, hvad en organisation lægger vægt på. Derfor er der taget initiativer til udvikling af nye måder til mødet med borgeren, kvalitetsstandarder, afregning, og ledelsesinformation.

Andre væsentlige elementer for understøttelse af kulturudviklingsprocessen er organisationsopbygningen, ledelsesstrukturen og ledelsesstilen.

Arbejdet, ledelse og kulturen i Social Omsorg skal understøtte kerneopgaven: "At det enkelte menneske får omsorg, støtte og rådgivning der gør, at borgeren udvikler sig til at kunne klare sig bedre og mere selv."

I sommeren / efteråret 2016 blev der udarbejdet en redegørelse for Social Omsorg med i alt 43 anbefalinger, som §17,4 udvalget arbejder med. Ny organisering og ledelsesstruktur omhandler konkret anbefaling 20 om organisering af den administrative støtte og anbefaling 22 om faglig ledelse tæt på praksis.

Dette notat er oplæg til en ny organisering af og ledelsesstruktur for Social Omsorg, der understøtter kulturudviklingsprocessen for de kommunalpolitiske beslutninger, og samtidig tilpasser organisationen til de store udfordringer, som især senior og sundhedsområderne har, og som vil tage til de næste år.

### Hvorfor er der behov for omorganisering af Social Omsorg?

- Politisk er der vedtaget Pejlemærker for udviklingen i Social Omsorg. Omdrejningspunkterne i Pejlemærkerne er: Et menneskesyn, hvor respekten for borgeren er i centrum. Et udviklingssyn, der altid tror på, at alle mennesker har et potentiale for udvikling og gerne vil klare sig selv. En forståelse af at borgerens samlede oplevelse af mødet med os professionelle rummer mere end levering af en ydelse - det indbefatter også at opleve sig mødt, set og hørt. At faglig ledelse tæt på praksis er et centralt element for udvikling efter Pejlemærkerne. Og at vores organisatoriske opbygning ikke skal være borgerens udfordring, men at det er vores opgave at sørge for sammenhængende og koordinerede forløb. Den kultur, der er udtrykt i Pejlemærkerne skal understøttes gennem flere tiltag, herunder organisering, ledelsesstruktur og ledelsesstil.
- Udskrivninger fra sygehusene sker hurtigere og hurtigere. Det sætter krav til det kommunale beredskab, som de næste år står overfor væsentlige udviklingstiltag og nye faglige kompetencer. Det nære sundhedsvæsen i kommunerne er allerede nu og vil i løbet af de næste år komme under et stort pres, hvis vi ikke får tilrettet rammerne, så vi kan lykkedes.
- Forventningerne til effekterne af intensive rehabiliteringsforløb er, at borgerne i langt højere grad genvinder deres funktionsniveau, hvorved de kan klare sig selv eller i mindre omfang har behov for støtte. Derved vil der blive behov for omorganisering af Frit Valgsgrupperne.
- Fremtiden byder på en fortsat effektivisering af driften i Social Omsorg, hvor central styring er i højsædet, men der er samtidig behov for decentral faglig ledelse tæt på praksis til støtte af personalet.

Derfor er der behov for ny organisationsmodel og ledelsesstruktur med en ledelsesstil, der ligesom de andre initiativer understøtter udviklingen af Social Omsorg.

### Hvad skal ny organisationsmodel og ledelsesstruktur bidrage til?

- Nye samarbejdsflader og ledelsesstil, der understøtter kulturudviklingen efter Pejlemærkerne.
- En højere grad af fokus opgaveløsningen for borgeren, så organisationen kan tilpasse sig behovet for kapacitet, forebyggelse og specialisering og sammenhæng.
- En styrkelse af medarbejdernes og ledernes kvalifikationer og kompetencerne, så både de udefra kommende udfordringer på sygeplejen og de interne udfordringer med tilpasning af kapaciteten kan i mødekommes.
- Løsne ledelsesmæssige ressourcer til øget faglig ledelse tæt på praksis og en styrkelse af den centrale styring.

### Hvorfor omorganisering nu?

Social Omsorg står lige på tærskelen til store styringsmæssige ændringer med nye kvalitetsstandarder, afregningsmodeller og nyt it-omsorgssystem.

Valget er derfor at lave en implementering i den nuværende organisation, hvorved der er ro til forandringerne, men realiteten vil være, at distriktsmodellen vil give forskelle i praksis.

