

Udviklingsproces på socialområdet i Norddjurs Kommune

D. 10. november 2022



KOMPLEMENT

Indhold

1. Baggrund, formål, resultat og organisering
2. Proces, metode og anonymitet
3. Sammenfatning:
 - a) Det rigtig gode
 - b) De væsentligste budskaber
 - c) anbefalinger – 5 stk
4. Fund og vurderinger ift.:
 - a) Ledelse og ledelsesrammen
 - b) Organisation i øvrigt – Kommunalbestyrelsen
 - c) Organisation i øvrigt – styringsmæssige opmærksomheder
5. Fund og vurderinger ift.:
 - a) Medarbejdernes arbejdsmiljø generelt
6. Fund og vurderinger ift. de uddybende undersøgelser:
 - a) Fund omkring skrøbelighed og alarmberedskab
 - b) Faglig praksis, udvikling og kvalitet
 - c) Borgersamarbejdet
 - d) Socialpsykiatri
 - e) Myndighed
 - f) Område Grenå
 - g) Område Auning, Allingåbro og Ørsted
7. Afsluttende bemærkninger



KOMPLEMENT™

Den interesserede læser kan i vedlagte bilag finde uddybende oplysninger om:

- Ledelse og ledelsesrammen
- Medarbejdernes samlede besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen
- De uddybende undersøgelser

Baggrund, formål, resultat og organisering

Den 21. juni 2022 godkendte Kommunalbestyrelsen i Norddjurs Kommune igangsættelsen af en undersøgelse af socialområdets tilgang til borgere og pårørende samt ledelseskultur og arbejdsmiljø på socialområdet, herunder rammerne for ledelse.

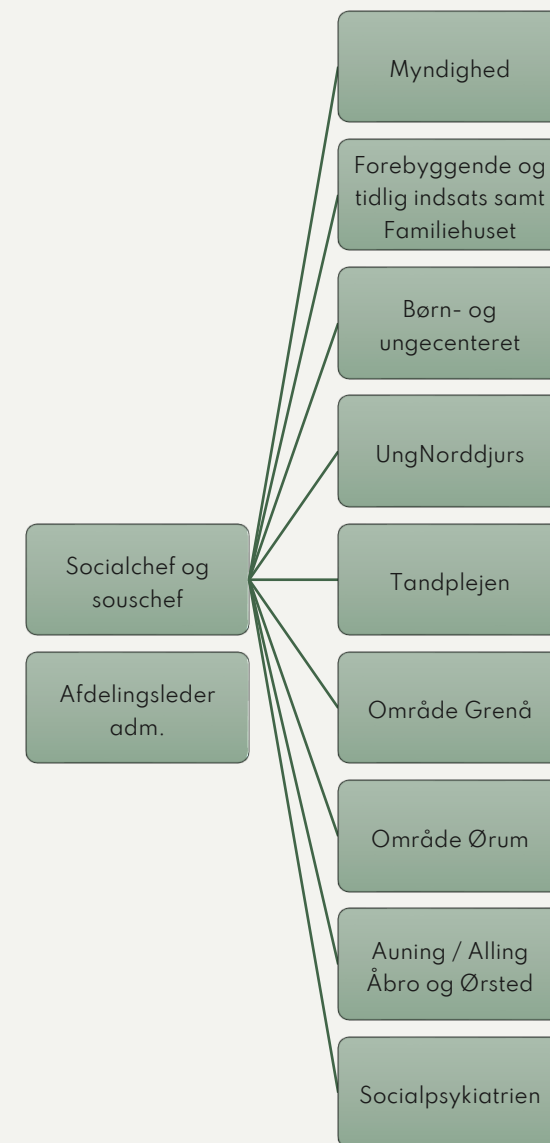
Baggrunden var bekymring ift. forskellige sager, der har været i pressen, samt fortællinger til medlemmer af Kommunalbestyrelsen, men også ambitiøse målsætninger for det sociale arbejde. Norddjurs Kommune prioriterer området højt, og ambitionen er hele tiden at styrke og fremtidssikre den service, kommunen yder til borgerne.

Undersøgelsens fokus har derfor været udvikling, understøttelse og at skue fremad. Samtidig hviler den selvfølgelig på et fundament af indsigt i tidligere og igangværende initiativer, projekter og processer på socialområdet.

Formålet med denne udviklingsproces er at skabe et solidt fundament for, at Norddjurs Kommune fortsat kan videreudvikle den service, der ydes til borgerne, herunder forbedre rammerne og arbejdsmiljøet for medarbejdere og ledere.

Resultatet af undersøgelsen er jf. den indgåede aftale med Komponent:

1. Viden om de pårørendes oplevelse af kvalitet i mødet med kommunen.
2. Viden om medarbejdernes og ledernes arbejdsmiljø - og rammerne for ledelse,
3. Særlig viden om ovenstående på udvalgte områder gennem uddybende kvalitativ undersøgelse.
4. anbefalinger til det videre arbejde med:
 - a) Udvikling af arbejdsmiljø
 - b) Udvikling af rammerne for ledelse
 - c) Udvikling ift. borgerens og pårørendes møde med socialområdet i Norddjurs Kommune - dog primært baseret på meldinger fra Handicapråd og pårørende.



Proces, metode og anonymitet

Det har været vigtigt for Norddjurs Kommune, at der i processen var en høj grad af **psykologisk tryghed** for både ledere, medarbejdere og borgere.

Processen har både indeholdt to spørgeskemaundersøgelser, en til medarbejdere og en til ledere, udarbejdet særligt til Norddjurs Kommune på baggrund af den indledende afdækning. Svarene fra spørgeskemaundersøgelserne har dannet udgangspunkt for udvælgelse af områder til uddybende undersøgelser. Processen er vist med grafik på næste side.

For at sikre en høj grad af psykologisk tryghed i alle dele af processen har denne været tilrettelagt med tæt og **løbende involvering** af politisk og administrativ styregruppe, socialområdets aftaleholdere og den konstituerede fagchef, de faglige organisationer samt direktionen. Aftaleholdere og relevante afdelingsledere på områder, hvor der har været uddybende undersøgelser, har naturligvis været ekstra involveret, og har sammen med den konstituerede fagchef også modtaget uddybende tilbagemeldinger. Det er Komponent's oplevelse, at der i takt med, at undersøgelsen er skredet frem, er taget relevant handling på forskellige fund.

Det har fra start været en del af aftalen, at spørgeskemabesvarelserne skulle forelægges på et niveau, der sikrede **anonymitet**. Det er i den forbindelse relevant, at Norddjurs Kommune ikke har kunnet eller kan efterspørge data eller fremlæggelser i en form, hvor anonymiteten ikke er sikker. Det samme har gjort sig gældende for enkeltpersonernes udtalelser i interviews eller fund fra observationsbesøg.

Den politiske styregruppe:

- Økonomiudvalget
- Formanden for børn- og ungeudvalget
- Formanden for voksen- og plejeudvalget

Den administrative styregruppe:

- Konstitueret fagchef
- 2 aftaleholdere fra socialområdet
- 2 MED-repræsentanter fra områdeudvalget på socialområdet
- Økonomichef
- Afdelingsleder for løn, personalejura mm.
- Sekretariatschef
- Sundheds- og omsorgschef
- Arbejdsmarkedschef

Ungechefen har også deltaget i nogle møder.



Processen – fra juni til november 2022

Indledende afdækning i juni:

Politisk styregruppe
Administrativ styregruppe
Aftaleholdere og afdelingsledere
Område-MED-udvalg
Lokale MED-udvalg
Faglige organisationer
Handicapråd og lokale pårørende råd
Borgerrådgivere

Spørgeskemaundersøgelser i august:

Til medarbejderne
Til aftaleholdere og afdelingsledere

Uddybende undersøgelser i september:

Område Grenå
Område Auning, Allingåbro og Ørsted
Myndighed
Socialpsykiatrien
Samt interviews med alle aftaleholdere

Orienterende og involverende møder primo september, oktober og november med:

- Politisk styregruppe
- Administrativ styregruppe
- Direktion
- Aftaleholdere
- Faglige organisationer



Sammenfatning:

- a) Det rigtig gode
- b) De væsentligste budskaber
- c) anbefalinger



Der er meget positivt at sige om socialområdet i Norddjurs Kommune

Det er vigtigt at understrege, at mange, både blandt ledere og medarbejdere, tilkendegiver, at de er tilfredse med deres job alt taget i betragtning.

