



Postadresse:  
Frederiksgade 9 - 4690 Haslev

Telefon 56 20 30 00  
Telefax 56 20 30 01  
[www.faxekommune.dk](http://www.faxekommune.dk)

Kontoradresse:  
Frederiksgade 9  
4690 Haslev

Dato 13. september 2021

Til  
Hovedudvalget, centerMED, lokale MED, Handicaprådet,  
Udsatterrådet, Ældrerådet, skolebestyrelser og områdebestyrelser i  
daginstitutioner

## Høringsmateriale om ændring af centerstrukturen i Faxe Kommune

Direktionen har evalueret den nuværende centerorganisering i kommunen og påtænker, at centerstrukturen i forhold til socialområdet bliver ændret med henblik på at skabe bedre sammenhæng og fagligt fællesskab mellem almen- og specialområdet i kommunen.

I hovedtræk foreslår direktionen, at:

- Samle hele børne-, unge- og familieområdet i ét center, Center for Børn, Unge og Familier med de nuværende områder i Center for Børn og Undervisning.
- Samle hele det specialiserede voksenområde med områderne i Center for Sundhed og Pleje i et nyt center, Center for Social, Sundhed og Pleje.
- Job- og beskæftigelsesområdet fortsætter i sin nuværende form i et selvstændigt center, Center for Beskæftigelse og Integration.

I forbindelse med ændringen af centerstrukturen lægger direktionen op til, at ressourcer/medarbejdere/ledere følger opgaverne.

Processen for og det foreløbige oplæg til en ændring af centerstrukturen er godkendt i Byrådet den 25. august 2021.

Oplægget fra direktionen bliver nu sendt i høring i Hovedudvalget, de tre berørte centerudvalg, berørte centre/afdelinger og relevante råd, nævn og bestyrelser.

Direktionen ønsker og håber, at der kommer konstruktive input, viden og løsningsforslag til den videre proces, herunder gerne emner, som bør belyses og medtages i implementeringsfasen af den påtænkte ændring, så potentielt nye udfordringer bliver imødegået. Det kan fx være i forhold til:



- Hvordan forpligtende koordinerende indsatser og tværgående samarbejder skabes/fastholdes
- Hvordan sammenhæng mellem børne- og voksenområdet på det specialiserede område sikres
- Hvordan vi skaber en økonomistyringsmodel, der sikrer et entydigt budgetansvar og som kan følge og forudsige aktivitetsniveauet
- Praktiske foranstaltninger, fx i forhold til fysiske rammer og it.

Herunder er der eksempler på anbefalinger, som vi har fået ind i løbet af inddragelsesprocessen. Eksemplerne indgår i det videre arbejde med organisationsomlægningen og må meget gerne blive yderligere kvalificeret i høringsperioden:

- Ungevejen fortsætter i sin nuværende organisationsform som en netværksorganisation og med deltagelse af teamleder fra Børn- og ungecenteret og teamleder fra handicap plus 13 år teamet Ung/Voksen
- Iværksættelse af et nyt visitationsudvalg på børne- og ungeområdet med tværfaglig deltagelse af fx PPR
- Etablering af et tværfagligt forum på voksenområdet, hvor netop snitflader på lovområder kan drøftes og afklares.

Som bilag til høringsmaterialet er vedlagt sagsfremstillingen fra politisk behandling, præsentation og organisationsdiagrammer.

Alle hørings svar indgår i den efterfølgende beslutningsproces og implementeringsfase.

Frist for aflevering af hørings svar er **mandag den 27. september 2021**.

Hørings svarene skal sendes til fællespostkasse – stabCSFB

[stabcsfb@faxekommune.dk](mailto:stabcsfb@faxekommune.dk)

Eventuelle spørgsmål kan rettes til Thomas Knudsen, [tknud@faxekommune.dk](mailto:tknud@faxekommune.dk), tlf. nr. 25613080.

