

## Afrapportering udviklingsproces på Socialområdet

22/6043 Åben Sag

### Sagsgang

KB

### Sagsfremstilling

På Kommunalbestyrelsesmødet den 24. maj 2022 blev det politisk besluttet at undersøge Socialrådets tilgang til borgere og pårørende samt ledelseskulturen og arbejdsmiljøet på området, herunder rammer for ledelse. Med henblik på at sikre en tryk, involverende og ordentlig proces blev undersøgelsen gennemført med fokus på gennemsigtighed, højt informationsniveau og med mulighed for dialog igennem hele forløbet. Dette vil fortsat være den grundlæggende tilgang i forbindelse med afrapportering og i det videre arbejde med den positive udvikling af Socialområdet.

Formålet med udviklingsprocessen har været 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. Undersøgelsen er nu afsluttet og den endelige afrapportering fra Komponent er vedlagt som bilag.

### Komponents anbefalinger

Komponent finder, at mange både ledere og medarbejdere på Socialområdet tilkendegiver, at de er tilfredse med deres job, og at der hos medarbejdere og ledere er et stort engagement og vilje i forhold til at sikre borgernes trivsel og udvikling. En række positive elementer som for eksempel hjælpsomhed og ansvarlighed i opgaveløsningen, borgeren i centrum, igangsatte udviklingsinitiativer og meningsfuld implementering af politiske beslutninger skal fastholdes og sikres som et fast fundament for det fremadrettede udviklingsarbejde.

Komponent har gjort en række fund og har på den baggrund givet anbefalinger, som vedrører Socialområdet som helhed og anbefalinger, som kun vedrører følgende områder: "Område Grenaa", "Område Ørsted, Auning, Allingåbro", "Socialpsykiatri", "Område Ørum", "Visitations- og myndighedsafdelingens børnedel" samt "Forebyggelse og Tidlig Indsats, Familiehuset og Sundhedsplejen".

Komponent finder, at UngNorddjurs, Tandplejen og Børne- og Ungecenter Norddjurs er veldrevne med et godt arbejdsmiljø, god administrativ understøttelse og har tilstrækkelig ledelse. Fund i områder "Område Ørum" og "Forebyggelse og Tidlig Indsats, Familiehuset og Sundhedsplejen" vedrører alene behovet for mere ledelse.

Komponent anbefaler at:

- Socialområdet opdeles i to fagchefområder – en fagchef for henholdsvis børneområdet og voksenområdet med henblik på at styrke ledelseskraften og styrke den faglige udvikling, strategisk retning, det tværgående samarbejde og den økonomiske styring.
- der sikres mere driftsnær og faglig ledelse på følgende områder gennem en styrkelse af afdelingslederniveauet i "Socialpsykiatri", "Område Grenaa", "Område Ørsted, Auning, Allingåbro", "Område Ørum", "Visitations- og myndighedsafdelingen" samt "Tidlig Indsats og forebyggelse, Familiehuset og Sundhedsplejen". Dette til gavn for både den borgeroplevede kvalitet og arbejdsmiljøet for medarbejdere og ledere.
- der med henblik på at sikre et godt arbejdsmiljø samt fælles faglig retning og borgerfokus igangsættes en kulturproces i tre enheder: "Område Ørsted, Auning, Allingåbro", "Skovstjernen (område Grenaa)" samt "Visitations- og myndighedsafdelingens børnedel". Da der er tale om afdelinger, der er skrøbelige og i alarmberedskab anbefales ekstern bistand.
- der udarbejdes en prioriteret strategi, handleplaner og realistisk tidsplan for den videre udvikling af hvert nyt fagchefområde. Formålet er en fælles strategisk tilgang samt mere struktur og systematik på alle niveauer i organisationen. Der skal sikres bredt medejerskab til strategierne.
- der arbejdes med at genskabe tillid og tryghed imellem områdeledelse og Kommunalbestyrelsen, herunder gensidig forståelse og nysgerrighed på de forskellige perspektiver, der kan være.

