

Virksomhedsgrundlag

for sundheds- og omsorgsområdet



Indhold

Indledning	2
Rammer, muligheder og udfordringer	3
Værdier	5
Organisation og det fælles vi	6
Vision.....	7
Mission	8
Faglig ledelse	9
Strategiske indsatsområder	10

Indledning

Virksomhedsgrundlaget er til alle medarbejdere og ledere i Sundhed og Omsorg. Med virksomhedsgrundlaget sætter vi fokus på sundheds- og omsorgsområdets berettigelse og formål og skaber en rød tråd mellem vision, mission, rammer, politikker og konkrete handlinger. Virksomhedsgrundlaget beskriver vores ramme og retning og er vores fælles forventningsafstemning: Sundhed og Omsorg er en arbejdsplads, hvor vi har en rehabiliteringskultur. Her er frihed til at handle og udnytte den enkeltes kompetencer, og der er rum til arbejdsglæde og kreativitet. Vores fælles berettigelse er i sidste ende at gøre gavn for borgere i Norddjurs Kommune.

Virksomhedsgrundlaget er skrevet for, med og til medarbejdere og ledere på sundheds- og omsorgsområdet, og er målrettet kvaliteten i det daglige arbejde for både medarbejdere, som har primær kontakt med borgerne, samt faggrupper som ikke har primær borgerkontakt, men derimod andre understøttende funktioner i organisationen, som i sidste ende kommer borgerne, som vi er her for, til gode. Virksomhedsgrundlaget er blevet til på foranledning af områdeudvalget (OMU) for Sundhed og Omsorg.

Opgaverne på området ændrer sig i takt med stigende kompleksitet og større krav til kvalitet, sammenhæng og koordination samt brug af nye metoder og teknikker. Forandringerne sker med stigende hast og stiller større krav til beslutninger på alle niveauer i organisationen, til aflæring af gamle vaner, nye krav til opgaveløsningen og til øget dokumentation af effekt og resultater.

Virksomhedsgrundlaget beskriver, hvad vi arbejder med i Sundhed og Omsorg, og for hvem vi i sidste ende løser vores opgaver. Hvilke rammer, udfordringer og muligheder, der præger vores arbejde. Hvordan vores arbejde i Sundhed og Omsorg hænger sammen med kommunens overordnede vision og værdier. Og ikke mindst hvilke fælles ambitioner, vision og mission, der danner det fælles fundament for os alle i Sundhed og Omsorg.

Nedenfor ses en illustration af, hvordan Norddjurs Kommunes overordnede værdier og politikker samt sundheds- og omsorgsområdets virksomhedsgrundlag og strategier er forbundet og hænger sammen.



Rammer, muligheder og udfordringer

Som offentlig organisation er vi underlagt særlige rammer og vilkår, der har betydning for de udfordringer, vi skal løse, og de muligheder vi kan udnytte. Disse rammer og vilkår er blandt andet:

- Lovgivning
- Politikker
- Kommunens serviceniveau
- Samarbejdsaftaler, som fx Sundhedsaftalen med Region Midtjylland

Lovgivningen er en helt fast ramme. Alt vi gør, kræver lovhjemmel. For sundheds- og omsorgsområdet er denne hjemmel overvejende beskrevet i Serviceloven, Sundhedsloven og Forvaltningsloven.

Dele af lovgivningen kan direkte omsættes til handlinger og arbejdsgange, mens andre dele er underlagt det kommunale serviceniveau (kvalitetsstandarderne) og de kommunale politikker, som kommunalbestyrelsen vedtager. Netop her bliver det tydeligt, at vi er en del af en politisk styret organisation.

De væsentligste politikker på sundheds- og omsorgsområdet, som kan ses på [kommunens hjemmeside](#), er:

- Ældrepolitikken
- Værdighedspolitikken
- Sundhedspolitikken og den sundhedspolitiske tilgang
- Demenspolitikken
- Handicappolitikken
- Den socialpolitiske tilgang
- Velfærdsteknologipolitikken
- Mad- og måltidspolitikken

Serviceniveauet er beskrevet i kommunens kvalitetsstandarder, som revideres løbende. Kvalitetsstandarderne er samlet på [kommunens hjemmeside](#).

