

Forslag om etablering af *Borgernes MSB – et samlet MSB*

11. marts 2019

Side 1 af 28

MSB skal i højere grad samarbejde om og med borgerne med afsæt i borgernes individuelle ønsker og behov. Borgernes skal sikre enkle forløb og effektive løsninger, der hænger sammen. Det kræver en ny ramme for den samarbejdende organisation, hvor blandt andet den aktuelle opdeling af myndighed og udfører sendes til kritisk eftersyn.

I dette notat skitseres den nuværende struktur og organisering af opgaverne i Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB).

Derudover indeholder notatet en uddybende beskrivelse af 1) de foreslåede organisatoriske justeringer og prioriteringer 2) tiltag, som skal styrke ledelse, understøttelse og styring samt 3) fokus på kultur og kompetencer.

Notatet har hovedvægt på de organisatoriske ændringer, da disse ligger i første fase af forandringsprocessen. Der er tale om en overordnet beskrivelse af de seks driftsområder. Hvordan de enkelte driftsområder opbygger en hensigtsmæssig centerstruktur, afventer næste fase.

Det samme gælder udviklingssporene for styrket ledelse og ny samarbejdskultur, som er mindst lige så vigtige for realiseringen af det nye MSB. Disse vil derfor blive udfoldet senere.

SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE

Organisation & Ledelse
Aarhus Kommune

Organisation & Ledelse

Rådhuset, Rådhuspladsen 2
8000 Aarhus C

Telefon: 89 40 20 00

Direkte telefon: 41 85 87 56

E-mail:

organisationogledelse@aarhus.dk

Sag: 19/008176-1

Indholdsfortegnelse

Den nuværende organisering i MSB	3
Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen.....	3
Den generelle budgetmæssige udvikling	3
Forslag om etableringen af <i>Borgenes MSB – et samlet MSB</i>	5
1. Organisatoriske ændringer.....	7
1.1 Den overordnede organisering	7
1.2 Driftsområdernes faglige ansvarsområder	7
1.2.1 Børn, Familier og Fællesskab	8
1.2.2 Unge, Job og Uddannelse.....	10
1.2.3 Voksne, Job og Handicap	12
1.2.4 Job, Udsatte og Socialpsykiatri	14
1.2.5 Job og Virksomhedsservice	15
1.2.6 Job, Sundhed og Ydelse	16
1.3 Tværgående strategiske temaer	17
1.4 Den administrative betjening	18
1.4.1 Mål, Økonomi og BBB.....	18
1.4.2 It og Velfærdsteknologi	19
1.4.3 Fagligt Sekretariat	20
1.4.4 Organisation og Ledelse	21
2. Ledelse, understøttelse og styring	23
2.1 Styrket fokus på ledelse, understøttelse og styring	23
2.1.1 Forventninger og tydelighed.....	23
2.1.2 Modulopdelt kompetenceudvikling for ledere.....	23
2.1.3 Særligt om afdelingslederne	24
2.1.5 Mål og opfølgning.....	24
2.1.6 Digital og data-drevet understøttelse af samarbejdet på tværs ...	25
3. Kultur og kompetencer	26
3.1 Den understøttende kultur og de rette kompetencer	26
4. Ressourcer og prioriteringer.....	27
4.1 Særlige prioriteringer	27

11. marts 2019

Side 2 af 28

Den nuværende organisering i MSB

I det følgende afsnit beskrives den aktuelle struktur og den overordnede budgetmæssige udvikling.

Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen

Socialforvaltningen hjælper de borgere, som har særlige behov for støtte. Målgruppen for Socialforvaltningen er alsidig og rummer både udsatte børn og familier samt børn og voksne med handicap. Derudover giver Socialforvaltningen også tilbud til voksne med psykisk sygdom, hjemløshed, misbrugsproblemer og særlige sociale problemer.

Forvaltningen består af tre driftsområder samt en tværgående stab:

- Familier, børn og Unge
- Voksenhandicap
- Socialpsykiatri og Udsatte Voksne
- Tværgående stab

I Beskæftigelsesforvaltningen vejledes bl.a. i forhold til job, uddannelse, forsørgelse og deraf afledte problemer. Hovedopgaven er i den forbindelse at motivere og kvalificere ledige til hurtigst muligt at komme på arbejdsmarkedet eller i uddannelse.

Beskæftigelsesforvaltningen består af fire driftsområder samt en tværgående stab:

- Job og Virksomhedsservice
- Job og Uddannelse
- Job, Sundhed og Ydelse
- Job og Udvikling
- Tværgående stab

Foruden forvaltningerne er en del af den administrative understøttelse organiseret i tre fællesstabe: 1) Økonomi, 2) IT og Digitalisering samt 3) Organisation og Ledelse. Fællesstabile understøtter den samlede organisation inden for hver deres opgaveområde.

Den generelle budgetmæssige udvikling

Udgifterne for MSB er generelt stigende, hvilket presser budgetterne på flere områder i MSB. Udgiftspresset skyldes den demografiske udvikling i Aarhus, den generelle stigning i aktivitetsniveau (bl.a. som følge af stigninger i diagnoser i behandlingspsykiatrien) og flere hjemløse.

Der er på social- og beskæftigelsesområdet derudover gennemført en række tilpasninger og besparelser på driften og de administrative funktioner over den seneste årrække, senest med Aarhus Kommunes budgetaftale for 2019.

Flere af besparelserne er udmøntet med en overvægt på de administrative områder. En opgørelse over effektiviserings- og sparekrav på det administrative område i MSB siden 2010 viser, at den samlede besparelse for perioden 2010-2019 kan opgøres til 31,2 %.

11. marts 2019
Side 4 af 28

Samlet set har MSB med den nuværende organisering udtømt sit potentiale for effektiviseringer. Fremtidens vilkår og forventninger stiller krav om en ny ramme.

Forslag om etableringen af *Borgenes MSB – et samlet MSB*

11. marts 2019
Side 5 af 28

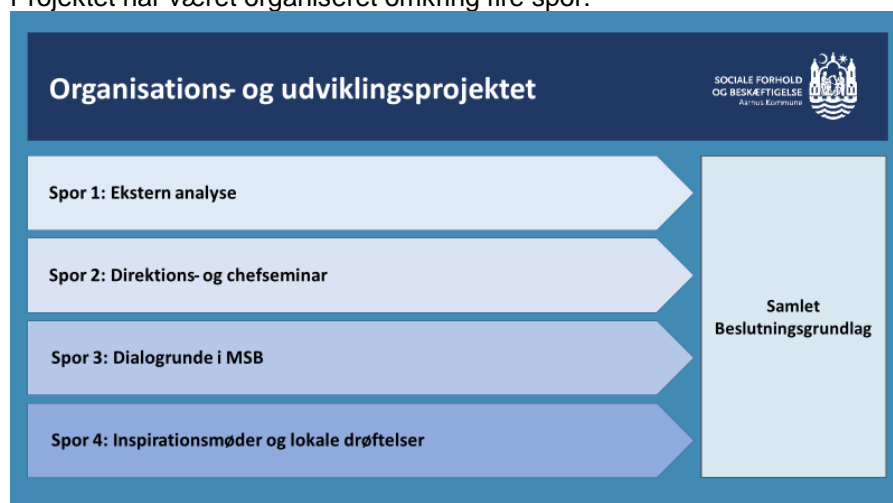
I MSB kan der konstateres et voksende behov for støtte på tværs af de borgergrupper, MSB er i berøring med. Derudover opleves et pres på opgaveløsningen og vilkårene i MSB som følge af stigende forventninger til kommunens indsatser generelt, den stadig mere komplekse lovregulering af social- og beskæftigelsesområdet og de skærpede krav om dokumentation.