På baggrund af Komponentens anbefalinger foreslår forvaltningen, at følgende initiativer iværksættes:

### Styrkelse af ledelsen

- Opdeling af socialområdet i to fagchefområder: Børne og familieområdet og voksenområdet
- Styrkelse af afdelingsledelsen i seks aftaleområder
- Administrativ og styringsmæssig understøttelse

Det sammenhængende ledelsessystem baseret på leadership-pipeline og den tillidsbaserede, decentrale ledelsestilgang er grundlaget for Norddjurs Kommunes ledelse og sammenhængskraft. Fagdirektørenes nærhed til den konkrete opgaveløsning går via chefniveau og det er herigennem, at der sikres en meningsfuld sammenhæng mellem den strategiske retning og den praktiske udmøntning. En opdeling med to fagchefer vil tilgodese Socialrådets komplekse opgavesammensætning med højt specialiserede indsatser og tilbud, idet der i højere grad skabes plads til, at cheferne kan forholde sig til og agere i forhold til det politiske niveau samt tilrettelægge organisatoriske processer, strukturer og styringssystemer til gavn for både medarbejdere, ledere og borgere. Som følge af en national udvikling med flere borgere, der efterspørger hjælp fra socialområdet, er området ligeledes genstand for store omvæltninger i opgavevaretagelsen i de kommende år, som kalder på nye måder at arbejde på, der kræver ledelseskraft at implementere. Generelt passer denne udvikling af området godt overens med den dagsorden, der allerede er sat i Norddjurs Kommune de seneste år, om at styrke udviklingen af ledelse.

Forslaget indebærer en opdeling af ”Visitations- og myndighedsafdelingen” i en børne- og familieafdeling samt en voksspecialiseret afdeling under hver sin aftaleholder. Forslaget om en organisering i to chefområder er drøftet i aftaleholderkredsen på Socialområdet, med chefer med tætte samarbejdsflader til socialområdet og i direktionen. Der er i direktionen, i aftaleholderkredsen og hos chefer med tætte samarbejdsflader til Socialområdet stor opbakning til delingen. En nærmere beskrivelse af opdelingen er vedlagt som bilag.

Det foreslås, at opdelingen træder i kraft pr. 1. januar 2023, hvor konstitueret socialchef fortsætter som henholdsvis konstitueret børne- og familiechef og konstitueret socialchef. De to chefstillinger vil herefter blive slået op og besat i umiddelbar forlængelse af ansættelsen af en ny velfærdsdirektør.

Opdelingen vil understøtte koblingen til det politiske niveau, da socialområdets børne og ungedel i forvejen henhører under børne- og ungdomsudvalget og det specialiserede voksenområde i forvejen henhører under voksen- og plejeudvalget. Opdelingen vil endvidere styrke enstregenheten i udvalgsbetjeningen, som er vedtaget med kommunalbestyrelseshåndbogen.

Komponents undersøgelse af Socialområdet afdækker, at der i seks aftaleenheder er behov for en mere driftsnær, faglig og borgerorienteret ledelse. Det drejer sig om følgende områder:

”Myndighed- og visitationsafdelingen”, ”Område Ørsted, Auning og Allingåbro”, ”Område Grenaa”, ”Område Ørum”, ”Socialpsykiatri” samt ”Forebyggelse og Tidlig indsats, Familiehuset og Sundhedsplejen”.

Det er forvaltningens vurdering, at særligt styrkelsen af afdelingslederniveauet i aftaleenheder med døgndækning er nødvendigt samt i ”Myndighedsafdelingen” for at sikre, at de lovpligtige ledelsestilsyn er mulige at gennemføre samt opfølgning og fokus på borgersamarbejdet. En styrkelse af afdelingslederniveauet vil gøre de enkelte aftaleholderenheder mere robuste og positivt understøtte arbejdsmiljøet. For ”Område Ørum” er det muligt at finde midler til en afdelingslederstilling inden for eget budget, da en midlertidig stilling kan gøres permanent. For ”Myndighed- og visitationsafdelingen gælder, at styrkelsen sker via tilføjelse af en aftaleholder gennem opdelingen i to chefområder.

For yderligere at frigøre ledelsesressourcer anbefaler Komponent at styrke den administrative og styringsmæssige understøttelse af aftaleholderne generelt og i særdeleshed på det specialiserede voksenområde, hvor ledelsen i høj grad varetager mange administrative opgaver.

