

# Handleplaner for udviklingsarbejde

Bytoften og Herning Kommune

November 2012

MUUSMANN

## Handleplan: Ledelse og ledelsesstruktur

### Formål

Formålet er, at revitalisere Bytoftens samlede ledelsesstruktur og varetagelsen af den samlede ledelsesopgave, så den bedst muligt understøtter håndteringen af de konkrete udfordringer Bytoften står overfor nu og i fremtiden.

Udviklingsforløb skal centreres om, at ledelsesindsatsen styrkes, og at ledelsesstrukturen optimeres:

- Der skal fastlægges en ny organisering, og det skal i forbindelse hermed fastlægges, hvilken rolle, opgave og ansvar faglige koordinatore skal have. Skal mellemledere kun lede i linjen eller også have særlige tværgående funktioner. Der skal være tilstrækkelig og synlig ledelseskraft i alle afdelinger.
- Der skal snarest udarbejdes en økonomistyringsstrategi, der knytter økonomi-processer (årshjul) for forvaltningen, bestyrelsen og Bytoftens ledelse sammen i forbindelse med budgettering, økonomiopfølgning og regnskab.
- Det skal nærmere vurderes om Bytoftens samlede ledelsesteam, når det gælder ledelsesmæssige kompetencer og kapacitet, har den optimale sammensætning, struktur og størrelse i forhold til at kunne håndtere den nuværende situation og bringe institutionen succesfuldt ind i fremtiden.
- Ledelsen skal i højere grad fungere som et team med mere ledelsesdialog, mere åbenhed, flere ledermøder, mere styringsdialog – og mere fokus på sammenhæng mellem faglighed og økonomi.
- Der skal udarbejdes og implementeres en klar og tydelig strategi for de kommende år – ”en positiv fortælling”, i forbindelse hermed skal medarbejderne involveres og understøttes i, at kunne se sig selv i en ny virkelighed.

Ledelsesstrukturen og den samlede ledelse skal gennem tydelig, synlig og nærværende faglig og økonomisk ledelse og styring gå foran, sætte rammer, understøtte og følge op i skabelsen af det nye Bytoften, der matcher de nye udfordringer og vilkår.

Bytoftens ledelse omfatter både bestyrelsen, forstanderen, ledergruppen og til dels også koordinatorfunktionen.

### Succeskriterier

1. Implementering af ny ledelsesstruktur, der forholder sig til ledelsesteam samt antal og karakter af lederstillinger således, at ledelseskraften dækker hele organisationen optimalt.
2. Stillingtagen til funktionerne som koordinatore, herunder; hvori består funktionen, hvor skal der være koordinatore og hvem skal være koordinatore.
3. Styrkelse af ledelsesdialogen.
4. Fastlæggelse af bestyrelsens fremadrettede rolle og opgaver, nødvendige kompetencer og sammensætning og implementering af beslutninger herom.

5. Den strategiske fortælling og værdigrundlaget for Bytoften er fastlagt, besluttet og under implementering.
6. Bedring af trivslen på arbejdspladsen.

#### **Aktiviteter i udviklingsforløbet**

1. Bytoften skal gennemføre et intensivt forløb med Bytoftens ledelsesteam, der omfatter:
  - Individuelle afklaringsamtaler med forstander og medlemmer af ledelsesteam – disse gennemføres hurtigst muligt.
  - Udviklingsarbejde med ledelsesteamet med henblik på i fællesskab at udvikle ledelsesarbejdet, en ny ledelsesstruktur, en ledelsesstrategi og en fælles strategi for Bytoften med tydelige mål for service, faglighed og økonomi for den samlede organisation og for de forskellige tilbudstyper mv. Indledningsvist afdækkes nøgleinteressenters succeskriterier for Bytoften, med henblik på at danne afsæt for strategiarbejdet og en efterfølgende evaluering.
  - Ekstern konsulentstøtte til konkret udmøntning – f.eks. parallelle forløb med fælles ledelsesudvikling på seminarer for lederteamet og individuelle coaching/sparring samtaler med henblik på at accelerere udviklingen.
2. Herning Kommune skal på politisk niveau grundlæggende tage stilling til, om man ønsker, at Bytoftens tilbud skal drives som selvejende eller kommunal institution. Det er helt afgørende for den fremadrettede indsats, at der sker en afklaring og er ro om rammerne for organisationens drift.

