



# Borgernes MSB ... et samlet MSB

Enkle forløb,  
effektive indsatser og løsninger,  
der hænger sammen

Hvert år er flere end 80.000 borgere i kontakt med Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og beskæftigelse (MSB). De fleste kun kortvarigt, men nogle er i berøring med flere forskellige centre i enten Socialforvaltningen eller Beskæftigelsesforvaltningen over længere tid. Omkring 8000 borgere har et forløb i begge forvaltninger. Det gælder blandt andre mange af de udsatte unge.

På trods af medarbejdernes gode intentioner oplever mange af disse borgere alt for ofte, at der ikke er sammenhæng i de indsatser, som tilbydes fra forskellige centre i MSB. Det er ikke en ny problemstilling. Men den er uløst.

Vi kan og skal gøre det bedre.

Borgerne skal møde et MSB, der i højere grad samarbejder om og med borgerne. Betragter borgerne som et fælles ansvar. Sikrer enkle forløb og effektive, sammenhængende indsatser, der tager afsæt i borgernes individuelle ønsker og behov – også i tilfælde, hvor forskellig lovgivning skaber dilemmaer og udfordringer.

Det forudsætter en ny samarbejdskultur, styrket ledelse og en ny organisering.

Derfor vil rådmand Kristian Würtz indstille til Byrådet, at MSB overgår til enhedsforvaltning med seks driftsområder, der organiseres efter målgrupper – børn, unge og voksne.

## Afsættet

Aarhus skal være en god by for alle. Også for de borgere, der har brug for tilbud i MSB. På trods af vækst og stigende velstand, får en gruppe af borgere med komplekse behov ikke gavn af opsvinget.

Der er brug for en stærkere sammenkobling af de sociale og beskæftigelsesrettede indsatser, så flere inkluderes i fællesskabet, tager aktiv del i samfundet og bliver selvforsørgende. Det gode liv går gennem uddannelse og job for langt de fleste. Borgerne skal involveres og rustes til at tage vare på sig og sine. MSB's mission om Den Aktive Borger skal revitaliseres.

## Den Aktive Borger

Borgerne er samarbejdspartnere, der skal rustes til et selvstændigt, aktivt liv på egne præmisser – for langt de fleste med uddannelse, job og selvforsørgelse som pejlemærke. MSB betragter borgerne som eksperter i eget liv. Det er borgernes ønsker, ressourcer og behov, der er styrende for de faglige indsatser. Missionen om Den Aktive Borger er overliggeren for samspillet mellem de faglige strategier i MSB, fx:

- Virksomhedsstrategien
- Recovery
- Social inklusion
- Livsmestring

## MSB i tal

MSB har et nettobudget på knap 8 mia. kroner til ledige, sygemeldte og socialt udsatte borgere. Årligt er ca. 82.000 borgere i kontakt med MSB – ca. 70.000 borgere i Beskæftigelsesforvaltningen og ca. 20.000 borgere i Socialforvaltningen. Af disse har omkring 8000 et forløb i begge forvaltninger.

MSB har ca. 4400 ansatte.

Det kræver en ny ramme. Vi vil skabe et nyt, samlet MSB – borgernes MSB – med færre barrierer for samarbejdet om og med borgerne. Vi vil bruge flere ressourcer på borgerne og virksomhederne og færre på interne sags gange. Vi vil udnytte organisationens styrker og potentiale optimalt. Erfaringerne viser, at når det tværgående samarbejde glider, præsterer vi hurtigt og effektivt. Det skal fremover være reglen.

MSB skal geares til fremtidens forventninger, vilkår og behov. Det forudsætter ændringer af både organisatorisk, ledelsesmæssig og kulturel karakter. Ændringer, der tager udgangspunkt i ønsker og forslag fra mange ledere og medarbejdere bredt i organisationen.

## Input fra ledere og medarbejdere

Borgernes MSB tager afsæt i en ekstern organisationsanalyse samt en omfattende samling af refleksioner og anbefalinger fra medarbejdere, ledere, chefer, tidligere chefer og samarbejdspartner i Sundhed og Omsorg, Børn og Unge samt interesseorganisationer på både social- og erhvervsområdet. Bidrag, der er indsamlet gennem interviews, workshops og inspirationsmøder i efteråret 2018. Desuden indgår input fra de seneste års brugerundersøgelser og dialogfora med borgere, pårørende, virksomheder og brugerorganisationer.

