



27-09-2007

Sagsnr.
2007-73207Dokumentnr.
2007-348830

Organisering af hjemmeplejen

I dette notat beskrives et forslag til organiseringen af hjemmeplejen. Notatet er bygget op omkring følgende struktur:

1.0 VISIONEN FOR SOCIALFORVALTNINGENS HJEMMEPLEJE.....	1
2.0 ORGANISERING AF SAMLET HJEMMEPLEJEORGANISATION.....	2
2.1 HVAD FLYTTES MED?.....	2
3.0 HVORDAN REALISERES EFFEKTIVISERINGSKRAVET?	3
3.1 SIKRING AF LEDELSESINTENSITET.....	3
3.2 ETABLERING AF LEDERNETVÆRK	4
3.3 STABSENHEDEN	4
3.4 GRUPPESTØRRELSER.....	4
3.5 TILRETTELÆGGELSE AF ARBEJDET MHP. EFFEKTIVE ARBEJDSGANGE	6
3.6 IMPLEMENTERING AF NYT OMSORGSSYSTEM	7
4.0 DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS OG FAGLIG UDVIKLING	7
5.0 DEN MODIFICEREDE BUM-MODEL – EN SIKRING AF HELHEDSORIENTERINGEN	8
6.0 TIDSPLAN- OG MILEPÆLE I PROCESSEN.....	9
7.0 UDFØRERORGANISATIONENS ØKONOMI	9
8.0 STYRINGSMÅL OG EFFEKTIVURDERINGER	10

1.0 Visionen for Socialforvaltningens hjemmepleje

Visionen for socialforvaltningens hjemmepleje er at skabe en samlet hjemmepleje med fokus på effektiv og kvalitet i ydelserne.

For at realisere visionen for hjemmeplejen er der formuleret en række foreløbige målsætninger:

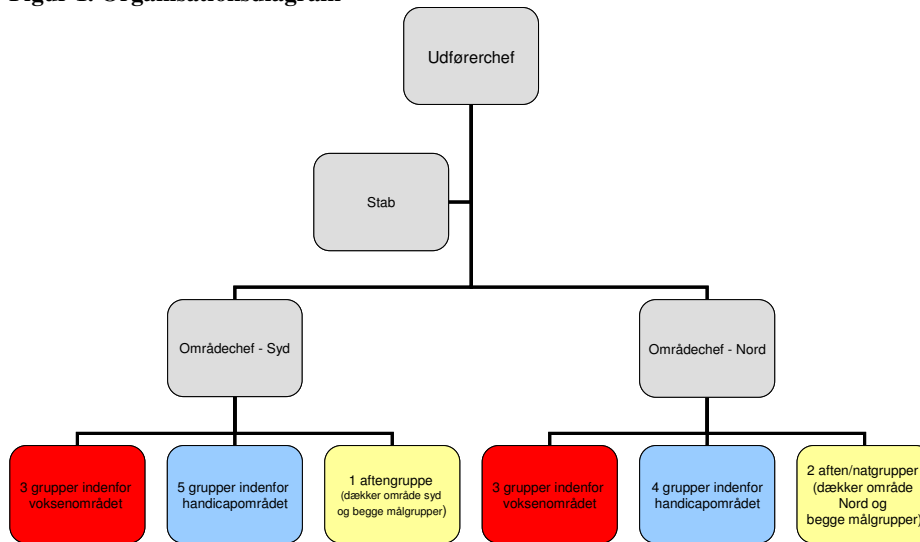
- Hjemmeplejeorganisationen er borgernes fortrukne leverandør af hjemmehjælp
- Hjemmeplejen er en attraktiv arbejdsplads med fokus på trivsel
- Hjemmeplejen har en høj faglig kvalitet i ydelserne
- Modtagerne oplever en helhedsorienteret indsats og en kontinuitet i hjælpen
- Hjemmeplejen skal sikre et effektivitetsniveau med en brugertidsprocent på 45 pct.
- Borgerne modtager ensartet hjælp uanset bydel

I forbindelse med implementeringen af den nye udførerorganisation forventes det, at der tilrettelægges en proces med medarbejderne med det formål at udarbejde en samlet vision, målsætninger og værdigrundlag for udførerorganisationen.

2.0 Organisering af samlet hjemmeplejeorganisation

I den nye organisering trækkes hjemmeplejen ud af social- og handicapcentrene, og organiseres i en udførerorganisation.

Figur 1. Organisationsdiagram



Til hjemmeplejen ansættes en udførerchef med det samlede ansvar for levering af hjemmepleje til handicappede, psykisk syge og andre socialt udsatte.

