

Chefteamindstilling: Ledelsesspændet på plejehjemmene i Aarhus Kommune

Den 28. juni 2019, HR

Baggrund:

Ledelse i den offentlige sektor skal have fokus på udviklingen af driften. Sådan lyder en vigtig anbefaling i Ledelseskommissionens rapport fra juni 2018. Opgaverne kalder på stærk og nærværende ledelse og et ledelsesspænd, der gør aktiv ledelse mulig. Betingelserne for at skabe gode resultater for borgerne skal være til stede. Der skal være plads til ledelse - og til ledere, som er synlige både indadtil og udadtil. I 2018 justerede Sundhed og Omsorg derfor ledelsesspændet i hjemmeplejen - og efterfølgende har CT i oktober 2018 besluttet endvidere at undersøge, om ledelsesspændet i sundhedsenhederne og på plejehjemmene skal justeres.

Ledelsesspændet i sundhedsenhederne er i dag relativt ens på tværs - og lavere end på plejehjemmene generelt - mens forskellene på ledelsesspændet på plejehjemmene er mere betydelige (se bilag 1). Spændet i de to enheder har efterfølgende været drøftet med direktionserne i foråret 2019 - og direktionserne ønsker *ikke* et vejledende ledelsesspænd sådan som i hjemmeplejen, men at der laves en konkret og individuel vurdering af hvert plejehjem. Der er blandt direktionserne forskel på, hvorvidt en medleder opleves som en god løsning, eller om faglige koordinatore er en god ledelsesaflastende løsning.

På baggrund af de indledende drøftelser skal CT tage stilling til, om ledelsesspændet på plejehjemmene er tilpas - eller skal justeres og i givet fald hvordan.

Der er i den forbindelse et par opmærksomhedspunkter:

- Rådmanden besluttede i november 2016, at der kun skal være én forstander på hvert plejehjem
- Det er en lokal beslutning, hvorvidt der skal være viceforstandere - og hvor mange
- Af KORA-rapporten "[Når ledelsesspændet vokser](#)" (2013) kan man læse, at forskning peger på, at en leder og en medleder (viceforstander) ikke kan dække lige så stort et samlet ledelsesspænd som to sidestillede ledere

Beslutninger:

Chefteam skal beslutte, om:

- ledelsesspændet på plejehjemmene er tilpas - i modsat fald:
 - o om spændet skal justeres og efter hvilke retningslinjer: 3 modeller præsenteres på mødet herunder økonomisk konsekvens, jfr. Bilag 1.
 - o hvordan modellen for en evt. justering skal implementeres og finansieres
 - o at en evt. justering skal implementeres pr. januar 2020

Effekt og målopfølgning:

Sundhed og Omsorgs rekrutteringsudfordringer kræver ledelse helt tæt på kerneopgaven. God ledelse og god drift hænger sammen og er med til at skabe mere attraktive arbejdspladser med endnu tydeligere fokus på faglige mål med effekt for borgerne. Det understøtter vi, når vi fokuserer på udviklingen af driften. Den forventede effekt af mere nærværende ledelse på plejehjemmene er endnu bedre strategiimplementering, større effekt for borgerne og højere trivsel for medarbejderne (måles ved social kapital måling).

Implementering:

Vedlagte tids- og handleplan (se bilag 2) beskriver milepæle og inddragelse i forhold til, hvis det besluttes, at ledelsesspændet på plejehjemmene skal justeres.

Kommunikation:

Forandringen kommunikeres løbende i diverse fora og på relevante møder - jf. tids- og handleplan (se bilag 2)

Hovedbudskaber er, at Sundhed og Omsorg arbejder for at give plejehjemmene præmisser for nærværende og stabil ledelse - endnu tættere på medarbejdere og borgerne. Nærværende ledelse skal give bedre betingelser for vellykket dialog, levende værdier, retning, relationer, støtte og feedback. Et tilpas ledelsesspænd skal give præmisser for, at forstandere kan lykkes (fordi opgaveløsningen er i fokus) og trives (fordi fastholdelse af dygtige ledere også er en forudsætning for en god opgaveløsning).

Denne indstilling er (Sæt X):

Åben indstilling	x	Lukket indstilling
Koordineret med andre afdelinger, hvilke: MØS, Kommunikation, Sundhed		
Ansvarlig leder / afdeling: Kirstine Markvorsen		
Deltager på mødet: Vibeke Sjøgreen og Jens Lassen		

Udgiften afholdes inden for: (Sæt X)

Afd. grundbudget	Afd. opsparing	MSO's fælles opsparing
------------------	----------------	------------------------

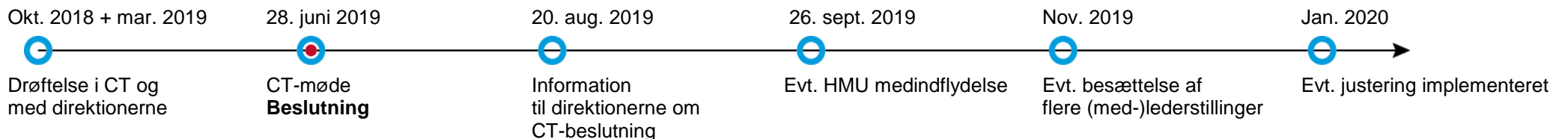
Direkte udgifter (Angiv kr.)

2018	2019	2020	2021
0	0	Kr. 11,6 mio.	Kr. 11,6 mio.

Hvis det besluttes, at ledelsesspændet på plejehjemmene skal være det samme som vejledende maxspænd på 40 medarbejdere, er udgiften kr. 11,6 mio. årligt (se bilag 1)

Ved et vejledende maxspænd på 45 medarbejdere: kr. 7 mio. årligt

Ved et vejledende maxspænd på 50 medarbejdere: kr. 4,1 mio. årligt



Referat:

Chefteam besluttede,

- Der skal laves en databaseret analyse af, om der er en sammenhæng mellem plejehjem med stort ledelsesspænd (i udgangspunktet vurderes plejehjem med et ledelsesspænd over 50 medarbejdere) og deres trivsel og sygefravær blandt medarbejdere, borgertilfredsmålinger samt tilfredshedsmålinger.
- At ledelsesspændet på plejehjemmene skal justeres de steder, hvor der vurderes at være behov herfor (blandt andet med udgangspunkt i ovenstående analyse nævnt under bullit 1). Denne vurdering træffes af den enkelte OC i samarbejde med KM.
- CT gav mandat til, at det er op til de enkelte OC at afgøre, om der på de meget store plejehjem godt må være to forstandere, alternativt en forstander og en viceforstander.
Den anden leder må dog ikke fremover være faglig koordinator.
- Det er det enkelte områdes egen opgave at finde finansiering til en eventuel ny lederstilling.
- Udgangspunktet for ledelse af plejehjem er, at den skal være nærværende. Der skal ske en nærmere beskrivelse af, hvad der forstås herved.

