
Ny organisering af Ældre og Sundhed

Ældre- og Handicapforvaltningen

Aalborg Kommune



Indhold	Side
Præsentation af høringsmateriale	3
Formål og visioner	4
Status på arbejdet med den nye organisering	5
Bærende principper for den nye organisering	6
Overordnet organisering af Ældre- og Sundhed	7
Strategisk ledergruppe	9
Sekretariatet	11
Plejehjem og plejeboliger	16
Frit valg	20
Aktivitet og træning	23
Sygepleje	26

Ny organisering – resultat af høringsproces og styregruppens behandling

Styregruppen for ”reorganiseringen” af Ældre og Sundhed har d. 3. december 2013 behandlet forslag til ny organisering samt indkomne høringsvar fra OmrådeMED, AfdelingsMed samt Lokal Med på Rengøringsområdet.

Forslaget til ny organisering er et resultat af en designfase, hvor 5 arbejdsgrupper har arbejdet med hhv.:

- Sygepleje
- Plejehjem
- Frit Valg
- Træning, aktivitet, frivillige & demens
- Administrative & tekniske funktioner

Forslaget til den fremtidige organisering af Ældre og Sundhed er efterfølgende konkret udarbejdet af Forvaltningsledelsen med udgangspunkt i arbejdet fra de 5 arbejdsgrupper og med input fra den tværgående ledelsesgruppe og styregruppen.

Forslaget er et samlet bud på en fremtidig organisering af ældre og Sundhed der :

- Kan imødekomme kravet om øget implementeringskraft
- Har et mere ensartet serviceniveau
- Er kendetegnet ved høj faglighed samt et styrket tværgående fokus
- i endnu højere grad formår, at sætte borgerforløbet i centrum.

Formål og visioner

Arbejdet med Ny ældre- og Sundhed har til formål at skabe en ældre- og sundhedsafdeling, som i højere grad end den nuværende ældreafdeling formår at imødekomme de udfordringer afdelingen står overfor;

- øget pres på økonomien
- stigende pres på kommunens sundhedsområde
- stigende fokus på sundhed og rehabilitering med borgerrejsen i centrum.

Ældre og Sundheds styringsværktøj er stadig vision 2015, idet det rummer muligheder i forhold til de udfordringer afdelingen står overfor.

Ambitionen med Ny ældre- og Sundhed er at afdelingen bliver bedre til at udnytte de muligheder, der er i organisationen til at løse nuværende og kommende udfordringer.



Bærende principper for den nye organisering

- Formålet med funktionsmodellen er at sikre en faglig høj specialisering på de centrale områder og derved skabe optimale rammer for, at samarbejdet med borgeren foregår med høj faglig kvalitet.
- Fire vigtige pejlemærker
 - De fire nye funktionsenheder skal sikre en højere faglighed, som modsvar til øget kompleksitet og specialisering.
 - Et styrket tværgående fokus på alle niveauer i organisationen der sætter borgeren, borgerforløbet og borgerens ressourcer i centrum.
 - Hurtigere og mere konsekvent handle- og implementeringskraft i hele organisationen.
 - Sikker drift i udviklings- og implementeringsperioden.