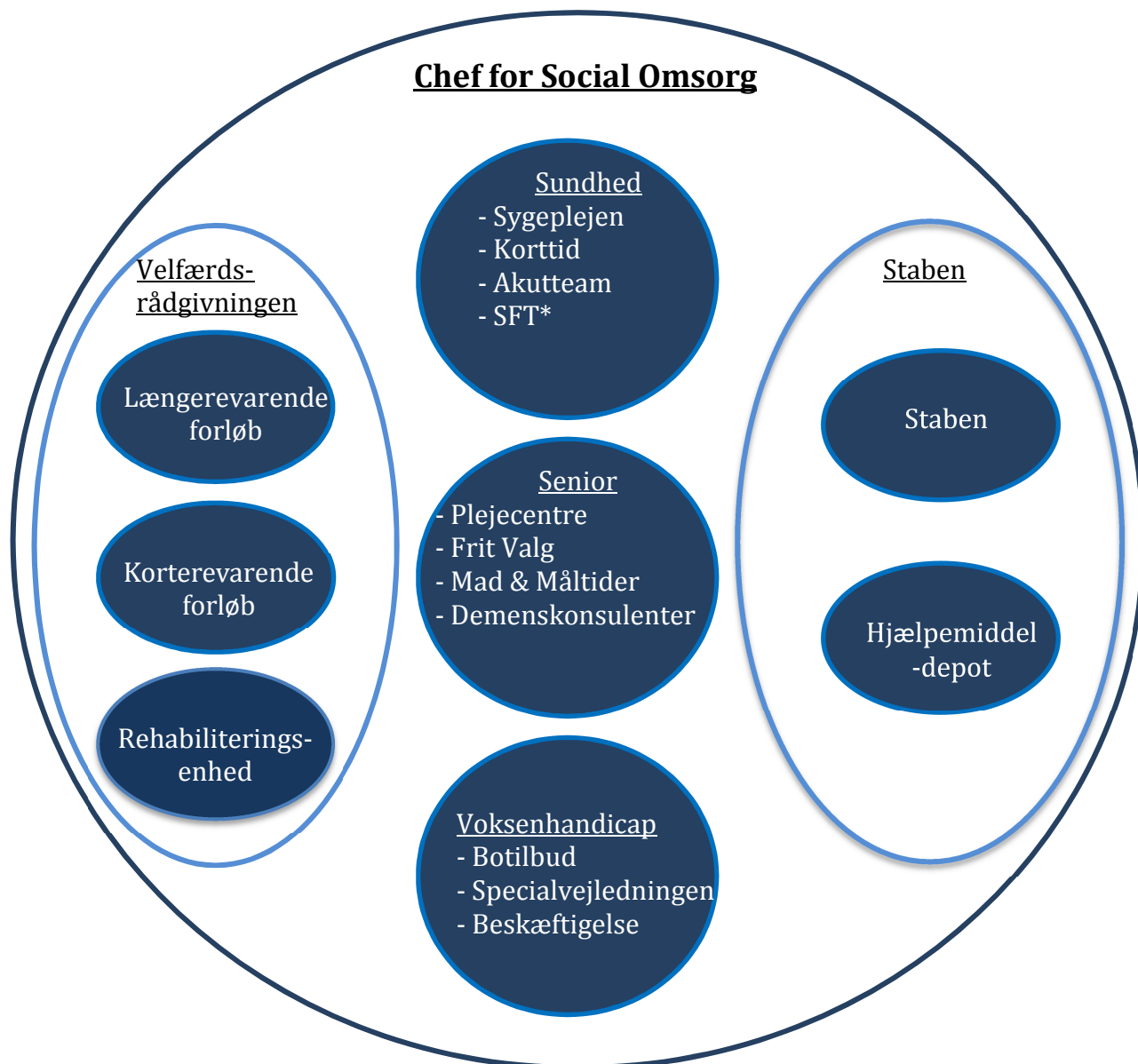
Herved vil en omorganisering senere kræve nye ændringer på netop implementerede forandringer af praksis.

En hurtig omorganisering nu vil skabe uro og en periode med fokus på de organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer, men det vil hurtigt give mulighed for at forandringerne kan ske mere ens i den nye organisation, hvorved der undgås en senere tilretning på grund af uens implementering.

## Hvordan ser den nye organisationsmodel og ledelsesstruktur ud?

### Organisationsdiagram – Social Omsorg

\*Sundhedsfremme, Forebyggelse og Træning



## Hvad ændres fra organiseringen i dag?

- Den største ændring bliver, at de tre geografiske distrikter nedlægges, og at der oprettes to funktionsrettede kompetencegrupper (Senior og Sundhed). Det giver mulighed for at samle de administrative funktioner decentralt. Herved kan løsnes tid og ressourcer ved den enkelte leder, der kan omsættes i mere nærværende og faglig ledelse. Samtidig kan de to nye kompetencegrupper fagligt skærpe deres fokus og udvikling på en mere målrettet opgave. Herved kan der arbejdes målrettet med udfordringerne i forhold til det øgede pres på sundheds / sygeplejeområdet, hvor kapacitet og kvalifikationer skal udbygges i takt med hurtigere udskrivninger fra sygehusene. Nedlægges af de tre geografiske distrikter og samling i to hovedfunktioner (Sundhed og Senior) for hele kommunen sikre, at alle borgere i hele kommunen får mere ens service og en fælles tilgang til mødet med borgeren.
- Sundhedsfremme, Forebyggelse og Træning (SFT) bliver en del af Sundhed, herved kommer der sammenhæng fra sundhedsfremme og forebyggelse til behandling. Ligeledes vil træning organisatorisk komme tættere på Korttid, hvor der er borgere med genoptræningsbehov.
- Mad og Måltider lægges sammen med Senior, da langt den største gruppe af borgere , der får mad fra Mad og Måltider også er kendte borgere på plejecentre eller i Frit Valg. Der er en øget bevidsthed om, at kost er et væsentlig element i ældres liv i almindelighed og i deres sundhedstilstand giver det endnu større organisatoriske muligheder for samarbejde.
- Hjælpemiddeldepot flyttes fra Velfærdsrådgivningen til Staben. Hjælpemiddeldepotet er ikke en myndighedsfunktion som Velfærdsrådgivningen, men Hjælpemiddeldepotet har en meget bred kontaktflade på tværs af driftsenhederne, hvilket er kendetegnet for funktionerne i Staben.
- Rehabiliteringsenheden lægges sammen med Velfærdsrådgivningen. Det gøres da det er afgørende vigtigt for opnåelse af størst mulig effekt af rehabilitering, at der er et tæt samarbejde mellem visiteringen ved Velfærdsrådgivningen og Rehabiliteringsenheden.