Med venlig hilsen

Carsten Riis  
Kommunaldirektør



## **Formål med ændring af centerstrukturen**

Det overordnede formål med en ny centerstruktur er, at det bliver det muligt at skabe stærkere og tidligere forebyggelse og de rette indsatser for borgeren, idet der bliver skabt en bedre sammenhæng og fagligt fællesskab mellem almen- og specialområdet i kommunen.

Derudover giver det mulighed for et entydigt budgetansvar på det samlede børne- unge og familieområde, der kan nedbringe aktivitets- og økonomivæksten på socialområdet, som primært er båret af børne-, unge-, og familieområdet.

Reducering i antallet af centerchefer frigiver lønmidler til at styrke ledelsesniveauet i de to nye centre, dels på børne-, unge- og familieområdet bl.a. gennem en styrket koordinering og dels på social-, sundheds- og plejeområdet ved at ansætte en udfører-/tilbudschef, som skal varetage ledelsen af lederne på de fysiske bo- og aktivitetstilbud og plejecentre.

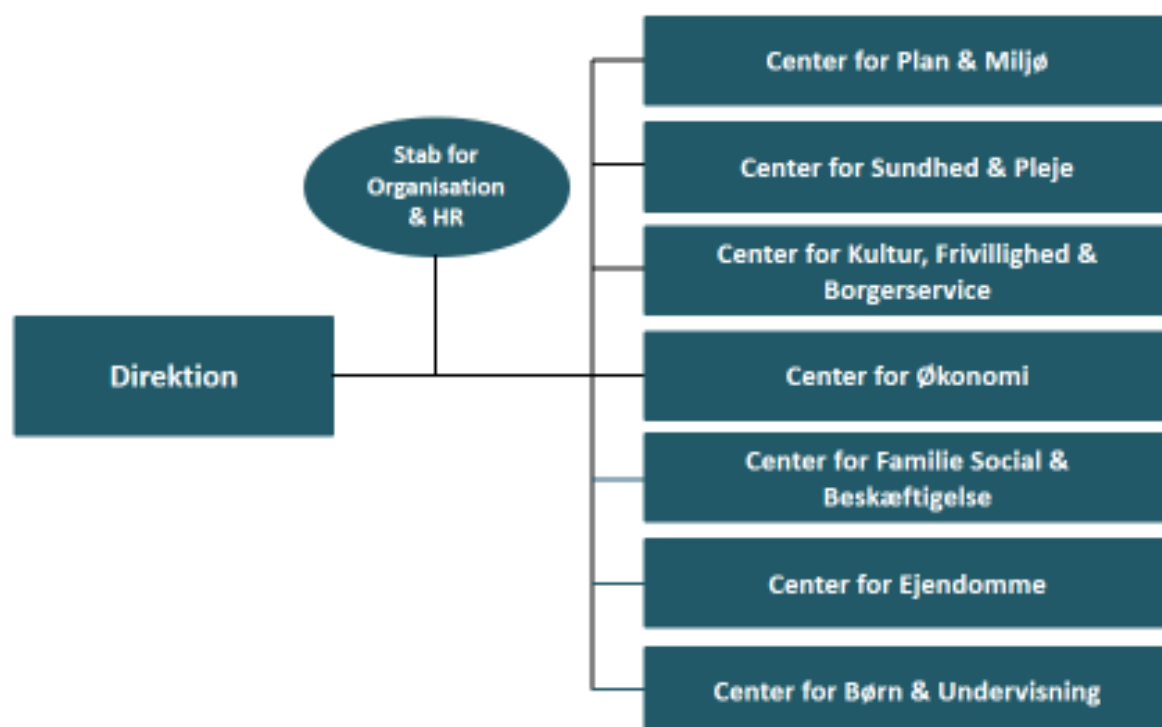
Direktionen ønsker at skabe en organisation, der i højere grad understøtter at skabe et større fællessyn på og ansvar for alle børn, unge og voksne i Faxe Kommune.

