

Bilag

Udviklingsproces på socialområdet i Norddjurs Kommune

D. 10. november 2022



KOMPLEMENT

Indhold

07-11-2022

- Ekstra ift. ledelse og ledelsesramme
- Ekstra ift. medarbejdernes besvarelse af spørgeskemaet
- Ekstra ift. områder der har været udtaget til uddybende undersøgelse



KOMPLEMENT

Ekstra ift. ledelse og ledelsesrammen



Sammenfattende om ledere og ledelsesrammen

Det er indledningsvis væsentligt at understrege, at der er markante forskelle fra afdeling til afdeling. Når det er sagt;

Sammenfattende er det positive ift. ledere 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

Sammenfattende er det udfordrende ift. ledelse og ledelsesrammen:

- Mulighederne for at udøve nærværende personaleledelse samt faglig ledelse og opfølgning
- Oplevelser omkring udvikling, inddragelse og implementering ift. den strategiske dagsorden
- Oplevelser ift. den politiske interesse for området

Spørgeskemaet til lederne var delt i 3:

1. Spørgsmål fra en lederundersøgelse Komponent har gennemført, således at betingelserne kan sammenlignes med andre social lederes besvarelser.
2. Spørgsmål hvor de skulle vurdere hvad der er understøttende eller hæmmende for deres udøvelse af deres ledelse (nogle spørgsmål fra ledelseskommisionen).
3. Dele af spørgerammen som medarbejderne også besvarende

21 ledere har svaret på spørgeskemaundersøgelsen



KOMPONENT™

Antal i direkte reference	Antal ledere
0-10	6
10-20	4
20-30	3
30-40	4
40-50	3
50-60	1

Ledelsesanciennitet	Antal ledere
0-2 år	0
2-4 år	1
5-10 år	7
Mere end 10 år	13

Lederuddannelse	Antal ledere
Diplom i ledelse	12
Master	4
Øvrig ledelsesudd.	3
Ingen	2

Ledelse og ledelsesrammen sammenlignet med andre sociale ledere

Komponent – Kommunernes Udviklingscenter har i 2022 gennemført en lederundersøgelse på tværs af de danske kommuner. Undersøgelsen, som er lavet som en spørgeskemaundersøgelse, er sendt til 1700 kommunale ledere på forskellige ledelsesniveauer i alle kommuner. 530 ledere fra 94 kommuner har besvaret spørgeskemaet. Ca. 50 af disse ledere er ansat på socialområdet. Lederne i Norddjurs Kommune er blevet stillet nogle af de samme spørgsmål, som lederne i Komponentets undersøgelse og dermed kan svarene sammenlignes med ledere på socialområdet i andre kommuner.

I nedenstående er udtaget de spørgsmål hvor Norddjurs Kommune afveg særligt fra svarene fra andre ledere på socialområdet i Komponentets lederundersøgelse. Lederne er spurgt om, hvordan de oplever de nedenstående dele af deres lederopgave. **Der er angivet procenterne for svarene "udfordrende" og "meget udfordrende"**.

Sammenfattende vurderes og konkluderes det, at lederne på socialområdet i Norddjurs Kommune, i markant højere grad, oplever sig udfordret på ledelsestemaer hvor høj grad af ledelsesnærvær er påkrævet, særligt personaleledelse og faglig ledelse (og dermed faglig kvalitet).

		Ledere i Norddjurs der finder det udfordrende	Ledere i andre kommuner der finder det udfordrende
Personaleledelse	At være nærværende i min personaleledelse	48%	8%
	At opbygge tillidsfulde relationer til mine medarbejdere	33%	2%
	At skabe trivsel blandt mine medarbejdere	34%	6%
	At motivere den enkelte medarbejder	29%	12%
Faglig ledelse	At praktisere faglig ledelse tæt på medarbejderen	58%	22%
	At sikre fælles faglig udvikling hos medarbejderne	33%	18%
	At følge op på faglige kvalitet i opgaveløsningen	33%	25%
	At skabe en kultur hvor borgernes perspektiv er i fokus	34%	8%
Rekruttering, fastholdelse og sygefravær	At tiltrække kvalificerede medarbejdere	33%	43%
	At fastholde kvalificerede medarbejdere	20%	14%
	At nedbringe sygefraværet	19%	26%



Faktorer der understøtter eller hæmmer udførelse af ledelsesopgaven

Lederne er blevet spurgt om, hvorvidt forskellige faktorer er fremmende eller hæmmende for udførelsen af deres ledelsesopgave. Lederne har kunne svare på en 7-trins skala indsendende fra "stærkt understøttende" over "neutral" til "stærkt hæmmende".