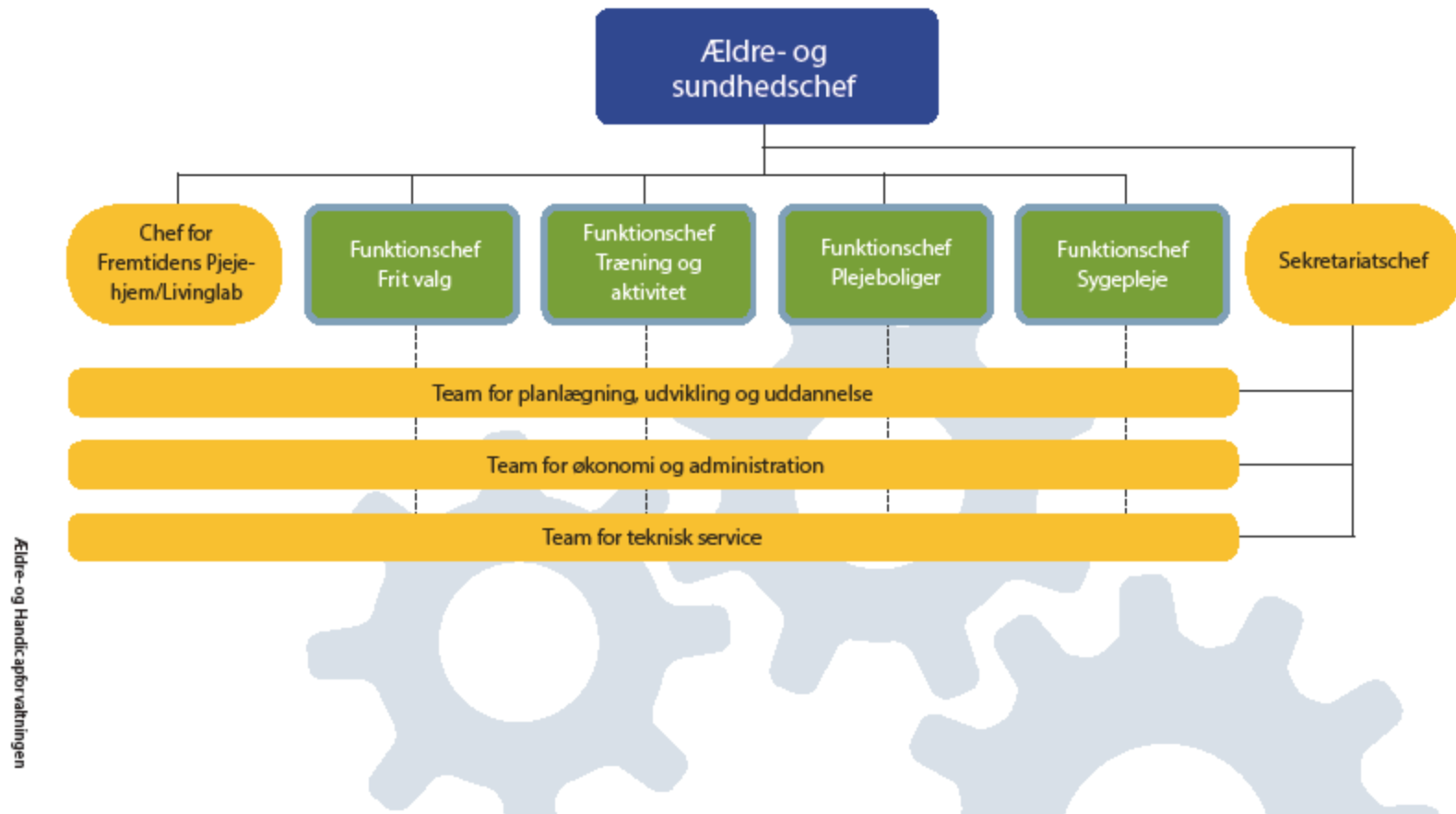


Forslag til overordnet organisering af Ældre og Sundhed pr. 1. januar 2014

Bærende principper for den overordnede organisering

- Chefgruppen består af ældre- og sundhedschef, sygeplejef, trænings- og aktivitetschefen, plejeboligchefen, hjemmeplejef, samt sekretariatschefen. Chefen for "Living Lab" (Fremtidens plejehjem) deltager i chefgruppens møder, når temaer omhandlende Ældre og Sundheds udvikling og konkrete udviklingstiltag er på dagsordenen.
- Chefgruppen har et forpligtigende tværgående ansvar udover ansvar for egen funktion. Dette konkretiseres blandt andet ved, at hver funktionschef har ansvar for en tværgående indsats (sponsor) i organisationen.
- Chefgruppen skal lede Ældre- og Sundhed som en samlet enhed og prioritere indsatser og udviklingstiltag.
- Chefgruppen har et fælles ansvar for implementeringen af den nye organisering og for virkeliggørelsen af organisationens bærende principper.
- Den styrkede udviklings- og implementeringskraft kommer fra den fysiske samling af funktionschefer og fra centraliseringen og styrkelsen af sekretariatet, som skal virke mere forretningsunderstøttende og strategisk end i dag.
- Den enkelte funktionschef har individuelt ansvar for udvikling og økonomi i den enkelte funktion og har faglig ledelse af planlæggere og faglige konsulenter til understøttelse og implementering af strategiske og prioriterede indsatser.
- Samarbejdsformen mellem funktionerne skal styrkes væsentligt gennem bedre koordinering og aftalte opgavefællesskaber.