Aftaleholderkredsen på Socialområdet har drøftet og peget på, at det vil styrke den administrative understøttelse, hvis de centralt placerede administrative medarbejdere fysisk er placeret på de decentrale driftsenheder. På Socialområdets børnedel er de administrative medarbejdere allerede placeret ude på de decentrale driftsenheder. Som et led i hurtigt at styrke den administrative understøttelse af aftaleholderne på socialområdets voksen del, vil de centralt placerede administrative medarbejdere få arbejdssted på de decentrale udførerenheder. Arbejdet med at finde en passende model for den administrative opgaveløsning og styringsmæssige understøttelse vil ske i tæt samarbejde med ledelsen, den centrale administration på socialområdet, MED-organisationen samt de centrale løn- og it-funktioner.

Det er væsentligt at bemærke, at organisationsændringen og en styrkelse af afdelingslederniveauet er et fundament for den fremadrettede udvikling af Socialområdet. Især på det specialiserede voksenområde er en robust organisering nødvendig for at videreudvikle området, sikre rettidig omhu og et godt borgersamarbejde samt sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere. Dette ud fra en betragtning om, at gode rammer for ledelse giver gode arbejdspladser og derigennem god service til borgerne. Komponent henleder opmærksomheden på, at forandringer af den karakter, som Socialområdet står over for typisk vil tage 3-5 år. Den videre udvikling af socialområdet kalder på nysgerrighed og mod til i fællesskab og sammen at udvikle og finde løsninger og implementere disse.

#### Understøttelse af arbejdsfællesskaber

- Ekstern bistand til kulturproces med henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere i ”Område Ørsted, Auning, Allingåbro”, ”Skovstjerne (Område Grenaa)”, samt ”Myndighed- og visitationsafdelingens børnedel”
- Faglig kvalitet og kompetenceudvikling til medarbejdere i udvalgte områder

Med henblik på at sikre faglig kvalitet og god trivsel for medarbejdere og ledere styrkes arbejdsfællesskaberne og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere særligt i ”Område Ørsted, Auning, Allingåbro”, ”Skovstjernen (Område Grenaa)” samt ”Myndighed- og visitationsafdelingens børnedel”. Dette vil også understøtte en udvikling i den borgeroplevede kvalitet. Det er i tråd med Komponentens anbefalinger, at der på de tre udvalgte enheder involveres ekstern bistand for at tage hånd om grupper i alarmberedskab og stor skrøbelighed. Der sikres en grundig involvering af lokale MED-udvalg og et trygt, tillidsfuldt samarbejde mellem ledere og medarbejdere i denne proces. Gennem dialog, åbenhed og samarbejde styrkes de professionelle arbejdsfællesskaber på enhederne og på området som helhed. Dette er i tråd med organisationens eksisterende fokus på udvikling af fremtidens arbejdsfællesskaber med særlig involvering af TRIO-samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere. For ”Område Ørsted, Auning, Allingåbro” gælder, at der vil blive bygget videre på den allerede igangsatte eksternt understøttede kulturproces, som er udarbejdet med grundig involvering af MED-udvalget. Den nødvendige kulturproces de pågældende steder kan give reaktioner fra medarbejdere og pårørende, da den nødvendige kulturproces vil medføre forandringer og nye måder at arbejde på

både i forhold til kolleger, borgere og ledelse. Det er derfor vigtigt, at der i fællesskab mellem forvaltning, driftsenheder og det politiske niveau udvikles en ramme for håndtering af henvendelser fra medarbejdere og medier.

#### Strategi for den fortsatte udvikling af socialområdet

Med henblik på at fremtidens Socialområde i samarbejde med velfærdsforvaltningens øvrige fagområder bliver præget af tydelig koordinering på tværs, gennemsigtighed og involvering udarbejdes en langsigtet strategi for hvert af de to chefområder. Strategierne skal tage udgangspunkt i Organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs og værdierne tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab. Strategipapir for ledelses- og organisationsudvikling 2020 udgør det strategiske overblik over de centrale dokumenter og hjørnesten i kommunens ledelsespraksis og vil derfor ligeledes være fundament for den kommende strategi. Strategien vil blandt andet tydeliggøre, at fremtidige processer og tiltag doceres og prioriteres, så området får tid til involvering i MED-systemet og til at følge igangsatte processer til dørs. Strategien skal yderligere indeholde en fælles faglig tilgang og systematik i forhold til arbejdet med borgeren i centrum, ligesom den eksplicit skal sikre understøttelse af det tværgående samarbejde.

