



Referat af HovedMED den 3. december 2019

MØDEDATO 3. december 2019  
TID 09:00 – 10:00  
STED Bernstorffsgade 17, 4. sal, lokale 4.00  
MØDEDELTAGERE Medlemmer af HovedMED

Navn	Stilling	Repræsenteret for:
Nina Eg Hansen	Adm. direktør	Direktionen, formand
Søren Skydsgaard	Direktør	Direktionen
Tine Kock Nielsen	Kontorchef	Kontoret for Organisationsudvikling (KfO)
Helle Hummelgaard Nielsen	Forstander	Borgercenter Børn og Unge
Marie P. Vithen	Fællestillidsrepræsentant	FTF (DS)
Linda Svendsen	Fællestillidsrepræsentant	LO (HK Kommunal), næstformand
Susanne Winsløw	Fællestillidsrepræsentant	LO (FOA-SOSU)
Kim Mosegaard	Fællestillidsrepræsentant	AC (DJØF)
Henning Jarlskov	Arbejds miljørepræsentant	Stabene indenfor SOF
Glenn F. Andersen	Arbejds miljørepræsentant	Borgercenter Hjemmepleje
Jack Cassina	Arbejds miljørepræsentant	Udførerområderne indenfor: BCV, BCH, BBU
Pia Andersen	Arbejds miljørepræsentant	Myndighedsområderne indenfor: BCV, BCH, BBU
Helle Haslund	Organisations- og medarbejderrepræsentant	LO (LFS)
<b>Afbud:</b>		
Mikkel Boje	Direktør	Direktionen
Lars Petersen	Organisations- og medarbejderrepræsentant	LO (SL)

3. december 2019

Sagsnummer  
2019-0316947

Dokumentnummer  
2019-0316947-3

Organisationsudvikling  
Bernstorffsgade 17  
1577 København V

EAN-nummer  
5798009679536

<b>Navn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Repræsenteret for:</b>
Natasja Ljungbeck Hansen	Arbejdsmiljørepræsentant	Udførerområderne indenfor: BCV, BCH, BBU
Eughtina Birkedahl	Fællestillidsrepræsentant	FTF (DSR)
Camilla Arent	Centerchef	Den Sociale Hjemmepleje
Janne Bech Jensen	Områdechef	Center for Rusmiddelbehandling
Christiane Clausen	Arbejdsmiljøkoordinator	Kontoret for Organisationsudvikling (KfO)
Christian Dupont	Institutionsleder	BCH, Nærumgård
<b><u>Gæster</u></b>		

## **Dagsorden**

### **1. Godkendelse af dagsorden**

### **2. Ændring af SOF's organisering**

Punktet omhandler en drøftelse af Borgmesterens forslag om indførelse af vicedirektører i Borgercenter Voksne, Borgercenter Handicap og Borgercenter Børn og Unge samt forslag om, at Borgercenter Hjemmepleje lægges ind under Borgercenter Voksne.

### **3. Meddelelser**

### **4. Eventuelt**

## Referat

### 1. Godkendelse af dagsorden

Dagsorden blev godkendt.

### 2. Ændring af SOF's organisering

#### Opsummering af medarbejdersidens hovedbudskaber

- Medarbejdersiden kan ikke støtte forslaget om indførelsen af vicedirektører. Det er et dårligt signal at sende, at medarbejderne skal finansiere tre vicedirektørstillinger med risiko for fyringer i de centrale kontorer.
- SOF er underfinansieret, og der skal i stedet tilføres penge til medarbejdersiden, så der kan ansættes flere medarbejdere til at løfte opgaverne i forvaltningen.
- Medarbejdersiden ser både fordele og ulemper ved sammenlægningen af BHJ og BCV. De er bl.a. bekymrede for, om den dårlige økonomi og de ressourcer der mangler i BHJ, flytter med over i BCV. Medarbejdersiden udtrykker tilfredshed med, at sammenlægningen søges gennemført med

Nina Eg Hansen orienterer om sagen og hovedårsagerne til forslaget om ændring af Socialforvaltningens organisering. Hun gennemgår hovedargumenterne fra sagen, herunder at det er hensigten at styrke den decentrale ledelse, skabe bedre sammenhæng i indsatsen for borgerne og sikre bedre sygepleje i hjemmeplejen.

Nina Eg Hansen nævner derudover, at man i andre kommuner og organisationer, typisk vil have en direktør til at lede en organisation på størrelse med det, som et Borgercenter udgør. Forslaget går på, at der overføres beslutnings- og udviklingskraft fra de centrale kontorer til borgercentre, da organisationsændringen skal finansieres ved at flytte midler fra de centrale kontorer til borgercentre.

