



Fra glitter til gevinst!

Inspiration til at løfte kvaliteten
af jeres beslutningsgrundlag

MARSELISBORG CONSULTING

Marselisborg Consulting er en privat videns- og konsulentvirksomhed, der siden 2001 har arbejdet på at understøtte udviklingen og driften af den offentlige sektor. Vi arbejder indenfor beskæftigelsesområdet, ældre- og sundhedsområdet og socialområdet. Vi udvikler indsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med ministerier, styrelser, kommuner, jobcentre og deres samarbejdspartnere. Derved sikrer vi, at vores anbefalinger og modeller kan implementeres i en tværgående og tværfaglig kontekst. Vores løsninger bygger på erfaring og viden, der udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder.

Besøg os på www.marselisborg.org

Marselisborg Consulting er en del af Carelink Gruppen. Vi er en velfærdskoncern skabt med et formål om at understøtte og udvikle det danske velfærdssystem. Vi tror på, at det offentlige og det private gør hinanden bedre, når vi arbejder sammen og supplerer hinanden.

Læs mere på www.carelinkgruppen.dk



Udfordringer er der nok af...

Vi kender historien. Der kommer flere og flere borgere, der har brug for hjælp både på det specialiserede børne- og familieområde, på voksenhandicapområdet og blandt ældre. Samtidig bliver udfordringerne for borgerne ofte mere komplekse og kræver øget samarbejde på tværs. Med færre hænder nu og i fremtiden er udfordringerne til at tage og føle på.

Potentialeberegninger kan komme i mange former. Det kan være sparekataloget, økonomianalysen, benchmarking eller den seneste organisationsanalyse, som peger på nye potentialer. Desværre ser vi ofte potentialeberegninger, der med glitter og glans præsenterer forslag, som i praksis er svære at implementere.

Netop fordi området er under pres, så er gode beslutninger helt afgørende. Derfor skal vi også stille ekstra høje krav til kvaliteten af det grundlag, vi træffer beslutninger på. Det er alt for dyrt for kommunekassen, trivslen, fagligheden og de borgere, der befinder sig i sårbare situationer, hvis der ikke investeres i kvalitet, når det kommer til potentialeberegninger.

I dette hæfte har vi samlet erfaringer, eksempler og inspiration, der ruster jer til at stille krav til kvaliteten af potentialeberegninger. Her kan du læse om:

| | |
|--|-----------|
| 1. Derfor er en potentialeberegning mere end bare tal | 5 |
| 2. Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne... | |
| - ved implementeringen i praksis | 9 |
| - på både kort og lang sigt | 15 |
| - for den samlede tilbudsvifte | 21 |
| - for det tværgående og tværsektorielle samarbejde | 25 |
| - for rekruttering og fastholdelse | 31 |
| 3. Sådan kommer I i gang | 37 |

”Ikke alt, der kan
tælles, tæller,
og ikke alt, der
tæller, kan tælles”

Albert Einstein

Derfor er en potentialeberegning mere end bare tal

Vi kombinerer ofte de kvantitative økonomianalyser med analyser af kultur, praksis, vaner og rutiner for at få et billede af, hvad der i virkelighedens verden får mennesker og deres organisationer til at rykke sig. Med et skarpt øje på de ofte krogede veje i praksis, så kommer vi også både bedre og hurtigere i mål med gevinster, der kan mærkes af borgeren, i den faglige kvalitet og på bundlinjen.

Vores erfaring er, at gevinsten kommer, når en potentialeberegning og de anbefalinger, der ligger heri, ikke alene baserer sig på matematik og abstrakte antagelser men også tager højde for, hvad ændringen betyder i praksis og får disse kompleksiteter med ind i beregningen. På baggrund af mange års arbejde med gevinstrealisering, peger vi her på de fem områder – ud over det økonomiske potentiale – hvor det efter vores erfaring er vigtigst at interessere sig for kompleksiteten, før man kaster sig ud i gevinstrealisering.





Hvordan får vi ændringen implementeret i praksis?

Implementering tager tid, da vores vaner og rutiner er noget af det mest grundlæggende i vores adfærd. Vi er derfor ikke altid bevidste om, hvor svært det kan være at ændre tænkning, tilgang og konkret adfærd og kan derfor bevidst eller ubevidst komme til at modarbejde selv gode intentioner.



Hvad betyder ændringen på kort og lang sigt?

En klassisk udfordring på social – og sundhedsområdet er at finde balancen mellem forebyggelse og indsats. Vi er alle enige om, at det er vigtigt at forebygge, men resultatet af en forebyggelsesindsats er ofte svært at måle. Og hvordan sikrer vi så, at vi også får målt det, som er svært at måle på?



Hvad betyder ændringen for den samlede tilbudsvifte?

