



# Seniorområdet i fremtiden

- "TÆT på"

# Seniorområdet i fremtiden – ”TÆT på”

Kommunaldirektøren og velfærdsdirektøren har i fælleskab udarbejdet en implementeringsplan på baggrund af konsulentfirmaet BDO's to analyser af Seniorområdet i Vejle Kommune.

BDO's generelle konklusion i analysen vedrørende organisering, kultur og struktur er, at der eksisterer en overordnet god kultur på Seniorområdet i Vejle Kommune, men at der er opmærksomhedspunkter, der skal adresseres for at fastholde eller udvikle kulturen.

BDO har målt en høj borgertilfredshed på kommunens plejecentre og i hjemmeplejen. Det er endvidere BDO's vurdering, at der overordnet set er en god, anerkendende, omsorgsfuld og respektfuld tilpasset kommunikation, der er tilpasset den enkelte borger.

BDO udleder i rapporterne, at nærhed og relation efterspørges af både borgere, pårørende og medarbejdere, og at disse faktorer har stor betydning for trivslen og tilfredsheden.

Der er også flere andre faktorer som faglighed, tilrettelæggelse, inddragelse, kommunikation mv., som har betydning, men disse faktorer er ikke så konsistente som nærhed og relation. For netop at tage højde for at nærhed og relation er det vigtigste, kalder vi planen for ”Seniorområdet i fremtiden – ”TÆT på”.

**Borgere og pårørende****Decentralisering – pilotprojekt med et plejecenter og et distrikt**

Der etableres et pilotprojekt i et distrikt og på et plejecenter, hvor der lægges op til, at flere faste medarbejdere deles om de samme borgere, således at borgeren møder – om ikke den samme, så de samme medarbejdere i sit hjem. Det handler også om nødvendigt kendskab til borgeren, tid til forberedelse, tid til overlevering mv.

Forsøget går på tværs af et plejecenter og et tilknyttet distrikt. Det betyder, at vi nærmer os noget, der ligner de integrerede ordninger, som afprøves i nogle kommuner. Fordelen kan være, at borgerens lokale tilknytning bevares, og at overgangen fra hjemmepleje til plejecenter lettes.

Der er stort fokus på det tværfaglige samarbejde og kontinuiteten i forhold til den enkelte borgers sag. Projektet giver mulighed for mere sammenhæng og selvtilrettelæggelse for medarbejderne, og kan dermed bidrage til forbedrede rekrutteringsmuligheder, da ansættelse i en sådan enhed kan være attraktiv.

Sættes i gang i januar 2022. Midtvejsevaluering 3. kv. 2022. Slutevaluering 1 kv. 2023.

**Decentralisering – pilotprojekt teamopdeling i et distrikt**

Der etableres små teams i et distrikt. Her kan man arbejde med at inddele medarbejdere i teams, som har ansvar for de samme borgere. Altså mindre enheder i den store. Man kan give distriktet frihed til samtidig at afprøve nye arbejdstilrettelæggelsesformer, hvor det eneste, der fortsat gælder, er servicestandarden, normeringen og de sundhedsfaglige procedurer og retningslinjer, men hvor medarbejdere og ledere får mulighed for at tilrettelægge mere frit ud fra borgerens behov. På denne måde står de selv for planlægningen og er selv ansvarlige for at etablere den gode relation tæt på borgeren.

Projektet forudsætter, at der er det nødvendige kompetenceniveau i distriktet, for at de kan løse opgaven forsvarligt ude hos borgeren.

Der er god mulighed for indflydelse, selvtilrettelæggelse og for at skabe sammenhæng og relation. Dette kan bidrage til forbedrede rekrutteringsmuligheder.

Sættes i gang i januar 2022. Midtvejsevaluering 3. kvrt. 2022.  
Slutevaluering 1 kvrt. 2023.

---

### **Borgerinddragelse – brugerbestyrelser på plejecentre**

---

Et forsøgsprojekt med bestyrelser på plejecentre skal sættes i gang på tre centre. Der skal være med deltagelse af beboere/pårørende.

Endeligt forslag til bestyrelserne (herunder medlemmer, ansvars- og opgavefordeling) skal fremlægges i efteråret 2021.

Igangsættes pr. 1. januar 2021 og evalueres efter et år.

---

### **Tilbagevendende tilfredshedsmålinger**

---

Der skal afvikles tilbagevendende tilfredshedsmålinger på Seniorområdet, f.eks. en gang i hver valgperiode.

Der udarbejdes kommissorium for målingerne i 1. halvår 2022.