Med baggrund i Norddjurs Kommunes Kommunikations- og markedsføringsstrategi 2020 udarbejdes på sigt en kommunikationsstrategi for Socialområdet, så der vil være bedre mulighed for at systematisere og tilpasse kommunikationen, så den understøtter en stærk fortælling om det tillidsfulde samarbejde på Socialområdet og formidler områdets styrkepositioner til borgere, pårørende og samarbejdspartnere.

#### Tilpasning af økonomiske styringsprincipper på det specialiserede voksenområde

- Tilpasning af de økonomiske styringsprincipper på det specialiserede voksenområde

Komponents undersøgelse afdækker nogle udfordringer ved den nuværende model for økonomisk styring på det specialiserede voksenområde. Det er forvaltningens vurdering, at der er behov for en revurdering og tilpasning af ressourcefordelingen internt på det specialiserede voksenområde, så den i højere grad tager højde for udviklingen i borgersammensætning samt at der vurderes på den nuværende rammestyringsmodel særligt i forhold til bostøtte. Dette skal ske inden for rammerne af

kommunens økonomiske politik og initiativet skal ske i samarbejde mellem fagområdet og økonomi.

#### Genskabelse af tillid og tryghed imellem områdeledelse og Kommunalbestyrelsen

Det vil i den kommende tid være et fælles opmærksomhedspunkt at skabe de bedst mulige betingelser for, at det politiske og det faglige niveau lykkes sammen. I den proces vil der være fokus på at skabe gensidig forståelse, nysgerrighed på forskellige perspektiver og tillid i relationerne. Dette var et tema på Kommunalbestyrelsens 12-12 seminar i august 2022 og har været et tema i drøftelserne i den politiske styregruppe. Derudover vil det være et relevant tema på Kommunalbestyrelsens kommende seminar i februar 2023. Velfærdsdirektør, Socialchef og Chef for Børn- og Familier vil tilsvarende have fokus på forvaltningens og driftens rolle i den politisk betjening og vigtigheden af dette i forhold til, at det politiske og faglige niveau lykkes sammen.

#### Organisatorisk administrativ og politisk understøttelse

De forandringsprocesser, som Socialområdet står over for, er komplekse og mangefacetterede, derfor kan der forventeligt være medarbejdere og ledere, som i en periode føler utryghed, usikkerhed og uforudsigelighed, og det er i den forbindelse vigtigt at holde sig de langsigtede mål om øget arbejdsglæde og trivsel samt styrket faglighed og bedre kvalitet i opgaveløsningen for øje. Det vil vedvarende være højt prioriteret, at der sikres en tryk, involverende og ordentlig udviklingsproces med fokus på gennemsigtighed, højt informationsniveau og med mulighed for dialog. Det er endvidere afgørende, at organisationen både administrativt og politisk støtter op om den kommende proces både i kortsigtet og langsigtet perspektiv.

Den administrative organisation med direktionen som omdrejningspunkt vil fortsat understøtte og følge udviklingen af Socialområdet tæt, for blandt andet at sikre synergi og samspil på alle ledelsesniveauer.

Henholdsvis Hovedudvalget og Områdeudvalget på socialområdet har på møder den 9. november haft en dialog om anbefalingerne fra Komponent – og herunder forslaget om en tilpasning af organiseringen. Der er vedlagt høringssvar fra to enheder, som bilag. Den fortsatte udvikling af Socialområdet vil fremadrettet være fast punkt på dagsordenen for Områdeudvalget for

Socialområdet, og det prioriteres, at lokale MED-udvalg involveres grundigt, løbende og tillidsfuldt i den videre implementering i tæt samspil med den lokale ledelse.

Udviklingsprocessen på socialområdet er forankret i fagudvalgene, som er voksen- og plejeudvalget og børne- og ungdomsudvalget. Det er samtidig vigtigt, at der sker en bred politisk forankring af den videre udviklingsproces på Socialområdet. Derfor foreslår forvaltningen, at den nedsatte politiske styregruppe bestående af Økonomiudvalget, formand for voksen- og plejeudvalget, formand for børne- og ungdomsudvalget og med borgmesteren som formand følger implementeringsprocessen og at der afholdes møde mellem den politiske styregruppe og forvaltningen to gange om året i 2023 og 2024. Dette skal også understøtte den gensidige tillid mellem det politiske niveau og socialområdet samt understøtte transparens på området. Kommunaldirektøren deltager i den politiske styregruppe sammen med børne- og familiechef, socialchef og velfærdsdirektør.