Kvalitetsstandarderne er suppleret med indsatskataloger, som mere detaljeret beskriver tilbuddene, samt serviceinformationer, der sikrer et mere overskueligt overblik for borgerne. De politiske beslutninger skal kendes, forstås og udmøntes i mødet med borgerne. For ledere og medarbejdere betyder det en systematisk aflæring af 'plejer' og systematik i forhold til ny læring.

Andre rammer og vilkår, der gør sig gældende er f.eks.:

- **Samfundsudvikling og tendenser:** Nye tendenser som digitalisering, indvandring, senere pensionering samt åbenhed over for anvendelse af ny teknologi har alle betydning for vores opgaveløsning og arbejdsgange.
- **Demografisk udvikling:** Den demografiske udvikling tyder på længere forventet levetid, og udviklingen inden for sundhedsvæsenet betyder, at man kan leve længere med sygdom og handicap. Der bliver dermed flere ældre, som forventes at leve længere. Denne udvikling ses også i Norddjurs Kommune, hvor der bor færre i den arbejdsdygtige alder.

- **Rehabilitering:** Rehabilitering er fortsat centralt lige som kravet om indflydelse og selvbestemmelse. Fra at mange havde opfattelsen af, at have krav på ydelser på baggrund af betalt skat, er der nu en bevægelse mod, at vi også forventer at skulle bidrage selv, hvis man kan. Det er vigtigt, at sundheds- og omsorgsområdet også følger med og nogle gange er frontløber i denne udvikling, da en organisatorisk kulturændring ikke sker af sig selv.
- **Udvikling i kerneopgaven:** Kerneopgaven er under konstant forandring og vilkårene ændrer sig løbende i takt med stigende kompleksitet og udvikling i det nære sundhedsvæsen. Der skal derfor være et match mellem medarbejder, kompetencer og opgaver.
- **Rekruttering og fastholdelse:** Der er et stort og stigende behov for at arbejde med rekruttering og fastholdelse samt hvilke faggrupper, der har de rette kompetencer til at løse opgaven.
- **Ligeværd/autoritet:** Tidligere var der en tydelig magtforskydning mellem det offentlige og borgerne. I dag arbejdes der bevidst på at udligne og kompensere for dette via inddragelse og tydeliggørelse af, at det er borgeren, der træffer beslutningerne inden for kommunens serviceniveau og på baggrund af medarbejdernes faglige vurdering. Der er i stigende grad behov for at kunne levere, hvad der individuelt er behov for og i mindre grad standardydelser.
- **Familie og netværk:** Der er i stigende grad fokus på familie og netværk som en ressource og som en nødvendighed for, at borgeren fortsat oplever et værdigt liv med mening, men også potentielt som en nødvendig hjælp.
- **Udvikling af det nære sundhedsvæsen:** Der sker i disse år en kraftig udvikling af det nære sundhedsvæsen med opgaveændringer og opgaveflytning mellem sygehus og kommune samt færre og større sygehuse. Vi står aktuelt foran en ny sundhedsreform, som kan betyde markante nye krav til forandring og fleksibilitet. Afledt af dette er et øget behov for samarbejde, dialog og kompetenceudvikling i en robust og åben organisation.

Økonomi

Den økonomiske ramme er en given faktor, og budgetoverholdelse er en forudsætning og en forventning. Udviklingen i opgaver og kompleksiteten, gør det vanskeligt at få krav og forventninger til at stemme overens med den økonomiske ramme. Det er derfor nødvendigt konstant at have fokus på den effektive drift, at udviklingen i opgaver følges og at serviceniveauet overholdes og evt. tilpasses. Derudover har lederne et løbende ansvar for vurdering og prioritering af nye opgaver i dialog med medarbejdere og politikere.

Ændringer i de økonomiske vilkår må nødvendigvis medføre ændringer i mødet med borgerne. Det kan umiddelbart opleves som begrænsninger for udviklingen og for den enkeltes handlefrihed. Men vigtigst af alt, så skaber ændringer også altid nye muligheder, når vi er åbne for dem.