I det fremadrettede udviklingsarbejde er det væsentligt også at holde fokus på de positive elementer, Komponent finder i sin undersøgelse. De følgende fund bør derfor løbende anerkendes, fastholdes og sikres som et grundfundament i fortællingen om socialområdet i Norddjurs Kommune:

Fra **spørgeskemaet til medarbejderne** finder Komponent, at hovedparten tilkendegiver:

- At der er en kultur, hvor man hjælper hinanden
- At de vil anbefale andre at søge job i deres afdeling
- At den lokale ledelse implementerer politiske beslutninger på en meningsfuld måde
- At det er naturligt at tilpasse indsatser efter politiske prioriteringer
- At deres kolleger har de nødvendige kompetencer
- At borgerne er tilfredse
- At der er en kultur, hvor borgernes ønsker og behov er i centrum
- At borgerne oplever en åben dør eller let tilgængelighed på telefon

Fra **spørgeskemaet til lederne** finder Komponent, at hovedparten tilkendegiver :

- At de har en høj grad af psykologisk tryghed ift. deres arbejdsmiljø
- At der er fokus på og prioritering af arbejdet med og omkring borgerne

Fra de **uddybende undersøgelser** finder Komponent desuden:

- At der hos både ledere og medarbejdere er stort engagement og vilje ift. borgernes trivsel
- At der allerede er mange udviklingsinitiativer i gang, inkl. relevant kompetenceudvikling og arbejdsmiljøprocesser i nogle områder
- At der er gode forudsætninger i form af høj anciennitet og dermed erfaring blandt medarbejdere samt i en del af ledelsen
- At der er meget høj ledelsesloyalitet ift. lokalpolitiske og administrative beslutninger og udmeldinger
- At der er en kultur om at tage ansvar og sikre driften – til tider på trods af vanskelige forudsætninger



Det er indledningsvis relevant at understrege, at socialområdet i Norddjurs Kommune er stort, dækker mange forskellige målgrupper og foregår på mange matrikler – også inden for de enkelte områder. De afdækkede udfordringer har vist sig at være meget forskellige både fra område til område samt ned på afdelings- og teamniveau.

Komponent har i nogle områder afdækket udfordringer, der vurderes at være inden for rammen af almindelige arbejdsmiljøudfordringer, og som kan håndteres alene af den eksisterende ledelse. Disse er ikke medtaget i denne afrapportering, hvor der er fokuseret på udfordringer, der kræver særlig indsats.

Komponent har fundet, og vurderer, at der:

1. Er behov for mere **driftsnær, faglig og borgerorienteret ledelse** for at skabe et tilfredsstillende arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere, sikre bedre fælles faglighed i indsatsen og et bedre fælles borgerfokus og -samarbejde.
 - Dette vedrører Socialpsykiatri, Myndighed, Område Grenå, Område Auning, Allingåbro og Ørsted, Område Ørum samt Sundhedsplejen .
2. Er behov for **mere strategisk, handleorienteret, fastholdende og opfølgende topledelse** for at kunne sikre rettidig omhu, hvad angår implementering af lovændringer og reformer, udvikling af nye indsatser og tilbud ift. behov og effektiv drift, styrkelse og fremdrift i de nødvendige tværgående samarbejder for at sikre bedre borgerforløb, nærvær og understøttelse af driftsnær ledelse ift. kriser og udfordringer samt sikring af tilstrækkelig økonomisk styring og udvikling af andre styringsredskaber.
 - Dette vedrører at den vakante souschefstilling udnyttes til etablering af to fagchefstillinger: En børne- og familiechef samt en socialchef (voksen).
3. Er behov for **særlig indsats omkring Skovstjernen, Børnemyndighed og Auning, Allingåbro og Ørsted** hvor der er fundet og vurderet:
 - Væsentlige arbejdsmiljøudfordringer
 - Udfordringer ift. fælles faglighed og borgerfokus og -samarbejdeDen særlige indsats skal ske under hensyntagen til, at der i flere af områderne allerede er iværksat relevante tiltag ift. faglig udvikling, arbejdsmiljø m.m.
4. Er behov for at udvikle og sikre **øget strategisk tilgang samt mere struktur og systematik** – på alle områder og niveauer i organisationen, herunder:
 - Tæt opfølgning på de anvendte styringsmetoder og værktøjer pga. uhensigtsmæssigheder i anvendte metoder, systemer og materialer
 - Styrket administrativ understøttelse samt tilpasning af de ikke-ledelsesmæssige administrative opgaver, lederne pt. har ansvar for
5. Er behov for at genskabe **tillid og tryghed imellem aftaleholdene og Kommunalbestyrelsen**



Fund og vurderinger fordelt på områder og afdelinger

Fund indenfor det alment forekommende og forventelige:

- Tandplejen
- UngNorddjurs
- Børn- og ungecenteret
- Øvrig Familiehus og tidlig forebyggende indsats
- Ørum (såfremt midlertidig stilling gøres permanent)

Områder med behov for mere ledelse og/eller konkret eller potentiel bekymring for arbejdsmiljø samt potentiel bekymring ift. borgerindsatsen.

- Socialpsykiatrien
- Myndighed voksen og unge
- Sundhedsplejen
- Øvrig område Grenå

Områder med behov for mere ledelse og væsentlige arbejdsmiljøudfordringer, påvirkning af faglig praksis samt påvirket borgerfokus og -samarbejde:

- Skovstjernen (Område Grenå)
- Børnemyndighed
- Område Auning, Allingåbro og Ørsted (under hensyntagen til de allerede igangsatte processer og initiativer)



1. Komponent anbefaler, at der sikres mere driftsnær, faglig og borgerorienteret ledelse på udvalgte områder

- Der bør konkret ske en styrkelse af afdelingslederniveauet indenfor Socialpsykiatrien, Myndighed, Område Grenå, Område Auning, Allingåbro og Ørsted, Sundhedsplejen samt Område Ørum (vedrører fastansættelse af afdelingsleder i tidsbegrænset stilling). Det bør samtidig vurderes, om og hvordan lederstillinger uden formelt personaleansvar, fx teamkoordinatorer, fagkoordinatorer mm., bør bringes i anvendelse ift. formelt at fungere som ledere.
- Baggrunden for anbefalingen er, at borgere og pårørende i kontakt med socialområdet i højere grad skal opleve en professionel organisation, der er ambitiøs og samarbejdende ift./om borgernes behov og udvikling med afsæt i stabil og forudsigelig miljøer/forløb.

Anbefalingen gives pba. følgende fund:

- Behovet for at styrke det fælles faglige grundlag samt sætte retning, fokus og opfølgning på borgersamarbejde (udfordringer af varierende grad)
- Fund af belastende arbejdsmiljø for både ledere og dele af medarbejdere på de nævnte steder
- Udfordringer ift. at sikre tilstrækkelig nærværende personale- og faglig ledelse, herunder ledelse ift. borgerfokus, forløb og samarbejder. Dette skyldes mange medarbejdere pr. ledere, stor og meget bred kompleksitet i opgaveporteføljen, forskelligartede tværgående samarbejder (og forpligtigelsen til at sikre sammenhængende borgerforløb i denne forbindelse) samt medarbejdere og aktiviteter fordelt på mange matrikler.
- Bemærkning: Mere ledelse er et fundament, men ikke en løsning i sig selv. Det skal derfor understøttes af de øvrige anbefalinger.