Strategisk ledelsesgruppe



Fremtidens plejehjem/Living Lab – et ”eksperimentarium”

- Fremtidens plejehjem er et videnscenter og en prøvebane for afprøvning af nye arbejdsmetoder og teknologier på plejeboligområdet – herunder også i snitfladerne til de andre områder af Ældre og Sundhed (sygeplejen, træning og aktivitet samt hjemmeplejen). Enheden er etableret for at få en systematik og klar metode i forhold til videnopsamling, der kan udrulles i resten af Ældre og Sundhed for at skabe merværdi i hele afdelingen.
- Chefen for Fremtidens Plejehjem (Living Lab) er en ressourceperson i forhold til udvikling i hele Ældre og Sundhed – det vil sige en ressource til understøttelse af udviklingen i afdelingen med afsæt i en praktisk udviklingsenhed, hvor metoder og redskaber afprøves i hverdagens opgaveløsning. Chef for Fremtidens Plejehjem /Living Lab refererer direkte til ældre- og sundhedschefen
- Den udvikling og viden, der skabes i Living Labs ”eksperimentarium”, udbredes til hele Ældre og Sundhed og er værdiskabende i hele organisationen.
- Plejhjemsleder og aktivitetsleder på fremtidens plejehjem refererer til chef for Fremtidens plejehjem, men indgår samtidigt i ledergruppen på hhv. plejhjems- og aktivitetsområdet, hvormed den daglige drift også sikres en faglig forankring.
- Udvikling i Ældre og Sundhed foregår på mange niveauer i organisationen. I Living Lab, det fælles sekretariat og i den enkelte funktion. Den overordnede koordinering og allokering af udviklingsressourcer finder sted i chefgruppen.

