



Punkt 12.

Orientering om organisationstilpasning i plejeboligfunktionen

2018-014812

Ældre- og Handicapforvaltningen fremsender til Ældre- og Handicapudvalgets orientering organisationstilpasning i plejeboligfunktionen.

Beslutning:

Til orientering.

Per Clausen var fraværende.



Sagsbeskrivelse

Den nuværende organisering i Plejeboligfunktionen har været gældende siden den blev godkendt af Ældre- og Handicapudvalget i 2015, dog med tilføjelse af Videnscenter for Demens til funktionen i foråret 2016. Erfaringen viser, at den nuværende organisering ikke sikrer de optimale rammer for plejeboligchefen i forhold til at understøtte samtlige ledere i plejeboligfunktionen og samtidig sikre det ønskede fokus på strategisk udvikling af plejeboligområdet og samarbejdet på tværs internt såvel som eksternt. Ældre og Sundhed foreslår derfor en organisationstilpasning i Plejeboligfunktionen med skærpet fokus på den strategiske indsats samt det tværgående samarbejde i og udenfor funktionen.

Den nuværende organisering

Ved reorganisering af Ældre og Sundhed i 2014 blev der etableret fire faglige funktionsenheder: Plejeboligfunktionen, Frit-valg, Træning- og Aktivitet samt Hjemmesygeplejen. Hver enhed med egen chef. Plejeboligfunktionen fik desuden indplaceret tre distriktsledere til at understøtte plejeboligchefen i den daglige drift.

D. 9. december 2015 godkendte Ældre- og Handicapudvalget en ny ledelsesstruktur i Plejeboligfunktionen. Denne indebar en nedlæggelse af distriktslederniveauet, så plejhjemslederne fremover skulle referere direkte til plejeboligchefen. Der blev desuden oprettet to faglige lederstillinger også med reference til plejeboligchefen; sundhedsfaglig leder og HR og administrationsleder. I marts 2016 godkendte Ældre- og Handicapudvalget at flytte Videnscenter for Demens ind under plejeboligfunktionen. Det betyder, at der aktuelt er 39 ledere, samt en chefsekretær og en økonomistyrer, der refererer direkte til plejeboligchefen.

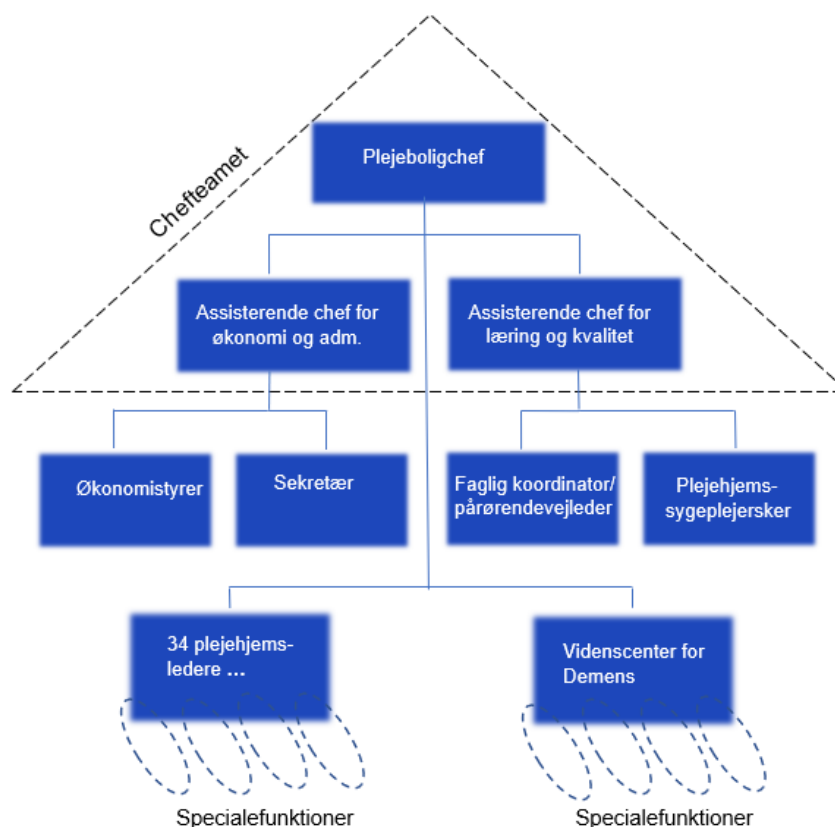
Den nuværende ledelsesstruktur har opfyldt målet med at skabe en mere entydig og direkte plejeboligorganisation, men har samtidig skabt et stort ledesspænd for plejeboligchefen, både organisatorisk og fagligt. Det betyder, at der ikke har været tilstrækkelige rammer for plejeboligchefen til at sikre en tæt understøttelse af lederne i plejeboligfunktionen og samtidig have rum og tid til at prioritere den strategiske udvikling af området. Desuden er der udfordringer med at få etableret et tværfagligt sigte i plejeboligfunktionen, hvor der skabes læring på tværs. Dette gælder også på demensområdet, hvor der er udfordringer med at få skabt et tværgående fokus i hele organisationen og på tværs af fagområder.

