Center for Ledelse og Kommunikation
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

'Tættere på': Organisationsgrundlag for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Indhold

1. Tættere på
2. Organisationsprincipper – de kulturbærende søjler
3. Organisationsdiagram
4. Ledelsesfora
5. Styringsprincipper

1. Tættere på

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) understøtter vi de københavnerne, der har behov for vores hjælp. Og vi skaber de rammer, der skal til for at sikre, at københavnerne kan leve gode og sunde liv – hele livet.

Vi er organiseret med borgeren i centrum med fokus på faglig kvalitet, sammenhæng og handlekraft – ikke mindst i de borgernære funktioner. Derfor sætter vi også vores fokus på borgerne og de borgerrettede opgaver … tættere på.

Vores medarbejdere er vores vigtigste ressource og forudsætningen for, at vi kan levere velfærd af høj kvalitet til københavnerne. Derfor vil vi være en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker, udvikler og tilknytter medarbejdere. Det er dem, der gør det muligt at løse kerneopgaven.

Vi sørger for at fremtidssikre vores organisation, så vi kan blive ved med at løse vores kerneopgaver – også når virkeligheden omkring os ændrer sig. Det kræver, at vi styrker vores fokus på fællesskaber, beredskabsopgaver og samarbejder med erhvervslivet, herunder vores leverandører, som spiller en stor rolle i samspillet mellem sundhed, omsorg og teknologi og for København.

Som Danmarks største sundheds- og omsorgsforvaltning er vi bevidste om vores rolle som fagligt fyrtårn og dermed vores forpligtelse til at gå forrest og vise vejen for andre – for borgernes skyld.

Vi vil løse vores administrative opgaver effektivt og i høj kvalitet, vi vil undgå dobbeltfunktioner, og vi vil prioritere klogt og implementere dygtigt i alle dele af organisationen. Det handler om at komme "Tættere på"; tættere på borgerne, på hinanden og på vores samarbejdspartnere.

2. Organisationsprincipper – vores kulturbærende søjler

Vores principper er de kulturbærende søjler i vores organisation. De præger vores adfærd og vores samarbejde – med borgerne, med hinanden og med vores samarbejdspartnere. Alt, hvad vi gør, gør vi med borgeren i centrum.

Vi har borgeren i centrum
Vi udvikler og løser vores opgaver tæt på borgerne med afsæt i den enkelte borgers behov. Uanset hvor vi arbejder og hvilke opgaver vi løser, har og ta'r vi ansvar for borgerne både i fællesskab og hver for sig. De kolleger, som er tættest på borgerne, skal have de bedst mulige rammer for at løse og udvikle opgaven, og det gennemsyrer vores organisering, vores opgaveløsning, vores samarbejde og vores ledelse.

Vi investerer i samarbejder
Vi forsøger altid at finde frem til løsninger, som sikrer højest kvalitet, størst effektivitet, størst sammenhæng for borgerne - i samarbejde med resten af kommunen. Vi samarbejder tæt med borgerne og deres pårørende, med erhvervsliv og civilsamfund og med region, kommuner og almen praksis, og lærer også af andre, som har fundet veje, der kan gøre vores opgaveløsning bedre.

Vores størrelse er vores styrke
Vi udnytter vores størrelse til at gå forrest og skabe løsninger i høj kvalitet til gavn for borgerne. Vi udvikler og udnytter velfærdsteknologi til at sikre den højeste kvalitet for borgerne, samt for at understøtte medarbejderne i opgaveløsningen. Vi bygger beslutninger på faglighed, viden og data og afprøver nye løsninger, når de kan skabe bedre kvalitet, større sammenhæng og mere værdi for borgerne. Fagligheden er vores fælles fundament, og den forpligter os til både at udvikle, lære og sætte en høj standard.

Vi gør det ens – for at gøre det bedre
Vi sætter en høj faglig standard i alle dele af organisationen. Vi vil trykke fjederen fladere og forenkle og mindske bureaukrati, effektivisere arbejdsgange, prioritere tydeligere og blive bedre til at implementere i hele organisationen. Derfor har vi fælles retningslinjer og standarder på tværs, som alle skal følge samtidig med, at vi kan give plads til lokale løsninger, når det giver mening.