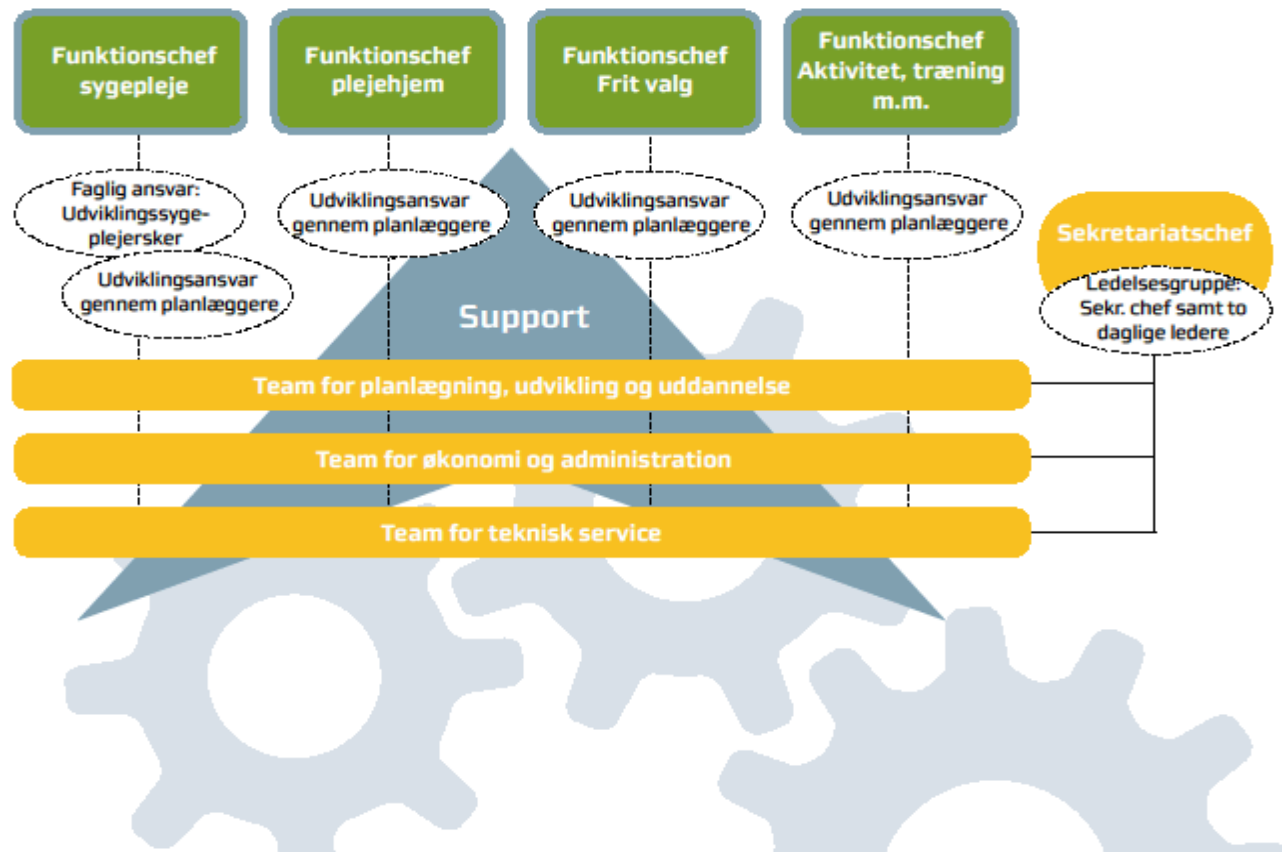


Sekretariat

Bærende principper for sekretariatet

- Tværgående administrative og tekniske opgaver placeres samlet i en fælles sekretariat.
- Sekretariatet samles på en fysisk lokation for at skabe den faglige sammenhængskraft, der skal
 - Sikre en effektiv og ensartet understøttelse af den samlede forretning i Ældre- og Sundhed
 - Højne kvaliteten af driftsunderstøttelsen
 - Understøtte en styrket implementeringskraft i organisationen
 - Sikre den rette og nødvendige prioritering af udviklingsaktiviteter og ressourcer
 - Sikre, at der opnås en faglig bæredygtighed og minimere afhængighed af enkeltpersoner
 - Sikre bedre og mere effektiv udnyttelse af de administrative ressourcer
- Fysisk samling – en vigtig brik i den nye organisering og styrkelse af samarbejdet
 - Funktionscheferne sidder sammen hele eller dele af ugen.
- Udnytte de kompetencer, der er i organisationen
 - præmis at ressourcerne ikke bliver flere, og at der kommer nye og flere opgaver.

Sekretariatet



Understøttelse af alle ledelsesniveauer

Det er helt centralt, at der sker en understøttelse og support af ledelse på alle niveauer – både strategisk og driftsmæssigt.

- Daglige servicering af ældre- og sundhedschefen og funktionscheferne
 - Fra økonomer, konsulenter og sekretærer
- Faglig servicering og driftsunderstøttelse
 - Fra økonomer, uddannelseskoordinatorer, udviklingssygeplejersker og teknisk servicemedarbejdere
- Arbejdsformen:
 - Serviceorgan med standardiserede leverancer (standarder til de forskellige ledelsesniveauer på tværs af Ældre og Sundhed). Alle får fremover det samme på tværs af funktionerne.
 - Der vil være en høj grad af automatisering (effektivisering af arbejdsgange og bedre udnyttelse af redskaber).
 - Omfanget af ”ekstra bestillinger” reduceres til kun at omfatte særlige analyser og andre ad hoc opgaver, da behov for support skal integreres i almindelige arbejdsprocesser.
- Fortsat behov for stort fagligt kendskab – også til den daglige drift i Ældre og Sundhed
 - Medarbejderne får et primært fagområde at betjene (gælder primært økonomer, sekretærer og planlæggere)
 - På det tekniske område vil medarbejderne blive koblet op på tre distrikter (for at sikre hurtig opgaveløsning) – dog med mulighed for specialisering hos den enkelte medarbejder til brug for opgaver på tværs (for at sikre en høj faglighed i opgaveløsningen hvor opkrævet).

Samarbejde og understøttelse

Den strategiske ledelsesgruppe har ansvaret for udviklingen – og det er den enkelte funktionschef, der har ansvaret for udviklingen af eget funktionsområderne. Til brug herfor understøtter det fælles sekretariat funktionscheferne med ressourcer:

- Planlæggere og faglige konsulenter understøtter funktionscheferne i den løbende opgaveløsning i fht. projekter, sagsskrivning til FL/udvalg og Byråd. I forlængelse heraf har funktionscheferne det faglige ansvar for de medarbejdere, der understøtter funktionscheferne i den daglige opgaveløsning.
- Sygeplejeflexen har desuden det faglige ansvar for udviklingssygeplejerskerne, som også er en del af det fælles sekretariat.