Nina Eg Hansen supplerer, at medarbejderne giver udtryk for, at timingen er dårlig, idet de centrale kontorer lige har været igennem en sparerunde. Nina Eg Hansen medgiver, at timingen er uhensigtsmæssig, og at man vil forsøge at lytte til ønsket fra medarbejderne om en hurtig afklaring.

Linda Svendsen tilkendegiver, at medarbejdersiden ikke kan støtte op om forslaget om indførelsen af vicedirektører. Det ser ud til, at målene for stillingerne lægger sig op ad målene for indførelse af Borgercentre.

Der er endvidere et dårligt signal at sende, at medarbejderne skal finansiere tre vicedirektørstillinger med risiko for fyringer i de centrale kontorer. Dette skal også ses i lyset af den nyligt foretagende fyringsrunde.

Medarbejdersiden mener desuden, at SOF er underfinansieret i forhold til at løfte opgaverne på en ordentlig måde. Der skal i stedet tilføres penge til medarbejdersiden, så der kan ansættes flere medarbejdere til at løfte opgaverne i forvaltningen. Skal man finansiere mere ledelse, skal det være ledelse så tæt på medarbejderne som muligt, da det er her, der skal ske styrkelse af ledersiden.

Helle Haslund tilføjer, at medarbejdersiden er enig i, at det er en god idé med én chef for hvert borgercenter i stedet for den nuværende organisering med en borgercenterchef for henholdsvis udfører og myndighed. I forhold til opgaverne kunne man i stedet lægge nogle af disse ud til lavere lederniveauer, så ledelsesfrirummet bliver større.

Kim Mosegaard fremhæver, at det ikke er en ordentlig måde, hvorpå dette er sket. Indstillingen er blandt andet dateret den samme dag, hvor der var fyringsrunde i de centrale kontorer. Man burde have gjort det hele på samme tid, men det har åbenbart ikke været muligt. Dette ændrer ikke på, at det ikke er en ordentlig proces.

Forslaget med det nye ledelseslag vil indebære, at ledelseshierarkiet bliver højere og mere ledelsestungt på bekostning af, at medarbejderstillinger bliver nedlagt, hvilket er ærgerligt og virker ulogisk.

Kim Mosegaard tilføjer, at den fremsatte løsning ikke nødvendigvis vil løse den præsenterede problemstilling. Det medgives, at organisationen er kompleks, men ressourcerne er, som de er, og det er kun politikernes forhandlingskraft, der kan gøre noget ved det.

Kim Mosegaard ytrer ønske om at kigge nærmere på de fem forskellige målsætninger, der står beskrevet i indstillingen. Styrkelsen af sammenhængen mellem udfører og myndighed giver intuitivt rigtig god mening, og der skal arbejdes på at komme ud over søjletænkningen i borgercentrene. I forhold til de øvrige målsætninger, der står beskrevet i indstillingen, giver det ikke intuitivt mening, at løsningen på problemstillingerne er indførelse af vicedirektører.

Kim Mosegaard spørger ind til, hvordan forslaget om indførelse af vicedirektører hænger sammen med redueringen i antallet af borgercenterchefer i BBU for ca. fem måneder siden. Konsekvensen af flere ledere er, at der skal ske mere koordination, hvilket skaber flaskehalse, og endnu et ledelses-lag er omkostningstungt.

I forhold til ønsket om én borgercenterchef i stedet for to vil Nina Eg Hansen gerne høre medarbejdersidens betragtninger vedrørende det synspunkt, at SOF er en stor organisation, og at der er udfordringer i forhold til ledelsesspændet samt de rekrutteringsudfordringer der måtte være med løn og vilkår ved ansættelse af en kontorchef på lederniveau to.

I forhold til de ledelsesudfordringer der nævnes vedrørende antallet af ledere i hvert borgercenter, er det direktionens holdning, at borgercentercheferne i forvaltningen har været gode til at løse den komplekse opgave, det er at skulle lede noget i fællesskab. Hvis der skal være tre chefer i borgercentret, skal der være én, som har den afgørende beslutningskompetence, sådan som man får med vicedirektøren. Det er den samme tiltænkte model, som er i direktionen, hvor alle direktører er niveau 1, men den administrerende direktør har det sidste ord, hvis der ikke kan opnås enighed.

Nina Eg Hansen supplerer, at direktionen deler borgmesterens vurdering af, at ledelse gør en forskel, og en stærkere ledelse vil kunne være med til at indfri de forskellige målsætninger i indstillingen.