## **Forslag til en ny centerstruktur**

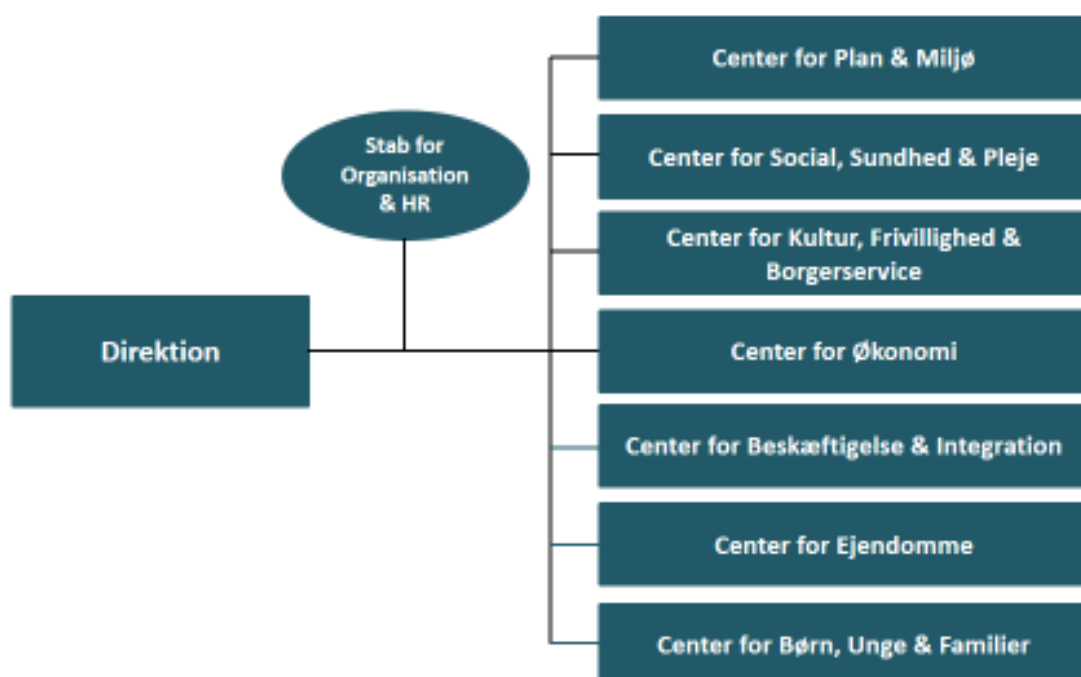
Direktionen anbefaler, at strukturen omkring socialområdet bliver ændret således, at hele børne-, unge- og familieområdet bliver samlet i ét center, Center for Børn, Unge og Familier, og det specialiserede voksenområde bliver samlet med områderne under Center for Sundhed og Pleje i Center for Social, Sundhed og Pleje. Job- og beskæftigelsesområdet fortsætter i sin nuværende form i et selvstændigt center, Center for Beskæftigelse og Integration.



## FAXE KOMMUNE - NUVÆRENDE CENTERSTRUKTUR



## FAXE KOMMUNE - NY CENTERSTRUKTUR



Ændringen medfører, at antallet af centerchefer bliver reduceret fra otte til syv. Direktionen anbefaler, at den afledte effekt i forhold til frigivne ressourcer bliver anvendt til at styrke ledelsesniveauet i Center for Børn, Unge og Familier og Center for Social, Sundhed og Pleje.

I Center for Børn, Unge og Familier bliver ledelsen blandt andet styrket gennem en styrket koordinering og dermed ledelseskraft. Det samlede børne- og ungeområdet bliver styrket ved at sammenlægge almenområdet med det specialiserede område.