Samtidig er der som nævnt ovenfor gennemført en række tilpasninger og besparelser på driften og de administrative funktioner.

Samlet set stiller det krav til, at MSB løbende tilpasser og udvikler indsatserne og opgavevaretagelsen, så den bedst muligt understøtter de ca. 82.000 borgere og de mange virksomheder, som årligt er i kontakt med magistratsafdelingen.

Rådmand Kristian Würtz igangsatte på den baggrund et organisations- og udviklingsprojekt i MSB, der havde til formål at identificere udfordringer, initiativer og justeringer af opgavevaretagelsen i MSB. Formålet var at identificere de nødvendige forandringer, der via et styrket fokus på sammenhænge og tværgående samarbejde kan være med til at gear MSB til at imødegå fremtidens udfordringer.

Projektet har været organiseret omkring fire spor:



Spor 1: Ekstern analyse af MSB med inddragelse af brugertilfredsundersøgelser, evalueringsrapporter fra projekter som *tættere på familien* og *overgang fra ung til voksen*, samarbejdspartnere, brugerorganisationer, andre magistratsafdelinger i Aarhus Kommune samt interview med chefer og medarbejdere i MSB.

Spor 2: Chefseminar, hvor flere end 50 chefer i MSB har bidraget med konkrete forslag til løsninger og justeringer.

11. marts 2019
Side 6 af 28

Spor 3: Direktørens dialogrunde med samtlige ledere i MSB.

Spor 4: Medarbejderinspirationsmøder og bidrag fra lokale arbejdspladser, der tilsammen har bidraget med mere end 400 input.

Projektet har bl.a. givet input til 1) organisationsopbygning og forvaltningsstruktur, 2) initiativer rettet mod styrket ledelse, understøttelse og styring samt 3) indsatser med fokus på kultur og kompetencer. De foreslåede justeringer gennemgås i det følgende afsnit.

1. Organisatoriske ændringer

I det følgende afsnit beskrives forslag til en ny organisering af et samlet MSB.

1.1 Den overordnede organisering

MSB overgår fra en organisering af opgaverne i to selvstændige forvaltningsenheder til at organiseres som en enhedsforvaltning. Det betyder, at forvaltningscheferne ikke længere har et særskilt ansvar for et forvaltningsområde, men et fælles ledelsesansvar på tværs af social- og beskæftigelsesområdet.

Direktøren og de to forvaltningschefer udgør tilsammen direktionen. De eksisterende ledelsesniveauer bevares som udgangspunkt i den nye organisering, så der foruden direktør og to forvaltningschefer er i alt seks driftschefer med ansvaret for hvert sit opgaveområde. De nye driftsområder er:

- Børn, Familier og Fællesskaber
- Unge, Job og Uddannelse
- Voksne, Job og Handicap
- Job, Udsatte og Socialpsykiatri
- Job og Virksomhedsservice
- Job, Sundhed og Ydelse

Driftsområderne inddeles i underliggende centre med en centerledelse og de enkelte afdelinger ledes af afdelingsledere. Hvordan de enkelte driftsområder opbygger en hensigtsmæssig centerstruktur, afventer næste fase.

Den overordnede organisering er fremstillet grafisk på den sidste side. En skematisk oversigt over de foreslåede organisatoriske ændringer findes i selvstændigt bilag.

Ændringerne foreslås til ikrafttrædelse fra den 1. august 2019.

1.2 Driftsområdernes faglige ansvarsområder

I det nye MSB vil vi sætte særligt fokus på de borgere, der har komplekse problemstillinger og som har behov for både sociale og beskæftigelsesmæssige indsatser. Vi vil gå efter tværfaglige og holdbare løsninger for borgerne, såvel børn, unge som voksne. Et særligt fokus vil være borgernes tilknytning til uddannelsessystemet eller arbejdsmarkedet.

MSB's faglige opgaver forankres i seks driftsområder. Organiseringen er som udgangspunkt udtryk for, hvilken organisatorisk enhed, der har ansvaret for en given målgruppe eller opgave. Opdelingen i driftsområderne forudsætter i vid udstrækning samarbejde på tværs, herunder også i forbindelse med udførelsen af konkrete indsatser på tværs af ansvarsområder.

Målet er en kvalificeret koordinering og udvikling af en samarbejdende organisation med borgeren i fokus. Med etableringen af en enhedsforvaltning med nye driftsområder skal medarbejdernes kompetencer i højere grad supplere hinanden og koble sig til borgernes behov.

Driftsområderne i det nye MSB etableres med det sigte at samle indsatser omkring målgrupper, der har brug for en koordinering af sociale og beskæftigelsesrettede indsatser. Men der vil stadig være behov for koordinering af indsatser på tværs af organisatoriske enheder. Det stiller krav til et styrket samarbejde og koordinering på tværs i driftsorganisationen, såvel i de konkrete borgerforløb og i den overordnede MSB-organisation. Samtidig vil der være stort behov for at samarbejde med andre aktører, fx virksomheder, civilsamfund, interesseorganisationer og andre dele af den kommunale og offentlige forvaltning.

1.2.1 Børn, Familier og Fællesskab

Driftsområdet for Børn, Familier og Fællesskabers hovedformål er at sikre en helhedsorienteret indsats med fokus på sammenhæng og overgange for barnet og dennes familie og netværk. Det sker i tråd med den eksisterende faglige strategi, der hviler på relationel velfærd, mentalisering og videns- og effekt fokuseret tilgang.

Børn, Familier og Fællesskaber skal styrke det faglige fokus på børne- og familierettede indsatser og give mulighed for en yderligere specialisering med henblik på at sikre, at langt flere børn, unge og familier fremadrettet indgår i og oplever sig som en del af meningsfulde fællesskaber.

Det skærpede fokus på den børne- og familierettede giver mulighed for at styrke og investere mere intensivt i den tidlige forebyggende indsats, så flere børn og unge både på kort og langt sigt bliver en del af fællesskabet. Dertil kommer, at driftsområdet vil skærpe sit fokus på inddragelse af frivillige og indgå i tættere samarbejde med Magistratsafdelingen for Børn og Unge og civilsamfundets aktører.

Hovedopgaver for driftsområdet

Konkret foreslås det, at følgende hovedopgaver forankres organisatorisk i driftsområdet for Børn, Familier og Fællesskab:

- *Samlet myndighedsindsats (0-14 år) på tværs af udsatte- og handicapområdet. I forlængelse heraf skal målgruppeafklaringen, der har været et opmærksomhedspunkt i forbindelse med Dialoggruppens arbejde iværksættes.*

- *Samlet udførerindsats* (forebyggende indsatser og foranstaltninger samt døgntilbud) op til det 14. år, de meget specialiserede indsatser på handicapområdet op til det 18. år inkl. efterværn og de samlede familierettede indsatser.

