

Forståelsespapir

- områdeledere/plejecenterledere i Sundhed og Ældre Slagelse Kommune.

Udarbejdet juni 2025, Sundhed og Ældre

I Slagelse Kommune, Sundhed og Ældre er målet at skabe rammer for ledelse, der bidrager til et attraktivt arbejdsmiljø. Lønniveau og en retfærdighed i løndannelsen er et blandt flere vilkår i arbejdet med at skabe et attraktivt arbejdsmiljø. Nærværende forståelsespapir beskriver hvordan vi arbejder med ledelse samt tankerne bag indplacering på lønniveau samt tildeling af funktions- og kvalifikationstillæg for ledere af faste teams og plejecentre. Beskrivelsen tager afsæt i procedureaftale for lokal løndannelse og den værdimæssige forståelse af ledelse i Slagelse Kommune og Center for sundhed og Ældre.

For både ledelse af faste teams og ledelse af plejecentre gælder, at der ledes med afsæt i Slagelse Kommunes ledelsesgrundlag, funktionsbeskrivelserne for stillingerne, beskrevne organisatoriske strategier, arbejdsgange, lovgivning, retningslinjer mm og politiske værdimæssige afsæt i form af politikker, strategier og handleplaner.

I Sundhed og Ældre arbejder vi ud fra en forståelse af at vi alle bidrager til løsningen af kerneopgaven og alle har en værdi og træder til for hinanden når der er behov.

Som leder af faste teams og leder af plejecenter har vi fokus på flere elementer ud over løn.

- Funktionsbeskrivelser

Vi arbejder med fælles funktionsbeskrivelser, der danner grundlag for ledelsesopgaven. Der er tydelige funktionsbeskrivelser for særligt tildelte opgaver, så roller og ansvar er klart defineret.

Funktionsbeskrivelserne fungerer som et centralt redskab til forventningsafstemning og opgaveafklaring. Vi har fokus på, at disse beskrivelser løbende udvikles og tilpasses, så de afspejler virkeligheden og understøtter både den enkelte leders udvikling og organisationens behov.

- Kompetenceudvikling:

Vi ønsker at skabe en kultur, hvor ledere kontinuerligt udvikler deres faglige og personlige ledelseskompetencer. Derfor arbejder vi målrettet for, at alle ledere har – eller opnår – en diplomuddannelse i ledelse. Dette skal sikre et fælles fagligt fundament, styrke den strategiske ledelseskapalet og understøtte organisationens samlede udvikling.

Vi ser løbende kompetenceudvikling som en investering i både den enkelte leder og i organisationens fremtid. Derfor prioriterer vi adgang til relevante efteruddannelsesforløb, sparring og læringsfællesskaber, som tager afsæt i den ledelsesopgave den enkelte har og de værdimæssige ståsteder vi har i Slagelse Kommune.

- Mentorordning/sparring/onboarding

For at sikre en god opstart og kontinuerlig udvikling for nye ledere, sikrer vi kollegial mentorordning og et onboarding program, der løber over en længere periode, så der er tid og mulighed for at blive godt introduceret til organisationen, kulturen og opgaven.

Nye ledere tilknyttedes en erfaren kollega, som kan tilbyde faglig sparring, introduktion til kulturen og støtte i den daglige ledelsesopgave. Vi har en opmærksomhed på at skabe rum for at lederne i organisationen kan dele erfaringer, drøfte udfordringer og udvikle deres praksis i et trygt og tillidsfuldt forum. Dette understøtter både faglig refleksion og kollegialt fællesskab.

Et centralt element i vores ledelsesunderstøttelse er også den løbende adgang til støtte fra nærmeste leder samt relevante støttefunktioner som HR, arbejdsmiljø og andre specialiserede enheder.

Samlet sikres, at lederen aldrig står alene med komplekse opgaver og beslutninger.

- Tydeligt ledelsesrum
Som leder er du rammesættende for både hverdagen og kerneopgaven inden for dit ledelsesområde. For at lykkes med denne opgave, er det afgørende, at du har et klart og meningsfuldt ledelsesrum at agere i. Vi arbejder derfor målrettet og kontinuerligt på at skabe de rette rammer, der giver ledere handlefrihed, tydelighed og ansvar – samtidig med at der er støtte og opbakning, når det er nødvendigt.

Vi tror på, at beslutninger bør træffes så tæt på opgaven som muligt. Derfor har vi fokus på at skabe en kultur, hvor tillid, faglighed og ansvarlighed går hånd i hånd. Det kræver, at vi har tillid til hinanden og til den enkelte leders dømmekraft – og at vi samtidig er parate til at træde til og støtte hinanden, når situationen kalder på det.

- Balance i opgaven
Ledelsesopgaven på et døgndækket område stiller særlige krav – både fagligt og menneskeligt. Der kan opstå situationer, hvor det er nødvendigt at træde til akut og være til stede her og nu. Det anerkender vi som en del af ledelsesansvaret.