Mulighederne skabes af områdets ledere og medarbejdere i fællesskab gennem kreativitet og sund fornuft. Dette sker i forhold til de daglige arbejdsgange, hvor den enkelte medarbejder undres og deler denne undren, så der kan ske nytænkning og innovation. Det sker også, når større tiltag, som besparelser, effektiviseringer eller en generel samfundstrend, pludselig åbner et 'mulighedernes vindue'. Og det sker i mødet med borgerne, når vi lytter og deler viden. I Sundhed og Omsorg vil vi gribe disse muligheder for effektivisering, nytænkning og innovation.

Værdier

I foråret 2020 udarbejdede ledere og medarbejdere i fællesskab [Vores Norddjurs](#), som er et organisations- og ledelseskodeks bestående af fire værdier: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab.

Værdierne beskriver det, vi prioriterer i samarbejdet med borgerne og i det interne samarbejde. Værdierne siger noget om, hvordan vi løser opgaverne, hvordan vi møder hinanden, og hvordan vi agerer. Vores handlinger skal løbende udfordres og testes op imod værdigrundlaget. Det er en vigtig forudsætning, at det vi siger også er det vi gør.



- **Tillid.** Det betyder, at vi:
 - Er gennemsigtige omkring beslutninger og processer og har et højt informationsniveau
 - Praktiserer en åben dialog
 - Sikrer tydelighed om rammer, målsætninger og muligheder for medbestemmelse
 - Giver mulighed for at få og tage ansvar og undlader unødigt kontrol af hinanden
 - Udviser troværdighed ved at handle og følge op på aftaler og tiltag

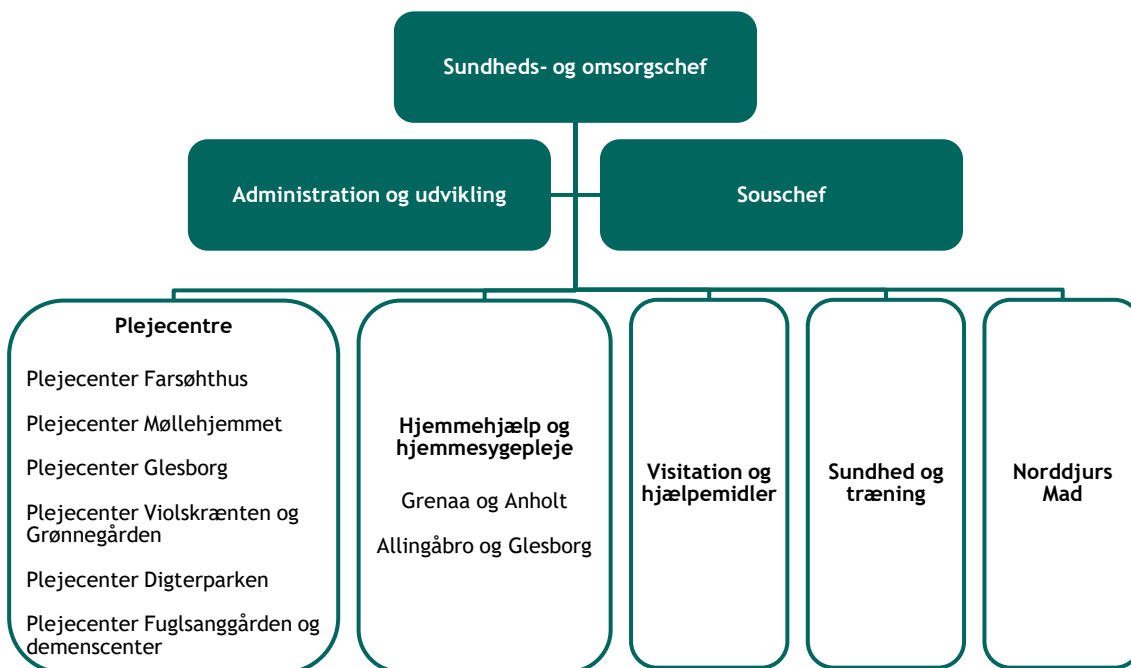
- **Ordentlighed.** Det betyder, at vi:
 - Indgår i ligeværdige dialoger ved, at vi lytter til hinanden og selv kommunikerer tydeligt og respektfuldt
 - Accepterer, respekterer og giver plads til forskelligheder
 - Anerkender værdien af flere og andre fagligheder og perspektiver
 - Udviser ansvar og står på mål for fælles beslutninger
 - Er omhyggelige og efterstræber det bedste resultat