Samtidig foreslås det, at de opgaver rettet mod unge (15-18 år), som i dag varetages i det eksisterende driftsområde for Familier, Børn og Unge samles i en ny driftsenhed med særligt fokus på unge i målgruppen 15-29 år.

Det betyder, at **Børn, Familier og Fællesskaber samler:**

- Familiecenteret (med nedenstående undtagelser)
- Handicapcenter for Børn (med nedenstående undtagelser)
- Børnecenteret
- Center for Specialpædagogiske Børnetilbud

Hvordan den fremtidige centerstruktur skal opbygges, ligger i næste fase.

Børn, Familier og Fællesskaber afgiver:

- Alle indsatser i Ungdomscenteret – dog med undtagelse af:
 - Multisystemisk Indsats (MSI), som forbliver i Børn, Familier og Fællesskaber for at fastholde børn og familiefokusset i driftsområdet. MSI er et behandlingstilbud til familier med børn og unge, der har udviklings- og trivselsproblemer, hvor der i behandlingen samarbejdes med hele familien, barnets netværk og de fagprofessionelle.
 - Katrinebjerg, som forbliver i Børn, Familier og Fællesskaber for at fastholde specialiseringen som døgntilbud med forældreansvar.
- Myndighedsansvaret for samtlige unge, herunder også unge med multiple handicaps, for at sikre et forstærket blik for målgruppens behov for deltagelse i meningsfulde fællesskaber – dog med udtagelse af:
 - Myndighedsindsatsen i forhold til de handicapkompenserende ydelser (§41 og §42), som forbliver i Børn, Familier og Fællesskaber frem til det 18. år for at fastholde familieperspektivet i Børn, Familier og Fællesskaber og specialiseringen i forhold til opgaven.
 - Samtidig foreslås det, at tilbuddene til målgruppen forbliver forankret i Børn, Familier og Fællesskaber for at sikre kontinuitet i de unges liv og for at bevare den specialisering, som

vurderes nødvendig for at kunne sikre fagligt stærke tilbud til målgruppen.

11. marts 2019
Side 10 af 28

Særlige fokusområder

- Der vil være en særlig opmærksomhed på, at familier med børn i forskellige aldre stadig vil skulle samarbejde med både myndighed på børne- og familieområdet og ungeområdet. Der skal udvikles en samarbejdsform, der tager højde for, at det er systemet og ikke familien, som varetager de koordinerende opgaver.

Samtidig vil området have fokus på at sikre smidige og effektive overgange fra børneområdet til ungeområdet.

- Der vil derudover være en særlig opmærksomhed på, at hele myndighedsindsatsen for flygtninge, herunder også børnene enten samles i et driftsområde eller koordineres tæt mellem ansvarlige områder. Hensigtsmæssig placering skal afdækkes nærmere.

1.2.2 Unge, Job og Uddannelse

Driftsområdet for Unge, Job og Uddannelse samler hovedansvaret for myndighed og indsats rettet mod unge fra 15 til 29 år. Målet for driftsområdet er job og uddannelse til alle unge i målgruppen.

Rammerne for arbejdet med de unge er dels den Kommunale Ungeindsats (KUI) og Aarhus Kommunes Ungehandlingsplan. Fokus er her, at alle unge får gennemført en ungdomsuddannelse og/eller opnår fast tilknytning til arbejdsmarkedet inden det fyldte 25 år. Med Ungehandlingsplanen er fokus det samme; at styrke det fælles fokus og samarbejdet mellem MSB og MBU om unges overgang til uddannelse og beskæftigelse.

Driftsområdet Unge, Job og Uddannelse skal derudover holde fokus på overgang til uddannelse og beskæftigelse for det store flertal af unge, som ikke er udsatte og som ikke har behov for sociale støttefunktioner. For en mindre andel udsatte unge er forudsætningen for en fremtid med job og uddannelse, at der er en tæt sammenhæng mellem job- og uddannelsesrettede indsats og relevante socialfaglige støtteindsatser. De socialfaglige indsats vil tage afsæt i de strategier og metoder, som praktiseres i det eksisterende ungdomscenter.

Hovedopgaver for driftsområdet

For at skabe forudsætningerne for en helhedsorienteret og effektiv indsats for de unge foreslås det, at driftsområdet kommer til at bestå af de opgaver, som aktuelt varetages af andre driftsområder i dag.

Det betyder, at **Unge, Job og Uddannelse samler:**

- Job & Uddannelse – hele det nuværende driftsområde
- Ungdomscenteret – alle enheder i Ungdomscenteret, dog undtaget:
 - Multisystemisk indsats (MSI), som er en familieindsats for unge mellem 12 og 18 år. Denne fastholdes i Børn, Familier og Fællesskaber.
 - Katrinebjergvej, som fastholdes i Børn, Familier og Fællesskaber. (Det betyder, at døgnindsatsen deles, så Turbo og Lillehammervej bliver en del af Unge, Job og Uddannelse.)
 - Misbrugsindsatsen, som fusioneres med Rusmiddelcentret og flyttes til Job, Sundhed og Ydelse.
- Alle myndighedsrådgivere i Familiecenteret med ansvar for unge fra 15 år, samt en tilsvarende andel i forhold til administration, økonomi og personale.
- Alle myndighedsrådgivere i Handicapcenter for Børn med ansvar for unge fra 15 år i forhold til ungdomsforanstaltninger efter servicelovens § 52 og 52a og efterværn for 18-23-årige. Desuden dele af afdelingen Økonomi.

Familieindsatser for 15-18-årige fastholdes i driftsområdet for Børn, Familier og Fællesskaber.

- Følgende tilbud fra Center for Dagområdet, Socialpsykiatri og Udsatte Voksne:
 - Rejsecafeen
 - Ungetilbuddet
 - Unge på vej
 - Sjakservice
- Følgende tilbud fra Center for Bostøtte i eget hjem, Socialpsykiatri og Udsatte Voksne:
 - HUUS
- Alle myndighedsrådgivere i Center for Myndighed, Socialpsykiatri og Udsatte Voksne med ansvar for 18-29-årige.
- Følgende tilbud fra Borgercenter Nord, Voksenhandicap:
Lyngåskolen – STU L, STU M, STU 4
- Følgende tilbud fra Borgercenter Midt, Voksenhandicap: SORAS – herunder samværstilbud §104, Kollegiet og bostøtten til borgere med autismespektrumforstyrrelser.

- Alle myndighedsrådgivere fra Rådgivnings- og Visitationscenter, Voksenhandicap, med ansvar for 18-29-årige.

Særlige fokusområder

- Der vil være et særligt fokus på at understøtte smidige overgange mellem børneområdet, ungeområdet og voksenområdet samt smidige overgange og tæt samarbejde mellem de relevante driftsområder, magistratsafdelinger, andre myndigheder, virksomheder og civilsamfund.

1.2.3 Voksne, Job og Handicap

Med en samling af myndighedsområdet for voksne opnås synnergieffekter på områder, hvor der visiteres til ens typer af tilbud. Borgere med dobbeltdiagnoser og behov for støtteindsatser på tværs af områderne får en helhedsorienteret tilgang til deres støttebehov.