Meget positivt er, at stort set alle ledere finder samarbejdet med borgere og pårørende understøttende eller neutralt for udførelsen af deres ledelsesopgave.

Mere end 4 ud af 5 ledere svarer "understøttende eller neutralt" for udførelse af ledelsesopgaven hvad angår:

1. Den lovgivningsmæssige ramme
2. Lokale politikker og standarder
3. Interne arbejdsgange og procedurer i Norddjurs Kommune
4. Mit råderum til at træffe beslutninger indenfor det område, jeg har ansvar for*
5. Mine muligheder for at oversætte centralt fastsatte tiltag på en måde, så de passer til min enhed*
6. Dialogen med ledelsesniveauerne over mit*
7. Øverste ledelses håndtering af mit områdes udfordringer og evt. fejl/klager
8. Dialog og sparring i mit kollegiale ledelsesfællesskab
9. Samarbejdet med borgere og pårørende

Ca. hver anden leder finder følgende begrænsende:

- Den organisatoriske opbygning af Norddjurs' socialområde
- Det antal medarbejdere, jeg har det ledelsesmæssige ansvar for
- Min indflydelse på den strategiske udvikling af socialområdet
- Politisk interesse for opgaveløsningen på mit område*

3 ud af 4 ledere finder omfanget af driftsopgaver, der ikke vedrører ledelsesopgaven begrænsende

Temaer i denne del af spørgeskemaet

Lovgivning, lokale politik mv.

Organisering og antal af medarbejdere

Indflydelse og handlerum

Dialog, sparring og fejlkultur

Samarbejde



KOMPLEMENT

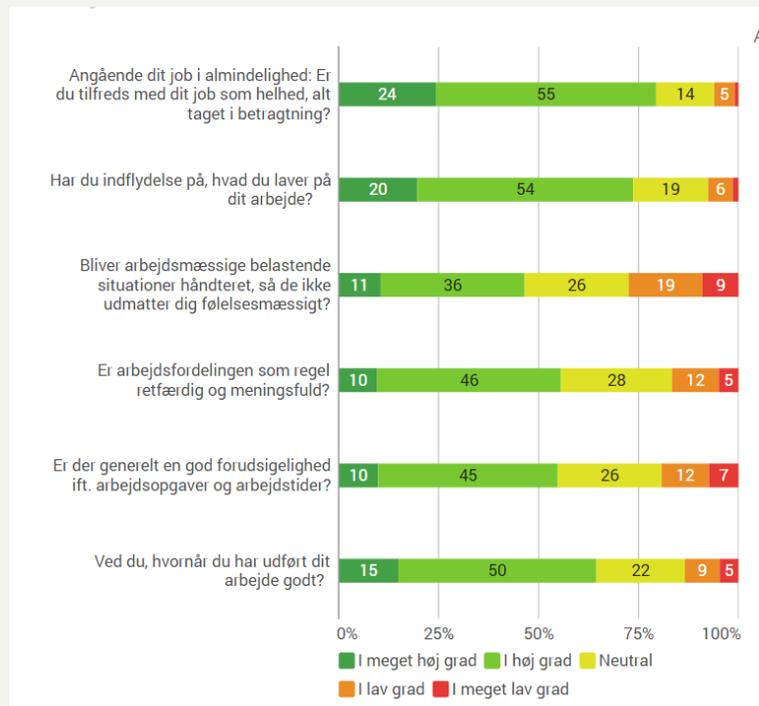
Ekstra - medarbejderbesvarelsenerne samlet

Vedhæftet er besvarelsenerne fra alle medarbejdere.