Under udførerchefen ansættes to områdeledere. Områdelederne bliver ansvarlige for gruppelederne indenfor de geografiske områder i byen, og deler dermed byen i to – et område syd (sydøst) og et område nord. Hermed har en områdeleder både et ledelsesansvar for handicapgrupper og voksengrupperne i den del af byen. Til hver gruppe ansættes en gruppeleder. Endvidere sikres en planlæggerfunktion i hver af grupperne.

2.1 Hvad flyttes med?

Hjemmeplejen som den er defineret i kvalitetsstandarderne flyttes fra social- og handicapcentrene til den nye udførerorganisation, hvormed den nuværende definition af hjemmepleje fastholdes. Hermed flyttes de opgaver, der er visiteret af hjemmeplejens visitation til den nye udførerorganisation. I de tilfælde, hvor hjemmeplejens personale har været anvendt på social- eller handicapcentrene til at levere både hjemmepleje og socialpædagogisk bistand overflyttes personalet, men budgettet til socialpædagogisk bistand forbliver på centrene.

For at sikre helhedsplejen overgår sygeplejeopgaver ligeledes. Hermed overflyttes sygeplejebudgettet til enten visitationen eller udførerorganisationen afhængigt af, hvorvidt sygeplejen BUM-

organiseres eller visiteres fra udførerorganisationen. Denne del er fortsat under afklaring.

Endvidere overflyttes ansvaret for selvvalgt hjemmehjælp samt øvrige hjælpeordninger, som også i dag visiteres af hjemmeplejens visitation.

3.0 Hvordan realiseres effektiviseringskravet?

Den nye udførerorganisation skal bidrage til at realisere effektiviseringskravet. Dog er det ikke strukturen alene, der forventes at indhente effektiviseringer, men i stedet de muligheder der er for optimering af ledelse, arbejdsgange mv. der opstår i en udførerorganisation.

KL's rapport peger på en række anbefalinger til realiseringen af effektiviseringskravet. Disse er:

- Fokus på effektiv drift
- Personalenær, professionel ledelse
- Større plejegrupper
- Nedbringelse af sygefravær
- Nedbringelse af vejtid – professionalisering af planlægning
- Effektivisering af mødestruktur
- Læring på tværs
- Nyt moderne omsorgssystem

I det følgende gives en række bud til, hvad forventningen er til den nye udførerorganisation. Dog vil det være en ny udførerchef, der er ansvarlig for at finde en række af de konkrete løsninger på de udfordringer hjemmeplejen står overfor, herunder udmøntningen af effektiviseringskravet.

3.1 Sikring af ledelsesintensitet

En meget væsentlig del af reorganiseringen af hjemmeplejen handler om at professionalisere ledelsen og sikre ledelsesintensiteten. Gennem en styrkelse af ledelsesstrukturen skal der sættes fokus på effektiv drift.

Udførerchefniveau

Udførerchefen har til ansvar at sikre et entydigt ledelsesfokus på hjemmeplejen i Socialforvaltningen. Udførerchefen har ansvaret for:

- Ledelse af stabsenhed
- Ledelse af områdeledere
- Sparringspartnere til direktionen og projektenhed
- Økonomisk ansvarlig for hjemmeplejens økonomi
- Ledelsessamarbejde med visitationen
- Overordnet ansvar for realisering af effektiviseringskrav

Områdelederniveau

Områdelederne har til ansvar at sikre en daglig koordinerende ledelse af grupperne. Hermed har områdelederne bl.a. ansvaret for:

- Personaleledelse af grupelederne
- Sikring af koordinering mellem grupperne
- Fokus på udvikling og drift af hjemmeplejen

Gruppelederniveau

Til hver hjemmeplejegruppe sikres en grupeleder og en planlæggerfunktion. For at sikre bedst mulig ledelse af grupperne foretages en specialisering af ledelses- og planlæggerfunktionen, således at planlæggerne varetager alle planlægningsopgaver og grupelederne varetager den overordnede koordinering og personaleledelse.

3.2 Etablering af ledernetværk

For at sikre læringen på tværs af hjemmeplejegrupperne forventes det, at der etableres en række ledernetværk. Ledernetværket kan både etableres for grupelederne indenfor hvert af de to områder samt på tværs af de to områder.

3.3 Stabsenheden

For at sikre understøttelse af hjemmeplejen etableres en stabsfunktion, der får til formål at servicere alle hjemmeplejegrupperne.