I forhold til målsætningen om at SOF sikrer borgerne bedre hjælp på tværs af det enkelte borgercenter og på tværs af hele forvaltningen, er tankerne bag, at når der er én leder i spidsen, er det nemmere at tænke på tværs af de forskellige borgercentre. Hvis indstillingen vedtages, og vicedirektørerne bliver en del af direktionen, er det overbevisningen, at de beslutninger der bliver truffet på tværs af forvaltningen, vil være bedre i forhold til at sætte borgeren i centrum og sørge for, at borgeren ikke falder mellem to stole i forhold til borgercentrene, hvilket der er risiko for grundet forvaltningens størrelse.

I forhold til målsætningen om at SOF bliver bedre til at gribe borgerne, når de får brug for hjælp fra flere forskellige dele af SOF, eller der sker store forandringer i deres situation, er det overbevisningen, at en samlet direktion bedre vil kunne se dette i et helhedsperspektiv, også når man deles om ansvaret. De store forandringer kunne eksempelvis være de overgangsudfordringer, der er, når borgeren går fra at være tilknyttet BBU til BCV.

Forvaltningen har arbejdet længe på målsætningen om en styrkelse af udfører og myndighed. Når udfører og myndighed bliver tæt knyttet sammen, er det vigtigt, at myndighed efterspørger det korrekte, og at udfører omstiller sig i det rigtige tempo, så borgeren bliver hjulpet til større selvstændighed gennem indsatsstrappen.

Målsætningen om en styrkelse af arbejdet med borgercentrets servicekultur er en opsummering i forhold til de øvrige punkter, da forvaltningen skal blive

bedre til at sætte sig i borgerens sted og tilbyde den service, som borgeren har behov for uanset forvaltningens organisering.

Målsætningen om at SOF - inden for den stramme økonomiske ramme - skal blive bedre til at give borgerne en mere helhedsorienteret hjælp, bygger på troen om, at god ledelse gør opgaveløsningen nemmere, også når det omhandler hjælp indenfor en meget stram økonomisk ramme.

Søren Skydsgaard tilføjer, at omorganiseringen vil bevirke, at én person altid vil have det tværgående perspektiv. Det er en kompleks opgave at få driften i borgercentret til at fungere, samtidig med at man har et tværgående fokus. Spørgsmålet er, hvordan man møder borgeren på tværs i forhold til udfører og myndighed. Det tværgående blik skal være medvirkende til at skabe en bedre servicekultur.

Nina Eg Hansen supplerer, at det er et politisk ønske om, at vi som forvaltning bliver bedre til at møde borgeren i øjenhøjde.

Marie P. Vithen nævner, at det ikke er medarbejdernes oplevelse, at de ikke kan møde borgeren i øjenhøjde. Udfordringen er, at forvaltningen ikke har økonomi og ressourcer i driften til at gøre det.

Susanne Winsløw nævner, at det er blevet drøftet inden mødet, om strukturen blandt ledelsen kan blive bedre ved indførelsen af et nyt ledelseslag, så kompetencer og ansvarsområde bliver mere synlige. Forslaget lægger op til, at ledelsen bliver mere topstyret.

I forhold til målsætningerne er spørgsmålet, hvad der kan sikre borgerne bedre på tværs. Hvis medarbejderne havde ressourcerne og tiden til det, ville de gøre det. Medarbejderne har kompetencerne og fagligheden, men det er svært, når ressourcerne er små.

Pia Andersen supplerer, at det fremgår af indstillingen, at der er behov for at styrke den decentrale ledelse for på den måde at sikre den helhedsorienterede borgernære indsats. Man kunne også gribe dette anderledes an ved at flytte centrale medarbejdere ud lokalt og lave en indsats i forhold til snitflader og arbejdsfællesskaber.

Nina Eg Hansen fastslår, at borgmesteren fortsat ønsker bedre normeringer, flere ressourcer til driften og lavere caseload mv., men når den økonomiske rammen er stram, som den er er forslaget et udtryk for, at man herved kan yde en bedre kvalitet for de penge, der er til rådighed.

Helle Haslund tilføjer, at hvis forslaget bliver vedtaget, vil man lægge en større del af udviklingsansvaret decentralt ved at reducere i de centrale udviklingsaktiviteter. Problemet er, at uddelegeringen af opgaven ikke er

finansieret, da varetagelsen af opgaverne fra de centrale kontorer vil være en ekstraopgave i borgercentrene.

Helle Haslund påpeger endvidere, at medarbejdersiden synes, at ledelse er rigtig vigtigt på alle niveauer, men udfordringen og problematikken omhandler antallet af ledelseslag og ledere. Desuden er forvaltningen ikke lønførende heller ikke i forhold til ledere.