Forslag til fremtidig organisering af Plejeboligfunktionen

Ledelsen i plejeboligfunktionen har i samarbejde med OmrådeMED i plejeboligfunktionen udpeget en styregruppe, der siden sommer 2018 har arbejdet med forskellige modeller for organisering af Plejeboligfunktionen. Styregruppe har blandt andet udarbejdet fire styrende principper som vurderes afgørende for, at der kan skabes en solid cheffunderstøttelse i plejeboligfunktionen. De fire principper er tænkt ind i organisationsmodellen og er følgende:

- At der placeres et entydigt økonomisk og fagligt ansvar hos funktionschefen
- At der er et entydigt referenceforhold og synlig understøttelse for den enkelte leder og skabes rum til individuel sparring med den enkelte leder
- At der for cheffunktionen skaffes et ledelsesrum, hvor der er rum til at drøfte retning, implementering og rammer for plejeboligfunktionen
- At chefen understøtter ledere i det tværfaglige samarbejde internt, med øvrige funktionsenheder og øvrige tætte samarbejdspartnere (fx Myndighed)

Den fremtidige organisation af plejeboligfunktion er udarbejdet af Ældre- og Sundhedschefen på baggrund af styregruppens arbejde, der løbende er blevet drøftet og kommenteret i Forvaltningsledelsen, og i samarbejde med HR-afdelingen.



Hovedoverskriften for fremtidens plejeboligfunktion er høj faglighed, samarbejde og nærhed. Dette skal skabes gennem en tværgående lærende tilgang, hvor der løbende arbejdes systematisk med tilsyn, utilsigtede hændelser, tilrettelæggelse af hverdagen med udgangspunkt i borgercases, laves audits på indlæggelser med videre. Herudover skal fælles lederskab på tværs i Ældre og Sundhed samt på tværs i Ældre- og Handicapforvaltningen være omdrejningspunktet, så der sættes fælles mål i samarbejde med borgerne, og så der løbende sker kompetenceudvikling og vidensdeling på tværs. Mantraet er 'vi skal lykkes sammen'. Omdrejningspunktet er til enhver tid rehabilitering med udgangspunkt i den enkelte borger og dennes livshistorie.

Organisationstilpasningen medfører et generelt løft i Plejeboligfunktionen

Plejeboligfunktionen skal fremover ledes af et chefteam bestående af en plejeboligchef og to assisterende plejeboligchefer. Plejeboligchefen skal i højere grad end det er tilfældet i dag operere på et overordnet strategisk niveau og skal kunne sætte kraft bag strategier samt tage ansvar for implementering af interne og tværororganisatoriske indsatser. De to assisterende plejeboligchefer har en afgørende funktion i at koordinere og samarbejde med øvrige funktionsområder og afdelinger i forvaltningen. I samarbejdet skal de assisterende plejeboligchefer kunne sætte sig ind i andres fagligheder og kunne oversætte disse ind i eget funktionsområde. De to assisterende chefer får ledelsesansvar for stabsfunktionerne under chefteamet og kompetencer på hvert sit meget tydelige beskrevne område, se Bilag Stillingsbeskrivelser for chefteamet i Plejeboligfunktionen. Stabsfunktionerne under chefteamet skal udvikles i et samarbejde i det fremtidige chefteam.