Vi tager alle ansvar for vores fælles opgave
Vi lykkes kun med de fælles opgaver, hvis alle er her for *hele* SUF og bidrager forskellige fagligheder, viden og ressourcer. Vi er skarpe på, hvem der har ansvaret, og vi tager ansvar for, hvem der skal involveres – og hvornår. Vi giver hinanden rimelige arbejdsvilkår, og vi tjekker ind løbende for at sikre, at vi er på rette vej. Vi skaber overblik og rum til at implementere og prioritere det vigtigste, for at skabe en fælles retning med indsatser, der har borgeren i centrum.

Vores ledere er nøglen til at lykkes
God ledelse og gode ledere er den lim, som holder os sammen, og vi leder med tillid, nysgerrighed, professionalisme og fællesskab. Vi har et fælles ansvar for at repræsentere og lade os repræsentere af hinanden, for alle kan ikke – og skal ikke – være inde over alting. En sikker hånd på rattet er afgørende for kontinuitet, for udvikling i høj kvalitet og for arbejdet med at implementere organisationsprincipperne – vores kulturbærende søjler.

Organisationsprincipperne er et fundament for den måde, vi ønsker at arbejde sammen på. Derfor skal de ikke alene præge vores kultur, men også afspejles i den måde vi organiserer os på. Det er samspillet mellem struktur, ledelseskultur, nye samarbejdsformer og et fælles ansvar for at omsætte principperne til konkret praksis, som skal bringe os alle tættere på borgeren, på hinanden og på vores samarbejdspartnere.

3. Organisationsdiagram

Med udgangspunkt i ovenstående principper bliver organisationsdiagrammet ikke blot en beskrivelse af, hvordan SUF er organiseret, men et udtryk for, hvordan vi ønsker at arbejde og lede sammen.

SUF er en politisk ledet organisation. Sundheds- og Omsorgsudvalget (SUND) er vores øverste politiske organ. SUND sætter den strategiske retning for forvaltningen, fastlægger rammer og træffer de overordnede beslutninger om forvaltningens drift og udvikling.

Sundheds- og Omsorgsborgmesteren er formand for SUND, og er den øverste politiske ansvarlige for området og for forvaltningen.

SUF's øverste administrative ledelse er direktionen. Direktionen og centercheferne for 12 sidestillede centre udgør sammen koncernledelsen.

Centerchefernes ansvar er fordelt i større eller mindre grad på tre opgaver:

- Borgerrettede opgaver (her møder borgerne os primært). Centrene som løser de direkte borgerrettede opgaver er organiseret efter borgernes behov gennem livet.
- Fagopgaver (primært specialister, som understøtter løsningen af borgerrettede opgaver, politikudvikling mv.)
- Stabsopgaver (understøtter hele organisationen og løser primært administrative opgaver).

Centre i SUF
SUF er organiseret i ti centre. Centrene har hver deres ansvar og faglige styrkeposition, og er fælles om at understøtte SUF's kerneopgave. Sammen skaber centrene rammerne for en sammenhængende organisation med høj faglighed, strategisk udvikling, udsyn og tæt samarbejde på tværs til gavn for borgerne.

Center for Forebyggelse og Fællesskaber (CFF)
CFF sikrer strategiske og faglige rammer for, og styrker borgerrettet forebyggelse, fællesskaber og tidlige indsatser, der fremmer sundhed, trivsel og livskvalitet samt forebygger behov for behandling, støtte og pleje.

Center for Sundhed (CSU)
CSU sikrer strategiske og faglige rammer for sammenhængende sundhedsindsatser til borgerne, herunder sygepleje genoptræning, rehabilitering og den faglige dokumentation, gennem sundhedsfaglige miljøer og tværsektorielt samarbejde. Centeret har operatøransvar for en række opgaver for regionen.

Center for Omsorg (COM)
COM sikrer strategiske og faglige rammer for plejehjem, hjemmepleje, visitation, omsorgsfaglig kvalitet, rammer for den faglige dokumentation, samt udvikling og test af velfærdsteknologi og velfærdsinnovation til gavn for borgerne.