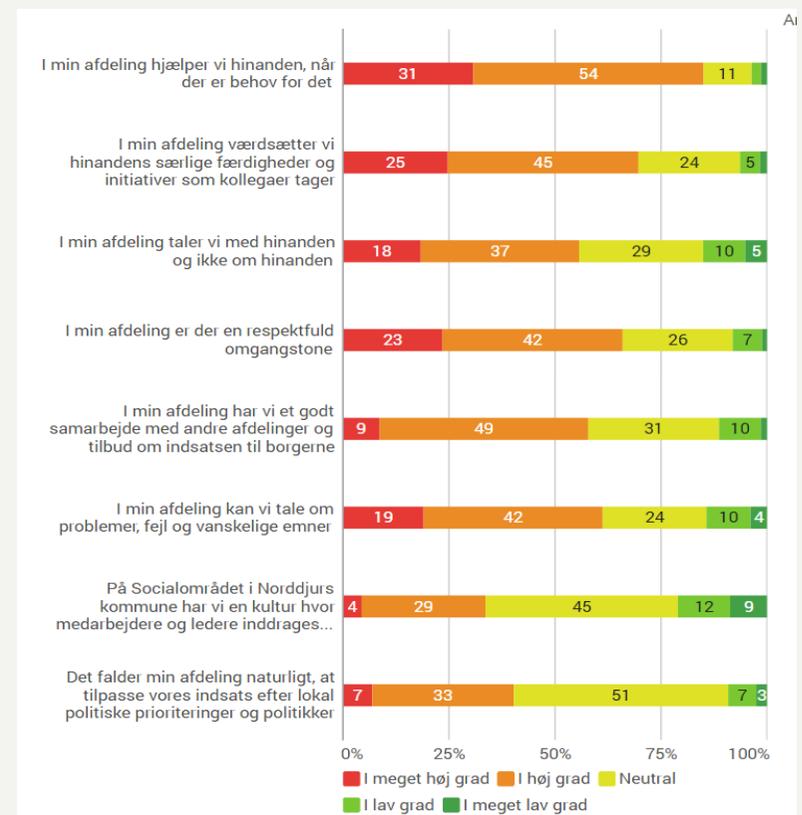
- De samlede besvarelsener dækker over en meget stor variation mellem områderne.
- Kategorien "ved ikke", er ikke medtaget



Trivsel

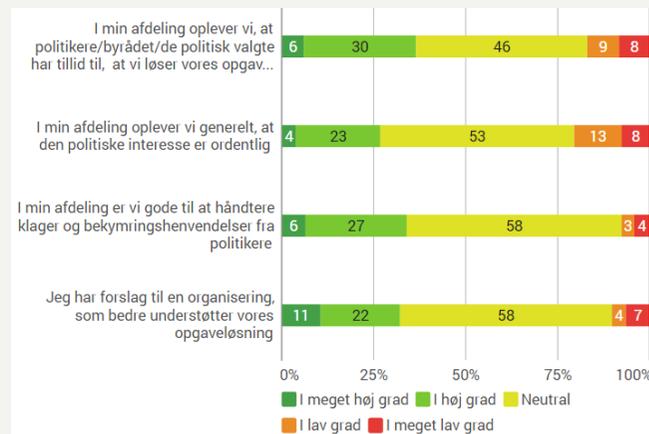
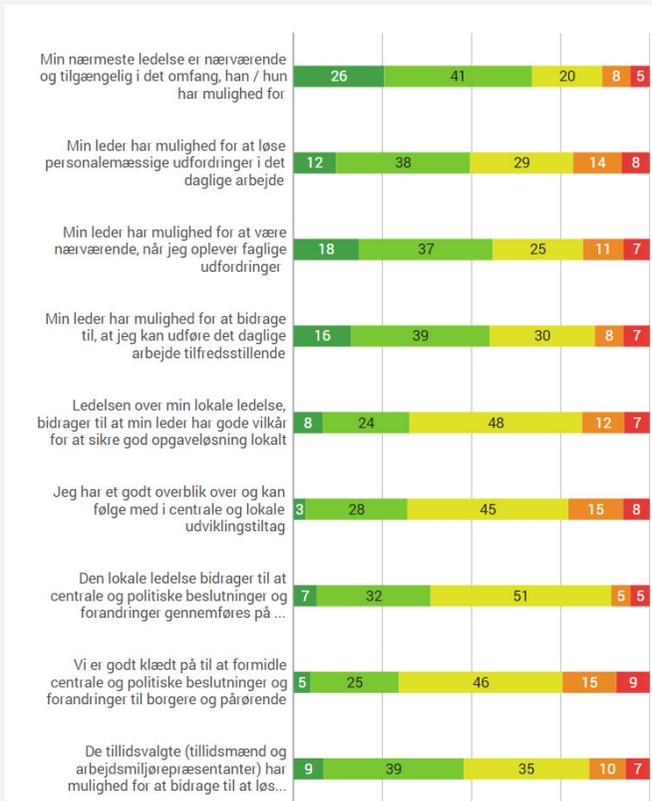