I Center for Social, Sundhed og Pleje bliver ledelsen styrket med en udfører-/tilbudschef, der skal varetage den direkte ledelse af lederne på de fysiske bo- og aktivitetstilbud og plejecentre på social- og ældreområdet. Den præcise opgaveafgrænsning skal fastsættes i samarbejde med ledere og medarbejdere. De udegående funktioner (hjemmeplejedistrikter og hjemmesygeplejen) er allerede besluttet samlet under én leder. Udfører-/tilbudschef og leder af den samlede hjemme- og sygepleje referer til centerchefen.

Organisationsændringen medfører, at medarbejdere/ledere bliver overflyttet med deres opgaveporteføljer som følger:

- **Center for Beskæftigelse og Integration (CBI)**

Job- og beskæftigelsesområdet fortsætter i sin nuværende form i et selvstændigt center, Center for Beskæftigelse og Integration. To årsværk fra Staben i det nuværende Center for Familie, Social og Beskæftigelse bliver overflyttet til CBI. (Nærmere aftale om organisering og fysisk placering i centret sker efterfølgende i en inddragende proces med med deltagelse af relevant ledelse og medarbejdere)

- **Center for Børn, Unge og Familier (CBUF)**

Socialcentrets myndighedsopgaver ift. børn og unge bliver overflyttet til centret. Det medfører overflytning af Børn- og Ungeafdelingens medarbejdere/ledere, der varetager de sociale myndighedsopgaver. Familie- og Ungeindsatsen og Fælles om Forebyggelse bliver også overflyttet til centret, og dermed også medarbejdere/ledere på områderne. Børnehandicapområdet i Socialcentret bliver delt således, at opgaver ift. børn ind til 13 år bliver overflyttet til centret, og dermed også medarbejdere/ledere på områderne, svarende til tre årsværk. To administrative medarbejdere, 1 økonomikonsulent og 1 forhandler bliver også overflyttet til Socialcentret i CBUF.

- **Center for Social, Sundhed og Pleje (CSSP)**

Socialpædagogisk Center, Socialpsykiatri og Neurorehabilitering og Faxe Sociale Udviklingscenter bliver overflyttet til Center for Social, Sundhed og Pleje, og dermed også medarbejdere/ledere på områderne. Børnehandicapområdet i Socialcentret bliver delt således, at opgaver ift. børn fra 13 år også bliver overflyttet til centret sammen med

voksenmyndighedsområdet, og dermed også medarbejdere/ledere på områderne, svarende til tre årsværk.

To administrative medarbejdere og 1 hjerneskadekoordinator bliver også overflyttet til Socialcentret i CBUF.

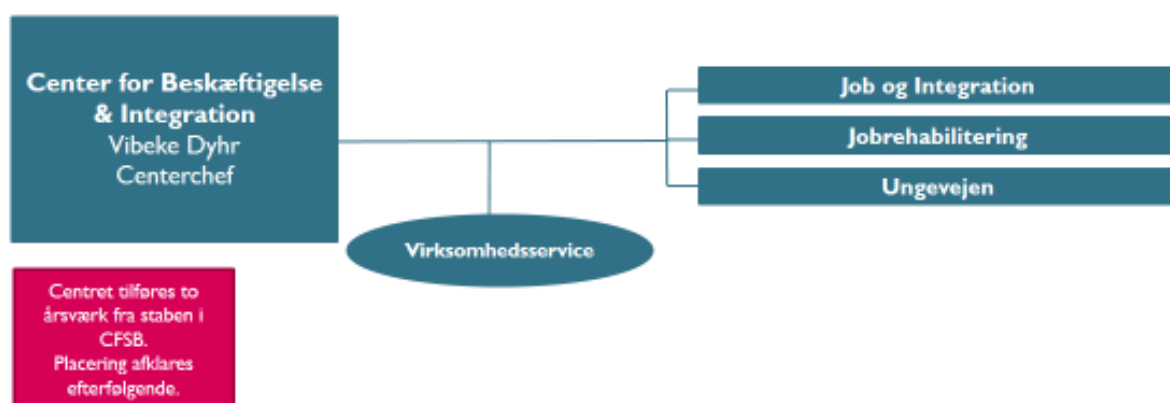
- **Centerstaben i Center for Familie, Social og Beskæftigelse**