Center for Hjemmepleje (CHP)
CHP sikrer hjælp, pleje og behandling af høj kvalitet med fokus på sammenhængende forløb for borgere med behov, der får hjælp hjemme. Centeret har det overordnede ledelses- og driftsansvar for hjemme- og sygepleje, samt for visitationen, som sikrer at borgere får det de har behov for og krav på.

Center for Plejehjem (CPH)
CPH sikrer et sammenhængende plejehjemsområde med fokus på omsorg, tryghed og høj faglig kvalitet for borgere med omfattende plejebehov. Centeret har det overordnede ledelses- og driftsansvar for plejehjemmene.

Center for Politik og Ledelse (CPL)
CPL understøtter det strategiske niveau; det politiske niveau og direktionen. Centeret sikrer retning, sammenhæng og fremdrift ml. politiske beslutninger, strategiske ambitioner og den daglige opgaveløsning på tværs af SUF. Centeret har ansvar for programmer på tværs af SUF.

Center for Økonomi og Bygninger (CØB)
CØB understøtter enkel og effektiv økonomistyring, økonomisk prioritering, bygninger og fysiske rammer på tværs af SUF. Centeret har ansvar for den økonomiske kontrol og bidrager til fælles økonomiske rammer og forretningsunderstøttelse.

Center for HR (CHR)
CHR understøtter, at SUF er en attraktiv arbejdsplads for nuværende og nye medarbejdere og ledere, at SUF har robuste arbejdsfællesskaber og tilbyder gode vilkår for ledelse og faglig udvikling. Centeret har ansvar for uddannelse, kompetenceudvikling, rekruttering og arbejdsmiljø.

Center for Digitalisering og Erhverv (CDE)
CDE understøtter organisationen med teknologi, drift, vedligehold og udvikling af digitale løsninger og informationssikkerhed. Centeret skal omsætte nye teknologiske muligheder og styrke samarbejdet med erhvervslivet.

Center for Kvalitet og Beredskab (CKB)
CKB sikrer strategisk retning for kvalitet og beredskab via data, analyse, ledelsesinformation, kvalitetsarbejde og organisering af beredskab. Centeret skal bidrage til bedre beslutningsgrundlag, fælles viden, overvågning af kvaliteten, samt systematisk og datadrevet kvalitetsudvikling. Samtidig skal centeret styrke organisationens evner ved krisesituationer

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune



Diagrammet viser opgavernes placering i forhold til borgerne, driften og den politiske og administrative ledelse – ikke et organisatorisk hierarki.

4. Forpligtende samarbejder

Samarbejdet på tværs af organisationen er afgørende for at løse vores opgaver og komme "tættere på". Det gælder samarbejdet med borgeren, hinanden og med kolleger og samarbejdspartnere i og uden for SUF og KK.

Opgaver og indsatser skeler ikke til vores organisering, men går på tværs af ansvar, roller og fagligheder. Vi lykkedes kun med at komme i mål, hvis vi investerer og vedligeholder vores samarbejde – både de formelle og de uformelle, i hverdagen og i forbindelse med større prioriterede indsatser.

Vi har en fælles forpligtelse i at bidrage til samarbejder, hvor og når det er relevant, da vi alle er fælles om at løse opgaverne tæt på borgerne. For at anvende vores ressourcer bedst muligt har vi et fælles ansvar for at repræsentere hinanden og lade os repræsentere. Det gælder på tværs af centre og enheder og på tværs af ledelseslag.

Vi står allerede på en stærk samarbejdsånd og har mange erfaringer at trække på og arbejde videre med. Med afsæt i det skal vi styrke vores fokus på, hvordan vi samarbejder, igangsætter og afslutter fælles opgaver, ligesom vi skal styrke vores kontinuerlige fokus på både række faste og midlertidige samarbejdsstrukturer.

Midlertidige samarbejdsrum
Når der igangsættes projekter og større prioriterede indsatser på tværs af organisationen følger der en midlertidig samarbejdsstruktur med. Her skal der aktivt tages stilling til formål, mål, mandat, tidshorisont, ansvar, roller og governance.