Hvis det er ønsket, at Bytoftens tilbud skal drives som selvejende institution, skal det overvejes på administrativt niveau i Herning Kommune, hvilke ændringer, der skal foretages i forvaltningernes måde at agere over for Bytoften, så forvaltningernes samspil med Bytoften er konsekvente i forhold til, at det er en selvejende institution.

3. Bytoftens bestyrelse og i relevant omfang også Herning Kommune og forstanderen skal:
  - Overveje hvordan bestyrelsen vil styrke samspillet med forstander og lederteam om strategiske udfordringer og mål.
  - Overveje hvordan bestyrelsen vil sikre budgetoverholdelse.
  - Overveje om bestyrelsen har den optimale sammensætning, struktur og størrelse i forhold til at kunne håndtere den nuværende situation og bringe institutionen succesfuldt ind i fremtiden.
  - Overveje hvordan bestyrelsen styrkes med strategiske, økonomiske og forretningsmæssige kompetencer.

#### **Bindinger/begrænsninger**

- Alle beslutninger behandles i styregruppen, bestående af formanden for bestyrelsen, forstanderen for Bytoften og chefen for Handicap og Psykiatri, forinden de indstilles til behandling i den ordinære beslutningsstruktur.

- Udviklingsarbejdet med fastlæggelse af bestyrelsens fremadrettede rolle og opgaver, nødvendige kompetencer og sammensætning samt implementering af beslutninger herom, synkroniseres med arbejdet i forbindelse med tilsynsreformen og konsekvenserne heraf.

#### **Projektets organisering**

- MUUSMANN understøtter styregruppen og forstanderen i udviklingsarbejdet.
- Chefen for Handicap og Psykiatri varetager aktivitet 2.
- Bytoftens bestyrelsen er ansvarlig for ovenstående aktivitet 3.

#### **Tidsramme**

- Aktivitet 1 skal være gennemført senest med udgangen af **marts 2013**.
- Aktivitet 2 og 3 skal være iværksat, således at der kan gives en status på fremdriften i **marts 2013**.

#### **Økonomi/ressourcer**

Finansiering af omkostninger til revitalisering af ledelsesstrukturen, herunder ansættelse af afdelingsleder(e) sker efter nærmere aftale med Handicap og Psykiatri, Herning Kommune, i det omfang omkostningen ikke fuldt ud finansieres gennem omprioritering inden for Bytoftens eksisterende ramme.

#### **Evaluering**

Den implementerede ledelsesstruktur og effekten af den nye ledelsesgruppes arbejde evalueres gennem en samlet ledelsesevaluering i **maj 2013**, der supplerer den generelle 360 graders ledelsesevaluering i Herning Kommune, og i muligt omfang inddrager aspekter vedrørende effekten af udviklingsaktiviteterne.

## Handleplan: Serviceniveau

### Formål

Formålet er, at der i relation til Bytoftens tilbud besluttes, dokumenteres og implementeres en bæredygtig, tydelig og styrbar kobling/sammenhæng mellem den økonomiske ramme og det eksisterende serviceniveau.

Der skal bl.a. derfor etableres en *rød tråd* fra det serviceniveau, der fra politisk side ønskes i Herning Byråd, over den administrative myndighed og visitation i Herning Kommune til det operationelt udførende niveau på Bytoften.

Der skal arbejdes med den konkrete udmøntning af serviceniveauerne i praksis, og der skal skabes forståelse og accept af disse:

- Ydelsesbeskrivelser skal færdiggøres i samarbejde med forvaltningen og omsættes i arbejdsgangsbeskrivelser, hvorefter de skal kommunikeres til relevante interessenter.
- Prioritetstrappen skal implementeres og anvendes i alle afdelinger som konkret operationelt redskab.
- Der skal påbegyndes en proces, som skaber den fornødne forventningsafstemning omkring serviceniveauet, de konkrete ydelser, den faglige kvalitet og den konkrete arbejdstilrettelæggelse. Bytoftens ledelse skal træde i karakter med tydeligt lederskab i denne proces.