2. Komponent anbefaler, at der laves to fagchefstillinger på nuværende socialområde

- Konkret bør den pt. vakante souschefstilling bruges til etablering af to fagchefstillinger på socialområdet; en stilling som børn- og familiechef samt en socialchef (for voksenområdet).
- Anbefalingen gives pba. følgende fund:
 - At en del ledere oplever "at være alene i byen" og "at ingen passer på dem" samt utilstrækkelig nærvær og støtte oppefra ifm. udfordringer.
 - Manglende rettidighed ift. implementering af lovgivning og reformer
 - Manglende rettidighed og handle- og beslutningskraft ved behov for nye tilbud i forbindelse med ændringer i målgrupper mm.
 - Ad hoc ledelse og brandslukning - manglende strategisk tilgang, struktur og systematik på alle niveauer
 - Manglende topledelse og "handlekraft for bordenden" i væsentlige tværgående samarbejder - både internt i socialområdet samt eksternt.
 - Manglende fastholdelse og opfølgning på f.eks. aftalt ny praksis og samarbejder
- Bemærkning: Som nævnt ovenfor; mere ledelse er et fundament, men ikke en løsning i sig selv. Det skal derfor understøttes af de øvrige anbefalinger.



Anbefalinger - fortsat

3. Komponent anbefaler, at der sikres understøttelse af både ledere, tiltag og processer på Skovstjernen, i Område Auning, Allingåbro og Ørsted og i Børnemyndighed for at skabe et tilfredsstillende arbejdsmiljø for medarbejdere samt sikre bedre fælles faglighed og et bedre fælles borgerfokus og -samarbejde.

- Det bør konkret ske ved at arbejde med og mod:
 - Et tilfredsstillende arbejdsmiljø, herunder at gøre områderne mere robuste (modsat skrøbelige) og understøtte udviklingen med de medarbejdergrupper der er kommet i alarmberedskab. Her er supervision for både ledere og medarbejdere såvel som anden støtte til lederne undervejs i processen nødvendigt.
 - Understøttelse og udvikling af fælles faglighed, retning og metoder samt styrket fælles borgerfokus og -samarbejde. Arbejdet bør tilrettelægges konkret og individuelt med og i de enkelte afdelinger - og sikre understøttelse, anerkendelse og fastholdelse af allerede igangsatte udviklingsinitiativer.
- Baggrunden for anbefalingen er, at borgere og pårørende i kontakt med socialområdet i højere grad skal opleve en professionel organisation, der er ambitiøse og samarbejdende ift./om borgernes behov og udvikling med afsæt i forudsigelig miljøer/forløb. Anbefalingen gives pba. følgende fund:
 - Skrøbelige afdelinger i alarmberedskab og med meget belastet arbejdsmiljø.
 - Fravær af fælles faglig praksis - at fagligheden pt. er egen forståelse for det (gode) liv som udgangspunkt for borgersamarbejdet
- Bemærkning: En del af de udfordrede afdelinger er godt i gang med forskellige processer og tiltag ift. ovenstående. Det er vigtigt ikke at forstyrre disse, men at sikre både anerkendelse, understøttelse og fortsættelse af disse. Desuden er det vigtigt at sikre forståelse for, at det tager lang tid at arbejde med at få skabt forandringer af denne karakter - op til 3-5 år og med kontinuerligt fokus.

4. Komponent anbefaler, at der for hvert af de to fagchefområder udarbejdes en prioriteret strategi, handleplan og realistisk tidsplan for videre udvikling.

- Det bør konkret være en proces med en tæt inddragelse af aftaleholdere mfl. ift. at komme hele vejen rundt og sikre medejerskab og følgeskab. Strategi, indhold og tidsplan bør afstemmes op, ned og på tværs i organisationen, inkl. Kommunalbestyrelsen, og bør som minimum indeholde:
 - Individuelle og konkrete handleplaner for områderne Myndighed, Skovstjernen og området Auning, Allingåbro og Ørsted.
 - Understøttelse af bedre struktur og systematik på fagchefområderne generelt såvel som ned i de enkelte afdelinger og teams
 - Håndtering af de ikke-ledelsesmæssige, administrative opgaver, der belaster lederne samt styrket administrativ understøttelse
 - Plan for tættere opfølgning på rammestyringen og andre styringsmekanismer ift. undgå u hensigtsmæssigheder
- Baggrunden for anbefalingen er, at borgere og pårørende i kontakt med socialområdet i højere grad skal opleve en professionel organisation, der er ambitiøse og samarbejdende ift./om borgernes behov og udvikling med afsæt i forudsigelig miljøer/forløb. Anbefalingen gives pba. følgende fund:
 - Mange ledelses- og medarbejderfortællinger om brandslukning, manglende strategier og igangsatte udviklingstiltag, der sættes på pause.
 - Oplevelser af stort omfang af ikke-ledelsesmæssige, administrative opgaver, der belaster lederne muligheder for at bedrive nærværende og faglig ledelse.
 - Oplevelser af mangelfuld og uens administrativ understøttelse
 - Mangelfuld struktur og systematik samt mangelfuld opfølgning på sager/borgere samt på de anvendte styringsmekanismer.
- Bemærkning: Det er afgørende, at tidsplanen er realistisk og rummelig ift., at der også kan komme fx ny lovgivning og reformer. Derudover skal der sikres accept af, at det ved f.eks. implementering af ny lovgivning kan være nødvendigt at udskyde andre planlagte tiltag.



Anbefalinger – fortsat

5. Komponent anbefaler, at der arbejdes med at genskabe tilliden og trygheden mellem aftaleholderne og Kommunalbestyrelsen

- Det kan konkret ske gennem en fælles proces, der har fokus på at etablere forståelse af, hvad der skal til for, at det politiske og det faglige niveau lykkes sammen. Dertil en proces for lederne om, hvordan arbejdet i en politisk styret organisation og rollen som leder og personaleleder i en sådan kan tilgås. Og en opmærksomhed og understøttelse af, at ny Velfærdsdirektør og nye fagchefer kommer rigtigt fra start i den relationelle del af deres arbejde med og omkring Kommunalbestyrelsen.
- Baggrunden for anbefalingen er, at der fra politisk side er en oplevelse af lukkethed om socialområdet og dertilhørende bekymringer. Fra ledere og medarbejderes side er der en oplevelse af manglende tillid til driften. Derudover anvendes mange administrative ressourcer på grundige redegørelser til udvalg og Kommunalbestyrelse, som alligevel ser ud til ikke at opfylde de politiske behov.
- Bemærkning: Det er vigtigt at både områdelederne såvel som medlemmerne af Kommunalbestyrelsen begge tilgår denne proces med nysgerrighed og opmærksomhed på den andens parts behov.



Fund og vurderinger

- Ledelse og ledelsesrammen
- Organisation – Kommunalbestyrelsen
- Organisation – styringsmæssige opmærksomheder



Det er indledningsvis væsentligt igen at understrege, at der er markante forskelle fra område til område.

De meget positive og vigtige budskaber ift. ledelse og ledelsesrammen:

- 80% vurderer, at de i høj grad eller meget høj grad er tilfredse med deres job, og 15 % er neutrale.
- Gode forudsætninger ift. lederuddannelse og -anciennitet
- Lederne tilkendegiver en høj grad af psykologisk tryghed ift. deres arbejdsmiljø
- Lederne tilkendegiver fokus og prioritering af arbejdet med og omkring borgerne
- Komponent har hørt mange fortællinger, der indikerer en meget stor ledelsesloyalitet over for organisationen i Norddjurs Kommune

21 aftaleholdere og afdelingsledere har svaret på spørgeskemaet. Alle aftaleholdere er interviewet.