Ressourcer/opgaver/medarbejdere i Centerstaben i det nuværende Center for Familie, Social og Beskæftigelse bliver fordelt i de tre centre, CBI, CBUF og CSSP. Dog vil der kunne komme små justeringer, herunder placering af to årsværk, når den igangværende dialogproces med chefer og medarbejdere i staben er endeligt afsluttet. Foreløbigt ser fordelingsnøglen ud som følger:

- To årsværk til Center for Beskæftigelse og Integration
- To årsværk til Center for Børn, Unge og Familier
- To årsværk til Center for Social, Sundhed og Pleje, herunder et juridisk årsværk, der fortsætter i sin nuværende organisationsmodel
- Et årsværk til It- og Digitalisering (indgår i anden omorganisering)

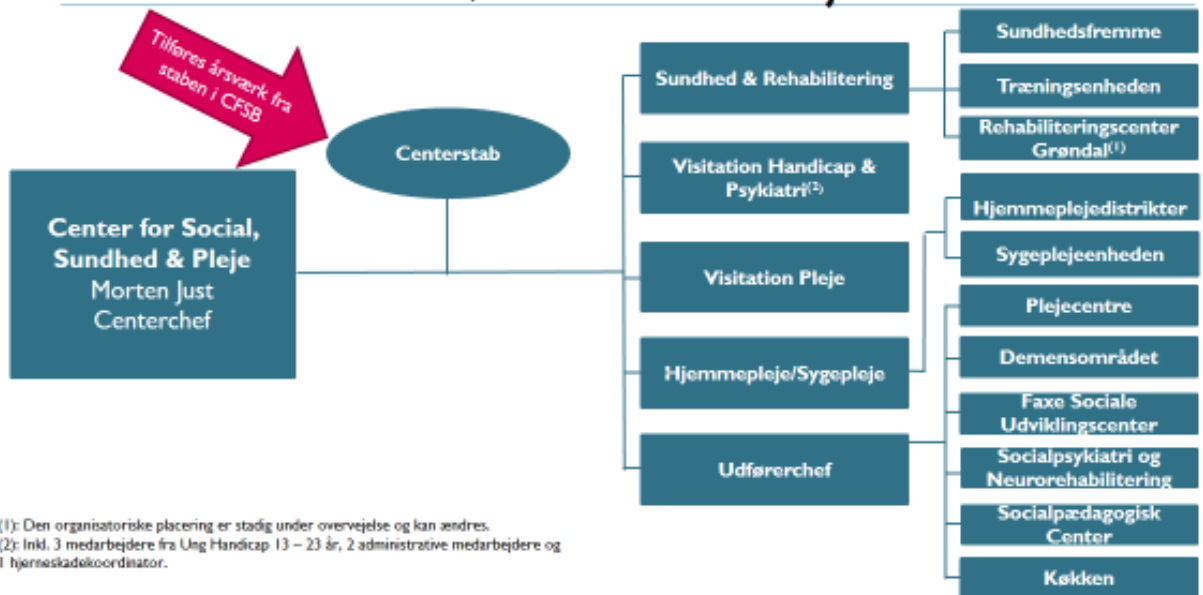


## Mulig kommende organisation Center for Beskæftigelse & Integration





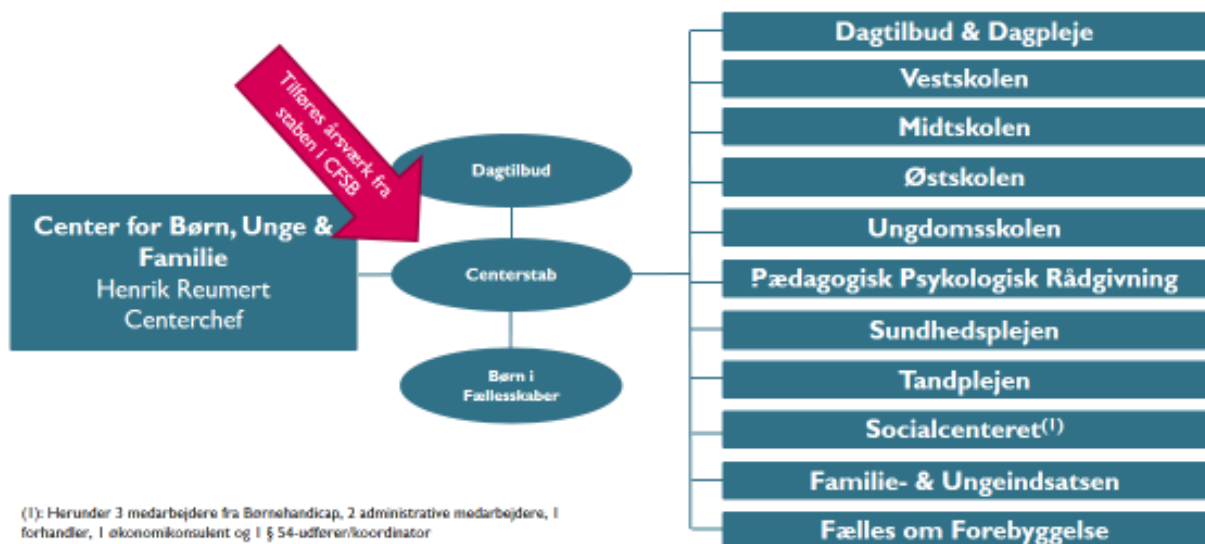
## Mulig kommende organisation Center for Social, Sundhed & Pleje



(1): Den organisatoriske placering er stadig under overvejelse og kan ændres.  
(2): Inkl. 3 medarbejdere fra Ung Handicap 13 – 23 år, 2 administrative medarbejdere og 1 hjemmestadekoordinator.



## Mulig kommende organisation Center for Børn, Unge & Familie



(1): Herunder 3 medarbejdere fra Børnehandicap, 2 administrative medarbejdere, 1 forhandler, 1 økonomikonsulent og 1 § 54-udfører/koordinator



## Ny organisationsmodel for socialområdet

På landsplan er der generelt to hovedtyper af modeller for organisering af socialområdet med hver deres fordele og ulemper. De to modeller er nogenlunde antalsmæssigt lige anvendt i de 98 kommuner, dog med forskellige varianter og tilpasninger i de enkelte kommuner.

Socialområdet i Faxe Kommune er i dag organiseret i en model (model 1) med et samlet specialiseret socialområde, hvor hovedparten af kommunens specialiserede ydelser efter Lov om Social Service er samlet i ét center, der dækker fra fødsel til død.

Indsatserne på området dækker over indsatser til borgere med rusmiddelproblemer, handicap, psykiatriske udfordringer og social udsathed. Indsatserne indeholder foranstaltninger i hjemmet, botilbud, frivillige anbringelser, tvangsanbringelser, beskæftigelsestilbud mv.

Den anden model, som bliver anvendt i flere kommuner, er model 2. Her er organiseringen opdelt i et børneområde og et voksenområde. På børneområdet er der ofte tale om et samlet område med både almene og specialiserede foranstaltninger, hvor voksenområdet kan være organiseret enten selvstændigt eller sammen med beskæftigelse eller sundhed/ældre.

Der er fordele og ulemper ved begge modeller.