Det skal overvejes, om der kan/skal ske tilpasninger mellem de enkelte tilbud (så vidt det lader sig gøre) – altså omfordeling af ressourcer internt på tværs af Bytoftens tilbud.

I forlængelse heraf skal det vurderes, om kompetencesammensætningen blandt medarbejdere og på tværs af tilbud er optimal.

### Succeskriterier

1. Implementering af besluttet, dokumenteret og udbredt accepteret styrings- og prioriteringskæde, herunder fælles forståelsesramme vedrørende tilknyttede funktioner og arbejdsdeling mellem disse.
2. Tydelighed, fælles forståelse og skriftlighed omkring serviceniveauer, ydelsesbeskrivelser og *prioritetstrapper*.
3. Fælles forståelsesramme og *fortælling* om den forandring og omstilling, som følger af tilpasningen mellem serviceniveau og økonomi, herunder om koblingen til Bytoftens værdigrundlag.
4. Styrkelse af ledelsesdialogen.
5. Bedring af trivslen på arbejdspladsen.

### Aktiviteter i udviklingsforløbet

Bytoften skal:

1. Fastlægge, beskrive og forventningsafstemme det fremtidige serviceniveau under hensyntagen til fastlagte besparelser i et samarbejde mellem Herning Kommune og Bytoften. Sikre en tydelig formidling af serviceniveauet i forhold til borgerne (brugere, beboere og pårørende), andre kommuner og Arbejdstilsynet.
2. Færdiggøre arbejdet med de påbegyndte ydelsesbeskrivelser.
3. Iværksætte en kulturudviklingsproces på Bytoften:
  - Ledelsen skal stå i spidsen for dialog og forventningsafstemning om serviceniveauet, og hvordan det konkret udleveres i praksis.
  - Målet er at skabe forståelse og accept, skabe nyorientering og udvikle konkrete redskaber til den enkelte medarbejder, men også at foretage en vurdering af, om de rigtige kompetencer er til stede hos medarbejderne.
  - Alle medarbejdere/afdelinger skal aktivt involveres/inddrages.
  - Processen tilrettelægges i tæt dialog med MUUSMANN, som kan understøtte med faciliterende aktiviteter.

### Bindinger/begrænsninger

- Der skal bygges videre på det igangsatte arbejde med udarbejdelse af ydelsesbeskrivelserne.
- Ydelsesbeskrivelserne skal beslutes i relevante fora.
- Udviklingsarbejdet koordineres med arbejdet i Herning Kommunes "Arbejdsgruppe vedrørende fastlæggelse af serviceniveauer".

### Projektets organisering

- Bytoften beslutter nærmere, hvordan udviklingsarbejdet forankres i Bytoftens ledergruppe og organisation.

### Tidsramme

- Senest ved udgangen af **marts 2013**.

### Økonomi/ressourcer

Inden for rammerne af aftalen om konsulentstøtte til Bytoften.

### Evaluering

Evalueringen af udviklingsarbejdet og status for det daglige samarbejde vedrørende serviceniveauerne sker på et dialogmøde i **maj 2013**, hvor nøgleaktører fra Bytoften og Herning Kommune deltager. I forbindelse med evalueringen beslutes hvilke konkrete supplerende tiltag, der eventuelt skal iværksættes. Bytoften arrangerer dialogmødet og rapporterer om resultaterne til Bestyrelsen.

## Handleplan: Samarbejde

### Formål

Formålet er, at skabe tillid, fælles forståelse og en konstruktiv og proaktiv dialog i samarbejdet mellem Herning Kommune og Bytoften - på topledelsesniveau og blandt nøglepersoner i bredere dele af organisationen.

Formålet er endvidere, at skabe grundlaget for og sikre en fremadrettet, konstruktiv og samarbejdsorienteret kommunikation mellem Herning Kommune, bestyrelsen for Bytoften og ledere og medarbejdere på Bytoften.

Der skal ske en politisk afklaring af Bytoftens konstruktion – selvejende eller kommunal institution. Fremgangsmåden for denne afklaring drøftes med styregruppen bestående af chefen for Handicap- og Psykiatri, formanden for Bytoftens bestyrelse og forstanderen for Bytoften og sker under udviklingsarbejdet vedrørende ledelse.