Samlet set tegnes et tydeligt billede af MSB's styrker og udfordringer, uanset om man er medarbejder, leder eller ser på MSB udefra. Der er et bredt, udtalt ønske om tættere samarbejde og fællesskab på tværs – uanset arbejdssted. Der er en lyst til at engagere sig i det nye. Det forpligter ledelsesmæssigt.

## Enkel organisering – effektivt samarbejde

I dag er MSB's opbygning kompliceret og svær at finde rundt i for både borgere, virksomheder og medarbejdere. Vi vil forenkle vores organisering ved at fusionere Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen og etablere seks driftsområder, der organiseres ud fra målgrupper – børn, unge og voksne. Driften understøttes af fire stabe.

Generelt vil vi sammenkoble de sociale og beskæftigelsesrettede indsatser i de nye driftsområder for unge og voksne, der har brug for tværgående indsatser. Det koordinerende ansvar for ungeindsatser placeres i ét driftsområde for unge i alderen 15 til 29 år. Den nye organisering skal sikre hurtige, effektive og helhedsorienterede løsninger, der sammentænker uddannelse, beskæftigelse og socialfaglig støtte til den enkelte.

Desuden vil vi etablere et fælles, sundhedsfagligt miljø ved at samle Sociallægeinstitutionen, Rusmiddelcenter Aarhus og alle indsatser for borgere med (sen-)hjerneskade i samme driftsområde sammen med sygedagpengområdet.

MSB's nye organisering vil:

- samle hovedansvaret for sagsbehandling og koordinering af indsatser til den enkelte borger på et enkelt driftsområde
- gøre det mere entydigt, hvor den enkelte borger skal henvende sig
- stadig fastholde/samle de specialiserede indsatser i faglige miljøer – "borgerens driftsområde" får således ansvaret for at koordinere de indsatser, der leveres af andre driftsområder
- indebære færre snitflader og styrke samarbejdet om og med borgerne
- understøtte en mere agil og effektiv organisation, hvor vi erstatter lange, tidskrævende sagsgange med hurtig handling
- frigive ressourcer, der kan bruges på borgere med komplekse behov
- forbedre rammerne for, at borgere med komplekse behov får de rette indsatser i første omgang – og tidligere end i dag – og generelt oplever en bedre dialog





## Eksempel på en borgers kontakt til MSB

Claus på 22 år er udfordret på flere fronter. Efter en opvækst med omsorgssvigt og skolevægning står Claus i dag uden uddannelse, job eller afklaring om sin fremtid. Han modtager uddannelseshjælp (tidligere kontanthjælp). Claus har ingen bolig, men er skrevet op til et midlertidigt forsorgstilbud. Han har et stigende forbrug af hash.

**I dag** har Claus kontakt til fagpersoner i centre på tre forskellige driftsområder med hvert deres ansvar for sagsbehandling og indsats.

- Job og Uddannelse står for UU-vejledning, aktivering og afklaring af uddannelse og job
- Job, Sundhed og Ydelse udbetaler uddannelseshjælp
- Socialpsykiatri og Udsatte Voksne står for rusmiddelbehandling og midlertidig forsorgsbolig

Claus oplever, at centrene ofte ikke taler sammen og overlader det til ham selv at være opsøgende, koordinere og formidle mellem centrene.

**Fremover** er det hensigten, at Claus skal have én, samlet indgang til MSB, nemlig:

- *Unge, Uddannelse og Job*, som har ansvaret for at koordinere sagsbehandlingen og alle indsatser. Det gælder både de sociale og beskæftigelsesrettede indsatser på eget område samt indsatser, der leveres af andre driftsområder, fx rusmiddelbehandling fra Job, Sundhed og Ydelse.

Claus skal opleve, at det er MSB, der løfter ansvaret for at koordinere, formidle og samarbejde på tværs af centrene, så Claus får indsatser, der hænger sammen og matcher hans behov.