Kultur

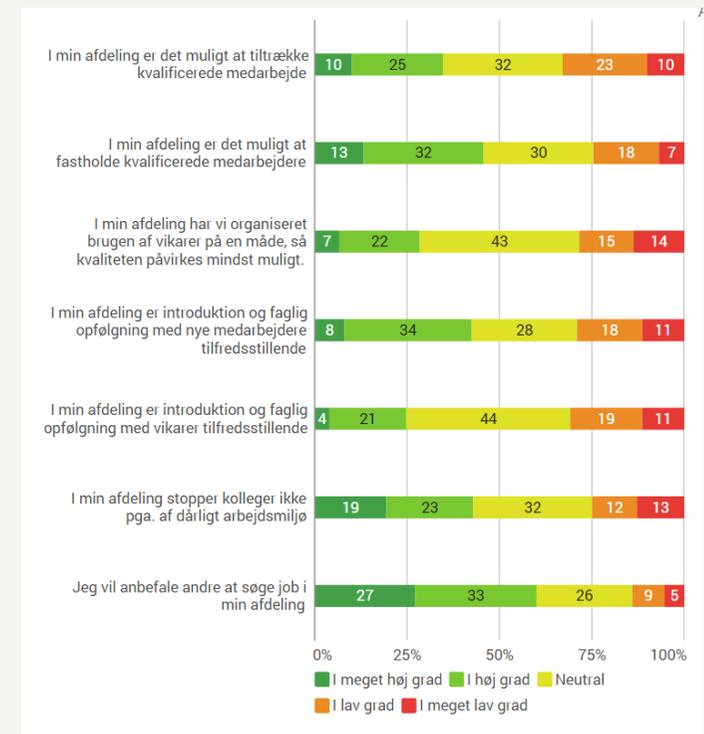


KOMPLEMENT™

Ledelse og organisering



Rekruttering og fastholdelse

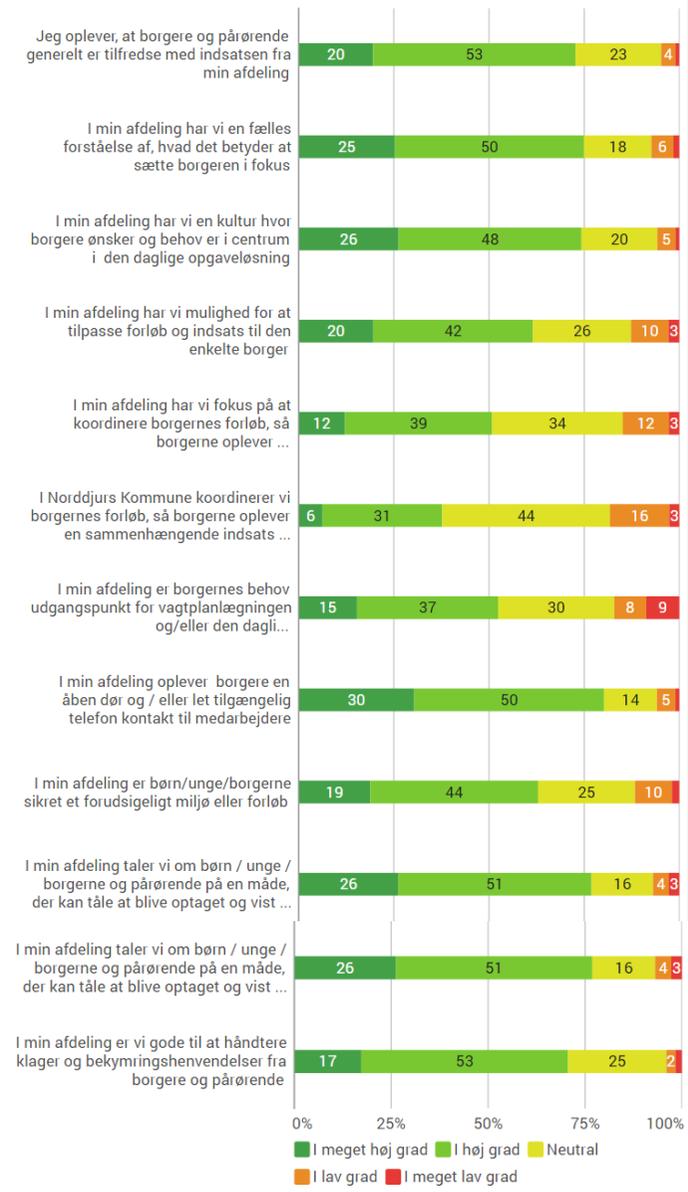


KOMPLEMENT™

Faglig kvalitet og borgerne



KOMPLEMENT™



Ekstra ift. uddybende undersøgelse

1. Socialpsykiatrien
2. Myndighed
3. Område Grenå
4. Område Auning, Allingåbro og Ørsted



Socialpsykiatrien

Spørgeskemaet gav opmærksomhed på:

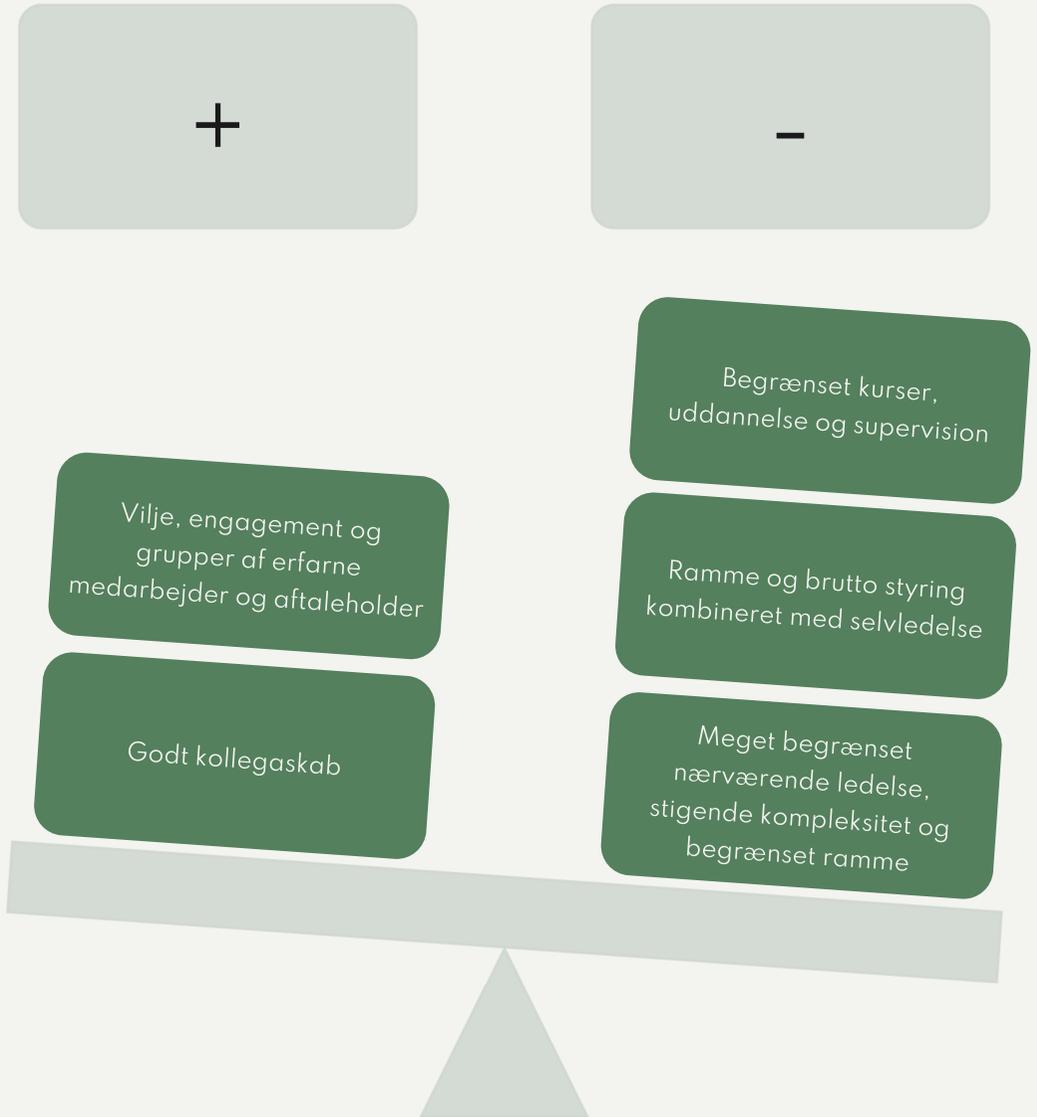
- Ledelsens tilgængelighed
- Arbejds miljø følelsesmæssig belastning
- Manglende inddragelse
- Svært at formidle beslutninger
- Rekruttering
- Udfordret ift. faglige forudsætninger

Organisering:

- Botilbud Dolmerhave 22 pladser og natdækning i Grenå
 - Botilbud i Glesborg 16 pladser (ikke natdækning)
 - Udgående §85 neuropædagogisk team placeret Glesborg (ikke samme hus som botilbuddet)
 - Udgående §85 team socialpsykiatri placeret i Grenå, Glesborg og Auning / Allingåbro + særligt indsats teams til særligt udsatte (enkeltmandsprojekter)
 - 2 Dagtilbud i Auning og Grenå – samlet set 120 borgere
 - Misbrugstilbud placeret i Grenå og med udgående funktion 2 dage om ugen i Allingåbro
 - Administration af §97 ledsagerordningerne
- Socialpsykiatrien har i alt 90 medarbejdere (ex. Ledsagerordningen) på 11 matrikler – en aftaleholder og 2 afdelingsledere.