Til brug for understøttelse af funktionsområderne og funktionscheferne etableres der et kontaktteam om hver funktionschef (tilsvarende til ældrechefen) bestående af en økonomistyrer og chefsekretær.

Sekretariatet vil have 1-2 faglige konsulenter, der også i dagligdagen kobles op på en funktionschef, men som i lighed med planlæggere og udviklingssygeplejerskerne indgår i det fælles sekretariat.

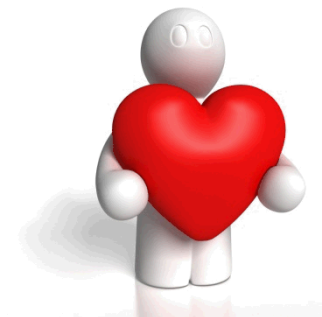
Note: Begrebet planlæggere dækker over konsulenter, der har et tværfagligt fokus i Ældre og Sundhed med afsæt i generalist kompetencer såsom analyse, projektledelse og sagsskrivning. Planlæggere vil få en central rolle i styrkelsen af Ældre og Sundheds implementeringskraft qua projektlederrollen, og vil derfor have fokus på de opdrag og elementer, der er nødvendige for at implementerer nye metoder, arbejds gange, redskaber mm.

Interne organisering af sekretariatet

- Der etableres tre teams i sekretariatet:
 - Økonomi og administration
 - Teknik
 - Udvikling, planlægning og uddannelse
- Hvert team organiseres med en daglig leder(daglig leder for team for planlægning, udvikling og uddannelse er sekretariatschefen), som har det daglige personaleansvar for medarbejderne i teamet og vil være ansvarlig for driftsopgaver, der understøtter teamet i dagligdagen. Sekretariatschefen bliver daglig leder af temet for udvikling, planlægning. Den daglige leder skal bl.a.
 - Allokering af ressourcer og kompetencer til opgaver (prioriterede eller daglige driftsopgaver)
 - Understøtte opgaveløsningen med faglig sparring
 - Sikre fremdrift på opgaver – bl.a. gennem nødvendig samspil mellem medarbejdere og kompetencer
 - Sikre udvikling af selve opgaveløsningen gennem implementering af nye metoder, redskaber og processer
- Sekretariatschefen har det overordnede ansvar for den administrative funktion som enhed
 - Være drivkraft i realiseringen af funktionens mission, vision, mål og ambitionsniveau
 - Sikre kvaliteten i leverancerne gennem arbejde med kvalitet, kompetenceudvikling, optimering og effektivisering
 - Skabe nye muligheder for udvikling af funktionen på tværs af teams mhp. at kunne imødekomme krav og forventninger med de givne ressourcer

Centralisering af biler og bygninger

- Det fælles sekretariat får den samlede opgave omkring biler og cykler til brug for medarbejdernes opgaveløsning samt bygninger.
- Det tekniske team får bl.a. følgende opgaver:
 - Overblik over samtlige biler og cykler
 - Ansvar for aftaler på biler
 - Ansvar for løbende vedligeholdelse af vognpark (ikke i praksis men styringen af reparationer mm.)
 - Ansvar for løbende udskiftning og reparation af cykler
 - Planlægning af optimal brug af Ældre og Sundheds brug af biler (ny opgave)
- Økonomi og Administrationsteamet får bl.a. følgende opgaver:
 - Økonomiopfølgning på biler og cykler
 - Beregninger og kalkuler til brug for understøttelse af aftalestyring på biler (leasing mm.)
- Sekretariatschefen har det samlede økonomiske ansvar, mens den daglige leder for det tekniske team har driftsansvaret.
- Sekretariatet skal indgå konkrete serviceaftaler med funktionsområderne for at sikre afstemning af leverancer og behov i øvrigt. Dette vil være en del af opdraget ved etableringen af det nye sekretariat.