Det, Komponent har fundet og vurderet udfordrende ift. ledelse og ledelsesrammen, er,:

1. At der på nogle områder er et **stort antal medarbejdere pr. ledere**. 11 ledere har over 20 medarbejdere i direkte reference (ift. til at afholde MUS-samtale) – 8 ledere har over 30. Det store ledelsesspænd bliver yderligere kompliceret af, at en del ledere har medarbejdere på flere matrikler. Desuden oplever mange ledere stigende kompleksitet i opgaverne.
2. At 71% af lederne oplever, at deres personale- og faglige ledelsesopgave bliver **hæmmet af ikke-ledelsesmæssige opgaver**. Det drejer sig om især administrative opgaver, fx indrapporteringer i personalesystemer, besvarelse af diverse spørgeskemaer og indgåelse af rengøringskontrakter. Dertil kommer, at nogle ledere mangler understøttelse ift. økonomisk opfølgning og styring samt vagtplanssystemet.
3. Lederne oplever sig markant mere udfordret end ledere på socialområdet i andre kommunerne ift. at udøve **nærværende personaleledelse og faglig ledelse og udvikling** (se bilag for uddybning). Komponent vurderer, at dette påvirker den faglige kvalitet og borgerarbejdet.
4. At 7 ud af 9 **aftaleholderes arbejdsmiljø** er bekymrende pga. stor arbejdsbelastning samt forskellige oplevelser af utilstrækkelighed. Der er fortællinger om fysiske belastningsreaktioner som hovedpine og andre fysiske symptomer, manglende søvn, mm. En stor del af aftaleholderne oplever at være "alene i byen" og at "ingen passer på dem". Der er fortællinger om, at rapporterede udfordringer ikke bliver håndteret eller understøttet samt at afdelingsledernes arbejdsmiljø også er belastet. Komponent vurderer, at der er brug for mere topledelse samt målrettet ledelsessupervision. Sidstnævnte anvendes i varierende grad, men ikke struktureret og målrettet ift. ledelsesudvikling. Komponent vurderer, at tilstedeværelsen af en høj grad af psykologisk tryghed i et vist omfang balancerer ovenstående nævnte belastninger ift., at være tilfredse med jobbet.
5. Mange aftaleholdere oplever, at der **mangler en fælles afstemt strategi og struktur og systematik** ift. f.eks. ny lovgivning, prioriterede indsatser mm. De oplever, at socialområdet er præget af ad hoc-ledelse og brandslukning, ustrukturerede møder, sporadiske opfølgninger mv. En del ledere oplever manglende inddragelse.



Der var i de indledende interviews opmærksomhed på samspillet mellem Kommunalbestyrelsesmedlemmer og socialområdet. Fra politisk side er der en oplevelse af lukkethed og bekymringer om socialområdet. Fra ledere og medarbejderes side er der en oplevelse af manglende politisk tillid til driften. Der var derfor allerede i spørgeskemaerne til både ledere og medarbejdere indsat spørgsmål vedrørende dette.

Det **meget positive** fra spørgeskemaerne er, at ledere og medarbejdere generelt oplever at være gode til at håndtere både klager og bekymringshenvendelser fra politikere samt at de lokale ledere sikrer at få gennemført centrale og politiske beslutninger på en meningsfuld måde. Det at kunne håndtere politiske henvendelser og "oversætte" tiltag og ændringer så de opleves meningsfulde, er væsentligt for trivslen. Der er imidlertid et potentiale ift., at få klædt medarbejderne på til formidling af forandringer. Det kan særligt være svært at formidle til borgere og pårørende, f.eks. hvorfor serviceniveauet skrues ned.

Både i spørgeskemabesvarelserne fra medarbejderne, og særligt fra lederne, er der **oplevelser af, at politikerne ikke har tillid til**, at opgaverne løses godt samt at den politiske interesse ikke er ordentlig. I interviewene blev der peget på, at det, som påvirker, er, når Kommunalbestyrelsens medlemmer er kritiske og aktive ift.:

- Partsrepræsentation og i klagesager
- Facebook
- I pressen

Disse oplevelser beskrives som belastende, og en medarbejder fortæller om episoder med politisk deltagelse som partsrepræsentant: "*Når en politiker er involveret, øges arbejdsbelastningen gange 10*". Der er også fortællinger om "vrede" og "tristhed" blandt reaktionerne. Det understreges fra flere, at udvalgsbesøgende på tilbuddene opleves meget positive.

Komponent har fundet og vurderet, at en del af de medarbejdere og ledere, som har været **direkte involveret eller berørt** af ovenstående nævnte episodetyper, er afklaret omkring disse, men at oplevelserne giver anledning til bekymringer og usikkerhed blandt de, der ikke er involveret. Dette kan være både inden for samme afdeling, men også på tværs af områder. Der er en bekymring for, "hvornår sådan noget måske sker for mig?"

Komponent har hørt fortællinger om flere af de situationer og emner, der har optaget medlemmer af Kommunalbestyrelsen, og medført både presse og behov for redegørelser mm. til det politiske niveau. Komponent vurderer, at disse er inden for **det forventelige ift. politisk interesse**. Komponent vurderer dog også, at de mange grundige skriftlige redegørelser ikke opleves som værende dækkende for de politiske behov og ønsker. I kombination med lederne oplever og bekymringer ift. det politiske niveau vurderer Komponent, at der er behov for at øge kendskabet til og sikre forventningsafstemning og forståelse ift. hinandens behov, så alle parter kan varetage deres roller og ansvar i afstemthed. Komponent vurderer også, at manglen på afstemt strategi sandsynligvis har øget de politiske forespørgsler.



Organisation i øvrigt - styringsmæssige opmærksomheder

Undervejs i afdækning af ledelsesrammen, den faglige praksis og kvalitet og arbejdsmiljø har Komponent afdækket forhold, der vurderes at være udgiftsdrivende på socialområdet. Det betyder, at der bruges flere penge end nødvendigt.

Det vedrører:

- Manglende ledelseskapacitet til med **rettidig omhu** at sikre planlægning og tilpasning af indsatser og tilbudsvifte ift. ændringer i lovgivning/reformer, målgrupper og behov. Det drejer sig konkret om eksempelvis et øget antal borgere med autisme og en hjemløsestrategi, hvor både sagsbehandlingspraksis og statsrefusion vil blive ændret markant. Derudover drejer det sig om visitation til længerevarende (livslang) botilbud i stedet for større anvendelse af midlertidige døgntilbud på voksenområdet.
- På socialområdet anvendes rammestyring af områder og tilbud. Komponent har fundet, at brugen af rammestyring på socialområdet ikke følges tæt ift. rammestyrens begrænsninger som f.eks. behov for tilpasning ved markante ændringer. Dette har u hensigtsmæssig påvirkning ift. valg af borgernes tilbud og er med stor sandsynlighed udgiftsdrivende for Norddjurs Kommune (som eksempel kan nævnes, at der kun er få timer til bostøtte og derfor må borgerne i et noget dyrere botilbud). Komponent anbefaler ikke en ændret styringsmodel, da alle modeller har begrænsninger, men i stedet **tættere opfølgning og handling på udvikling i aktivitet** og ændret kompleksitet i målgrupper for at forebygge u hensigtsmæssige konsekvenser i den valgte styringsform.
- Manglende ledelseskapacitet og understøttelse ift. **grundig faglig opfølgning, fælles faglighed og styring**, f.eks.:
 - Manglende ledelsestilsyn i børnesagerne og opfølgning på unge- og voksensagerne. Det er Komponent's erfaring, at manglende ledelsestilsyn og opfølgning på sager forlænger og fordyrer borgernes forløb og indsatser.
 - Manglende fælles faglighed kan påvirke borgerne negativt – der er en historiefortælling om hvordan en gruppe medarbejdere havde tre forskellige tilgange til en borger der blev forvirret og på et tidspunkt udadreagerende i frustration.
 - Professionel brug af vagtplanssystemet.
 - Professionelle opfølgingsmaterialer – eksempel på afvigelse fra budget svingende med 2 mio. kr. mellem to opfølgninger.



Medarbejdernes oplevelser via besvarelse af spørgeskema



Fund i medarbejdernes besvarelse af spørgeskemaet

Det skal indledningsvist bemærkes, at der er stor variation i de enkelte områders besvarelser. Der afrapporteres derfor kun meget overordnet på disse. Det har i undersøgelsen været væsentligt at afdække hvilke områder, der skulle undersøges yderligere. Tematikker og konkrete spørgsmål blev udarbejdet særligt til Norddjurs Kommune efter fund i de indledende interviews i projektet.

Til uddybende undersøgelse er valgt de områder, hvor en høj andel inden for det enkelte område havde vurderet spørgsmålene negativt.