---

### **Kommunikation**

---

Der er behov for tydeligere forventningsafstemning med borgere og pårørende for at undgå misforståelser og utryghed med deraf følgende risiko for utilfredshed.

Forventningsafstemningen skal ske indledningsvist, men også kontinuerligt, når f.eks. borgerens situation ændrer sig, og når nye kontaktpersoner (f.eks. en ny nabo) kommer ind i borgerens liv.

Der skal laves en plan for, hvordan medarbejderne og lederne skal arbejde struktureret med kommunikation og forventningsafstemning.

De eksisterende kommunikationsplaner på Seniorområdet skal kigges efter. Der er i øjeblikket et igangværende arbejde vedr. indflytterpjecer for plejecenterbeboere, som bliver hilst meget velkommen af brugerne, ligesom der også er en del informationsmateriale til nye modtagere af hjemme- og sygepleje.

Men hele informationsflowet lige fra nyhedsbreve, opslagstavler, infomails m.v. skal ses efter.

Arbejdet igangsættes i efteråret 2021.

<b>Medarbejdere</b>	<b>Mere finmasket MED-struktur</b>
	<p>Der skal etableres lokal-MED på alle plejecentre og distrikter for at sikre nærhed og lokal medinddragelse i dagligdagen. Desuden understøtter faglige fora på alle arbejdspladser en faglig, social og kulturel dialog, der er vigtig for trivsel og udvikling. Det foreslås, at der i samarbejde med HR, FOA og DSR etableres lokalMED på alle centre og distrikter.</p> <p>Understøtter i høj grad ambitionen om et Seniorområde "TÆT på". I dette tilfælde medarbejderne.</p> <p>Der iværksættes en proces, hvor medarbejdere siden klædes på i forhold til deres rolle i lokalMED. Der iværksættes en ligeledes proces for ledersiden.</p> <p>De nye lokalMED skal sammen med FagMED have ansvar for, at der løbende arbejdes med kulturen på arbejdspladsen. Der ansættes en kulturmedarbejder der i en prøveperiode på et år understøtte de decentrale ledere og LokalMED i kulturarbejdet på plejecentrene og i distrikterne. En kulturmedarbejder kan deltage i morgenmøder, MED-møder eller andre fora, hvor der arbejdes med refleksioner, faglig sparring mv. med henblik på at understøtte det løbende kulturudviklingsarbejde på tværs af de decentrale enheder. Alt sammen med henblik på at styrke og ensarte kulturen og udbrede god praksis.</p> <p>Der arbejdes løbende med fastholdelse og udvikling af den gode kultur på arbejdspladserne.</p> <p>Iværksættes 1. januar 2022.</p>
	<b>Tværgående faglige fora</b>
	<p>Der etableres lokale og tværgående medarbejderfora til faglig sparring. Der er tale om formaliserede fora til faglig sparring mellem de forskellige kompetencer på Seniorområdet – både på enhedsniveau, men også meget gerne på tværs af enheder. Forum</p>

på enhedsniveau suppleres med et 'kvalitetsforum' på tværs af plejecentrene og distrikterne. Et sådant forum vil understøtte og sprede budskabet om bedste praksis – og bidrage til serviceharmonisering på tværs af enheder, ligesom dette forum vil være en anledning til løbende kulturimplementering.

Der arbejdes med forslagene på områdelederniveau, og der femlægges forslag til implementering i september 2020.

---

### **Kompetencecenter Velfærd**

---

Der etableres et tværgående kompetencecenter i Velfærdsforvaltningen for at sikre den bedst mulige kompetenceudvikling af medarbejderne og samtidig opnå koordinering, optimal ressourceudnyttelse og tværgående videndeling i forvaltningen. Velfærdsforvaltning ønsker at være førende i forhold til udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Kompetencecenter Velfærd skal sikre den strategiske retning for kompetenceudviklingen i forvaltningen samt efterfølgende prioritering af kompetenceudviklingsforløb. Nærheden til drift sikres via bestyrelse og følgegrupper, hvor medarbejdere deltager. Udsynet og fremsynet sikres via deltagelse af VISO-godkendte ad hoc deltagere og eksterne deltagere fra f.eks. VIVE og andre forskningsinstitutioner.

Dette er ligeledes for at stå bedst muligt i forhold til rekruttering fremadrettet. Velfærdsforvaltningen ser rekrutteringsudfordringen som den største udfordring inden for de næste fem år.

Etablering ultimo 2021.