Metode - light:

Et længerevarende gruppeinterview med LMU.



Socialpsykiatri

Det samme som står i hovedrapport

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 sjælden 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 rammestyrret, 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 unancerede 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

Anbefalinger socialpsykiatri

Øjeblikkelig opmærksomhed i visitationsudvalget ift. borgere der skal på botilbud med begrundelse af §85 rammen ikke har timer til at kunne støtte borgen.

Rammerne for ledelse skal forbedres. Både i form af mere ledelse og i form af bedre administrativ understøttelse.

Øget faglig ledelse ift. sparring og prioritering ved indskrivning af nye borgere, samt prioritering ved sygdom.

I samarbejde med fagchefen afdækkes særlig kompetenceudviklingsbehov f.eks. ift. indsatsen omkring borgere med misbrug og borgere med autisme.

Evaluering og tilpasning af rammestyring
Evaluering og tilpasning af den praktiske håndtering af bruttonormeringen.



Myndighed

Spørgeskema gav opmærksomhed på:

- Ledelsens tilgængelighed
- Følelsesmæssig belastning
- Opfølgning på faglig kvalitet
- Borgerarbejdet (tilfredshed og forløb)
- Rekruttering og fastholdelse

Organisering:

Der er 5 forskellige teams (Børnehandicap, børn, modtagelse, unge samt voksne) i Myndighed. Disse er fordelt på 2 matrikler med en aftaleholder, en afdelingsleder og 3 faglige koordinatore, hvor to har funktion på begge matrikler.

Metode:

- Der er gruppeinterview med Lokale-MED og de 5 teams.
- Der er holdt individuelle interviews med faglige koordinatore og enkelte medarbejdere.

+

-

Vilje og engagement

Mulighed for supervision + mentorordning ved ny ansættelser

System ved arbejdsmiljøhændelser

Oplevelse af yderst begrænset ledelse
- både personalemæssigt og faglig
understøttelse enkeltsager og udvikling

Manglende systematisk, struktur,
rettidig omhu og opfølgning.

Oplevet travlhed, uretfærdighed,
udfordrende tværgående samarbejder
og historisk forsvarskultur.

Akutkultur og uhensigtsmæssig kultur i
visitationsudvalg



Myndighed

Voksenteam, Ungeteam, Modtagelsen,
Børnehandicap samt Børnesocial

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 ud kald 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 børneteam, 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**.



KOMPONENT™

Det samme som står i hovedrapport

Anbefalinger myndighed

Tilbage melding til det lokale MED-udvalg på undersøgelse.

Der afsættes ressourcer til mere ledelse - inkl. tilpasning af rolle-, ansvar- og opgavefordeling.

Første planlægningsmøder ift. videre arbejde med arbejdsmiljøet afholdes (med ekstern hjælp) med MED-udvalg.

Ledelsestilsyn etableres

Proces ift. udvikling af det psykiske arbejdsmiljø igangsættes, inkl. arbejde med kommunikation og feedback mellem ledelse og medarbejdere.

Fast aftale ift. merarbejde ved akutkald etableres

Evaluering og evt. justering ift. nuværende akuttelefon.

Evaluering og tilpasning af visitationsteam på børneområdet, herunder praksis ift. afklaring af komplekse sager inden visitationsudvalg

Medarbejdernes involveres i arbejdet med den faglige strategiske udviklingsplan - ud fra en afdækning af faglig praksis og fremtidens behov

At der arbejdes kontinuerligt med den psykologiske tryghed, opmærksomheden på den meget tværgående rolle og funktion og den psykologiske tryghed omkring udførelsen af denne.



Område Grenå

Spørgeskema gav opmærksomhed på:

- Ledelsens tilgængelighed
- Følelsesmæssig belastning (Belastende hændelser, udadreagerende borgere, formidling af prioriteringer til pårørende, forudsigelighed)
- Faglig sparring og dokumentation
- Borgerarbejdet (planlægge og tilpasse indsatsen efter borgernes behov)
- Medinddragelse
- Fastholdelse af medarbejdere

Organisering

Området omfatter 4 enheder. Skovstjernen er et døgntilbud for cirka 38 beboere med fysisk og psykisk funktionsnedsættelse. STU er en særlig tilrettelagt uddannelse for unge med særlige behov. Nærheden er et aktivitetscenter med værksteder for cirka 80 borgere. Ålunden er et bofællesskab for 10 voksne borgere med psykisk og/eller fysisk funktionsnedsættelse.