### Succeskriterier

1. Samarbejdet og dialogen mellem Herning Kommune og Bytoften er åben, konstruktiv og proaktiv, jf. "Værdier i samarbejdet".
2. Samarbejdet er karakteriseret af en afstemt og gensidig forståelse af rollefordelingen mellem den selvejende institution som udbyder/udfører og forvaltningen som bestiller.
3. Der fremmes en "vi-og-os"-kultur i forholdet mellem Herning Kommune og Bytoften, så der opleves samhørighed mellem Bytoften og Herning Kommune.
4. Der er i byrådet i Herning Kommune en forståelse af karakteren af Bytoftens tilbud (ydelsesbeskrivelser og serviceniveau) og vilkår (omfang og konsekvens af salg til andre kommuner og sammenhæng mellem økonomi og serviceniveau), der baserer sig på et faktisk grundlag tilvejebragt ved Handicap og Psykiatris foranstaltning.

### Aktiviteter i udviklingsforløbet

Bytoften skal:

1. Have en fast referenceperson for Bytoften i den centrale forvaltningsledelse på psykiatri- og handicapområdet, der udpeges af Handicap og Psykiatri, ligesom kommunikationen mellem Bytoften og eksterne samarbejdspartnere skal styrkes – følgende forslag skal drøftes i det videre forløb:
  2. Gennemføre en række dialogmøder mellem chefen for Handicap og Psykiatri og forstanderen for Bytoften med henblik på at opbygge og forventningsafstemme om et velfungerende og tillidsfuldt samarbejde.
- Gennemføre en række dialogmøder mellem nøglemedarbejdere på forvaltningsniveau i Herning Kommune og nøglemedarbejdere på Bytoften med henblik på at opbygge et

velfungerende og tillidsfuldt samarbejde og med henblik på at aftale det fremadrettede samarbejde.

3. Gennemføre faste og hyppige koordinationsmøder mellem forvaltningen (Task Force Bytoften inddrages) og ledelsesteamet på Bytoften, med henblik på at skabe en fast og prioriteret ramme for effektiv og målrettet håndtering af udfordringer og muligheder – herunder særligt de mere teknisk relaterede spørgsmål. Fastlæggelsen af disse møders gennemførelse aftales i forbindelse med aktiviteterne beskrevet i handleplanen for ledelse og ledelsesstruktur.

#### **Bindinger/begrænsninger**

Forstanderen på Bytoften skal indgå i arbejdet.

#### **Projektets organisering**

- Chefen for Handicap og Psykiatri, chefen for Sundhed og Ældre samt forstanderen for Bytoften er ansvarlige for planlægning, iværksættelse og gennemførelse af udviklingsaktiviteterne.

#### **Tidsramme**

- Igangsættes med det samme og senest **3. december 2012**.

#### **Økonomi/ressourcer**

Inden for rammerne af aftalen om konsulentstøtte til Bytoften.

#### **Evaluering**

Der aftales løbende koordinationsmøder med fast frekvens, hvor der som en integreret del af møderne sker en løbende evaluering af samarbejdet.

En gang årligt foretages en særlig grundig og opsamlende evaluering, der afrapporteres til bestyrelsen for Bytoften og til Handicap og Psykiatri.



## Handleplan: Økonomi

### Formål

Formålet er, at finde en løsning på håndteringen/finansieringen af det akkumulerede underskud på ca. 7-8 mio. kr., hvor alle relevante muligheder har været bragt i spil.

Udviklingsarbejdet skal afdække følgende muligheder:

- Der kan muligvis indhentes mindre supplerende besparelser ved effektiviseringer af arbejdsgange i driften og en generel revurdering af omkostningssiden, herunder en kritisk gennemgang af hvilke ydelser der er indeholdt i taksten og udgifts- og opgavefordelingen mellem Bytoften og Sundhed og Ældre.
- Der kan eventuelt via bedre praktiske styringsredskaber hentes proceseffektviseringer i form af forbedret håndtering af perioder med over-/underkapacitet.
- Der er mulighed for salg af den ejendom Bytoften selv ejer med henblik på at prove-nuet herfra kan indgå i finansieringen af det akkumulerede underskud på ca. 7-8 mio. kr. – dette forudsætter, at aktiviteter, der i dag foregår i ejendommen, kan fortsættes
- Eventuelle korrektioner i ressourcefordelingsmodeller kan betyde relative driftsforbedringer.
- Afdragsordning over en længere årrække i forhold til Herning Kommune.
- Herning Kommune kan eftergive hele eller dele af beløbet.
- Finansiering af omkostninger til revitalisering af ledelsesstrukturen, herunder ansættelse af afdelingsleder(e).