De faglige strategier for området – Voksenhandicap Gentænkt og Fælles Fagligt Fundament – er fortsat et særdeles vigtigt kulturelt, fagligt og styringsmæssigt løft til området, som således fortsat skal omsættes i Voksne, Job og Handicap.

Hovedopgaver for driftsområdet

- At drive bo- og dagtilbud til voksne borgere med udviklingshæmning, udviklingsforstyrrelse og fysisk handicap i Aarhus Kommune (interne pladser).
- At varetage myndighedsopgaver for voksne udsatte borgere, borgere med sindslidelse, borgere med udviklingshæmning, udviklingsforstyrrelse, senhjerneskade og fysisk handicap fra 30 år til og med 66 år. Herunder varetages opgaven med visitation til, køb af og opfølgning i forhold til pladser til voksne aarhusborgere i andre kommuner, regioner og hos private udbydere (eksterne pladser).

Det betyder, at **Voksne, Job og Handicap samler:**

- Voksenhandicap – hele driftsområdet
- Center for Myndighed i Socialpsykiatri og Udsatte Voksne, dog med undtagelse af:
 - Myndighedsrådgivere med ansvar for unge mellem 18 og 29 år. Myndighedsopgaver målrettet unge flyttes i udgangspunktet til området for Unge, Job og Uddannelse.

Center for Myndighed i det nuværende Socialpsykiatri og Udsatte Voksne fusioneres med Rådgivnings- og Visitationscentret i det nuværende Voksenhandicap til et fælles voksenmyndighedscenter for 30-66-årige.

11. marts 2019
Side 13 af 28

Det foreslås, at en række ydelser ikke deles mellem voksen- og ungeområdet, men alene varetages af myndighed for voksenområdet, idet der er tale om visitationsområder, som enten løftes af få medarbejdere eller kræver særlige kompetencer. Det gælder:

- Praktisk hjælp og pleje (§ 83)
- Ledsagelse (§ 97)
- Merudgifter (§ 100)
- BPA (§ 96)
- Kontant tilskud (§ 95)

Voksne, Job og Handicap afgiver:

- STU på Lyngåskolen, som overgår til Unge, Job og Uddannelse. På den måde vil der blive en samlet uddannelsesindsats for unge udsatte og unge med handicap og indsatsen kan kobles til den job- og beskæftigelsesindsats, der ligger i ungeområdet for den samlede målgruppe.
- SORAS samværstilbud (§ 104), SORAS kollegiet og bostøtten til borgere med autismspektrumforstyrrelser, som overgår til Unge, Job og Uddannelse.
- Borgercenter Midt, som nedlægges:
 - Indsatserne vedrørende senhjerneskadede overføres til Job, Sundhed og Ydelse.
 - Den bydækkende bostøtte til borgere med udviklingshæmning, som overføres til Job, Udsatte og Socialpsykiatri.

Resten af afdelingerne i Borgercenter Midt fordeles til de øvrige tre borgercentre i Voksne, Job og Handicap, herunder også kontakten til de selvejende institutioner. Den endelige fordeling skal afklares. Generationernes Hus forankres fortsat på området.

Organiseringen og opgaveløsningen i de fremtidige tre borgercentre følger de spor, der er lagt i udviklingsplanen for Voksenhandicap Gentænkt.

Endelig foreslås, at de to områder inden for sundhedsloven (sundhedslovens § 141 og 142) overgår til Job, Sundhed og Ydelse idet den øvrige misbrugsbehandling også overgår til dette driftsområde. Visitationen til tilbudene sker i dag "i døren" i rusmiddelcenteret.

Særlige fokusområder

11. marts 2019
Side 14 af 28

- En opdeling af myndigheden mellem unge og voksne og dermed delt visitation til bo- og dagtilbud kan give en udfordring i forhold til at styre pladsudnyttelsen og økonomien på de kommunale tilbud.

Det vil bl.a. også gælde i forhold til handlemuligheder ved visitationer til langvarige ydelser, fx når ét driftsområde (voksne) overtager visitationer til langvarige ydelser, uden at kunne handle på selve visitationerne (når sagen overgår fra ung til voksen).

En løsning på dilemmaet kan være et fast mødeforum for de chefer, der har budgetansvar for de forskellige områder, der er involveret i de tværgående indsatser. Forummet kan suppleres med en fagperson eller leder fra den tværgående indsats samt en økonomikonsulent.

- Der skal være et generelt fokus på myndighedsområdets medarbejdere i forhold til antallet af sager, da der kan være risiko for en øget sagsmængde ved inddragelse i visitationssager på andre driftsområder.
- Der vil være et særligt fokus på at forhindre uhensigtsmæssige snitflader og samspilsudfordringer mellem myndigheds- og udførerområdet.

1.2.4 Job, Udsatte og Socialpsykiatri

Indsatserne i det nye driftsområde baseres på, at alle borgere har ressourcer, og at de med rette hjælp kan lære at håndtere eventuelle udfordringer i forhold til beskæftigelse, handicap, psykisk sygdom, bolig, misbrug, integration m.m.

Det nye driftsområde vil hjælpe borgerne på vej mod en mere selvstændig tilværelse med relevant beskæftigelse og bolig, samtidig med at det nye driftsområde vil understøtte borgernes individuelle recovery-proces.

Recovery-tilgangen, som har været afsæt for indsatserne i Socialpsykiatri og Udsatte Voksne igennem mange år, vil også fremover være en hjørnesten i den faglige strategi.

Serviceovens § 82 giver mange nye muligheder for forebyggende indsatser, der skal sættes i spil sammen med myndighedsdelen i Voksne, Job og Handicap, og ikke mindst sammen med eksterne samarbejdspartnere i civilsamfundet.

Hovedopgaver for driftsområdet

I driftsområdet indgår opgaverne, som i dag varetages i både Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen.

11. marts 2019

Side 15 af 28

Det betyder, at **Job, Udsatte og Socialpsykiatri samler:**

- Job og Udvikling
- Socialpsykiatri og Udsatte Voksne, dog med undtagelse af:
 - Rusmiddelcenteret som flytter til Job, Sundhed og Ydelse (botilbuddet Halvvejshuset – er undtaget herfra).
 - Center for Myndighed, som flytter til hhv. Unge, Job og Uddannelse (15-29 år) og Voksne, Job og Handicap (30-66 år)
 - Følgende tilbud i Center for Dagområdet, som flytter til Unge, Job og Uddannelse:
 - Rejsecafeen
 - Ungetilbuddet
 - Unge på vej
 - Sjakservice
 - Følgende tilbud i Center for Bostøtte i eget hjem, som flytter til Unge, Job og Uddannelse:
 - HUUS
- Den bydækkende bostøtte til borgere med udviklingshæmning, som hidtil har været varetaget på området for Voksenhandicap.

Særlige fokusområder

- I det ny driftsområde Job, Udsatte og Socialpsykiatri vil der være særlige målgrupper med komplekse problemstillinger hvor det tværfaglige samarbejde vil blive bragt frem både i forhold til organisering, samarbejdet og koordinering.
- Organiseringen og den fremtidige opgaveløsning vil have fokus på hvordan tværfaglige indsatser kan bringe borgere i driftsområdets målgruppe tættere på at blive en aktiv del af fællesskabet. Dette både i forhold til den beskæftigelsesrettede indsats og den socialfaglige indsats – med fokus på den samarbejdende organisation.