Plejehjem og plejeboliger

Bærende principper for plejehjem og boliger

- Plejehjem og plejeboliger er organiseret i tre distrikter – tre geografier styret af en sammenhængende ledelse.
- Større specialisering på tværs i organisationen for at styrke samarbejde, faglighed, kvalitet og implementering:
 - I forhold til geronto-psykiatriske plejeboliger/demente.
 - I forhold til misbrugsområdet.
- Geografisk sammenfald mellem plejehjem, sygeplejen, aktivitet og træning samt frit valg – tæt samspil i hverdagen.
 - Nyt samarbejdsteam om borgeren, hvor plejhjemslederen ansvarlig for dokumentation og implementering af indsatser
- Fokusområder i organisationen
 - Styrket rehabilitering – gennem samspillet med træning og aktivitet
 - Styrket sundhed – gennem samspillet med sygeplejen

Landbyordningerne

I det nordlige distrikt har man arbejdet med en såkaldt landsbyordning, hvor aktivitets og dagtilbud har været en integreret del af plejecentrene.

Landsbyordningernes nedlægges som organisationsform.

Fremover vil aktivitetsmedarbejderne på samtlige plejecentre/plejehjem være en del af Træning og aktivitet og bliver således en integreret del af det faglige fællesskab på aktivitetsområdet.

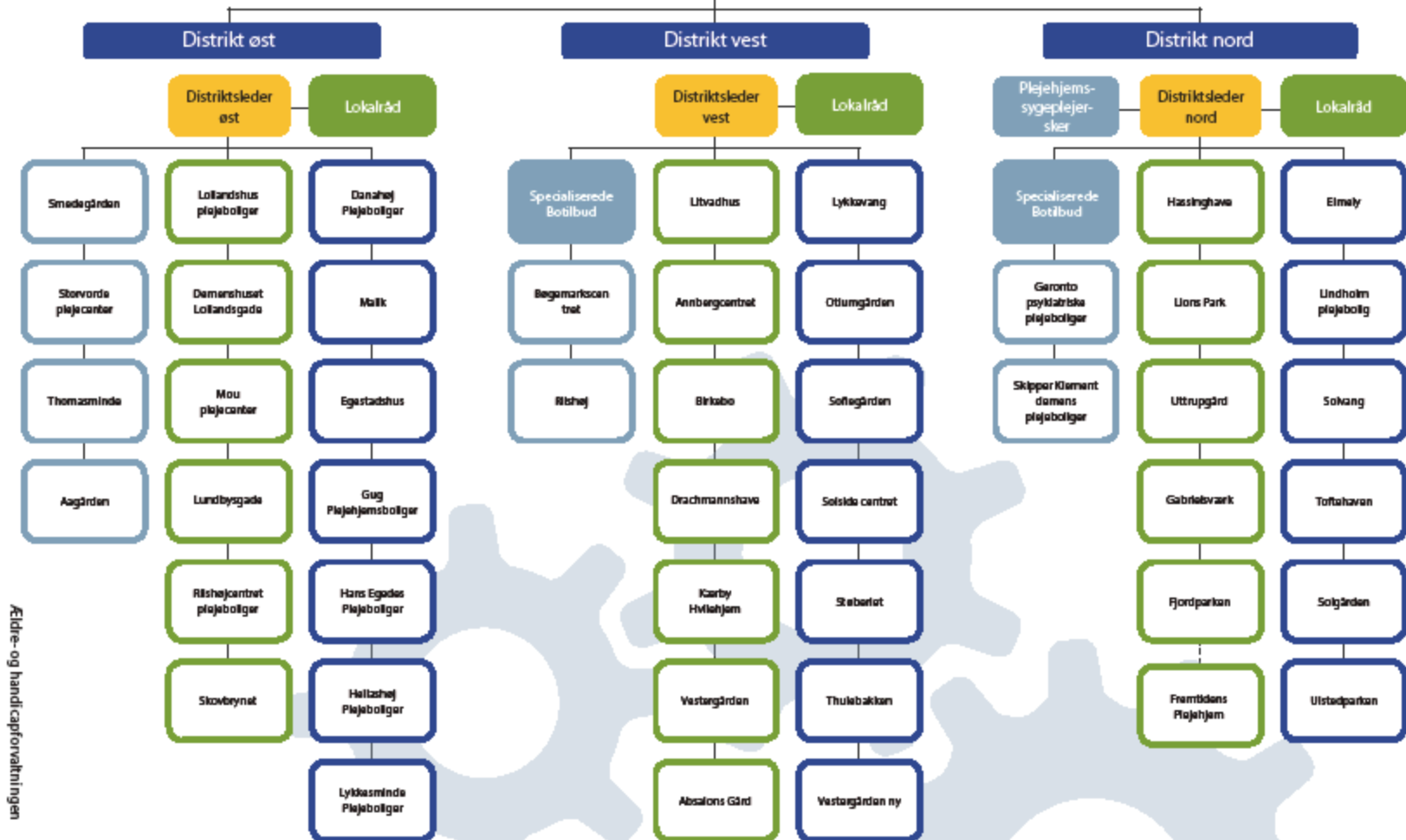
Landsbyordningerne som måde at løse opgaven på kan fastholdes:

- Personale fastholdes lokalt.
- Der indgås aftaler om de konkrete aktiviteter, der gennemføres lokalt
- Den faglige forankring og ledelsen af aktivitetsmedarbejderne bliver en del af Aktivitet Nord.

Plejeboliger



Funktionschef – Plejebolig



Ældre- og handicapforvaltningen



Styrket fokus på

- **Forflytningsvejlederne**

Der arbejdes fortsat med en løsning på placering af forflytningsopgaven. Konkret er der to modeller i spil. Den ene model er placering i forbindelse med plejehjem og plejeboliger, hvor der er afsat konkrete stillinger til opgaven. Den anden løsningsmodel er en placering af opgaven ved Aktivitet og træning, hvor opgaven løses i tilknytning til de medarbejdere der aktuelt løser opgaven vedrørende de komplekse forflytninger.

- **Plejehjemssygeplejerskerne**

Arbejdsgruppen anbefaler, at Plejehjemssygeplejerskerne får en samlet ledelse og refererer direkte til distriktslederen i Nord. Plejehjemssygeplejerskerne vil fortsat have arbejdssted/kontor på plejehjemmene.

- **Uddannelseskoordinatorerne – centraliseres og styrkes i regi af den administrative støttefunktion**

Det anbefales, at uddannelseskoordinatorerne samles i det fælles sekretariat med ledelsesmæssig reference til sekretariatschefen i Team for planlægning, udvikling og uddannelse. Dette for at styrke indsatsen vedrørende uddannelse på tværs af hele Ældre og Sundhed.

- **Lokalråd**

Lokalrådene organiseres under Plejehjemsfunktionen og vil fremadrettet referere til de tre distriktsledere. I område Nord og Vest vil der pr. 1. januar 2014 være 2 lokalråd tilknyttet hver distriktsleder, mens distriktslederen i Øst vil have 3 lokalråd tilknyttet.