Dette betød:

- At områderne Grenå, Myndighed samt område Auning, Allingåbro og Ørsted blev afdækket yderligere.
- At der blev afholdt et interview med Lokal-MED i Socialpsykiatrien og enkelte medarbejdere i Børn- og ungecenteret.
- Desuden blev alle aftaleholdere interviewet ligesom resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejderne blev gennemgået med disse.

Temaer	Områder hvor mere end 5% ift. gennemsnittet har svaret "i lav eller meget lav grad" på flere af spørgsmålene
1. Trivsel	Grenå, Myndighed samt Auning, Allingåbro og Ørsted
2. Kultur	Grenå, Myndighed, Socialpsykiatrien samt Auning, Allingåbro og Ørsted
3. Ledelse og organisation	Grenå, Myndighed, Socialpsykiatrien samt Auning, Allingåbro og Ørsted
4. Rekruttering og fastholdelse	Grenå, Myndighed, Børn- og Ungecenteret samt Auning, Allingåbro og Ørsted
5. Kvalitet i opgaveløsningen	Grenå, Myndighed, Børn- og Ungecenteret samt Auning, Allingåbro og Ørsted
6. Borger	Grenå, Myndighed samt Auning, Allingåbro og Ørsted



De uddybende undersøgelser viste, at følgende afdelinger og områder har væsentlige arbejdsmiljøudfordringer, påvirkning af faglig praksis samt potentialer ift. fælles borgerfokus og -samarbejde – og har behov for mere ledelse:

- Skovstjernen
- Børnemyndighed
- Område Auning, Allingåbro og Ørsted



1. Trivsel

- 79 % af medarbejderne er i meget høj eller høj grad tilfredse med deres job som helhed alt taget i betragtning. 14% svarer neutralt. 5% har svaret lav grad og 1% i meget lav grad.
- 27% af medarbejderne angiver, at der ikke bliver taget hånd om arbejdsmæssige belastende situationer, så de bliver til følelsesmæssige belastninger. Der er dog en meget stor variation mellem områderne på mellem 3% i et område til næsten 50% et andet aftaleholderområde. I de uddybende undersøgelser finder Komponent ikke en fælles årsag. Generelt kan dog siges, at belastende situationer, der ikke tages hånd om, ikke omhandler det direkte borgerarbejde samt at u hensigtsmæssige episoder omkring borgerarbejdet generelt opleves håndteret tilfredsstillende gennem bl.a. hændelseskemaer mm.

2. Kultur

- Hovedparten af medarbejderne oplever, at de hjælper og værdsætter hinanden. Det gælder også i de afdelinger, som er udfordret på andre områder.
- På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejdere og ledere inddrages i udvikling af organiseringen og tilbud, svarer 20% i lav eller meget lav grad. Igen er der stor variation mellem afdelingerne på mellem 3% til 56%
- 14% tilkendegiver, at der kun i lav eller meget lav grad tales om problemer, fejl og vanskelige emner. Dette er særligt karakteristisk for enkelte områder.

3. Ledelse og organisation

- Der er meget stor variation ift. medarbejdernes oplevelse af deres lokale ledelses rammer for at løse personaleudfordringer, være nærværende ift. faglige udfordringer, bidrage til at medarbejdere kan løse opgaverne m.m. Det er fra 3% og op til 65% der oplever, at mangle nærværende ledelse ift. faglige udfordringer.
- På spørgsmålet om hvorvidt "ledelsen over min ledelse bidrager til, at min leder har gode vilkår for at sikre opgaveløsningen lokalt" svarer 23% i høj grad eller meget høj grad. 31% ved det ikke. 33% er neutrale og 13% siger i lav eller meget lav grad.



4. Rekruttering og fastholdelse

- 58% af medarbejderne vil i meget høj grad eller høj grad anbefale andre at søge job i deres afdeling. 13% vil i lav eller meget lav grad anbefale andre at søge job i deres afdeling. På landsplan er dette 17%.
- Flere afdelinger oplever, at det kan være en udfordring at rekruttere kvalificerede medarbejdere, men der er stor variation i, hvorvidt man oplever, at det er svært at fastholde medarbejdere.
- En del svarer, at der er et potentiale i at forbedre introduktionen af både nye medarbejdere og vikarer, men dette dækker også over en stor variation.

5. Kvalitet i opgaveløsningen

- Hovedparten af medarbejderne svarer, at deres kolleger har de nødvendige kompetencer og kendskab til lovgivning
- 44% oplever i meget høj grad eller høj grad dokumentationen som meningsfuld, og 32% siger neutral. 20% svarer i lav eller meget lav grad – hvilket er mindre end forventet. Dette dækker igen over store variationer mellem afdelingerne.
- På spørgsmålet om at kunne handle og agere ift. borgere med særligt udadreagerende eller insisterende adfærd svarer 14% at de kun i lav eller meget lav grad føler sig klædt på til dette. Dette omhandler særligt to aftaleholderområder, der begge er udtaget til kvalitetsafdækning og i mindre grad to andre – der også er udtaget.

6. Borgersamarbejdet

- 67% af medarbejderne oplever, at borgere og pårørende er tilfredse med indsatsen i deres afdeling. 21% svarer neutralt og 7% ved ikke. Kun 4% svarer i lav eller meget lav grad. Dette er centreret omkring 2 aftaleholderområder, der begge er udtaget til kvalitativ afdækning.
- Nogle medarbejdere oplever ikke, at borgernes forløb bliver koordineret, så der er sammenhæng i indsatsen, men her er en stor variation mellem afdelingerne.
- I enkelte afdelinger er der en del medarbejdere, der oplever, at indsatsen ikke er tilpasset til borgernes behov. Disse afdelinger har været udtaget til uddybende afdækning.



Uddybende afdækning

Skrøbelighed og alarmberedskab
Faglig kvalitet og borgersamarbejdet

Socialpsykiatrien
Myndighed
Område Grenå
Område Auning, Allingåbro og Ørsted



Nogle afdelinger er skrøbelige og i alarmberedskab

Komponent har fundet og vurderer, at en del af medarbejderne på Skovstjernen (Område Grenå), i Børnemyndighed samt i område A uning, Allingåbro og Ørsted grundet begrænset ledelse, stor udskiftning i ledelsen samt tidligere oplevelser, er skrøbelige og samtidig i alarmberedskab. Deres arbejdsmiljø vurderes meget belastet.

Der er tale om områder, hvor der i **mange og lange perioder har været for begrænsede ledelsesressourcer og/eller stor udskiftning i ledelsen**. Nogle, både medarbejdere og pårørende, forventer at *"den nye leder løber (skrigende) væk"* og at *"korthuset vælter igen"*. Herudover er der ikke tillid til, at de nye ledere er understøttet i deres opgave. Der er udsagn som *"med de vilkår den nye leder har, så ved vi jo, at det ikke kan lykkes"* og *"Ja, min ledelse har opbakning ovenfra – indtil det bliver for besværligt"*.

Både pårørende og medarbejdere på de nævnte steder har fortællinger om, at de af flere omgange eller i længere tid har været udsat for uhensigtsmæssigheder, dårlige oplevelser og pres i forskellige former. De har **gennem flere år, på forskellig vis, måtte kæmpe for henholdsvis bedre arbejdsforhold og forhold for deres pårørende**. Komponent finder, at nogle af disse grupper fortsat er i alarmberedskab. Det har påvirket deres naturlige tillid, og der er en kritisk overopmærksomhed på alt hvad der sker ledelsesmæssigt og i organisationen. Det kan derfor være svært for dem at koble sig til en ny ledelse og give følgeskab.