Stabsenheden har ansvaret for:

- Overordnet økonomistyring af hjemmeplejen
- Afregning med visitationen
- Udarbejdelse af prognoser og regnskab
- Udarbejdelse af ledelsesinformation
- "Budgetlægning" for hver af grupperne
- Personale- og lønadministration
- Administration af særlige hjælpeordninger, f.eks. ansættelse af selvvalgte hjemmehjælpere, udbetaling af kontante ydelser mv.
- Faglig udvikling, herunder fokus på kvalitetsstandarder

I relation til stabsansvarsområder og opgaver vurderes det, at der er behov for følgende kompetencer:

- AC'ere
- Faglig konsulent
- Personale- og regnskabsmedarbejdere
- Sekretær(er)

3.4 Gruppestørrelser

Målsætningen er at etablere hjemmeplejegrupper med mellem 20 og 30 medarbejdere. Dette for at sikre effektive gruppestørrelser samt ledelsesmæssig fokus i dagligdagen.

Grupperne etableres ud fra følgende opstillede kriterier:

- Der etableres målgrupp-specialiserede grupper, dvs. særskilte grupper til hhv. handicappede og voksne med særlige behov
- Målsætningen er, at grupperne etableres med mellem 20 og 30 medarbejdere i hver gruppe
- Byen inddeles i to områder, hvor en områdechef får ansvaret for hvert geografisk område i byen.
- Byen opdeles i seks distrikter, hvor der som udgangspunkt i hvert distrikt er
 - 1 gruppe for voksne med særlige behov
 - 1-2 grupper for borgere med handicap
- Det tilstræbes at eksisterende grupper ikke splittes, således at der kan fastholdes eksisterende kollegiale fællesskaber
- Grupperne etableres efter den bedste geografiske dækning af byen
- Grupperne etableres i overensstemmelse med hospitalsgrænserne, således at hjemmeplejens organisering fordrer den bedste samarbejdsrelation til hospitalerne og distriktspsykiatrien.

Med udgangspunkt i disse kriterier forventes det, at antallet af hjemmeplejegrupper reduceres fra 24 til 18 grupper. Det forventes, at der skal etableres 6 grupper på voksenområdet, 9 grupper på handicapområdet samt 3 grupper, som servicerer begge målgrupper og hele byen (aften og natplejen).

I tabellen fremgår en oversigt over område-, distrikts- og gruppeniveauet i den nye udførerorganisation.

Tabel. Oversigt over område-, distrikts- og gruppeniveau

Område	Distrikt	Hjemmeplejegruppe	Antal medarbejdere
Nord	Brønshøj-Husum-Vanløse	Brønshøj-Husum (handicapgruppe)	20
		Vanløse (handicapgruppe)	20
		Brønshøj-Husum-Vanløse (voksengruppe)	21
	Bispebjerg	Bispebjerg (handicapgruppe)	28
		Bispebjerg (voksengruppe)	17
	Nørrebro	Nørrebro (handicapgruppe)	35
		Nørrebro (voksengruppe)	31
	Hele nordområdet	Aftenplejen (blandet gruppe)	36
	Hele byen	Natplejen (blandet gruppe)	6

Syd	Østerbro - City	Østerbro (handicapgruppe)	24
		City (handicapgruppe)	23
		Østerbro-City (voksengruppe)	21
	Valby - Vesterbro	Valby – Vesterbro (handicapgruppe)	33
		Valby – Vesterbro (voksengruppe)	26
	Amager	Amager (handicapgruppe)	27
		Amager (handicapgruppe)	28
		Amager (voksengruppe)	28
	Hele sydområdet	Aftenplejen (blandet gruppe)	18

Note: Områdeniveau samt gruppeniveau er de eneste ledelsesniveauer. Distriktsniveauet angiver udelukkende det geografiske område at hjemmeplejegrupperne dækker.

3.5 Tilrettelæggelse af arbejdet mhp. effektive arbejds gange

En af konklusionerne i KL's rapport er, at der mangler en effektivisering af mødestrukturen samt arbejdets tilrettelæggelse i løbet af dagen.

Det forventes derfor, at arbejdet tilrettelægges således, at antallet af møder reduceres. F.eks. forventes det, at morgenmødet udelukkende anvendes til hurtig koordinering om evt. ændringer hos borgerne. Hermed forventes det, at kørelister udleveres på forhånd og fastlægges af ledelsen.

Endvidere forventes det, at der i den daglige planlægning af borgernes besøg arbejdes på at reducere vejtiden gennem ruteplanlægning.