Metode:

- Der er gennemført interview med MED i 2 gruppeinterviews. Et for Skovstjernes repræsentanter og 1 for de øvrige MED-repræsentanter for STU, Nærheden og Ålunden.
- Der er holdt 12 individuelle interviews med medarbejdere fra alle enhederne, dog særligt medarbejdere fra Skovstjernen. Medarbejderne er udvalgt af Komponent. Her er repræsenteret medarbejdere fra de primære faggrupper, medarbejdere med både høj og lav anciennitet, samt ældre og yngre medarbejdere.



KOMPONENT™

+

-

Nogle områder med godt fagligt og driftsmæssigt fundament - selvledende

Vilje og engagement ift. at sikre indsatsen for borgerne hos medarbejderne - også på trods af svære rammer

Erfaren og kompetent ledelse - men i en udfordret, sårbar og kompleks organisation

Dele af området tyndslidt medarbejdergruppe har klaret sig selv, behov for anerkendelse, opbakning, støtte i **belastende** situationer og faglige udviklingsmuligheder

Stor ledelsesudskiftning og yderst begrænsede rammer for ledelse på et komplekst område - drift, trivsel, faglig understøttelse, udvikling og pårørende kontakt

Dele af området: begrænset driftsfundament ift. velfungerende vagtplan, økonomioverblik, arbejdsgange, procedurer m.m.

Brug for hurtig handling ift. drift og økonomi, som skaber stor usikkerhed og uro blandt medarbejdere

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 tryk 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 arbejdsmiljøet for Skovstjernens medarbejdere såvel som væsentlig påvirkning af at have et fælles fagligt fundament, retning og tilgang til borgerinddragelse og borgernes behov.



KOMPONENT™

Det samme som står i hovedrapport

Anbefalinger: Grenaa

At rammerne for ledelse forbedres. Både i form af mere ledelse og i form af ledelse, som kan varetage forskellige roller (drift, faglig udvikling og personale) samt i form af bedre administrativ understøttelse.

At der på Skovstjernen arbejdes systematisk med at sikre driften. Fx det arbejde der er igangsat ift. effektiviseringen af vagtplanlægningen. Det kræver målrettet understøttelse af den daglige ledelse.

At der igangsættes faglig udvikling via tættere faglig ledelse, så der sikres et fælles fundament og en fælles retning.

At taksterne vurderes, så der kan skabes ro ift. manglende match mellem taksten og borgernes behov.

At de nødvendige ændringer i drift og faglig udvikling tager udgangspunkt i at medarbejderne, særligt på Skovstjerne, har været igennem mange ændringer, og derfor også har brug for anerkendelse af og opmærksomhed på fastholdelse af de medarbejdere, der har taget et stort ansvar for den daglige drift.

At samarbejdet med og systematisk inddragelse af borger og pårørende ikke er båret af den enkelte medarbejders prioritering og tilgang men et fælles mindset og en fælles tilgang.

At der sikres fortsat faglig udvikling orienteret mod borgernes ønsker og motivation; bl.a. i form af LA2 og relationel velfærd. Dette også ud fra et investeringsperspektiv

At der arbejdes med den psykologiske tryghed, så det kan blive trygt at tale om fejl og svære emner, og dermed mulighed for at sikre faglig udvikling og forebygge omsorgstræthed/forråelse.

At der udarbejdes et udviklingsprogram for kompetenceudvikling, fastholdelse og understøttelse af ledere og ledertalenter



Auning/Allingåbro/Ørsted

Spørgeskema gav opmærksomhed på:

- Kultur
- Ledelse
- Rekruttering og fastholdelse
- Faglig kvalitet
- Samarbejdet med borgere og pårørende

Organisering

Auning:

- Bofællesskaberne Banesvinget med 22 pladser (personale kl. 7-22)
- Aktivitetscenter Auning, "udeholdet" og Aktivitetstilbud Gl. Estrup

Ørsted:

- Botilbud Skovvang med 14 pladser (døgndækning)
- Botilbud Kærvang med 18 pladser (døgndækning)
- Aktivitetscenter Ørsted

Allingåbro:

- Botilbud Stadionparken 8 pladser (personale kl. 7-22) og Bostøtten Broagervej 6 pladser (personale kl. 7-22)
- Bostøtteteam

Metode:

- Gruppeinterview med medarbejderrepræsentanter i LMU.
- Interviews med aftaleholder og de to konstituerede afdelingsledere
- 8 interviews med tovholdere, medarbejder og medlem af det lokale pårønderåd.
- To observationer.