## Hvordan er ledelsesstrukturen i den nye organisation?

### Den øverste ledelse i Social Omsorg består af:

Chefen for Social Omsorg  
Leder for Velfærdsrådgivningen  
Leder for Sundhed  
Leder for Senior  
Leder for Voksenhandicap  
Leder for Staben

Lederne i den øverste ledelse har reference til chefen for Social Omsorg.  
Desuden indgår chefkonsulent i den øverste ledelse og har reference til chefen.

### Ledelsesstrukturen i de enkelte kompetencegrupper:

- Velfærdsrådgivningen

Udover leder for Velfærdsrådgivningen forventes der at være afdelingsledere for Korterevarende og Længerevarende forløb og leder for Rehabiliteringsenheden.

- Sundhed

Udover leder for Sundhed forventes der at være områdeleder for Akutteamet og Korttid, sygeplejefaglige teamledere for Sygeplejen og leder for SFT.

- Senior

Udover leder for Senior forventes der at være 10-11 områdeledere og leder for Mad & Måltider.

- Voksenhandicap

Udover leder for Voksenhandicap forventes der at være ca. 7 afdelingsledere.

- Staben

Udover leder for Staben forventes der at være leder for Hjælpemiddeldepotet.

Lederne i ovenstående lederstillinger er den samlede ledelse for Social Omsorg.

Alle ledere har på én og samme tid det fælles ansvar for ledelse af hele Social Omsorg og et eget ansvar for eget område.

Alle ledere i Social Omsorg skal have de nødvendige faglige kvalifikationer, de rette ledelsesmæssige kompetencer, og en ledelsesstil der understøtter den kulturudvikling som Social Omsorg arbejder efter i forhold til Pejlemærkerne.

Det er derfor en forudsætning, at alle ledere i den nye ledelse kan og vil skabe et personligt commitment til udviklingsretningen for Social Omsorg og den ledelsesmæssige tilgang.

Antal ledere:

- I den nuværende ledelsesstruktur er der 30 ledere i Social Omsorg. Til en direkte sammenligning vil antallet i den nye ledelsesstruktur være 28-29 ledere + 3 nye sundhedsfaglige teamledere.
- Den øverste ledergruppe i Social Omsorg reduceres fra 9 ledere til 6 ledere, Der er reduktion med 1 lederstilling og 2 lederstillinger lægges i en kompetencegruppe.
- Herved flyttes der samlet set lederressourcer tættere på praksis.

MED-organiseringen i Social Omsorg skal tilpasses den nye organisation og ledelsesstruktur.

### Proces- og tidsplan

Helt overordnet indeholder proces- og tidsplanen to faser, som tidsmæssigt, jævnfør proces- og tidsplanen, er overlappende.

Fase 1 er en politisk fase og fase 2 er en administrativ fase.

1. Behandling af organisationsmodel
2. Besættelse af lederposterne

### Proces- og tidsplan

- 6. dec.: Behandling af ny organisationsmodel i §17,4 udvalget
- 11. dec.: Orientering af alle ledere i Social Omsorg
- 12. dec.: Møde i Område MED + orientering af alle tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter + orienteringsskrivelse til alle medarbejdere i Social Omsorg via medarbejdernet.
- 13. dec.: Møde i Seniorråd
- 15. dec.: Møde i Handicapråd
- 20. dec.: Frist for høringssvar fra Område MED, Seniorråd og Handicaprådet
- 8. jan.: Høring af ny organisationsmodel i Udvalget for Social Omsorg
- 10. jan.: 2. Behandling i §17,4 udvalget med indstilling til Byrådet
- 11.-26. jan.: Samtaler med ledere – Chef for Social Omsorg René G. Nielsen
- 22. jan.: Behandling i Udvalget for Politik, Koordination og Økonomi (PKØ)
- 29. jan.: Behandling af organisationsmodel i Byrådet
- 30. jan.: Orientering af ledere og organisationer om besættelse af lederstillinger
- 30. jan.: Udmelding om organisation, ledelsesstruktur og besættelse af lederstillinger
- 1. feb.: Start på ny organisation og ledelsesstruktur