1.2.5 Job og Virksomhedsservice

Job og Virksomhedsservice arbejder med målgrupper tæt på arbejdsmarkedet. Det er dagpengemodtagere, jobparate kontanthjælpsmodtagere (over 30 år). Disse borgermålgrupper defineres ved ikke at have andre problematikker en ledighed.

Driftsområdet skal understøtte og udvikle et stærkt samarbejde med områdets virksomheder, som det er formuleret i Virksomhedsstrategien, der er gældende for hele beskæftigelsesområdet. Derudover lægges en stor vægt på umiddelbar jobformidling og jobåbninger til hele organisationen. Endelig vil området have et særligt fokus på to målgrupper, hhv. AC-gruppen og personer, der er bevilget fleksjob.

Hovedopgaver for driftsområdet

Driftsområdet viderefører de eksisterende indsatser for forsikrede og ikke-forsikrede ledige, hvis primære udfordring er manglende job.

Ansvar for Spouses-programmet placeres organisatorisk i driftsområdet, men styrkes ved et tæt samarbejde mellem Job og Virksomhedsservice og integrationsindsatsen i Job, Udsatte og Socialpsykiatri.

Ansvar for opgaver i relation til internationale rekruttering og Business Region Aarhus foreslås ligeledes placeret i driftsområdet for Job og Virksomhedsservice.

Derudover varetages opgaver indenfor fleksjob.

Det betyder, at **Job og Virksomhedsservice samler:**

- Job og Virksomhedsservice – hele driftsområdet

Særlige fokusområder

- Området vil have et særligt fokus på at styrke de eksterne samarbejdsflader med virksomheder og andre aktører.
- Den mest hensigtsmæssige placering af en række særlige virksomhedsindsatser – aktuelt placeret i en selvstændig afdeling i Center for fleksjob, fx Morfeus, Øvebaner, Jobstien mv. – skal afdækkes nærmere.

1.2.6 Job, Sundhed og Ydelse

Driftsområdet har ansvaret for indsatsen for sygemeldte borgere samt behandling af ansøgninger om uddannelseshjælp, kontanthjælp, sygedagpenge m.v. og løbende udbetaling og opfølgning på ydelser. Dermed favner driftsområdet både jobcenterindsatsen, den virksomhedsrettede indsats samt en understøttende sundhedsfaglig indsats. Fokus er i vid udstrækning at sikre, at sygemeldte hurtigst muligt kommer i job.

Driftsområdet organiserer blandt andet rehabiliteringsteams, som har ansvar for en tværfaglig og koordineret vurdering i borgersager, hvor borgere kan visiteres til ressourceforløb, jobafklaringsforløb, fleksjob eller indstilles til førtidspension.

Driftsområdet består ligeledes af Sociallægeinstitutionen, der understøtter indsatsen for sygemeldte borgere, og som også arbejder ind i andre driftsområder. Hjerneskadecentret er forankret i Sociallægeinstitutionen og varetager den beskæftigelsesrettede indsats for borgere ramt af senhjerneskade.

Hovedopgaver for driftsområdet

Driftsområdet viderefører de eksisterende indsatser for sygemeldte borgere samt sagsbehandling på ydelsesområdet. Desuden samler driftsområdet alle indsatser for borgere med (sen)hjerneskade.

Det betyder, at **Job, Sundhed og Ydelse samler:**

- Job, Sundhed og Ydelse – hele det nuværende driftsområde
- Bostøtte til senhjærneskadede, som flyttes fra Job, Voksne og Handicap
- Hjerneskadeteamet, dog med undtagelse af:
 - team 3, som fortsat tilknyttes Voksne, Job og Handicap
- Rusmiddelcenter Aarhus fra Job, Udsatte og Socialpsykiatri samt misbrugsbehandlingen i Ungdomscenteret, idet al misbrugsbehandling samles i et sundhedsfagligt miljø på driftsområdet.

Særlige fokusområder

- Der vil være et særligt fokus på at opnå en tæt koordinering af driftsområdets ydelser og indsatser, som vil være relevante for et bredt udsnit af målgrupperne for andre driftsområder i organisationen, fx misbrugsindsatsen.

1.3 Tværgående strategiske temaer

Med inspiration fra tiltag i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg vil MSB udvikle et koncept for arbejdet med en række strategiske temaer. Temaerne skal give en fælles retning på særligt prioriterede indsatsområder, som ikke entydigt kan placeres under ét af de foreslåede driftsområder.

Derfor foreslås det, at der udvikles en model, hvor hver driftschef – udover ledelsesansvaret for deres respektive driftsområder – også påtager sig ansvaret for et tværgående strategisk tema. Der vil bl.a. blive arbejdet med temaerne 1) Sundhed, 2) Civilsamfund og frivillighed, 3) MSB forenkler

Det koordinerende ansvar placeres i en stab, og driftscheferne understøttes af de relevante stabe. De endelige temaer, ansvar, afgrænsninger, ressourcer og timing skal afklares.

1.4 Den administrative betjening

De eksisterende forvaltningsstabe og fællesstabe foreslås samlet til fire stabe, der betjener hele MSB. Desuden flyttes ressourcer fra de nuværende forvaltningsstabe til centerniveau for at styrke den administrative betjening af driften. Hvor mange ressourcer, der skal flyttes til centerniveau – og fordelingen af disse – vil bero på en nærmere analyse af konkrete behov ud fra den endelige struktur.

De nye stabsfunktioner skal:

- understøtte en stærkere sammenkobling af de socialfaglige og beskæftigelsesrettede indsatser i driften
- understøtte en agil, samarbejdende organisation med fokus på effekt for borgerne og virksomhederne
- understøtte effektiv drift, bl.a. fordi etableringen af enhedsforvaltningen i højere grad muliggør en sammenlægning af beslægtede stabsopgaver i én stab for at undgå unødige dobbeltfunktioner
- påtage sig et aktivt medansvar for at implementere og omsætte drifts- og udviklingsinitiativer til konkret handling

I det følgende beskrives formålet for hver af de fire stabe, den organisatoriske samling af eksisterende enheder samt forhold, der stadig mangler afklaring.

1.4.1 Mål, Økonomi og BBB

Den nye stab for Mål, Økonomi og BBB har til opgave at varetage sikker økonomistyring og understøtte en praksis for, at organisationen løbende indfrier sit potentiale for optimal ressourceudnyttelse og effektivisering.

Den nye stab samler og varetager opgaverne med effekt- og økonomistyring for driften centralt og decentralt. Desuden viderefører staben de eksisterende opgaver med blandt andet koordinering af budget, regnskab og opfølgning samt økonomiske analyser og effektanalyser. Det samme gælder opgaverne i By, Bolig og Bygninger (BBB), såvel på bygningsområdet som i forhold til udvikling af byrum og tilvejebringelse af boliger til socialt udsatte borgere. BBB varetager fortsat Den Sociale Boligtildeling.