- **Udvikling.** Det betyder, at vi:
 - Anvender prøvehandling som et redskab til at teste nye måder at gøre tingene på
 - Er nysgerrige på ideer og bakker op om at tage chancer for at drage ny læring
 - Bruger sund fornuft og udviser handlekraft i den daglige opgaveløsning
 - Tager initiativ til at nytænke eksisterende praksis og udvikler det, der bør ændres
 - Tilpasser vores faglighed og kompetencer i takt med, at kerneopgaven forandres

- **Fællesskab.** Det betyder, at vi:
 - Samarbejder på tværs af niveauer, forvaltninger og afdelinger
 - I arbejdet med kerneopgaven, byder ind med relevante kompetencer
 - Udviser åbenhed og videndeler i organisationen
 - Tilstræber at inddrage hinanden i opgaveløsningen
 - Arbejder for den fælles opgave, fælles målsætninger og i en fælles retning

Organisation og det fælles vi

Sundhed og Omsorg består af 11 aftaleenheder, herunder fem plejecentre, to hjemmeplejeområder, Visitation og hjælpemidler, Sundhed og træning, Norddjurs mad samt Administration og udvikling.



Sundheds- og omsorgsområdets organisationsstruktur kan også ses på [kommunens hjemmeside](#).

I Sundhed og Omsorg er der mange ”vi’er” og fællesskaber. Der er både de små, lokale fællesskaber i hver enhed, men der er også det store, fælles vi. Det fælles vi handler om, hvad der binder os sammen i organisationen og styrker samhørigheden på tværs. Vi er i Sundhed og Omsorg gensidigt afhængige af hinanden og alle udfylder en vigtig rolle for at organisationen kan lykkes. Med et stærkt fælles vi kan vi skabe sammenhængende indsatser på tværs af Sundhed og Omsorg.

Herudover er Sundhed og Omsorg også en del af den øvrige organisation i Norddjurs Kommune, hvor vi blandt andet har et tæt samarbejde med socialområdet. Herudover har Sundhed og omsorg også snitflader til eksterne samarbejdspartnere, som eksempelvis Region Midtjylland og Randers-klyngen.

Det betyder, at:

- Vi videndeler på tværs for at styrke helheden i borgerforløbene, inspirerer hinanden og får nye perspektiver på opgaveløsningen
- Vi søger viden om hinandens opgaver, samt hvem og hvordan opgaverne løses på tværs af organisationen
- Vi er nysgerrige overfor hinanden og skaber forståelse for hinandens arbejde
- Vi har en fælles forståelse af grundlæggende begreber, vision og mission
- Vi i fællesskab skaber sammenhæng for borgerne
- Vi respekterer og anerkender hinandens roller og kompetencer for værdifulde

Vision

Sundheds- og omsorgsområdets vision sætter retningen for vores arbejde. Det er et billede af, hvor vi ser os selv som organisation i fremtiden. Samtidig bygger den på kommunens værdier, på vores ambitioner og er en ledestjerne for vores mission.

Derfor er visionen for sundheds- og omsorgsområdet:



Rehabiliteringskultur betyder, at vi naturligt tænker rehabiliterende, og at vi anskuer opgaven fra et helhedsorienteret perspektiv, og tilpasser vore løsninger i forhold til opgaven, så vi tager hensyn til ønsker for fremtiden og med baggrund i vores faglighed løser det reelle problem og lærer af vores erfaringer.

Kultur handler om, hvordan vi agerer i mødet med hinanden og med borgerne, det vil sige hvilken adfærd vi har. Handlinger og sprog skaber kultur, og på den måde er vi med vores handlinger i mødet med borgerne og hinanden med til at skabe og udvikle den rehabiliterende kultur.