Endvidere udarbejdes en række værktøjer/redskaber til brug for hjemmeplejens ledelse med henblik på at sikre mest effektive arbejds gange. Et eksempel på dette kunne være teamorganisering, hvor der indenfor hjemmeplejegrupperne etableres en række teams, hvor medarbejdere i teamet dækker borgere i et bestemt geografisk område af gruppens område.

Det grundlæggende i teamorganiseringen er, at hver borger tilknyttes en fast medarbejder, men at der derudover er et begrænset antal medarbejdere, som normalt vil afløse den faste medarbejder. I teamorganiseringen vil alle i det lille team med jævne mellemrum komme hos borgeren, således at alle medarbejdere i teamet er kendt hos borgeren. I planlægningen sikres det, at det altid er muligt, at det er én fra teamet, der tager besøget. Herved opnås en højere grad af kontinuitet, og det sikres at de medarbejdere der kommer i borgerens hjem har et godt kendskab til borgerens situation. Endvidere dækker

teamet et bestemt geografisk område indenfor gruppens samlede område, hvilket bidrager til at reducere vejtiden.

3.6 Implementering af nyt omsorgssystem

Det forventes, at hjemmeplejens nye omsorgssystem kan implementeres sideløbende med omstruktureringen af hjemmeplejen. Dette for at sikre, at den nye organisation hurtigst muligt kan understøttes af mere fleksible og lettere arbejdsgange. Endvidere for at sikre mest mulig ledelsesinformation på området for at foretage effektmålinger samt følge aktiviteten mv.

Omsorgssystemet implementeres dog i første omgang udelukkende i visitationen, samt blandt gruppelederne og planlæggerne. Dette for at sikre hurtigst mulig kompetenceudvikling og dermed igangtagelse af systemet, men også for at skåne medarbejderne for så stor en omstilling i restruktureringsprocessen.

4.0 Den attraktive arbejdsplads og faglig udvikling

En væsentlig udfordring i hjemmeplejen er rekruttering og fastholdelse af medarbejdere samt sygefravær. I reorganiseringen er det derfor afgørende at sætte fokus på hjemmeplejen som den attraktive arbejdsplads.

Socialforvaltningen har med udgangspunkt i den generelle HR strategi udarbejdet en særskilt HR-strategi for hjemmeplejen. HR strategien skal være med til at understøtte hjemmeplejen i den nye organisering og strategiens forskellige aktiviteter skal grundlæggende understøtte udviklingen af attraktive arbejdspladser i hjemmeplejen.

I HR strategien for hjemmeplejen sættes der fokus på følgende temaer, som der arbejdes videre med:

1. Lederudvikling/uddannelse
2. Rekruttering og branding
3. Fastholdelse

Rekruttering, branding, fastholdelse, lederudvikling er flere sider af samme sag; nemlig at understøtte hjemmeplejen i Socialforvaltningen som attraktiv arbejdsplads, dels for nuværende og potentielle medarbejdere.

Endvidere vil Socialforvaltningen sætte fokus på det faglige miljø i hjemmeplejen for at sikre hjemmeplejens faglige udvikling og kvalitet i ydelserne. I den forbindelse forventes det, at der eksempelvis etableres faglige netværk samt afholdes supervision.

Endvidere forventer Socialforvaltningen at indgå aftale med de faglige organisationer om at tilbyde de medarbejdere, som ønsker at udvikle

sig til at servicere både handicappede og psykisk syge både kompetenceudviklingsmuligheder samt et løntillæg.

Samlet set skal tiltagene bidrage til medarbejdernes kompetenceudvikling samt trivsel på arbejdet.

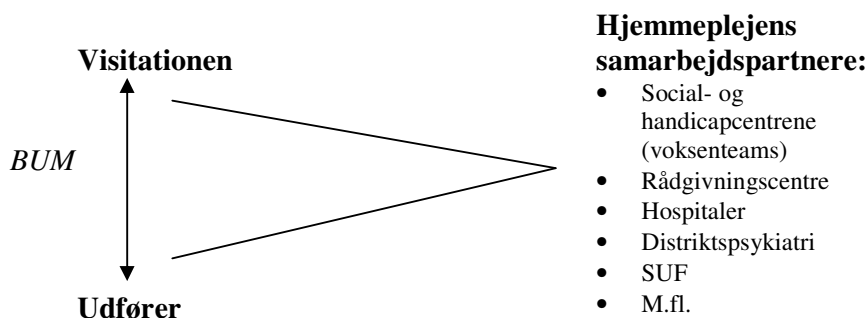
5.0 Den modificerede BUM-model – en sikring af helhedsorienteringen

Medarbejderne har udtrykt bekymring for, at den organisatoriske adskillelse af hjemmeplejen fra social- og handicapcentrene medfører, at det tværfaglige samarbejde udfordres. Endvidere konkluderer KL i rapporten, at samarbejdet mellem visitationen og udfører ikke er optimalt.