<b>Ledere</b>	<b>Smallere ledelsesspænd</b>
	<p>Ledelsesspændet skal sænkes. Hertil kommer vikarer og timelønnede. Dette er for at sikre den ønskede nærhed til medarbejdere, borgere og pårørende.</p> <p>Der skal være et mindre ledelsesspænd på Seniorområdet. Gennem de senere år har ledelsesopgaven for lederne på området ændret sig markant med et meget stort og alsidigt ansvar til følge.</p> <p>Der foretages en konkret individuel analyse af de enkelte plejecentre og distrikter med henblik på, hvordan ledelsen bør organiseres.</p> <p>Der fremlægges en plan for, hvordan ledelsesspændet konkret bør sænkes på de enkelte centre og distrikter i november 2021. Dette forudsætter, at der ved budget 2022 bevilges midler hertil.</p>
	<b>Formelt horisontalt ledelsesforum</b>
	<p>Det eksisterende tværgående lederforum på Seniorområdet skal revideres og revitaliseres ud fra analysens anbefalinger.</p> <p>Dette arbejde igangsættes via områdelederne, som fremkommer med forslag hertil i september 2020.</p>
	<b>Udviklingsforløb for ledere</b>
	<p>Der igangsættes i efteråret et tværgående ledelsesudviklingsforløb på Seniorområdet, som skal sikre tværgående sparring og som skal munde ud i permanente tværgående samarbejdsfora og sparringsgrupper for lederne (jf. også ovenover).</p> <p>Forløbet har fokus på kommunikation, pårørende samarbejde, forventningsafstemning og kultur.</p>



Iværksættes i efteråret 2021.

---

### **Præcisering af rolle og ansvar samt administrativ hjælp**

---

Udover at mindske ledelsesspændet foreslås også at fjerne nogle af ledernes opgaver, der ikke bidrager til nærhed og det at være "TÆT på", men som ligger i deres opgave i dag. Det kan f.eks. være vagtplanlægning, administration, økonomistyring, dokumentation o. lign.

Der skal igangsættes et arbejde for at afdække, hvilke af disse typer opgaver som med fordel kan fjernes fra lederporteføljen og dermed præcisere, hvilke opgaver man fremadrettet ønsker, at lederne skal have tid til at prioritere: Opgaver, der sikrer, at lederen er "TÆT på" kerneopgaven.

Der kan f.eks. blive tale om at samle opgaverne i administrative enheder, delegere opgaver (vagtplanlægning) til andre o. lign.

Bedre understøttelse af lederne forventes implementeret ultimo 1. oktober 2021.

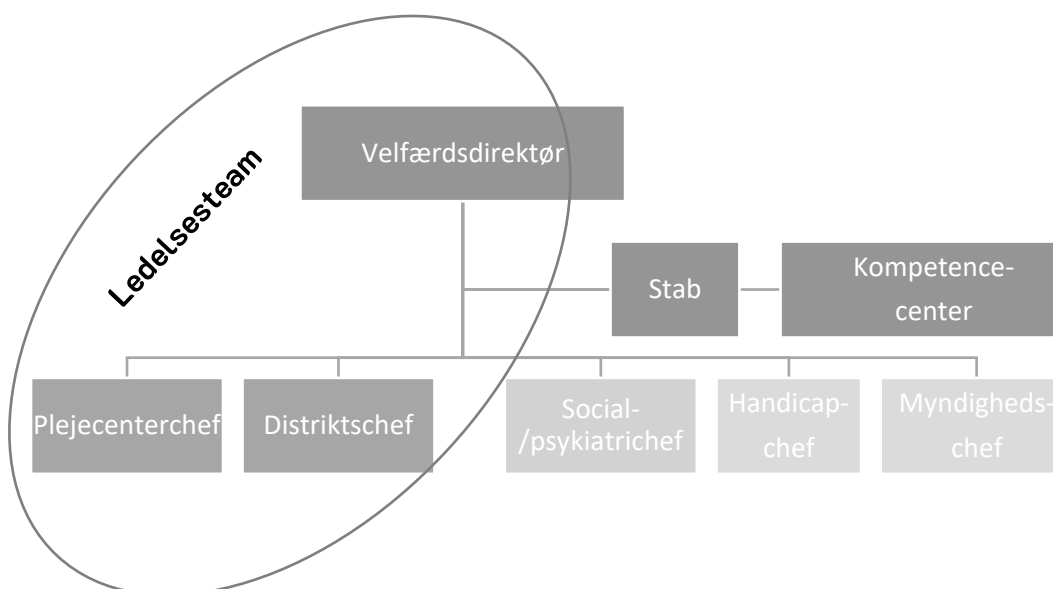
**Organise-  
-ring**
**Topledelsen i Senior**

For at sikre at topledelsen er så tæt på driften som muligt, ændres den overordnede struktur på Seniorområdet, således at der fremover etableres to chefstillinger, som indgår i et ledelsesteam.