Det vil sige at:

- > Vi tror på, at alle borgere har et udviklingspotentiale, så alle borgere har en plan for egen rehabilitering
- > Vi tager afsæt i den enkelte borgers livshistorie og drømme for fremtiden
- > Vi støtter borgerne i at være besluttende i formuleringen af målet - og aktiv i at nå det
- > Vi involverer familie og netværk aktivt
- > Vi anskuer ethvert møde med borgerne som unikt, og vi ser den enkelte i situationen
- > Vi er alle vigtige og løser opgaver af betydning for at lykkes som organisation
- > Vi bidrager med en indsats af høj faglighed og menneskelig kvalitet, inddrager relevante aktører og anerkender alles rolle og indsats i den samlede organisation
- > Vi sikrer og udvikler organisation med fokus på læring og optimering af opgaveløsningen, uanset hvor, den er, så vi skaber mulighed for at bruge vores tid effektivt til gavn for kvaliteten i mødet med borgeren
- > Vi er alle medansvarlige for, at den nødvendige koordinering og samarbejde fungerer
- > Vi ved ikke alt, men vi ønsker at lære

Mission

Missionen beskriver Sundhed og Omsorgs kerneområde. Sundheds- og omsorgsområdets arbejde tager udgangspunkt i en rehabiliterende og sundhedsfremmende tilgang i vores indsatser til borgerne samt at organisationen er driftssikker, udviklingsorienteret og har fokus på optimering af arbejdsgange og opgaveløsning.

Derfor er missionen for sundheds- og omsorgsområdet:



Lige det der er brug for+ betyder, at vi går nysgerrige til opgaverne, så vi kan understøtte og løse det reelle problem eller behov. "Det lille +" handler om, hvordan vi løser opgaverne sammen med kollegaer såvel som borgeren. Det handler om, at løse det reelle problem. Nogle gange kræver det et "lille +" eller en utraditionel løsning for at løse det reelle problem, så vi må tage utraditionelle metoder i brug.

Det betyder at:

- Vi støtter det enkelte menneske i at skabe rammerne for deres eget liv ved at se og anerkende det enkelte unikke menneske med dets individuelle livshistorie, normer, værdier og behov
- Vi er nysgerrig på, hvad livskvalitet er for den enkelte
- Vi søger at forstå borgerens problem og med afsæt i vores faglighed og kommunens serviceniveau sikrer, at borgeren får den rigtige hjælp, rådgivning og vejledning
- Vi giver plads og understøtter, så borgeren forstår, tager ansvar for og træffer sine egne beslutninger. Det indebærer også selverkendelse hos den enkelte medarbejder i forhold til at vide, hvem der bedst kan løse opgaven
- Der er plads til at tænke ud af boksen og lave individuelle løsninger og prøve nye løsninger af
- I samarbejdet med kollegaer søger vi at forstå og løse det reelle problem eller spørgsmål

Faglig ledelse

Udviklingen af ledelsesfunktionen har været højt prioriteret gennem flere år. På lederseminaret i foråret 2021 satte ledergruppen på sundheds- og omsorgsområdet for alvor fokus på faglig ledelse i relation til drift, personale og innovation.

Faglig ledelse betyder, at *facilitere at organisationen kan det, der er brug for, for at kunne levere indsatser, der giver værdi for borgerne*. Faglig ledelse foregår i alle situationer.

Fokus på faglig ledelse er også en betydende faktor i forhold til videreudviklingen af det fælles ”vi” i Sundhed og Omsorg, idet der på tværs af alle ledelsesniveauer tages udgangspunkt i det samme fundament/forståelse af faglig ledelse.

Herudover skal det også sikre, at vi har en læringskultur, hvor vi lærer af vores fejl og sparrer med hinanden samt i forhold til kvalitetssikring af driften. Faglig ledelse skal rette fokus på meningsskabelse og bedre sammenhæng, så medarbejderne oplever, at de er mindre i tvivl, færre uoverensstemmelser og en tydelig afgrænsning af kerneopgaven. Hermed skal sikres større faglig selvtillid, trivsel og stolthed.