Hjemmeplejens reorganisering udfordrer tanken om, at den brugerrettede forvaltning sikres gennem teamorganiseringen. Derfor er der behov for at få klargjort, hvordan den brugerrettede forvaltning håndteres i den nye organisering. Dette vil derfor være et centralt fokusområde i forbindelse med implementeringen af den nye struktur.

Socialforvaltningen har derfor kontaktet KL med henblik på, at KL indgår i et projekt omkring implementering af den modificerede BUM-model. Tanken i den modificerede BUM-model er at sikre en helhedsorienteret indsats. I den forbindelse skal kommunikations- og samarbejdsrelationen som skitseret i nedenstående figur styrkes.

Figur 1. Samarbejds- og kommunikationsrelationerne i den modificerede BUM-model



I forbindelse med den modificerede BUM-model skal følgende spørgsmål afklares:

- Hvordan sikres en entydig indgang til organisationen i forhold til eksterne samarbejdspartnere, f.eks. hospitaler
- Hvordan sikres én indgang for borgerne uanset på hvilken måde man kommer i kontakt med Socialforvaltningen?

- Hvordan styrkes samarbejdsrelationen mellem visitationen og udførerorganisationen, herunder sikring af større overensstemmelse mellem visiteret og leveret tid
- Hvordan sikres koordinationen mellem udførerorganisationen og voksenteamet

I forbindelse med ovenstående er der lagt vægt på en bred inddragelse af organisationen. Der lægges særligt vægt på, at medarbejderne inddrages i processen.

6.0 Tidsplan- og milepæle i processen

Tidsplan	Handling/aktivitet
7. nov. 2007	SUD-behandling af konkret plan for reorganisering
1. dec. 2007	Finansieringsplan for hjemmeplejen er godkendt
1. dec. 2007	Plan for hjemmeplejens fysiske placering
1. jan. 2008	Orientering af medarbejdere om fremtidig placering i hjemmeplejeorganisationen
1. jan. 2008	Budgetomplaceringer mv. er afsluttet
Medio jan.	Kick off seminar for medarbejdere i distriktet
1. feb. 2008	Implementering af ny organisation
Marts 2008	Kompetenceudvikling af gruppeledere og planlæggere
April 2008	Work shop om den modificerede BUM-model med tema: <i>Samarbejde mellem visitation og udfører</i> (Målgruppe: Visitation + udførerchef, områderchefer og gruppeledere)
Maj 2008	Work shop om den modificerede BUM-model med tema: <i>Koordinering mellem hjemmeplejen og den øvrige indsats</i> . (Målgruppe: Visitation + udførerchef, områderchefer, gruppeledere og medarbejderrepræsentanter)
Maj 2008*	Status til Socialudvalget om implementering af ny udførerorganisation
August 2008*	Status til Socialudvalget om implementering af ny udførerorganisation

* Herudover foretages månedlige afrapporteringer til Socialudvalget vedr. hjemmeplejens økonomi

7.0 Udførerorganisationens økonomi

Den nye udførerorganisation skal etableres, så der er de nødvendige ressourcer til at foretage en kvalificeret styring af hjemmeplejen. Hermed skal der særligt i forbindelse med etableringen af staben overflyttes ressourcer/budget fra Social- og handicapcentrene ved overflytningen af opgaven. Dog er målsætningen, at den nye hjemmeplejeorganisering ikke skal medføre stigninger i timeprisen.

8.0 Styringsmål og effektvurderinger

I forbindelse med regnskabsafslutningen for 2007 vil Socialforvaltningen vurdere det endeligt forventede effektiviseringskrav i 2008.

For at sikre en ledelsesmæssig opfølgning og forpligtelse på effektiviseringskravet vil Socialforvaltningen formulere en række styringsmål, som udførerchefen er ansvarlig for at styre efter samt bliver målt på. Endvidere vil Socialforvaltningen løbende vurdere effekterne af de igangsatte tiltag, samt hvorvidt effektiviseringen forbedres. Dette for hele tiden at vurdere, hvorvidt der styres i den rigtige retning og om kravene efterleves.

Socialforvaltningen vil foreligge løbende statusredegørelser på realiseringen af effektiviseringskravet i 2008.