Ledelsen af Seniorområdet skal således fremover ske i et team, hvor de to chefer i samarbejde med velfærdsdirektøren rykker tættere på driften i løsningen af opgaverne. De to chefstillinger er som udgangspunkt funktionsopdelt ved en distriktschef og en plejecenterchef, men skal have en særlig fokus på samarbejde på tværs mellem distrikter og plejecentre.

Denne organisering vil ligeledes bringe det politiske niveau tættere på den primære drift, da begge chefer vil skulle deltage i udvalgsmøderne. Chefernes hovedopgave er at være så tæt på drift som overhovedet muligt og samtidig have fokus på det tværgående samarbejde både mellem distrikter og centre, men også på tværs i Velfærdsforvaltningen og mellem forvaltningerne – her især til Sundhedsområdet.

Ansættelsesprocessen opstartes i august 2021



## Klager | Klagehåndtering som læringselement

---

Der er etableret en systematik i forbindelse med modtagelse, journalisering og besvarelse af klager og henvendelser på Seniorområdet. Men herudover bør der etableres en formel struktur, hvor man anvender henvendelserne proaktivt til løbende læring i organisationen.

Klagerne/henvendelserne skal systematisk anvendes som eksempler på, hvad man kan/bør gøre anderledes i enten kommunikationen eller opgaveudførelsen ift. den enkelte borger eller pårørende.

Læringen skal ske 'TÆT på'. Dvs. gerne på de enkelte arbejdspladser, hvor klagen/henvendelsen er sket, og hvor der skal etableres trygge rammer, så man tør dele historier, der evt. handler om en selv, men også løftes op i mere tværgående læringsfora, f.eks. via Kompetencecenter Velfærd.

Der etableres en struktur, som muliggør en systematisk læringsopsamling med deraf følgende organisations- og procedureforbedring i forbindelse med klagerne. Der kan være tale om et fora for klageevaluering for at identificere mønstre, lærings- og forbedringspunkter mv., som efterfølgende kan deles på tværs af området og opad i organisationen.

Strukturen for klagehåndtering som læringselement etableres i september 2021.

<b>Nye opgaver</b>	<b>Det nære sundhedsvæsen</b>
--------------------	-------------------------------

For at være klar til at løfte de fremtidige opgaver, der flytter fra behandlingssektoren til primærsektoren, skal der oprettes et strategisk tværsektorielt samarbejde med Sygehus Lillebælt om udvikling og tilrettelæggelse af det nære sundhedsvæsen. Det er ikke hensigtsmæssigt at opgaverne kommer ind ad bagdøren. Driften skal være dimensioneret, forberedt og klædt på til at løse dem.

Det strategisk tværsektorielle samarbejde skal supplere og styrke det bestående samarbejde med sygehussektoren, som vi har i form af flere igangværende projekter.

Etableres hurtigst muligt – efterår 2021.

<b>Tidsplan</b>	<b>Iværksættelse af handlinger – Seniorområdet i fremtiden – ”TÆT på”</b>
	<b>Fase 1 – 3. kv. 2021</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering af systematik af klagehåndtering</li> <li>• Forslag til horisontalt ledelsesforum</li> <li>• Forslag til tværgående fagligt forum for medarbejdere</li> <li>• Gennemgang og opdatering af kommunikationsplaner Senior</li> <li>• Lederudviklingsforløb Senior</li> <li>• Bedre administrativ understøttelse af lederne</li> </ul>
	<b>Fase 2 – 4. kv. 2021</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny organisering. Ansættelse af plejecenterchef og distriktschef</li> <li>• Plan for smallere ledelsesspænd</li> <li>• Forslag til brugerbestyrelser</li> <li>• Etablering af Kompetencecenter Velfærd</li> </ul>
	<b>Fase 3 – 1. halvår 2022</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering smallere ledelsesspænd</li> <li>• Ny finmasket MED struktur implementeres</li> <li>• Pilotprojekt på plejecenter/distrikt – integreret ordning</li> <li>• Pilotprojekt teamopdeling i distrikt – faste borgere</li> </ul>

**Tids- og  
procesplan****For godkendelse af handleplanen – Seniorområdet i fremtiden  
– ”TÆT på”**

<b>Tidspunkt</b>	<b>Aktivitet</b>
August 2021	Drøftelse af planen i Økonomiudvalget
August 2021	Drøftelse af planen i Seniorudvalget
August/september	Høring i Ældreråd og MED-system
September 2021	Seniorudvalget anbefaler handleplanen til godkendelse i Økonomiudvalget.
September 2021	Til godkendelse i Økonomiudvalget