Det betyder, at **Mål, Økonomi og BBB samler:**

- de eksisterende funktioner i Fællesstaben for Økonomi
- ressourcestyringsfunktionerne fra de nuværende forvaltningsstabe

Særlige fokusområder

- I dialog med centerchefer og afdelingsledere skal det afdækkes, hvor der er behov for økonomifaglig støtte lokalt, samt hvordan behovet dækkes. Det kan fx være i form af udstationering af medarbej-

dere, "rejsehold", kompetenceudvikling eller andet. Desuden bør det afklares, hvilke opgaver der bør løses centralt, og hvilke opgaver der bør udlægges til decentral varetagelse.

11. marts 2019
Side 19 af 28

- Opgaverne med ledelsesinformation er i dag fordelt på hhv. Fællesstaben for Økonomi og Fællesstaben for It og Digitalisering. Direktionen ønsker en udtømmende beskrivelse af det samlede opgavekompleks med henblik på en fremtidig, hensigtsmæssig samling og placering af Ledelsesinformation i enten Mål, Økonomi og BBB eller It og Velfærdsteknologi.

1.4.2 It og Velfærdsteknologi

Staben skal understøtte, at MSB udnytter potentialet inden for it, digitalisering og velfærdsteknologi. Nye løsninger, herunder robotteknologi og automatiserede processer, kan bidrage til at sikre en effektiv og innovativ drift og understøtte den samarbejdende organisation, hvor viden deles på tværs.

Den nye enhedsforvaltning bevæger sig hen mod et mere gennemsigtigt og forenklet administrationsgrundlag, hvor det på tværs skal være muligt for den enkelte medarbejder at gennemskue og navigere i informationer såvel som i brugen af fagsystemer. På netop dette felt findes et af organisationens store effektiviseringspotentialer. Staben for It og Velfærdsteknologi har en central rolle heri.

Det betyder, at **It og Velfærdsteknologi samler:**

- stabens eksisterende opgaver inden for fx:
 - drift af fagspecifikke systemer i MSB
 - it-sikkerhed, herunder sikker praksis for håndtering af borgerdata (i lyset af GDPR)
 - samarbejde med driften om udvikling af digitale redskaber for borgere og medarbejdere
 - samarbejde med driften om velfærdsteknologiske tiltag, der kan løfte de borgerrettede indsatser og arbejdsmiljøet

It og Velfærdsteknologi modtager:

- ressourcer til en styrket indsats for udvikling og implementering af digitale og velfærdsteknologiske løsninger i driften. Hvilke ressourcer og hvor mange skal afklares i næste fase.

Særlige fokusområder

- Som nævnt ovenfor skal det afklares, hvor opgaverne med ledelsesinformation samles og placeres mest hensigtsmæssigt. Opgaverne er i dag fordelt på hhv. Fællesstaben for Økonomi og Fællesstaben for It og Digitalisering.

1.4.3 Fagligt Sekretariat

Fagligt Sekretariat skal varetage opgaver med faglig service og udvikling af både social- og beskæftigelsesområdet. Det bliver et vigtigt indsatsområde for sekretariatet at understøtte nye samarbejdsformer og arbejdsgange på tværs af fagligheder og enheder for at fremme den samarbejdende organisation.

Sekretariatet skal understøtte den faglige ledelse og bidrage til at udvikle og implementere de faglige strategier, som driftsområderne omsætter til handling til gavn for borgerne. Sekretariatet får en central funktion i forhold til at sammenkoble de social- og beskæftigelsesfaglige indsatser og anlægge et helhedssyn på de faglige opgaver.

Staben betjener forvaltningsledelsen, driftscheferne og Social- og Beskæftigelsesudvalget og har tovholderopgaver på en række politisk/strategiske områder som integration og udsatte boligområder, antiradikalisering og kriminalitets-forebyggelse, masterplan for hjemløse, "3000 færre på offentlig forsørgelse", "opgang til opgang", frivillighed, medborgerskab og civilsamfund mv.

Understøttelsen af de seks driftsområder sker gennem faglig rådgivning, udvikling og kvalitetssikring af faglige strategier og praksis med fokus på sammentænkning og sammenkoblingen af uddannelse, job og sociale indsatser, hvor job og uddannelse får en tungere vægt i det socialfaglige arbejde.

Tilrettelæggelse af implementering af ny lovgivning og reformer – herunder udarbejdelse af instruktioner og arbejdsgange – er også en central driftsunderstøttende opgave for staben. Herudover yder staben juridisk rådgivning, fortolkning af lovgivning og varetager koordinering, fælles niveaulægning, tilsyn og vidensformidling på tværs.

I tråd med principperne for enhedsforvaltning samles indsatserne inden for arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, organisations- og ledelsesudvikling samt understøttelse af personalelederrollen i Organisation og Ledelse. Opgaverne med ressourcestyring samles i Mål, Økonomi og BBB.

Det betyder, at **Fagligt Sekretariat samler:**

- faglig service, faglig udvikling og ledelsesbetjening i de nuværende forvaltningsstabe

Fagligt Sekretariat afgiver:

- ressourcestyring, som flyttes til Mål, Økonomi og BBB
- arbejdsmiljøområdet, som samles i Organisation og Ledelse
- kompetenceudvikling på beskæftigelsesområdet, idet al kompetenceudvikling samles i Organisation og Ledelse

- organisations- og ledelsesudvikling samt understøttelse af personaleledersrollen, som samles i Organisation og Ledelse

11. marts 2019
Side 21 af 28

Særlige fokusområder

- I dialog med centerchefer og afdelingsledere skal det afdækkes, hvor der er behov for administrativ støtte lokalt, samt hvordan behovet dækkes. Det kan fx være i form af udstationering af medarbejdere, "rejsehold", kompetenceudvikling eller andet. Desuden bør det afklares, hvilke opgaver der bør løses centralt, og hvilke opgaver der bør udlægges til decentral varetagelse.

1.4.4 Organisation og Ledelse

Staben vil varetage opgaver i forhold til ledelsesbetjening af rådmand og direktion, kommunikation, kompetenceudvikling, HR og understøttelse af personaleledersrollen. I det nye MSB bliver det et indsatsområde at skærpe den strategiske retning for organisationen, både i forhold til ledelsesstrategierne OLP og KKC samt udvikling af strategien 'Den Aktive Borger 2.0'.

Staben styrker betjeningen af rådmand, direktør og direktion – herunder politisk opfølgning og omsætning af politiske prioriteringer og pejlemærker samt kvalitetssikring på udvalgte områder.

Organisation og Ledelse får en central opgave med at sikre fremdrift de næste faser af organisations- og udviklingsprojektet, hvor forløb med kompetenceudvikling, styrket ledelse og samarbejdskultur skal tilrettelægges og afvikles. Leder- og chefteams skal i højere grad støttes i arbejdet med at sikre fælles kurs, koordinering og commitment. Ledelse på tværs understøttes af tiltag for koblingskompetencer og relationel koordinering.

Arbejds miljøkonsulenterne og de nuværende opgaver på arbejdsmiljøområdet samles i Organisation og Ledelse i tråd med principperne for enhedsforvaltning. Det samme gælder kompetenceudvikling, hvor MSB Akademiet og den nuværende kompetenceudvikling i Beskæftigelsesforvaltningens stab tænkes sammen. Ligeledes samles opgaven med understøttelse af personaleledersrollen i driften og bistand til organisations- og ledelsesudvikling.