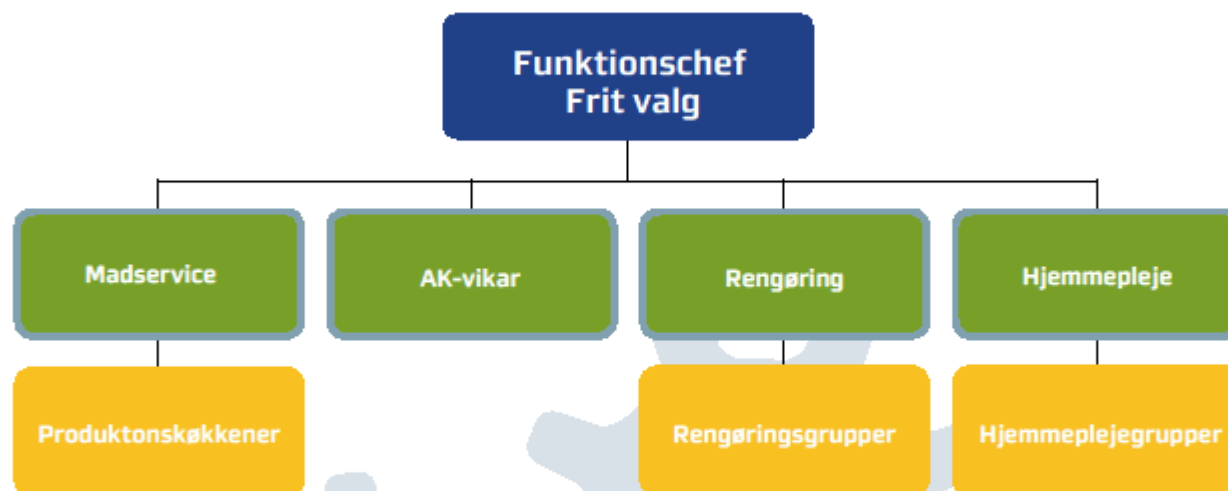
Frit valg

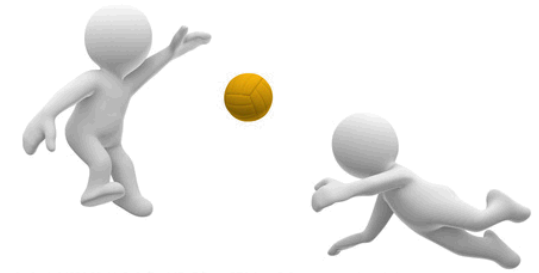
Hjemmeplejen, rengøring, madservice og vikarer

Bærende principper

- Frit valg fastholder i hovedtræk nuværende organisering – dog med et par mindre justeringer
- Rationalet for en fælles nat-enhed der dækker hele kommunen afdækkes.
 - Tættere samarbejde med sygeplejen omkring natten
 - Bedre driftsøkonomi og hensigtsmæssig anvendelse af ressourcerne i en fælles nat enhed.
- I forhold til de eksisterende landsbyordninger mellem Frit valg og Plejehjem og plejeboliger skal der laves der laves lokale aftaler omkring driften af disse.
- Justeringer af gruppeinddeling som følge af :
 - Fælles nat-enhed.
 - Udbud i Svenstrup-Skalborg.
 - Mere jævn og homogen fordeling af antal medarbejdere.
- Styrkelse af kvalitet/image
 - Kundecenter – en indgang for borgerne.
- Der vil fortsat pågå et arbejde med konkretisering af nattedækning og etablering af et evt. kundecenter. Dette skal bl.a. ses i lyset af afviklingen af udbuddet i Svenstrup-Skalborg.

Frit valg





Træning og Aktivitet

Bærende principper for træning, aktivitet, frivillige og demens

- Faglig styrkelse af funktionen

- Træningsområdet har været funktionsopdelt det sidste års tid
- Aktivitetsområdet organiseres i tre områder, ledelsen og fagligheden styrkes
- Frivillige samles og koordineres på ny måde – strategisk fokus og sammenhæng på tværs af funktioner med relationer og samarbejder ind i øvrige dele af forvaltning og kommune. Der etableres en strategisk leder af området, som refererer til Trænings- og aktivitetschefen og indgår i lederteamet.
- Der etableres et Videnscenter for demens med en leder der har fokus på strategi, udvikling og netværksledelse. Videnscentret vil have tilknytning til Skipper Klement. Der vil være en selvstændig proces omkring udarbejdelse af rammer, samarbejdsformer mm. omkring Videnscentret efter 1. januar 2014.
- Landsbyordninger (aktivitetsdelen) forankres i Aktivitet og Træning og der laves lokale aftaler med Plejehjem og Plejeboliger omkring lokale forhold. Det nuværende serviceniveau bevares lokalt.

- Fokus på rehabilitering

- Rehabilitering skal styrkes gennem tættere samspil med frit valg og plejehjemsfunktionerne
- Rehabilitering og ”Borgerrejsen” nye faglig rammesætning – kompetenceudvikling i hele Ældre og Sundhed

Træning og aktivitet



Ældre- og handicapforvaltningen



Sygepleje

Bærende principper

- Stillingen som funktionschef for sygeplejen er ikke besat pt. Den forventes besat primo 2014.
- Den endelige beslutning omkring organiseringen sker med afsæt i arbejdsgruppens arbejde – men afventer den nye funktionschefs tiltræden.
- Det vil betyde, at udmeldingen om sygeplejens organisering først vil finde sted primo marts 2014.



Anbefalinger

- **Udviklingssygeplejerskerne**

Udviklingssygeplejerskerne tænkes organiseret i et centralt fælles sekretariat med fokus på udvikling og implementering.

- **Akuttilbuddet**

Akuttilbuddet tænkes organiseret i sammenhæng med sygeplejefunktionen, da der skal være tæt samarbejde med sygeplejen.

- **Vagtcentralen**

Vagtcentralen tænkes foreløbig organiseret som nuværende. Men der pågår en afdækning omkring muligheder og synergi ved et tættere samarbejde mellem vagtcentralen, akuttilbuddet, udskrivningsenheden og en eventuel ny nat-enhed på frit valgområdet.