### Model 1

Fordele:

- Bedre mulighed for at skabe sammenhæng i indsatserne i hele borgerens levetid
- Udjævning af 18-årssnitfladen
- Fagligt fællesskab mellem børne- og voksenområde
- Entydigt budgetansvar på hele det specialiserede socialområde
- Kan være vækstreducerende på voksenområdet
- Fælles ledelsesmæssigt blik på det specialiserede børne- og voksenområde

Ulemper:

- Mange svære snitflader til almenområdet
  - Sundhedsindsatser
  - § 83/85
  - Brugerstyret Personlig Assistent – BPA-ordninger
  - Hjælpebidrag
  - § 100
  - Beskæftigelsesområdet
- Vandring af borgere i dagtilbud og skoler fra almenområdet til specialområdet
- Manglende entydigt budgetansvar på børne-, unge- og familieområdet
- Svært at få borgere tilbage til almenområdet, når de først er kommet over på specialområdet





## Model 2

### Fordele:

- Bedre sammenhæng mellem almene og specialiserede indsatser
- Fagligt fællesskab mellem almen- og specialområde
- Entydigt budgetansvar på det samlede børne-, unge- og familieområde
- Kan være vækstreducerende på det specialiserede børne-, unge og familieområde
- Fælles ledelsesmæssigt blik på det samlede børne-, unge-, og familieområde

### Ulemper:

- Manglende sammenhæng mellem børne- og voksenområde på det specialiserede område
- U hensigtsmæssig 18-årsnitflade
- Vækst på voksenområdet

Faxe Kommune er organiseret ud fra model 1, og direktionen vurderer, at det er tydeligt at genkende både fordele og ulemper ved modellen.

Status for socialområdet i Faxe Kommune er, at der er store udfordringer. Nogle er lokale og andre gør sig også gældende i andre kommuner.

### **Udfordringer/potentialer på socialområdet**

- Stadig meget høj aktivitets-/økonomisk vækst på socialområdet, som primært er båret af børne-, unge- og familieområdet
- Praktiske og økonomiske incitamentsstrukturer omkring henvisning af borgere fra almen til specialområde opleves som bidragende til væksten på det specialiserede børne-, unge- og familieområde (mange underretninger/henvisninger, mange foranstaltninger, høj segregeringsgrad (adskillelse))
- Kultur på både almen og specialområde, der understøtter eksklusion og brug af vidtgående foranstaltninger
- "Vi sidder mellem to stole"-problem – mangel på sammenhæng og indsatser mellem almindel og specialdel – Fælles om Forebyggelse og Børn i Fællesskaber er væsentlige veje ud af dette, men kunne det gå hurtigere, hvis indsatserne understøttes af struktur og kultur
- Mulighed for styrket ledelseskraft i flere led på socialområdet
- Store udfordringer i institutionsdriften på voksenområdet – lille driftsområde
- Udfordringer med sundhedsaspektet på socialområdet
  - Medicinhåndtering
  - Somatisk pleje på bostederne
  - Generelt sundhedsperspektiv i forhold til borgerne på socialområdet
- Mulighed for faglige sammenhænge på en række voksenparagraffer mellem socialområde og sundhed/ældre (BPA, §§ 83/85, hjælpemidler, § 100)

Den tydeligste udfordring er lige nu aktivitets-/udgiftsvæksten på det specialiserede børne-, unge- og familieområde. Der er allerede iværksat en lang

række initiativer med henblik på at arbejde med vækst og udgiftsniveau – Børn i Fællesskaber, Fælles om Forebyggelse, handleplanskatalog på socialområdet osv.

Det er direktionens vurdering, at initiativerne stadig er relevante, at implementeringen er godt i gang, og at effekter af de forskellige tiltag allerede kan ses. Men samtidigt vurderer direktionen, at der er økonomiske incitamentsstrukturer og en henvisnings-/foranstaltningskultur på både almen- og specialområdet, som kraftigt øger implementeringstiden, og som nogle steder virker direkte kontraproduktivt på at få markant effekt af de igangsatte initiativer. Det er der ikke noget unormalt i, men udfordringen i Faxe Kommune er, at der er voldsomt pres på tid/penge.

Organisationsændringer er bestemt ikke altid løsningen på udfordringer, men det er direktionens vurdering, at der er behov for lidt kraftigere tiltag, der kan bryde med de incitamentsstrukturer og kulturer, der rammer Faxe Kommune nu i forhold til de igangsatte initiativer. Så med udgangspunkt i aktivitets-/udgiftsvæksten og de øvrige ovenstående udfordringer, anbefaler direktionen, at organiseringen af området bliver ændret fra model 1 til model 2.