Det betyder, at **Organisation og Ledelse samler:**

- de eksisterende funktioner i den nuværende fællesstab, Organisation og Ledelse
- alle organisatoriske indsatser på arbejdsmiljøområdet
- alle indsatser inden for kompetenceudvikling
- alle indsatser til understøttelse af personaleledersrollen i driften og bistand til organisationsudvikling

Organisation og Ledelse modtager:

- ressourcer til et løft af det ledelsesstrategiske arbejde og understøttelsen af personalelederne med sparring, rådgivning og fælles værktøjer. Hvilke ressourcer og hvor mange, skal afklares i næste fase.

11. marts 2019

Side 22 af 28

2. Ledelse, understøttelse og styring

11. marts 2019
Side 23 af 28

I det følgende afsnit beskrives en række nye tiltag, som tilsammen har det formål at styrke ledelsen, den administrative understøttelse samt sikre effektiv styring i MSB.

2.1 Styrket fokus på ledelse, understøttelse og styring

MSB har de seneste år haft et styrket fokus på ledelse, blandt andet i kraft af arbejdet med begreber som KKC (kurs, koordinering og commitment) og OLP (offentlig leadership pipeline) som en samlet tilgang til ledelse.

Dette arbejde skal intensiveres og videreudvikles. Organisations- og udviklingsprojektet har vist, at der i MSB er et potentiale for at blive bedre til at agere samstemte og sammenhængende.

Samtidig skal der arbejdes videre med at understøtte, at mål og beslutninger bliver kommunikeret og gjort til brugbart handlingsgrundlag i alle dele af organisationen.

Derfor igangsættes et forløb med det formål at afstemme forventninger, mål og ambitioner i hele organisationen. Derudover vil der blive igangsat et fælles kompetenceudviklingsprogram med forskellige moduler for ledere i MSB.

2.1.1 Forventninger og tydelighed

- I det nye MSB genbesøges indholdet i alle lederstillinger. Ansvar og opdrag redefineres på alle niveauer for den enkelte chef/leder, og hvilke forventninger der er til den enkelte på den post, vedkommende er blevet betroet – på kort og langt sigt, på langs og på tværs af organisationen.
- Sideløbende igangsættes et forløb, som skal skabe klarhed over, hvilke opgaver og ansvar, der er på de forskellige ledelsesniveauer. Der udarbejdes en operationel OLP-i-MSB-plan med beskrivelser af ansvar på forskellige ledelsesniveauer og opgaveområder.

2.1.2 Modulopdelt kompetenceudvikling for ledere

- Der udvikles og igangsættes et fælles lederudviklingsprogram med forskellige moduler med separat fokus på henholdsvis førstelinjeledere, centerchefer og driftschefer samt et gennemgående fokus på ledelse på tværs af organisationen. Det skal bidrage til dels at sikre, at de rette lederkompetencer er til stede på rette niveauer, dels til et styrket "ledelses-vi".

Det vil i den sammenhæng være relevant at få udviklet et fælles MSB-ledelsesgrundlag, som kan kobles til personlige ledelsesgrundlag.

Emnemæssigt vil der være særlig fokus på forandringer, kommunikation og nye samarbejdsformer. Aktiviteterne vil samtidig være udmøntningen af HMU-aftalen om opfølgning på social- og trivselsmålingen på disse dimensioner.

2.1.3 Særligt om afdelingslederne

Der er behov for at styrke understøttelsen af afdelingslederne, så de får mere tid til både faglig- og personalemæssig ledelse. Der skal ske revurdering af de nuværende ledelsesspænd med det formål at identificere, hvor der er brug for en aflastning, og hvor der er mulighed for en omprioritering. Det vil ske inden for en defineret økonomisk ramme.

- Der kan i udgangspunkt ikke fastsættes et absolut tal for, hvad der er det rette spænd i forskellige kontekster. En rettesnor vil dog være, at jo større kompleksitet (fx geografi, antal fagområder, osv.) jo mindre spænd. Der vil igangsættes en analyse, som vil afdække muligheder og udfordringer.
- Derudover skal der skabes større tydelighed om, hvad man som afdelingsleder kan få af støtte stabs- og ledelsesmæssigt samt administrativt på forskellige opgaveområder.

2.1.4 Decentral ledelse – central styring

MSB har som mange andre steder i Aarhus Kommune i mange år arbejdet efter ledelsesprincippet om central styring og decentral ledelse.

- Organisations- og udviklingsprojektet i MSB viser, at der efterlyses mere fælles retning og rammesætning som et middel til at agere mere samstemte, men også til at frigive tid til ledelse i hverdagen.
- Tydelige rammer og retning – og dermed styring – skal ikke forveksles med, at der i fremtiden skal være deklARATIONER, instrukser, dokumentationskrav på alting. MSB vil fastholde en ambition om at være en værdibaseret organisation, hvor tydelige mandater og nærværende dialoger giver plads til at handle samt tage lederskabet og de nye medarbejderroller på sig.

2.1.5 Mål og opfølgning

Der skal arbejdes med videreudviklingen af effektive styringsredskaber, der kan måle effekten af indsatserne for de forskellige målgrupper i MSB på tværs af indsatser og fagområder. Det skal bl.a. ske ved fokus på:

- Ens registreringspraksis – så der kan sammenlignes og oversættes til lokalt niveau (underliggende mål) – hvor det stadig er tydeligt, hvem der har ansvar for at sikre de ønskede resultater.

- Større fokus på at sikre en strategisk rød tråd, i forhold til hvad man måler på – så man fx kan måle hele vejen fra barn til voksen.
- Udvikling af mål, som i højere grad vedrører kerneopgaven, tager udgangspunkt i borgeren og samtidig er nærværende og meningsfulde for de enkelte driftsenheder.

2.1.6 Digital og data-drevet understøttelse af samarbejdet på tværs

I MSB skal der, udover den løbende gensidige opkvalificering og arbejdet med at udnytte mulighederne for adgang i it-systemer på tværs, være fokus på generel uddannelse i it-anvendelsen. Det skal blandt andet understøtte, at de mange funktioner, der tilbydes i it-systemerne, i højere grad kan blive anvendt – og dermed medvirke til at lette medarbejdernes daglige arbejde.

- Derudover skal der generelt være styrket fokus på tidlig inddragelse af it ved projektopstart for at sikre at it-systemerne bedst muligt kan tale sammen på tværs.
- Den digitale understøttelse af arbejdet i MSB skal styrkes, blandt andet via implementering af robotstøttende automatiseringer og velfærdsteknologiske løsninger intensiveres. Der sættes samtidig fokus på en øget dataunderstøttelse af ledelsesopgaven på de forskellige niveauer i organisationen.

3. Kultur og kompetencer

11. marts 2019
Side 26 af 28

I det følgende afsnit beskrives tiltag, som er målrettet udvikling og understøttelse af kultur og kompetencer i MSB.

3.1 Den understøttende kultur og de rette kompetencer

Den afgørende forudsætning for at MSB kan indfri ambitionerne bag etableringen af et samlet MSB er, at kulturen og kompetencerne understøtter den nye retning.