Velfærdsdirektøren vil sammen med socialchefen og børne- og familiechefen nedsætte en styregruppe med deltagelse af aftaleholdere, afdelingsledere, medarbejderrepræsentanter, HR, løn og it. Derudover vil direktionen løbende følge fremdriften i udviklingsprocessen via direktionsmøderne med samme frekvens som den politiske styregruppe og ved særlige behov.

### **Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder**

Udvikling af Socialområdet har sammenhæng til Organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs, Det sammenhængende ledelsessystem, Principper for afbureaukratisering, MED-aftalen, samt Personalepolitikken. Derudover er der sammenhæng til den økonomiske analyse af det specialiserede voksenområde, som blev præsenteret for kommunalbestyrelsen i foråret 2022. Endvidere har udviklingsprocessen sammenhæng til det i budgetaftalen for 2023 nedsatte §17 stk. 4 udvalg vedrørende rekruttering og fastholdelse.

### **Økonomiske konsekvenser**

I forbindelse med aftalen om Budget 2023 er der afsat 4,5 mio. kr. på Voksen- og Plejeudvalgets område og 0,5 mio. kr. på Børne- og Ungdomsudvalgets område til udviklingsprocessen på Socialområdet.



Forvaltningen forventer følgende udgifter til de beskrevne udviklingstiltag, hvor iværksættelse kræver politisk beslutning om finansiering:

- Opdeling af socialområdet i to chefområder og opdeling af Myndigheds- og Visitationsafdelingen i to aftaleenheder og styrkelse af ledelsen i Myndighed med en aftaleholder: 1,07 mio. kr. Den nuværende souschefstilling indgår i finansieringen.
- Styrkelse af afdelingsledelsen i følgende tre aftaleenheder: ”Område Ørsted, Auning og Allingåbro”, ”Område Grenaa”, ”Socialpsykiatri”: 2,1 mio. kr. En styrkelse af afdelingsledelsen i ”Område Ørum” sker ved, at den nuværende projektansættelse af en afdelingsleder yderligere gøres permanent inden for områdets egen økonomiske ramme.
- Ekstern bistand til kulturproces i ”Område Ørsted, Auning, Allingåbro”, ”Skovstjernen (Område Grenaa)” og ”Myndighed- og visitationens børnedel” finansieres via de allerede afsatte puljer til administrative ændringer og den centrale kompetencepulje samt via inddragelse af HR og udviklingskonsulenter i organisationen.

Den formelle bevilling mv. bliver besluttet i forbindelse med møderne i økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen i december 2022. Der resterer et restbeløb på 1,83 mio. kr.

### **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller, at den uvildige undersøgelse gennemført af Komponent godkendes og at de foreslåede tiltag i forlængelse af Komponentens anbefalinger godkendes implementeret.

### **Beslutning i Kommunalbestyrelsen den 15-11-2022**

Jens Kannegaard Lundager (D), Ulf Harbo (Ø) og Løsgænger Diana Therese Mikkelsen har fremsat ændringsforslag om at sende Komponentens foreslåede tiltag og anbefalinger i høring.

Der stemmes om ændringsforslaget:

For: 3 Ø, D, Diana Mikkelsen (Løsgænger))

Imod: 24 (V, A, C, I, F)

Ændringsforslaget falder dermed.

Godkendt idet der gennemføres et særskilt forløb for de berørte medarbejdere på administrationsområdet med fortsat respekt for MED.

**Bilag:**

1 - 3380643	Åben	Rapport Norddjurs borgersamarbejde, ledelsesramme og arbejdsmiljø	(144092/22)	(H)
2 - 3380644	Åben	Bilag til afrapporteringen Norddjurs borgersamarbejde, ledelsesramme og arbejdsmiljø	(144093/22)	(H)
3 - 3376981	Åben	Notat ny organisering Socialområdet	(141180/22)	(H)
4 - 3380677	Åben	Høringssvar fra Tillidsrepræsentant for HK	(144120/22)	(H)
5 - 3380676	Åben	Høringssvar fra Visitationsafdelingen, Børne- og familieteam	(144119/22)	(H)