Med den nuværende model (model 1) i Faxe Kommune er der mange sammenhænge og samarbejder, som skal fortsætte uændret, fx Ungevejen, der bliver fastholdt som en eksisterende netværksorganisation mellem afdelingerne Børn og Unge, Handicap og Psykiatri og Jobcentret.

### **Politisk betjening af udvalg**

Serviceringen og betjeningen af de politiske udvalg fortsætter i sin nuværende form via centrene. Direktionen har anbefalet Byrådet, at det i forbindelse med den nye byrådsperiode og behandling af styrelsesvedtægten tager stilling til en blivende udvalgsstruktur.

### **MED-organisering i den nye centerstruktur**

Jævnfør MED-aftalen § 9.B.1 bliver der nedsat centerudvalg, som følger kommunens administrative organisering således, at udvalgsstrukturen svarer til kommunens ledelsesstruktur.

### **Direktøransvar**

Når Byrådet er konstitueret i udvalgsstrukturen i den kommende valgperiode, tager direktionen stilling til, om det giver anledning til ændringer i direktøransvarsfordelingen. Ind til da fortsætter direktionen i den nuværende ansvarsfordeling.



## Proces- og tidsplan

Byrådet har godkendt nedenstående proces- og tidsplan og træffer en endelig beslutning om strukturændringen den 14. oktober 2021 med henblik på ikrafttræden den 1. januar 2022.

	Tidsplan	Politikere	Administration
Fase 1	Uge 33	Udsendelse af forslag til organisationsændring med henblik på behandling i Økonomiudvalget	Præsentation i organisationen – ledere medarbejdere og Hovedudvalg/CenterMED
	Uge 34	Behandling i Økonomiudvalget	Forslag til ændret centerstruktur
	Uge 35	Behandling i Byrådet	Inddragelsesperiode (2/9-8/9) (relevante medarbejdere og ledere)
Fase 2	Uge 37		Høringsperiode (13/9-27/9) (relevante medarbejdere, ledere, råd, nævn, bestyrelser, HovedMED, CenterMED)
	Uge 40	Behandling i Økonomiudvalget (videre proces og endelig beslutning)	Endeligt forslag til en ny centerstruktur, inkl. fordeling af opgaveområder
	Uge 41	Behandling i Byrådet	
	Uge 42 og frem		Praktisk ift. flytning mm. (nedsættelse af arbejdsgruppe)
	Uge 1		Fuld opstart – organisering og økonomi

## Inddragelses- og høringsproces

Hovedudvalget, de tre berørte centerudvalg og relevante råd, nævn og bestyrelser er blevet inddraget i processen, lige som de involverede ledere og medarbejdere er blevet inddraget.

I inddragelsesprocessen forud for selve høringen har de involverede parter bidraget til at kvalificere og udfolde den overordnede model for centerstrukturen. Specifikke elementer er blevet uddybet og belyst, fx i forhold til præcisering af opgaver og normeringer.

Bemærkninger fra inddragelsesprocessen og høringssvarene indgår i Økonomiudvalgets og Byrådets endelige behandling af sagen på møderne henholdsvis den 6. oktober 2021 og den 14. oktober 2021.

Parallelt med offentliggørelsen af sagsfremstilling (ultimo uge 33) for det politiske niveau præsenterede direktionen forslaget om en ny centerstruktur, som beskrevet

ovenfor for ledere, medarbejdere, Hovedudvalg og centerMED (præsentationen er vedhæftet som bilag).

I uge 40 fremlægger direktionen et endeligt forslag til en ny centerstruktur, inklusiv en fordeling af opgaveområder til politisk behandling således, at der kan ske en fuld opstart i en ny organisering den 1. januar 2022.