+

-

Stort engagement i borgernes trivsel blandt ledere og medarbejdere

Mange gode initiativer er under implementering i en genopretningsproces, bl.a. struktur på driften, systematik ift. fx mødeafvikling og overlap, risikovurdering, arbejdsplanlægning, arbejde med arbejdsmiljø og internt samarbejde, kompetenceudvikling, opfølgning på faglig kvalitet og etablering af internt vikarkorps samt tovholderfunktion. Implementeringen skal fortsat understøttes.

Erfaren og strategisk kompetent ledelse, der er nået langt på kort tid. Behov for fokus på fastholdelse af medarbejdere og ledere samt udvikling af ledertalenter. Positive takter ift. nøgletal som sygefravær, personaleomsætning, antal vakante stillinger.

Afdelingsledelsen er meget sårbar med én sygemeldt og de to øvrige, som igennem en længere periode har leveret en ekstraordinær indsats, konstitueret. Flere enheder er langt fra at have "de nye tiltag" implementeret – her er behov for mere synlig og nærværende afdelingsledelse af kultur, struktur og faglig udvikling.

Oplevet manglende tid og ressourcer til at arbejde "så meget som vi kunne" med borgernes udvikling og trivsel. Dette er – udover den primære værdi i form af borgeroplevelse (livs)kvalitet – også relevant i et økonomisk investeringsperspektiv.

Forskellige grader af oplevet travlhed – nogle steder meget højt arbejdspress. Fx nævner flere, at dokumentation er noget, de er nødt til at lave i deres fritid. Derudover pres på driften pga. de mange nye tiltag vedr. arbejdsmiljø og kompetenceudvikling; tid og ressourcer til implementering og anvendelse i hverdagen er afgørende.

Risiko for oplevelse af "forhastet udvikling" for nogle medarbejdere/enheder. Fokus kan med fordel lægges på inddragelse (gennem bl.a. LMU), kommunikation og forbedring af samarbejde mellem medarbejdere og ledere, bl.a. ved øget "organisatorisk medlemskab"

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, arbejds gange, 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 Komponentens 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 selvledelse. 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.



Anbefalinger: Auning/Allingåbro/Ørsted

At området sikres tid og ro til den igangsatte genopretningsproces, der både vedrører økonomi, faglighed, arbejdsmiljø og lovmedholdelighed (forventeligt minimum 3-5 år)

At der allokeres flere ressourcer til ledelse, både ift. organisering af selve afdelingsledelsen og administrativ understøttelse til lederteamet samt at takster/rammestyring efterses ift. mulighed for styrket normering

At der arbejdes med fortsat implementering af de igangsatte kompetenceudviklingsspor, samt udvikling af den samarbejdskultur og arbejdsmiljø, herunder fortsættelse og forankring af forløb med Etikos, LA2, mv.

At ledelsesnærvær og -synlighed på tværs af organisationen prioriteres i højere grad, og at dette især bruges til at understøtte faglige drøftelser om borgernes udvikling og trivsel. Der bør være højere grad af synlig ledelse på fx personalemøder, overlap, organisering m.m.

At der arbejdes med at sikre kontinuitet, rekruttering og fastholdelse af de nødvendige ledelseskrafter - blandt andet ved øget fokus på at forbedre lederens arbejdsmiljø gennem fx mere og bedre administrativ understøttelse, omfanget af arbejdsopgaver, ledelsesspænd mv.

At igangsatte og kommende ændringer i drift og faglig udvikling tager udgangspunkt i, at medarbejderne har været igennem mange ændringer, og derfor også har brug for anerkendelse, samt opmærksomhed på fastholdelse af de medarbejdere, der har taget et stort ansvar for den daglige drift. Her kan en eventuel fortsættelse af Etikos-forløbet være relevant i nogle enheder.

At metoder til inddragelse og samarbejde med beboerne prioriteres - fx ved etablering, understøttelse og inddragelse af et/flere beboerråd eller anden systematisk metode

At der arbejdes på systematik og forventningsafstemning i samarbejdet med pårønderrådet

Det igangsatte arbejde med at styrke samarbejdet i LMU bør fortsætte, bl.a. med fokus på psykologisk tryghed, kommunikation og gennemsigtighed

At der sikres fortsat faglig udvikling, der har sit omdrejningspunkt i borgernes ønsker og motivation; bl.a. i form af LA2 og konceptet om "relational velfærd". Dette også ud fra et investeringsperspektiv.

At der, i forlængelse af Etikos-forløbene, arbejdes med den psykologiske tryghed, så det bliver trygt at tale om fejl og svære emner og dermed mulighed for at sikre faglig udvikling og forebygge omsorgstræthed/forråelse.

At der udarbejdes et udviklingsprogram for kompetenceudvikling, fastholdelse og understøttelse af ledere og ledertalenter.



KOMPONENT