Organisations- og udviklingsprojektet viser, at der både blandt ledere og medarbejdere er en stor vilje og ikke mindst et ønske om at tænke nyt sammen, fordi opgaver og udfordringer kalder på noget nyt. Det vil danne bagtæppet for et intensiveret fokus på at understøtte kulturen og kompetencerne i organisationen.

Kultur er både normer, værdier og handlinger. Kultur skabes af den måde, man agerer med hinanden. God kultur er kendetegnet ved tydelighed, kommunikation og inddragelse. Det skal fremmes, og det begynder med implementeringen af den forandringsproces, der venter. Organisationens skal løfte blikket, dyrke det fælles ansvar, rykke tættere sammen og blive langt bedre til at handle.

Derfor sættes der i de første to år særlig fokus på implementeringsmæssige aktiviteter, som på én gang vurderes at kunne styrke kulturen i den beskrevne retning og bidrage til forenkling og god rammesætning.

- En medarbejderdrevet proces, som skal komme med løsninger på, hvordan organisationen kan gøre det af med unødvendige opgaver og arbejdsgange. Blandt andet har social kapital- og trivselsmålingen vist, at der er en oplevelse af, at MSB har et forbedringspotentiale.
- Fokus på de nye medarbejder- og lederroller i et fælles kompetenceudviklingsforløb med fokus på helhed, samarbejde, kommunikation og koordination – såkaldte koblingskompetencer. Der inddrages også en fælles tænkning for inddragelse med afsæt i metoden fra fair proces. Fair proces sætter en metodisk ramme for forandringer med fokus på beslutninger, holdninger og adfærd.
- Alle organisatoriske enheder skal – som en del af opbygningen af det nye og fokus på at lette den daglige drift – tage fat på mødestrukturer og mødekulturer. Stærkere mandater og mindre "repræsentation" skal frigøre tid og skabe bedre fremdrift. Tilsvarende er det en ambition at reducere unødige mailkorrespondance.

4. Ressourcer og prioriteringer

11. marts 2019
Side 27 af 28

I dette afsnit beskrives forslag til en række ressourcemæssige prioriteringer, som følger af forslaget om etableringen af *Borgenes MSB – et samlet MSB*.

4.1 Særlige prioriteringer

De foreslåede justeringer forudsættes udgiftsneutrale og vil derfor blive håndteret inden for de eksisterende budgetrammer, herunder også eventuelle engangsomkostninger i forbindelse med etablering og eventuelle flytninger.

Forslaget indeholder foruden de foreslåede omlægninger en række særlige prioriteringer, som foreslås styrket, men som ikke lader sig håndtere inden for de nuværende fordelinger af økonomien.

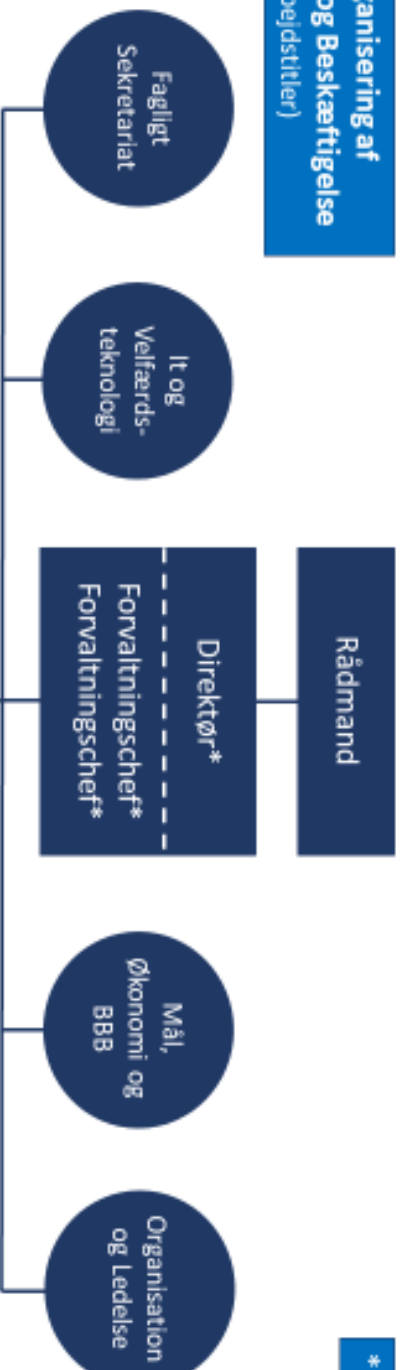
Det gælder bl.a. forslag om:

- Reduktion i ledelsesspænd for afdelingsledelse på udvalgte områder
- Styrket understøttelse af driften i forhold til administrative ressourcer, redskaber og værktøjer
- Øget satsning og investering i velfærdsteknologiske og digitale løsninger
- Investeringer i initiativer, som skal styrke en understøttende samarbejdskultur, kommunikation og koordinering mellem områder, civilsamfund og samarbejdspartnere
- En særlig indsats for at styrke kompetenceudviklingen i MSB, som er en forudsætning for at lykkes med samarbejdet og koblingen af kompetencer på tværs af fagligheder og områder

Aktuelt vurderes det, at de midler, der frigøres – ved nedlæggelse af stillinger og funktioner og ved at reducere de tværgående puljer som følge af etableringen af en ny samlet organisering – kan etablere en pulje til disse prioriteringer på i alt 10 mio. kr.

Heraf reserveres et beløb på 2 mio. kr., som tilføres driftsbudgettet på området for socialt udsatte og socialpsykiatri for at imødekomme dele af budgetudfordringen på området.

Forslag til ny organisering af Sociale Forhold og Beskæftigelse
(med foreløbige arbejdstitler)



* Direktionen i MSB

Børn, Familier og Fællesskaber	Unge, Job og Uddannelse	Voksne, Job og Handicap	Job, Udsatte og Socialpsykiatri	Job og Virksomhedsservice	Job, Sundhed og Ydelse
<p>Samlet myndighedsindsats for 0-14 årige på tværs af udsatte- og handicapområdet</p> <p>Samlet udførelsesindsats for 0-14 årige og familier samt specialiserede handikapindsatser op til det 18. år inkl. efterværn</p>	<p>Hovedansvar for myndighed og indsatser for 15-29-årige på tværs af social- og beskæftigelsesområdet, fx ungehandicapplaner, uddannelsesplaner, koordinering og specialiserede handicapindsatser for 15-29-årige</p>	<p>Samlet myndighedsindsats for 30-66 årige på tværs af udsatte-, psykiatri- og handicapområdet</p> <p>Bo- og dagtilbud til voksne med fysisk og psykisk handicap</p>	<p>Samler sociale og beskæftigelsesrettede indsatser for voksne, hvis primære udfordring ikke er ledige, men:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sundhedsfæle • Socialt udsathed (hjemløshed, misbrug) • Integrationsbehov 	<p>Indsatser for borgere, hvis primære udfordring er ledighed</p> <p>Indsatser for borgere i fleksjob eller videret hertil</p>	<p>Indsatser for sygemlede borgere sennt behandling af ydelsessager</p> <p>Samler alle indsatser for borgere med (sen-)hjerneskade, rusmiddelbehandling samt indsatser i Socialtjenestestruktionen i et fælles, sundhedsfagligt miljø</p>