Organisationstilpasningen medfører et løft i de strategiske ledelseskompetencer, da de tre chefer skal operere på et strategisk og taktisk niveau og ikke have fokus på de driftsmæssige opgaver, men fokus på ledelse af ledere og udvikling af disse. De daglige driftsopgaver skal løftes i samarbejde med stabsfunktionerne samt specialefunktionerne for plejehjemmene og i Videnscenter for Demens.

Tilpasningen af plejeboligfunktionens organisering stiller krav til udvikling af niveau 4 lederne og deres rolle i den tværgående opgaveløsning. En stor del af ansvaret for udvikling og vidensdeling på områder som fx utilsigtede hændelser, Bedre Ældrelev, faldforebyggelse og lignende kommer fremover til at ligge ved



plejehjemslederne der i mindre teams af fx to plejehjemsledere og en assisterende leder fra et tredje plejehjem, får ansvar indenfor disse specialeområder. Dette delegeret opgaveansvar er kendt fra sygeplejen og har vist sig særdeles effektivt. I Videnscenter for Demens arbejdes der i forvejen med sådanne specialeområder indenfor forskellige projekter, herunder Aktiv med Demens.

Den nye organiseringsform fordrer en organisation, der bygger på tillid og en ledergruppe, der har lysten og evnerne til at tage ansvar på tværs. For at lykkes er det vigtigt, at der bliver skabt en kultur præget af nysgerrighed og lyst til at investere i og udfordre hinandens ledelsesrum. Chefteamet har det overordnede ansvar for at få skabt en sådan kultur.

MED-strukturen forbliver uændret med fastholdelse af nuværende mødefora, men med et øget fokus på udvikling af mindre netværksmøder der kan bidrage til at skabe den tværgående læringskultur.

Den videre proces

Som følge af den markante ændring i stillingsindholdet er det i samarbejde med HR-afdelingen blevet besluttet, at der bør ske et genopslag af stillingerne som henholdsvis plejeboligchef og assisterende plejeboligchefer. Stillingen som plejeboligchef forventes at blive opslået ultimo januar 2019 med ansættelsessamtaler medio februar 2019. Herefter foretages opslag af stillingsannoncer og ansættelsesrunder for assisterende plejeboligchefer.

Den nye organisationsmodel er blevet forelagt tidligere nævnte styregruppe d. 17. december 2018. Der var i styregruppen en bred anerkendelse af, at modellen lægger mere ansvar på niveau 4 lederne samt at der er behov for fokus på det tværgående samarbejde. Næste møde i styregruppen er d. 10. januar 2019 hvor der skal drøftes indhold i stillingsopslag, nedsættelse af ansættelsesudvalg samt den forestående implementering af organisationsmodellen. Styregruppen bliver fremover implementeringsgruppe med ansvar for implementering af organisationsmodellen.

Organisationsmodellen præsenteres til møde i AfdelingsMEDudvalg i Ældre Sundhed og ekstraordinært møde i OmrådeMEDudvalg i Plejeboligfunktionen i januar 2019.

Den nye organisering træder i kraft pr. 1. maj 2019.

Tidsplan:

08.01.2019	Forvaltningsledelsen (orientering)
09.01.2019	Ældre- og Handicapudvalg (orientering)
10.01.2019	Styregruppe (orientering og drøftelse)
21.01.2019	AMU ÆS (drøftelse)
23.01.2019	OMU Plejeboligfunktionen (drøftelse)
Ultimo januar	Opslag af stillingen som plejeboligchef
Medio februar	Ansættelsessamtaler plejeboligchef
Medio februar	Opslag af stillinger som assisterende plejeboligchefer
Primo marts	Ansættelsessamtaler assisterende plejeboligchefer
01.05.2019	Opstart af ny organisering



Bilag:

Bilag Stillingsbeskrivelser for chefteamet i plejeboligfunktionen