## Handlekraftige ledere – hurtigere indsatser

Medarbejdere og ledere efterspørger en mere tydelig, ensartet og handlekraftig ledelse. Det gælder på alle niveauer i ledelseskæden. MSB har kompetente lederkræfter, som skal sættes i spil på nye måder og indfri forventningen om en stærkere praksis og kultur for samarbejde på tværs. Chefer og ledere har et fælles ansvar for borgernes forløb og MSB som samarbejdende organisation.

Roller, ansvar og mandater skal være tydeligere end tilfældet er i dag. Derfor genbesøger vi indholdet i alle leder- og chefstillinger og redefinerer ansvar, opdrag og mål for den enkelte.

Der er brug for at styrke den gensidige tillid og udstikke en mere tydelig, forpligtende ramme, som afdelingslederne frit kan handle indenfor. Vi følger princippet om central styring – lokal ledelse.

MSB har ca. 170 afdelingsledere, som varetager ledelsesopgaven i første linje – blandt borgerne. Afdelingslederne skal have bedre betingelser for faglig og personalemæssig ledelse i kraft af flere, understøttende redskaber, fælles rammesættende initiativer, sparring og administrativ støtte.

Samtidig skal vi revurdere de nuværende ledelsesspænd (antal medarbejdere pr. leder) og identificere, hvor der er behov for aflastning eller opjustering.

Til gengæld er det forventningen, at lederne bruger handlerummet til selvstændigt ledelsesansvar og initiativ, handler på egen hånd inden for rammen og bruger chefniveauet for afklaring, råd og sparring – ikke unødvendige godkendelser og tilladelser. Større lokal handlekraft mindsker vejen fra tanke til handling. Det giver kortere processer og hurtigere resultater for medarbejdere, borgere og virksomheder.

Det nye MSB baserer sig på øget tillid, mindre kontrol og et opgør med nulfejlskulturen. Vi skal have modet til at eksekvere, løbe en risiko og måske fejle – alternativet er handlingslammelse, som hæmmer nytænkning, udvikling og arbejdsglæde.

## Samarbejdskultur – sammenhængende løsninger

MSB er præget af store kulturforskelle, både hvad angår ledelse, tværfagligt samarbejde og samarbejde med borgerne. Vi har brug for en kulturel transformation, der tager et grundlæggende opgør med de forhold, der modarbejder vores mål og ønske om tættere, gensidigt forpligtende samarbejde på tværs og fælles ansvar for sammenhængende indsatser for borgerne. Det er et ønske, der er udbredt blandt ledere og medarbejdere. Vi vil gerne, men noget bremser os.

Vi skal øge indsigten i hinandens områder, dele viden og erfaringer og udnytte mulighederne for større læseadgang til hinandens it-systemer.

Styrket samarbejde baserer sig på åbenhed og tillid over for hinanden som kolleger. Det skal være legitimt og let at bruge hinanden på tværs – både i det formelle og uformelle samarbejde. Og det skal være legitimt at stille de kritiske spørgsmål til opgaver og løsninger, både som leder og medarbejder.

Lederne skal sættes fri, og det samme gælder medarbejderne. Mange medarbejdere efterspørger større inddragelse, tillid og handlerum. Det er udtryk for et stort, fagligt engagement og et ønske om at gøre det bedste for borgerne og virksomhederne. Med andre ord – et uforløst potentiale, som vi skal udnytte.

Konkret vil vi fremme en ny samarbejdskultur gennem kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere – blandt andet med afsæt i de eksisterende ”nye leder- og medarbejderroller” i Aarhus Kommune. Vi skal kollektivt udvikle en mere hensigtsmæssig mail- og mødekultur, og vi skal tage et opgør med opgaver, der ikke skaber værdi for kerneopgaven.

## Samlet set

... har vi som organisation stillet os selv en stor opgave. Det er hverken en nem eller hurtig opgave at ændre så markant på organisering, ledelsestilgang og samarbejdskultur. Mange spørgsmål mangler svar, mange usikkerheder mangler afklaring. Det er et vilkår, når vi går fra noget velkendt til noget bedre. Men opgaven er nødvendig, og arbejdet værd – for både borgere, virksomheder og medarbejdere.

*Direktionen i MSB*