Faste samarbejdsrum
Der er en række fokusområder I SUF, som kun løses gennem samarbejde og fælles ansvar på tværs af centre. Nogle samarbejder håndteres gennem det daglige samarbejde, Nogle samarbejder forudsætter forpligtende samarbejdsaftaler, hvor mødestruktur, beslutningsveje m.v. er aftalt. Nogle samarbejder løses gennem beskrivelser af opgavesnit på tværs af centrene.

5. Ledelsesfora

Vi har en række faste ledelsesfora på tværs af SUF. De skal med afsæt i den politiske retning udvikle, prioritere og implementere de indsatser og tilbud, som SUF skal tilbyde til københavnerne.

Direktionen
Direktionen består af en administrerende direktør, en ressourcedirektør og en fagdirektør. De udgør sammen den øverste administrative ledelse i SUF. Direktionen er en enhedsdirektion. Det betyder, at direktionen sammen har det overordnede ansvar for hele SUF. Hver centerchef

referer til ét direktionsmedlem, men ift. nogle opgaver kan det være et andet direktionsmedlem som har ansvaret.

Koncernledelsen
Koncernledelsen består af direktionen og centercheferne i de ti centre. Koncernledelsen har ansvaret for forvaltningens samlede strategiske udvikling og prioritering administrativt.

Centerledelse
Hvert center har egen ledelsesstruktur på tværs af centeret, som er tilrettelagt ud fra lokale hensyn.

Tværgående ledelsesfora
Ledelse i SUF foregår ikke kun i de formelle ledelsesfora. Fremadrettet skal de tværgående ledernetværk på flere niveauer i organisationen styrkes yderligere, så ledere i højere grad udvikler, prioriterer og løser opgaver sammen på tværs af centre og driftsområder i de til en hver tid nødvendige og relevante ledelsesfora. Et arbejde der i høj grad bunder i kultur. Ambitionen er at skabe et stærkere fællesskab, hvor erfaringer, faglighed og løsninger deles på tværs til gavn for københavnerne

6. Styringsprincipper

Administration
I SUF bruger vi vores administrative ressourcer effektivt, hvor behovet er størst. Derfor arbejder vi med en fokuseret styring og prioritering af vores administrationsudgifter.

Vi har indført et administrationsloft, som giver alle centre en fast ramme for antallet af administrative medarbejdere. Princippet er, at nye opgaver som udgangspunkt skal løses med eksisterende ressourcer, og derfor skal ansættelse af administrative årsværk udover det fastsatte administrationsloft godkendes af direktionen.

Økonomi
De ti centerchefer og lederne under dem har eget budgetansvar i deres respektive centre. Det er et stort ansvar, og de har alle krav på en ensartet og professionel understøttelse af deres økonomistyring – en økonomiunderstøttelse, som de kan være trygge ved, så de kan koncentrere sig om kerneopgaven.

Derfor er understøttelsen af økonomistyringen samlet i ét center for at bruge fælles ressourcer på tværs og undgå dobbeltfunktioner. Men selv om understøttelsen er samlet, er den samtidig tæt på, for de enkelte centres økonomipartnere kommer fysisk til ud på enhederne, kender praksis, lederen og de lokale forhold.

SUF's økonomistyring har fokus på transparens, ensartethed og forenkling og på at sikre en tæt kobling mellem den samlede økonomi og den lokale økonomi.

Kvalitet

I SUF arbejder vi aktivt, metodisk og datadrevet med den faglige kvalitet. Det sker hver dag på den enkelte enhed, hvor enhedslederen har ansvaret for kvaliteten.

På tværs af omsorgsområdet og sundhedsområdet sker der en systematisk monitorering af og dialog om kvaliteten, der baserer sig på bl.a. data fra enhederne selv, tilsynsresultater, organisatorisk viden mv. Ønsket er at skabe gennemsigtighed om kvaliteten på tværs af enheder og give organisationen en fælles måde at tale om og handle tidligt og ensartet på kvalitetsudfordringer. På den måde sikrer vi, at kvaliteten, patientsikkerheden og det sammenhængende sundhedsforløb løbende bliver endnu bedre for borgerne.

Alle plejehjem og hjemmeplejeenheder får tilknyttet en kvalitetspartner, som kommer fysisk på enheden og samarbejder med enheden om at arbejde metodisk og systematisk med forbedringer og data.