Samtidig er vi bevidste om, at ingen kan være "på" hele tiden. Derfor arbejder vi aktivt for at skabe rammer, der understøtter en bæredygtig ledelsespraksis med balance mellem arbejdsliv, privatliv og muligheder for et fleksibelt arbejdsliv. Det gør vi gennem løbende dialog om opgavens karakter og ved at indgå klare aftaler om, hvordan vi i fællesskab løser opgaven – også når den kræver fleksibilitet.

Vi arbejder med at balance skabes i fællesskab, og at gensidig støtte og forståelse er afgørende for at kunne være en nærværende og effektiv leder – både på kort og lang sigt

- Den fælles lederopgave
For at understøtte den fælles lederopgave og sikre sammenhængskraft i organisationen, har vi en tydeligt etableret ledermødestruktur. Den tilgodeser både det lokale fokus i de enkelte områder og det tværgående samarbejde i Sundhed og Ældre. Samtidig indgår lederne i mødefora og udviklingsaktiviteter på tværs af hele Slagelse Kommune, hvilket bidrager til fælles retning, videndeling og organisatorisk sammenhæng.
- Dataunderstøttet ledelse
Vi arbejder aktivt med dataunderstøttet ledelse, hvor lederne via vores ledelsesinformationssystem har adgang til relevante data for deres eget ansvarsområde. Dette giver mulighed for løbende opfølgning, prioritering og kvalificeret beslutningstagning. Derudover tilbyder vi sparring og benchmarking på tværs af sammenlignelige områder, hvilket styrker det fælles lærings- og udviklingsgrundlag.

Vi er nysgerrige og åbne over for nye perspektiver på ledelse og data, og vi ser det som en styrke at inddrage forskellige tilgange og erfaringer i vores arbejde.

- Særlige fagligt ansvar

Det sygeplejefaglige ansvar er en central del af ledelsesopgaven i ældreplejen og på de døgn-dækkede områder. I Slagelse Kommune har vi udarbejdet tydelige beskrivelser af ansvarsfordelingen i hele den hierarkiske kæde. Vores faglige dokumenter og retningslinjer er vigtige redskaber til at sikre klarhed for både ledere og medarbejdere – og dermed skabe rammerne for sikker og forsvarlig patienthåndtering.

Ledelsen har retten til at lede og fordele arbejdet på behandlingsstedet. Det indebærer blandt andet retten til at beslutte, hvem der skal udføre hvilke opgaver. Det er samtidig ledelsens ansvar at sikre, at personalet har de nødvendige kompetencer til at udføre opgaverne på en patientsikker måde.

Sundhed og Ældre arbejder ud fra den fælles kompetenceprofil, instruks for personalets ansvars- og opgavefordeling

Som udgangspunkt har den leder, der er tættest på en given opgave, det sygeplejefaglige ansvar i den konkrete situation. Det er derfor denne leder, der har ansvaret for at sikre, at personalet modtager relevant undervisning og løbende opdateres med ny viden og tiltag inden for det sundhedsfaglige område.

Hvis lederen tættest på opgaven ikke er uddannet sygeplejerske, skal det sygeplejefaglige ledelsesansvar konkret aftales og fordeles i samarbejde med en sideordnet kollega med sygeplejefaglig baggrund eller til nærmeste leder.

Kompetenceprofilen beskriver retningslinjer for kompetence- og opgavefordeling i forbindelse med sygeplejeindsatser (sundhedslovsopgaver/SUL-ydelser). Den fungerer som ledelsens instruks for, hvordan ansvar og opgaver fordeles blandt kommunens medarbejdere og personalegrupper. Kompetenceprofilen angiver det samlede ønskede kompetenceniveau blandt medarbejderne og indeholder en beskrivelse af den hierarkiske opbygning, som uddybes sidst i dokumentet.

De ovenstående emner skal ikke forstås som udtømmende for, hvordan vi arbejder med ledelse, rammesætning og udvikling. De repræsenterer væsentlige elementer, som samlet set bidrager til at understøtte et godt arbejdsmiljø, høj trivsel og en bæredygtig ledelsespraksis – både for den enkelte leder og for organisationen som helhed.

Vi ser ledelse som en dynamisk opgave, der kræver løbende refleksion, dialog og tilpasning. Derfor er vi åbne for nye perspektiver og justeringer, der kan styrke vores fælles fundament og skabe endnu bedre rammer for ledelse i ældreområdet.

Lønindplacering

Grundlønindplacering

For ledere af medarbejdere i faste teams og på plejecentre vil udgangspunkt være en lønindplacering på:

- På løntrin 48 i henhold til FOA-overenskomsten
- På løntrin 12 i henhold til DSR-overenskomsten

Med afsæt i konkret vurdering af den enkeltes kompetencer og erfaring kan der aftales kvalifikationstillæg.