Helle Haslund spørger ind til, hvad fordelingen af opgaverne er i forhold til direktionen og borgercentrene med den tiltænkte organisationsændring, da dette ikke fremgår tydeligt af indstillingen?

Linda Svendsen supplerer, at når man kigger på medarbejdersammensætningen i SOF, er den blandt andet kendetegnet ved det faguddannede personale, som fagligt er i stand til at håndtere de udfordringer, der er i opgavevaretagelsen i SOF. Af besparelsesforslagene for budget 2021 fremgår det, at medarbejdernes faglighed skal sænkes, og spørgsmålet er, om det er vicedirektørernes opgave at håndtere dette? Det vil i hvert fald ikke gavne det opgavesæt, der skal løses, men gøre ondt værre.

Marie P. Vithen læser spørgsmål op på vegne af DSR, da Eughtina Birkedahl desværre ikke kunne deltage på mødet. Der stilles spørgsmål til hvilke tiltag, der er tiltænkt i forhold til at lægge udviklingsansvaret ud decentralt, og hvilke opgaver der skal tages fra Kontoret for Organisationsudvikling. Desuden spørges der ind til, hvordan man har tænkt sig at afhjælpe det faktum, at SOF konstant mangler penge til at yde en helhedsorienteret hjælp til borgerne, samt hvorledes organisationsændringen vil give en bedre kvalitet i sygeplejen? Der spørges ydermere ind til, om det er meningen, at der på sigt skal være tre borgercenterchefer, samt om det er ca. seks stillinger i de centrale kontorer, der skal finansiere vicedirektørerne?

Nina Eg Hansen er i tvivl om, hvad der menes med, at medarbejdernes faglighed sænkes og svarer samlet set, at forvaltningen altid prøver at beskrive alle forslag så nøjagtigt som muligt i budgetkataloget. Noget er effektiviseringsforslag og andre forslag omhandler en reducere af serviceniveauer, og det forventer Nina Eg Hansen ikke, at vicedirektørerne kommer til at forandre eller have en indvirkning på, men det er tiltænkt, at vicedirektørerne bidrager til løsningen af den udfordring, der er i forhold til forvaltningens stramme økonomiske situation. Direktionen er stadig i gang med at analysere, hvilke opgaver der skal bortfalde, og direktionen kommer til at pege på konkrete opgaver, så det ikke bliver en grønthøstermodel.

Søren Skydsgaard tilføjer, at i forhold til sygeplejen i BHJ har der været en særlig understøttelse siden i sommers. I relation hertil har BCV bidraget med mange ressourcer og kompetencer, men det er ikke en varig måde at gøre det

på, og en sammenlægning vil blandt andet styrke det faglige miljø på sygeplejeområdet.

Nina Eg Hansen supplerer, at i forhold til drøftelsen af et nyt ledelseslag, anser direktionen ikke indførelsen af vicedirektørerne som en del af et nyt ledelseslag. Det er den model, der kan lade sig gøre med de rammer, der er i Københavns Kommune i forhold til, hvordan forvaltningen kan organisere sig. I borgercentre bliver ledelsesformen en enhedsledelse, hvor alle er niveau 2, ligesom direktionen hvor alle er niveau 1. Opgavefordelingen i direktionen er logisk og fungerer gnidningsfrit i dagligdagen, og der gælder det princip, at der er én, der er den første blandt ligemænd. Det er som sagt denne konstruktion, der er tiltænkt konstrueret i borgercentre, hvis indstillingen bliver godkendt.

Helle Hummelgaard Nielsen tilføjer, at hun har spurgt sig selv om, hvilken betydning forslaget kommer til at have for en leder på niveau fire, som hun selv er. Det, der er vigtigt, er en styrkelse af samarbejdet mellem udfører og myndighed, da der stadigvæk er mange udfordringer i forbindelse hermed. Hun ser derfor positivt på forslaget om at indføre vicedirektører, da det vil knytte udfører og myndighed tættere sammen. Vicedirektørerne skal styrke ledelseslagene, og desuden vil det være en styrkelse, at borgercentercheferne med denne organisationsændring for bedre mulighed for at være på praksis.

Kim Mosegaard spørger ind til, hvornår man regner med, at der skal være en prikkerunde, hvis indstillingen bliver vedtaget. I forhold til vicedirektørens opgaver foreslår Kim Mosegaard, at de kan kigge på spareforslagene i forhold til det mere langsigtede perspektiv. Der kan være en tendens til, at spareforslagene er en suboptimering. Det vil sige, at de afhjælper på den korte bane, men ikke på den lange bane.