Endvidere skal det overvejes, at forbedre den generelle økonomiske situation ved at afdække og udnytte mulighederne for anden ekstern finansiering fx: Fundraising, søgning af puljemidler etc. og andre muligheder for at forøge indtægtssiden.

Det skal endelig identificeres, hvordan Bytoften kan styrke dialogen om konkrete styringmæssige problemstillinger, og udbrede dialogen så fx ledelsesteamet inddrages i den overordnede økonomiske styring og planlægning.

### Succeskriterier

1. At der er identificeret en måde at finansiere det akkumulerede underskud på, som kan accepteres af byrådet, Handicap og Psykiatri, bestyrelsen og Bytoftens ledelse.
2. At det samlede lederteam, herunder afdelingslederne, spiller en væsentlig rolle både i fht. at implementere besparelser, men også i økonomistyringen, således at lederteamet spiller en aktiv rolle i forhold til at overholde budgettet fremadrettet.
3. At der er balance mellem indtægter og omkostninger på en sådan måde, at der inden for rammen er mulighed for finansiering af udviklingsaktiviteter.

### Aktiviteter i udviklingsforløbet

Bytoften skal:

1. Udarbejde et grundlag for udmøntning af besparelser og ressourcefordeling, hvor der skabes et fælles grundlag for Herning Kommune og Bytoften, der muliggør en mål-

rettet, præcis og gennemsigtig økonomisk og faglig styring af tilbudsområdet. Dette med henblik på at afklare og skabe gensidig forståelse med Herning Kommune om, hvilke konsekvenser den nuværende model for ressourcetildeling har for Bytoften og i lyset heraf fremkomme med eventuelle forslag til justering af praksis for ressource-tildeling. Og endvidere med henblik på at afklare og skabe gensidig forståelse med Herning Kommune om, hvilke konsekvenser henholdsvis netto- og bruttobesparelser har for Bytoften, som leverer hovedparten af sine ydelser til andre kommuner end Herning Kommune.

2. Gennemgang af budget/hele driften sammen med Task Force Bytoften med henblik på identificering af yderligere forbedringsmuligheder. Vurdere omkostningsniveauet for Bytoftens tilbud set i forhold til sammenlignelige tilbud med henblik på at identificere effektiviseringspotentialer og fremkomme med forslag til initiativer, der udløser potentialet. Dette kan eventuelt ske med udgangspunkt i en benchmark-analyse med sammenlignelige tilbud i andre kommuner.
3. Bytoften udarbejder – i samarbejde med Task Force Bytoften og MUUSMANN – et beslutningsoplæg til bestyrelsen om håndtering af det akkumulerede underskud på 7-8 mio. kr., der efter bestyrelsens behandling drøftes i styregruppen, forinden der fremsendes en endelig indstilling til Social- og Sundhedsudvalget.

#### **Bindinger/begrænsninger**

- Alle relevante muligheder skal afdækkes.
- Der skal anlægges helhedsbetragtninger og alternativ betragtninger i forhold til opretholdelsen af eksisterende tilbud.

#### **Projektets organisering**

- Task force og MUUSMANN indgår i det videre arbejde.
- Der aftales løbende koordinationsmøder med fast frekvens, hvor der som en integreret del sker en løbende evaluering af udviklingsarbejdet på økonomiområdet.

#### **Tidsramme**

Der skal foreligge et oplæg til politisk beslutningstagning senest **marts 2013** i forbindelse med behandlingen af regnskabsafslutningen og overførselssagen.

#### **Økonomi/ressourcer**

Konsulentbistand sker inden for rammerne af aftalen om konsulentstøtte til Bytoften.

#### **Evaluering**

En gang årligt foretages en særlig grundig og opsamlende evaluering, der afrapporteres til bestyrelsen, Handicap og Psykiatri og Social og Sundhedsudvalget, udover den almindelige løbende økonomiopfølgning til bestyrelsen for Bytoften.