Med et fokus på faglig ledelse ønsker vi at opnå, at medarbejderne ”kan og vil selv”, vi rekrutterer og fastholder kompetente medarbejdere, vores medarbejdere har de rette kompetencer til at løse opgaverne og at vi har et fælles fundament og sprog om rehabilitering og rehabiliteringskultur, så vi gennem vores sprog og handlinger styrker den rehabiliterende kultur

Det betyder, at:

- Vi efterspørger viden og indsigt ift. egen ledelsesopgave (drift, personale og innovation)
- Vi efterspørger og udvikler medarbejdernes viden og indsigt og sætter den i spil (refleksion, handlemuligheder, kvalitet, viden og læring)
- Vi skaber tydelige rammer og retning og oversætter fra f.eks. politiske beslutninger til mening (gennemsigtighed)
- Vi sætter forpligtende mål og følger op på dem
- Vi udvikler organisationens faglighed, både med fokus på den monofaglige, tværfaglige og tværorganisatoriske sammenhængskraft

Strategiske indsatsområder

Udvikling kræver handling og prioritering, da der altid er mange dagsordner i spil. De strategiske indsatsområder afspejler de udviklingsområder, som vi prioriterer på sundheds- og omsorgsområdet. Dette skal sikre en bæredygtig organisation, hvor vi har kvalificerede medarbejdere, attraktive arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø, hvor vi kan løse kerneopgaven til gavn for borgerne.

Sundheds- og omsorgsområdet har følgende strategiske indsatsområder, der alle i sidste ende bidrager til værdighed og kvalitet i mødet med borgerne og hinanden:

- > **Rehabilitering:** Vi udvikler og implementerer vores arbejde med rehabilitering, herunder både rehabiliteringskultur, rehabiliteringsforløb og hjælp til selvhjælp. Vi har en rehabiliteringsstrategi.
- > **Kvalitetssikring:** Vi udvikler vores organisation med fokus på, at vi har de rette kompetencer til at løse opgaverne, så der er høj faglig standard i indsatserne og medarbejderne har en faglig stolthed. Vi har en bæredygtig og modstandsdygtig organisation, hvor vi anvender vores kompetencer bedst muligt og kompetenceudvikler løbende. Vi måler og udvikler på effekten at indsatserne og justerer løbende. De kommende år vil der være særlig fokus på specialeudviklingen, hygiejne, dokumentation og udnyttelse af effektmåling.
- > **Rekruttering og fastholdelse:** Vi rekrutterer og fastholder de nødvendige kompetencer og er særligt opmærksomme på den aktuelle arbejdskraftsituation både nu og i fremtiden. Indsatsen er rettet både mod uddannelsesområdet, mod nye og allerede kendte faggrupper, det samlede arbejdsliv og dermed både på vores egen identitetsopfattelse og vort image.
- > **Ledelse gør en forskel:** Vi har en tydelig og synlig ledelse, som bedriver faglig og strategisk ledelse, der understøtter medarbejderne og hele organisationen, så vi til enhver tid er i stand til at løse kerneopgaven og arbejde selvledende. Vi mener, at ledelse gør en forskel.
- > **Organisation:** Vi har en effektiv og samarbejdende organisation og kultur omkring opgaver, processer og arbejdsgange med fokus på helhedstænkning og sammenhæng, som giver mulighed for udvikling af kompetencer, selvledelse og identifikation og prioritering af nye udviklingsområder. Organisation, ydelser og arbejdsgange understøtter, at vi kan levere "det der er brug for+" i mødet med borgerne og i mødet mellem kollegaer.
- > **Nære sundhedstilbud og sundhedsreform:** Vi har sammenhængende og relevante tilbud tæt på borgerne, som understøtter borgernes rehabilitering og sundhed, både isoleret og med fokus på overgange mellem enheder og sektorer, så der skabes kontinuitet og smidighed i indsatserne. Vi afvejer løbende mellem nærhed og øvrige rammebetingelser. Ældrebolighandlingsplanen vil være en særligt indsats de kommende år.
- > **Borgere med komplekse behov:** Vi har fortsat fokus på udvikling af sammenhængende og stærke tilbud til borgere med komplekse behov. Senhjerneskeadeområdet, demensområdet og den øvrige faglige specialisering og andre komplekse problemstillinger er nogle af de aktuelle emner
- > **Velfærdsteknologi, digitalisering, automatisering:** Vi inddrager velfærdsteknologi og digitale værktøjer for at skabe bedre tilbud til borgerne, et godt arbejdsmiljø for medarbejderne og som et led i at sikre den nødvendige arbejdskraft.