Nina Eg Hansen svarer, at vicedirektørerne bliver en del af direktionen, hvilket vil styrke forvaltningsdirektionen, hvor borgercentre træffer beslutninger på tværs, hvorved helhedsperspektivet bliver nemmere at favne.

Marie P Vithen spørger ind til sygeplejedelen. Hvis man vil styrke sygeplejedelen, skal man betale for denne faglighed, hvilket ikke taler ind i budget 2021. I så fald skal det være et bevidst valg, at man prioriterer at styrke denne faglighed. Vi er ikke kommet i mål i forhold til udfører og myndighed, så nu prøver man noget nyt, men det ændrer ikke på, at der mangler hænder i forhold til at løse opgaverne på medarbejderniveau.

Nina Eg Hansen svarer, at borgmesteren er enig i, at der mangler ressourcer, og hun vil fortsat have fokus på dette, men så længe det er et vilkår, er spørgsmålet, om vi kan gøre det bedre indenfor den ramme, der er.



Marie P. Vithen tilføjer, at man er bevidst om ressourceproblematikken i SOF, men det skal stå tydeligt over for SUD. Der skal være fokus på hænderne i driften, og det er svært at se dette udbytte i den tiltænkte organisationsændring. Budskabet til udvalget er, at prioriteringen er driften og hænderne i driften.

Susanne Winsløw nævner, at det virker som om, at beslutningen allerede er truffet, og man kan stille sig selv spørgsmålet om, hvad ens opgave så er? Susanne Winsløw spørger desuden ind til, om man kan gøre det mere effektivt og smartere i forhold til ledelse og struktur. Dette kunne f.eks. gøres ved at uddelegere ansvaret. Det præciseres desuden, at sygeplejedelen i BHJ ikke kun består af sygeplejersker, men også af SOSU'er.

Nina Eg Hansen svarer, at ingen ved, hvor sagen ender politisk, men at direktionen vurderer, at det er vigtigt af hensyn til medarbejderne, at der hurtigt træffes beslutning.

Helle Hummelgaard tilføjer, at der har været udfordringer på ledelsesniveauet, og det er derfor vigtigt, at man styrker ledelseslaget i forhold til at rammesætte den fremadrettede vej.

Pia Andersen spørger ind til tidsrammen for konsolideringen af stabsenhederne i BHJ og BCV.

Nina Eg Hansen svarer, at der endnu ikke er en tidsramme for konsolideringen, det skal beslutte i samråd med de lokale ledere og der skal tages hensyn til, at enhver omorganisering er en forstyrrelse for driften.

Glenn F. Andersen spørger ind til, hvordan man vil håndtere de fælles fagsystemer ved en sammenlægning af BHJ til BCV. Der tænkes her blandt andet på CURA og CSC Omsorg.

Nina Eg Hansen svarer, at det vurderes, at samarbejdet mellem BHJ og BCV primært bliver i stabsfunktionerne og i sygeplejen, men ikke på udførerniveau. Visitationsdelen og udførerdelen kommer til at køre sit eget spor, da det er en særskilt visitation med særskilte regler. Organisationsændringen kommer ikke til at ændre på den fysiske lokation og ledelse mv., så fagsystemet CURA vil uanset ændringen blive en del af hjemmeplejen.

Glenn F. Andersen spørger ind til samarbejdet omkring sygeplejen, hvis fagsystemerne ikke taler sammen.

Nina Eg Hansen svarer, at samarbejdet ikke er ude i driften, men det er i forhold til stabsfunktionerne og deres opgaver omkring instrukser, behandling af UTH'er, kvalitetssikring mv.

Helle Haslund påpeger vigtigheden af, at sagen ikke skal trække i langdrag, og at der er behov for en snarlig afklaring af sagen.

Nina Eg Hansen medgiver, at det er vigtigt, at der kommer en afklaring snarligt, men det ved vi mere om i næste uge. I relation hertil vil der blive en proces i FællesMED.

Tine Kock Nielsen tilføjer, at BorgercenterMED også har behov for at drøfte sagen.

Nina Eg Hansen spørger ind til, om der er holdninger i forhold til sammenlægningen af BHJ med BCV, da det ikke fremstod helt tydeligt i drøftelsen.

Susanne Winsløw svarer, at det vigtigste er, at driften i BHJ ikke bliver unødigt forstyrret.

Marie P. Vithen tilføjer, at det man har drøftet på medarbejdersiden er, at den økonomi og de ressourcer, der mangler i BHJ, flytter med over i BCV, hvilket bevirker, at BCV kommer til at betale for denne finansiering.

### **3. Meddelelser**

Ingen bemærkninger.

### **4. Eventuelt**

Ingen bemærkninger.