Komponent vurderer, at ovenstående er naturlige forsvarsmekanismer. Samtidig er disse pårørende og medarbejdere sandsynligvis blevet anerkendt i deres kamp af kollegaer, organisationer og (andre) pårørende for at have taget ansvaret og disse roller på sig. Længerevarende pres reducerer derudover evnen til at sætte sig i andres sted, være nysgerrig og det kan give tunnelsyn. Komponent vurderer derfor, at arbejdet med disse grupper kræver ekstraordinær opmærksomhed, kompetencer, synlighed og kommunikation fra både lokal ledelse samt ledelsen over. Komponent vurderer og anbefaler derfor, at disse udvalgte områder i en periode styrkes med konsulentbistand til udviklingsprocesser og ledelsessupervision – sidstnævnte med meget konkrete udviklingsmål for supervisionen.

Komponent vurderer:

- At denne skrøbelighed og alarmberedskab påvirker medarbejdernes arbejdsmiljø i et betydelig omfang.
- **At det tager energi og fokus fra borgersamarbejdet og de faglige udviklingsprocesser.**



Faglig praksis, udvikling og kvalitet - fælles

Lederne på socialområdet i Norddjurs Kommune er **væsentlig mere udfordrede end deres ledelseskolleger i andre kommuner**, ift.:

- At praktisere faglig ledelse tæt på medarbejderne
- At sikre fælles faglig udvikling hos medarbejderne
- At skabe en kultur hvor borgernes perspektiv er i fokus

Det skyldes blandt andet antallet af medarbejdere i direkte personaleledelse, omfanget af matrikler, en bred opgaveportefølje, stigende kompleksitet hos borgerne, personaleflow samt belastning fra administrative opgaver.

En del medarbejdere har selvrapporteret en tilfredsstillende faglig praksis og kvalitet i spørgeskemaet. Komponent har dog i den uddybende undersøgelse i Skovstjernen, Myndighed og Område Auning, Allingåbro og Ørsted fundet og vurderet:

- At det pga. stor ledelsesudskiftning og højt ledelsesspænd fordelt over flere matrikler mv. **ikke er muligt at udøve tilstrækkelig nærværende faglig ledelse. Det påvirker den faglige praksis, udvikling og kvalitet.** Det viser sig som:
 - At mange arbejder individuelt eller i mindre grupper ud fra egen faglig praksis og erfaring, men at der ikke ses og høres en fælles faglig retning, praksis og kvalitet ("udtrykt faglig praksis").
 - Manglende kontinuitet i arbejdet med fælles praksis, udvikling og kvalitet - bl.a. pga. de mange ledesskift sker der ændringer i retning og kurs
 - At der er meget begrænset mulighed for ledessparring ift. borgere/sager og faglig indsats
 - At der ikke er systematiske opfølgninger på borgere/sager
 - At skrøbeligheden og alarmberedskabet tager energien fra borgerfokus- og samarbejde samt faglig udvikling.
- At de nævnte områder har brug for **relevant kompetenceudvikling og nærværende faglig ledelse til at understøtte, sætte retning, holde fast, træne og følge op.**

Desuden er der (retfærdighedsprægede) fortællinger om forskelle mellem afdelinger, områder og fagchefområder hvad angår **efteruddannelse og mulighed for kurser**. Komponent vurderer, at det er nødvendigt at sikre en fælles og tværgående opmærksomhed og strategi for relevant kompetenceudvikling.



Fundene omkring faglig udvikling, praksis og kvalitet påvirker i høj grad borgerarbejdet og -samarbejdet. Begrænset supervision, kurser og efteruddannelse samt mulighed for faglig ledelse påvirker i høj grad kvaliteten af borgerarbejdet og -samarbejdet

Det er meget centralt at understrege, at borgernes trivsel optager både ledere og medarbejdere meget. Det gode borgerarbejde- og samarbejde giver ledere og medarbejdere identitet og mening med arbejdet. Komponent har trods nogle gruppers skrøbelighed og alarmberedskab **ikke hørt om eller fundet indikationer på forrået adfærd**, men kan heller ikke afvise, at det eksisterer.

Handicapråd og pårørenderåd er ift. arbejdet for og med borgerne optaget af:

- Manglende kontinuitet – med bekymring ift. stort flow i ledelse og medarbejdere
- Oplevelser hvor vagt- og øvrig arbejdstilrettelæggelse ikke virker til at ske med udgangspunkt i borgernes behov
- At medarbejdere til tider opleves utilgængelige
- At der ikke bliver lyttet mere til borgere og pårørende

Som beskrevet på forrige side finder Komponent, at der flere steder mangler en relevant fælles faglig praksis. I praksis betyder det, at **tilgangen til borgersamarbejdet kommer til at afhænge af den enkelte medarbejders erfaringer og kompetencer, men også holdning**. Komponent finder, at langt de fleste medarbejdere er optaget af borgernes trivsel, men også at dette i flere tilfælde sker med afsæt i medarbejdernes egne forståelser af, hvordan et (godt) liv bør leves – og ikke borgernes.

Hvad angår borgerarbejdet fremgår det af spørgeskemaet, at ca. femte medarbejder vurderer, at der er **plads til forbedring ift. om vagtplanlægning og daglig arbejdstilrettelæggelse** sker med udgangspunkt i borgernes behov, såvel som ift. at **sikre sammenhængende tværgående indsatser**. Komponent vurderer, at arbejdet med dette, såvel som ovenstående ift. at sikre en fælles faglig praksis og et fælles borgerfokus og -samarbejde, forudsætter mere driftsnærværende ledere.

Et eksempel på at arbejde struktureret og helhedsorienteret i borgerarbejdet findes blandt andet i perspektivet om "**relationel velfærd**". Grundelementet i "relationel velfærd" er et langt tættere samarbejde mellem borgere og velfærdsprofessionelle, der skal bero på borgerens ønsker og behov. Med andre ord en relation, der gør, at den professionelle bliver i stand til – sammen med borgeren – at tilrettelægge hjælp og støtte ud fra vedkommendes ønsker og behov. Udgangspunktet for det relationelle arbejde er dét, der har værdi ift. borgerens muligheder for at skabe sig et godt liv, herunder også et helhedsorienteret blik på borgernes relationer og (muligheder for) netværk. Relationel velfærd forudsætter blandt andet dialog, tillid, nysgerrighed og tværgående fleksibilitet i arbejdet. Komponent vurderer, at der kan være både menneskeligt og økonomisk potentiale ved at lade sig inspirere af relationel velfærd som en del af den faglige tilgang til borgerne. Menneskeligt fordi det – først og fremmest og vigtigst – kan øge borgernes trivsel og udvikling, økonomisk fordi den styrkede investering i borgerne kan betyde øget selvhjulpethed og dermed på sigt færre udgifter.



Socialpsykiatri

Komponent har fundet og vurderet:

1. At der er et **meget stort ledelsesspænd**, der forstærkes af, at tilbuddene er på mange matrikler, og dækker over tilbud til både komplekse og forskelligartede målgrupper som sindslidende, borgere med autisme, borgere med misbrug samt borgere med erhvervet hjerneskade. Dette giver også ledelsen mange tværgående og udadrettede opgaver ift. samarbejdsfora og møder i øvrigt. Desuden oplyser aftaleholder om mangeartede administrative opgaver, herunder IT-opgaver, der opleves belastende. Medarbejderne fortæller om meget sjældnen ledelsesfremmøde og -deltagelse ved møder i de enkelte teams. De fortæller om behov for både individuel og faglig sparring og udvikling, flere og mere komplekse borgere samt markant øget krav til dokumentation.
2. At det giver belastninger i arbejdsmiljøet og kan påvirke borgernes retssikkerhed, at der **ikke ledelses- og styringsmæssigt følges op på udviklingen på området**.
 - §85 området er rammestyret, hvilket betyder, at der kan visiteres borgere til rammen, selvom der ikke er afsluttet eller justeret på andre borgeres forløb. Det er netop opgjort, at der siden rammen er etableret, er kommet 25% flere borgere inden for rammen end ved etablering i 2018.
 - Området er såkaldt bruttonormeret, hvilket betyder, at området er forhåndstildelt 6% i sygdomskompensation. Disse er lagt ind til fast personale, hvilket kan være godt ift. løbende at bruge vikarer, men det er her blevet "spist" op af den løbende tilgang til området.Dette kombineret med meget begrænset ledelsesnærvær betyder, at det oftest er de enkelte medarbejdere, der forestår prioriteringen af borgerne, såfremt der kommer en ny visitation, eller en kollega er syg. Fortællingerne om selvledelse ift. sådanne prioriteringer og beslutninger vurderes at være arbejdsmiljømæssigt belastende – da der både er tale om at skulle tage sig mere eller mindre af borgerne uden samtidig at give en sygemeldt kollega dårlig samvittighed
1. Der arbejdes ledelsesmæssigt strategisk ift. **opkvalificering og kurser, anvendelse af supervision, og der afholdes 4 fællesdage om året inden for Socialpsykiatrien**. Midt under forløbet med Komponent blev der grundet merforbrug på socialområdet udmeldt – et fra ledelsens side meget loyalt – stop af uddannelse, kurser og supervision frem til årsskiftet. Komponent har kun i meget begrænset omfang kunne vurdere det faglige niveau, men fortællinger fra personalet vurderer, at der kan være bekymring ift. borgerarbejdet hvad angår borgere med autisme og borgere med misbrug. Der har ikke været iværksat efteruddannelse ift. borgere med autisme og grundet den meget store personaleudskiftning hos medarbejderne, der arbejder med misbrug, er de også fagligt udfordret.
2. Medarbejdere fortæller, at det seneste års **negative pressehistorie** påvirker arbejdsmiljøet (f.eks. pressedækningen omkring misbrugscenteret primo 2022). De fortæller om at være "triste" og "vrede". De oplever historierne som unuancerede og med omfattende mangel på viden og detaljer. Desuden optager det dem, hvad historierne gør for rekrutteringen fremadrettet. Og de oplever, at historierne påvirker samarbejdspartnere, men at disse reagerer enten støttende eller bekymret.
3. Komponent vurderer, at der med udgangspunkt i ovenstående er en bekymring for både arbejdsmiljø og faglighed – særligt til at håndtere nye målgrupper og nye medarbejdere. Det påvirker potentielt både **borgerfokus såvel som borgeroplevelsen**. Sidst men ikke mindst er der også en bekymring ift. borgernes retssikkerhed, idet der ikke følges op styringsmæssigt.



Komponent har fundet og vurderet:

1. At der er tale om fem meget forskellige teams ift. historik og kultur samt deres oplevede arbejdsmiljømæssige udfordringer. Fælles for alle fem teams er dog oplevelsen af **meget begrænset ledelse** – både ift. personaleledelse såvel som den faglige strategiske og daglig faglig ledelse. Dette kommer til udtryk ved, at der kun i meget begrænset omfang afholdes MUS-samtaler. Det opleves svært at få svar på spørgsmål, hvilket opleves belastende. Også fagkoordinatorerne opleves af medarbejderne meget arbejds- og mødebelastede, og der er fortællinger om, at der kan gå op til 3 uger imellem at fagkoordinatorerne deltager på teammøderne, ligesom der heller ikke er ledelsesdeltagelse. En medarbejder beretter om *"at have ondt i maven når hun skal forstyrre hende [fagkoordinatoren]. Sidst fik jeg kun svar på et ud af tre spørgsmål"*.
2. Ift. **den faglige kvalitet** fortæller medarbejdere på voksen- og ungeområdet, at de kun i begrænset omfang følger op på sagerne grundet stor sagsbelastning. Der er fortællinger om, at der kun følges op på sagerne, når "de rører på sig", og der nævnes sager, der ikke er fulgt op på i 3 år. Såvel ledere som medarbejdere har oplyst, at der kun i meget begrænset omfang laves ledelsestilsyn. Ledelsestilsyn er lovpligtige, og vurderes (trods det kontrollerende navn) som et meget væsentligt fagligt dialogredskab ift. den enkelte medarbejder – både ift. anerkendelse og udvikling, samt som grundlag for den fælles faglige udviklingsstrategi. Der er fortællinger om, at IT-systemerne er dårlige og ikke anvendes som tilsigtet. Udredninger og handleplaner laves fortsat i nogle teams i word-dokumenter og ikke i indkøbte systemer.
3. Den vedtagne **praksis for visitationsudvalget** på børneområdet påvirker medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Praksis er, at myndighedsledelsen ikke må have forholdt sig til sag og indstilling før forelæggelsen. Dertil kommer, at visitationsudvalget, der kan bestå af op til 10 ledere, udelukkende har fokus på sagen og ikke også den medarbejder, der fremlægger. Medarbejderne beskriver at have *"ondt i maven hele dagen op til"* et møde i visitationsudvalget. Medarbejdere fortæller om at *"blive talt ned til og ikke pænt til"* samt at de *"bare skal rette ind"*. Alt i alt bliver oplevelsen for flere medarbejdere, at *"de [ledelsen] har ikke vores ryg."*
4. Medarbejderne fra myndighed fortæller om **manglende struktur og systemer**. Det vedrører blandt andet mødeafholdelse og i børnemyndighed drejer det sig f.eks. om forhåndsftale om merarbejde ved akutte udkald samt begrænsningerne ift. nuværende bemanning af vagttelefonen.
5. At der ift. tværgående samarbejder er behov for ledelsesmæssigt at udvikle og understøtte de mange nødvendige **tværgående samarbejder** internt i kommunen. De samarbejdsområder, der skal styrkes, er markant forskellige på henholdsvis børne- og voksenområdet. Dette er nødvendigt ift. at sikre endnu bedre borgerforløb.
6. Komponent vurderer, at der med udgangspunkt i ovenstående, sammen med skrøbeligheden og alarmberedskabet i de tre børneteams, er væsentlig påvirkning af arbejdsmiljøet i børnemyndighed såvel som væsentlig påvirkning af **borgerfokus- og samarbejde**, både pga. manglende faglig opfølgning og sparring i sagerne samt medarbejderne påvirkes af eget arbejdsmiljø. Voksen- og ungeteamenes manglende opfølgning i sagerne giver potentiel bekymring ift. borgerforløb og borgeroplevelserne samt en risiko for, at borgene ikke får den rigtige støtte eller for meget støtte - hvilket kan føre til **institutionalisering/system-afhængighed**.



Område Grenaa

STU, Nærheden, Ålunden og
Skovstjernen

Komponent har fundet og vurderer:

1. At hyppige ledelsesskift og reduktionen i ledelse har udfordret **arbejds miljøet** på hovedparten af enhederne. På Skovstjernen har Komponent fundet, at opgavens kompleksitet kræver markant bedre rammer for både driftsledelse, faglig ledelse, personaleledelse og pårørende kontakt. På STU er der behov for klar faglig ledelse til at sætte en fælles retning, fordi gruppen af medarbejdere har forskellige faglige udgangspunkter. På Nærheden er der behov for ledelse, som har indblik i hvordan hverdagen fungerer og med baggrund i denne indsigt, kan sætte retning for udvikling af tilbuddet som afspejler nye behov hos borgerne. På Ålunden er der høj grad af selvledelse.
2. Stillingen som aftaleholder var ikke besat på undersøgelsestidspunktet. Afdelingslederen på Skovstjernen var ny og afdelingslederen på STU, Nærheden, Ålunden relativ ny. Komponent vurderer, at rammerne for ledelse både i forhold til antallet af ledere (ledelsesspænd), opgavens faglige kompleksitet og begrænset administrativ understøttelse af lederne er medvirkende til de **mange ledelsesskift**.
3. Rammerne for ledelse har påvirket **den faglige udvikling** på Skovstjernen, STU og Nærheden. Den faglige udvikling bliver sat i stå ved ledelsesskift. Der mangler kontinuitet i udviklingen af et fælles fundament for den faglige retning, brug af metoder mv. Medarbejdere og grupper af medarbejdere med højt ambitionsniveau har udviklet metoder og tilgange. Det giver dog ikke et fælles fundament, heller ikke ift. medarbejdernes tilgang til borgerinddragelse. På Skovstjernen er der brug for mere fokus på sikker drift og systematik (fx vagtplanlægning, arbejdsgange, procedurer ved farlige hændelser, magtanvendelse, mødeafholdelse). På STU opleves de forskellige fagkulturer som en styrke, men de udfordrer implementering af fælles beslutninger. Der er derfor behov for tæt ledelse til at sætte retning. På nærheden har målgruppen ændret sig til at have mere usynlige handicaps. Det kalder på nye metoder og aktiviteter, som har et større udviklingsperspektiv (fx optræning til støttet beskæftigelse). Der er flere tilbagemeldinger om at taksterne på Skovstjernen er ikke matcher borgernes behov, og det udfordrer en faglig forsvarlig opgavevaretagelse.
4. Generelt er der en god oplevelse af **samarbejdet mellem medarbejderne**, særligt mellem medarbejdere i eget team. Der er dog klare fund, som indikerer, at fraværet af ledelse og skiftende ledelse har skabt en tyndslidt medarbejdergruppe særligt på Skovstjernen og i mindre grad på Nærheden og STU. Medarbejderne har manglet retning og opbakning i det daglige arbejde og personaleledelse ved divergerende opfattelser mellem kolleger. Komponent vurderer ikke, at der generelt er psykologiske trykthed ift. at tale om fejl og faglige udfordringer i det generelle samarbejde (det skal understreges at det findes mellem nære kolleger). Der er særligt på Skovstjernen stor uro i medarbejdergruppen. Der efterspørges mere driftsledelse og faglig ledelse, men der er også stor usikkerhed ift. retningen på den nye ledelse. Medarbejdergruppen har påtaget sig et stor ansvar for at løse opgaven, og der er en frygt for nye roller og mindre handlerum. Det stiller ekstremt store krav til den nye afdelingsleder.
5. Komponent vurderer, at der med udgangspunkt i ovenstående er væsentlig påvirkning af arbejds miljøet for Skovstjernens medarbejdere såvel som væsentlig påvirkning af at have et fælles fagligt fundament, retning og tilgang til borgerinddragelse og borgernes behov.



Komponent har fundet og vurderer:

1. At hyppige ledelsesskift og reduktionen i ledelse har **udfordret arbejdsmiljøet** i alle enheder. Medarbejderne efterspørger synlig og nærværende faglig ledelse. Der er oprettet en tovholderfunktion på alle enheder, som kan være med til at understøtte sikker drift og systematik (fx vagtplanlægning, arbejdsgange, procedurer i forbindelse med magtanvendelser og voldsomme episoder, overlap, mødeafholdelse) på sigt; det kræver tid og kontinuerlig understøttelse fra afdelingsledere at lykkes med introduktionen af denne rolle og disse opgaver. Historikken og opgavernes kompleksitet kræver markant bedre rammer for både driftsledelse, faglig ledelse, personaleledelse og pårørendekontakt. I den forbindelse bør den administrative understøttelse efterses. Ligesom brugerråd med fordel kan (re)etableres.
2. At ledelsen af Auning/Allingåbro/Ørsted er yderst sårbar. Stillingen som aftaleholder var netop genbesat på undersøgelsestidspunktet efter en længere vakant periode. En afdelingsleder var netop blevet sygemeldt efter endt barsel, og de to øvrige afdelingsledere var konstitueret i stillingerne. Komponent vurderer, at rammerne for ledelse både i forhold til antallet af ledere (ledelsesspænd), opgavens faglige og økonomiske kompleksitet samt begrænset administrativ understøttelse af lederne kan være medvirkende til de **mange ledelsesskift**. Fokus bør være på at etablere og fastholde et lederteam, der kan fastholde og understøtte den faglige udvikling, der er igangsat. Fx kan afdelingsledere med fordel i højere grad bidrage til faglige drøftelser og beslutninger på teammøder, p-møder, overlap o.lign.
3. Den konstituerede ledelse har op til undersøgelsestidspunktet gjort et omfattende arbejde med **genopretning** af drift og faglig kvalitet på baggrund af Socialtilsynets anbefalinger/påbud. Det er Komponent's vurdering, at de igangsatte tiltag vedr. arbejdsmiljø og organisatorisk sammenhængskraft, kompetenceudvikling og efteruddannelse til medarbejderne er relevante ift. at styrke driften og samarbejdet med borgere og pårørende. Forløbene tæller: Etikos-processer, Low Arousal 2, neuropædagogik og procesbaseret dokumentation. Da disse forløb, der både vedrører **organisatorisk sammenhængskraft og faglig udvikling**, er igangsat samtidig og i kontekst af en i forvejen presset organisation, bør opmærksomheden fra organisationens og ledelsens side være på langvarig understøttelse af forankring af disse i den daglige drift – med blik for, at flere medarbejdere også på sigt kan tilbydes opfølgende forløb. I tillæg hertil kan nævnes, at ledelsen giver udtryk for, at det er lettere at **rekruttere** til vakante stillinger nu end tidligere.
4. På trods af en turbulent tid med ledelsesunderskud finder Komponent, at medarbejderne udviser stort **engagement** i borgernes trivsel, men også at der på flere enheder er meget begrænsede muligheder for at arbejde med faglig udvikling på grund af bl.a. presset normering, ustabil arbejdstidsplanlægning og høj grad af selvedelse. Komponent vurderer, at der er behov for øget grad af nærværende ledelse af både arbejdsmiljø, samarbejde og **faglig udvikling igennem længere tid** – forventeligt minimum 3-5 år. Det fremhæves som positivt, at et internt vikarkorps er under etablering, ligesom også risikovurdering ifm. overlap er indført - dette bruges dog ikke systematisk i alle enheder. Nogle medarbejdere giver også udtryk for, at de mangler ordentlige rammer for at kunne lave den nødvendige dokumentation.
5. Der er flere tilbagemeldinger om at takster/rammestyring på afdelingerne Skovvang og Kærvang ikke matcher borgernes behov, hvilket udfordrer en faglig forsvarlig opgavevaretagelse.
6. Komponent vurderer med udgangspunkt i ovenstående at medarbejdernes arbejdsmiljø i væsentlig grad er påvirket. Ligesom det fælles faglige fundament og tilgangen til **borgernes behov og borgersamarbejdet** også er belastet.



Afsluttende bemærkninger



Afsluttende bemærkninger fra Komponent

Det er vigtigt for den videre udvikling af socialområdet at prioritering af indsatser og nye tiltag sker i tæt samarbejde med lederne i de enkelte områder og med tid til involvering af medarbejdere, pårørendegrupper, borgere mv. Og med konkret og individuel tilpasning af de enkelte områders eller afdelingers behov og i sammenhængende med allerede eksisterende processer.

Grundtvig sagde: *"Ordet skaber hvad det nævner"*. Det er væsentligt for den videre udviklingsproces, at alle niveauer i organisationen og Kommunalbestyrelsen er mere bevidste i den fremadrettede kommunikation internt og eksternt. Anerkendelse og nysgerrighed anbefales at være omdrejningspunktet og førstevalget. Ligeledes anbefales tæt opfølgning på, om kommunikation modtages som intenderet.

Der er brug for at fremtidssikre det sociale arbejde i en robust organisation, der har mulighed for at agere med nærvær og rettidig omhu.

Dette kræver styrket faglig ledelse og understøttelse af eksisterende ledere – inkl. de personlige ledelseskompetencer. Og det kræver en god strategisk og struktureret understøttelse – uden for meget omfattende afrapportering, eller for mange forstyrrelser og retningskift undervejs.

Sidst men ikke mindst, er det væsentligt at understrege, at der ikke findes et kvik-fix til de udfordringer der er beskrevet i denne rapport. Udviklingsarbejde ift. arbejdsmiljø, skabelsen og opretholdelsen af fælles faglig praksis, borgersamarbejdet og de økonomiske udfordringer på det sociale område tager lang tid. Der er tale om behov for en langvarig, vedholdende og fokuseret strategisk indsats – en elefant, der skal deles i mindre bidder - ligesom der skal gives tid til involvering og understøttelse samt ro til effektivering. Processen vurderes – alt efter konteksten - at tage op til 3-5 år med vedholdent behov for at holde fast i processen og sikre understøttelse af denne.