For ledere med anden faglig baggrund, som vurderes at kunne varetage ledelsesopgaven på tilsvarende niveau, vil lønindplaceringen ske på et løntrin, der kronemæssigt svarer til de nævnte overenskomstområder. Dette sikrer en ensartet og retfærdig lønstruktur på tværs af faggrupper, samtidig med at der tages højde for forskelligheder i overenskomstgrundlag.

Kvalifikationstillæg

Slagelse Kommune ønsker samtidig at honorere medarbejdere, der besidder relevante kvalifikationer og erfaringer, som ligger ud over det, der forudsættes i grundlønnen. Denne honorering sker i form af kvalifikationstillæg, som tildeles på baggrund af en individuel vurdering og forhandling – enten i forbindelse med ansættelsen eller ved de årlige lønforhandlinger.

Funktionstillæg

Der kan være særlige opgaver, hvor det vurderes, at opgaven ligger ud over det, der er beskrevet i den almindelige funktionsbeskrivelse. I sådanne tilfælde kan der aftales et funktionstillæg.

Funktionstillæg gives typisk i forbindelse med opgaver, der kræver et særligt ansvar eller en udvidet ledelsesopgave. For disse opgaver udarbejdes en særskilt funktionsbeskrivelse, og tillægget aftales individuelt.

Eksempler på opgaver, der kan udløse funktionstillæg, er:

- Varetagelse af ekstra ledelsesansvar/opgave
- Midlertidig overtagelse af et ekstra ledelsesområde
- Projektledelse eller særlige udviklingsopgaver

Funktionstillægget er således en anerkendelse af det ekstra ansvar og bidrager til en retfærdig og gennemsigtig honorering af ledelsesopgaven.

Uddybende i forhold til den hierarkiske fordeling af sygeplejefagligt i Sundhed og Ældre

Chef for Sundhed og Ældre

- Har det overordnede ansvar for at sikre at organiseringen i Sundhed og Ældre understøtter opgavevaretagelsen kan ske på patientsikker forsvarlig vis.
- Sikrer opbygning og ressourcer til en tværgående kvalitetsorganisation
- Sikrer rammer og kapacitet til centerets kvalitetsmæssige udvikling inden for blandt andet patientsikre arbejdsgange og muligheder for implementering.

Virksomhedslederne (Øverste sygeplejefagligt ansvar) "ledere for ledere"

- Har det overordnede sygeplejefaglige ansvar for enten plejecentre eller hjemme- og sygepleje. Forudsætter at virksomhedslederen har en sygeplejefaglig baggrund. Alternativt varetages det overordnede sygeplejefaglige ansvar af en sidestillet sygeplejefaglig leder.
- Sikrer, at plejen lever op til gældende lovgivning, herunder regler for sundhedsfaglig forsvarlighed.
- Ansvarlig for strategisk udvikling, kvalitetssikring og implementering af nye tiltag og organisatoriske beslutninger

Områdeleder/Plejecenterleder (Driftsansvar og overordnet sygeplejefagligt ansvar) "ledere for medarbejdere"

- Har det daglige ansvar for den konkrete drift af plejecentret eller området.
- Sikrer, at personalet arbejder i overensstemmelse med gældende retningslinjer og procedurer.
- Har ansvar for personaleledelse, koordinering af plejeindsatser og sikring af kvalitet i borgernes pleje.
- Skal sikre, at borgerne modtager en helhedsorienteret pleje, som understøtter deres behov og livskvalitet.
- Implementering af organisatoriske beslutninger i egen enhed
- Kan være enten sygeplejerske eller social- og sundhedsassistent. Ved anden uddannelse, beskrives særskilt ansvarsområdet.

Sygeplejersker (Direkte sygeplejefagligt ansvar)

- Har det direkte sygeplejefaglige ansvar for borgernes sundhedstilstand.

- Varetager medicinhåndtering, sårpleje, vurdering af borgernes helbredstilstand samt andre ordinerede og overdragede opgaver. Varetager også koordinering med læger.
- Skal sikre, at plejen udføres i overensstemmelse med gældende sundhedsfaglige standarder.
- Varetager oplæring og vejledning af øvrigt plejepersonale og deltager i tværfagligt samarbejde for at sikre en helhedsorienteret pleje af borgerne.
- Planlægning, gennemførelse og evaluering af sygeplejefaglige interventioner.

Social- og sundhedsassistenter (Praktisk og sundhedsfagligt ansvar)

- Udfører grundlæggende sygeplejeopgaver i samarbejde med sygeplejersker og øvrigt plejepersonale.
- Varetager medicinadministration efter gældende retningslinjer og delegation fra sygeplejersker.
- Observerer borgernes helbredstilstand og rapporterer ændringer til sygeplejersker eller læger.
- Udfører sårpleje, personlig pleje og rehabiliterende indsatser.
- Sikrer dokumentation af plejeindsatser i henhold til gældende regler.
- Deltager i tværfagligt samarbejde for at sikre en helhedsorienteret pleje af borgerne.
- Vejleder og støtter social- og sundhedshjælpere i deres daglige opgaver.