I takt med at kommunerne varetager flere og flere opgaver, kræver det et øget fokus at sikre en relevant tilbudsvifte. På den ene side skal tilbudsviften sikre, at vi har tilbud til at tage udgangspunkt i borgerens behov, som både er individuelle, mangeartede og varierede. På den anden side er det vigtigt at sikre, at kapacitet, fleksibilitet og relevans af tilbudsviften matcher den valgte kvalitetsstandard.



Hvad betyder ændringen for det tværgående og tværsektorielle samarbejde?

Med flere og flere komplekse forløb betyder koordination mere og mere. Samtidigt kan koordinationen som faglighed være nærmest usynlig, og derfor er der risiko for, at den ikke prioriteres nok. Hvis synsvinklen er et kamera på borgerens skulder, så kan koordination eller "friktionsløst gennembløb" tit være det vigtigste parameter for effektivitet. Et stærkt og bæredygtigt alternativ til blot at tvinge medarbejderen til at løbe hurtigere.



Hvad betyder ændringen for rekruttering og fastholdelse?

Besparelser er i sig selv sjældent populære, og med den nuværende rekrutteringssituation er flere organisationer ekstra sårbare overfor dårlig stemning. Omvendt kan det rette fokus på fx nærværende ledelse, relevante processer ved sygefravær, inddragelse af medarbejdere i effektivisering og afbureaukratisering m.m. styrke trivslen og derfor på dobbelt vis bidrage til vejen fra glitter til gevinst.

Inspirationshæftet handler om, hvordan de fem områder kvalificerer en typisk potentialeberegning. Vores håb er, at beslutningsgrundlaget kvalificeres til gavn for de helt nødvendige prioriteringer, som velfærdssamfundet står overfor.

Eksempel:

Når besparelsesplanerne er mere glitter end gevinst

Businesscasen "it-hjælp tæt på brugeren" betyder, at it-afdelingen har sparet to årsværk ved at nedlægge brugersupporten. Derfor tager bostedets eller hjemmeplejens ledere eller koordinators sig nu selv af oprettelse af nye medarbejdere. Det kræver dels flere ressourcer, da arbejdsgangene er svære at implementere i driftsorganisationer, dels giver det flere fejl og dårlig stemning over manglende opbakning til driften, der medvirker til en yderligere sygdomsmedling. Endelig medfører det, at koordinators er nødt til at prioritere tydeligere, og dermed bliver de tværfaglige møder dårligere forberedt.

”Kultur spiser struktur til morgenmad”

Peter Drucker



Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne ...

... ved implementeringen i praksis

Vores vaner og rutiner gør, at selv de bedste logiske argumenter bag en potentialeberegning må suppleres med potentialer for kultur- og kompetenceudvikling. Og da medarbejders rutiner og vaner på den anden side også kan rumme store potentialer, da fokuserer vi i Marselisborg som udgangspunkt på at få kulturen og strukturen til 'at spise morgenmad sammen'.

Ofte kan potentialeberegninger pege på ændringer, som påvirker medarbejdere og ledere på forskellige områder af deres hverdag:

- For mange medarbejdere og ledere på social- og sundhedsområdet er **tilgangen til borgeren** ofte noget, som de bliver udfordret på, når fx besparelsesforslag skal implementeres. Når en omsorgsfokuseret medarbejder skal afslutte en indsats, hvor borger ikke er rask, eller en rutineret sagsbehandler skal tænke inddragelse og samskabelse, så kan det kræve vedholdenhed i dialogen på flere niveauer, før alle formår *både* at følge de generelle beslutninger og stadig agere empatisk og situationsbestemt i relationen til borger.
- Forandringer bremses ofte også af **processer, arbejdsgange og strukturer**, som former organisationens rutiner. Eksempelvis viste en kommunes oprydning i dokumentationskrav fra serviceloven, at de højere dokumentationskrav til ydelser efter sundhedsloven 'smittede af', så der skete en ubevidst overdokumentation af servicelovsydelser. Det er et eksempel på, hvor stor en hæmsko vores (måske ubevidste) processer, arbejdsgange og strukturer kan være.
- Endelig kan betydningen af den **enkelte medarbejders og leders vaner i dagligdagen** næppe overvurderes, da vaner og erfaringerne med at ændre dem er kernen i de fleste vellykkede forandringer i praksis. Men ofte kan det, der virker som mindre udfordringer, blive det, der gør, at gevinsten udebliver. Hvis skærmen til det ny koordinationsmøde er svær at tænde, hvis skabelonen til indberetningen er uklar, eller hvis der er ekstra travlt en dag, så bliver implementeringen måske skubbet og forsinket – eller helt glemt.

Derfor trækker vi i implementeringsprocesser på flere, relevante erfaringer.

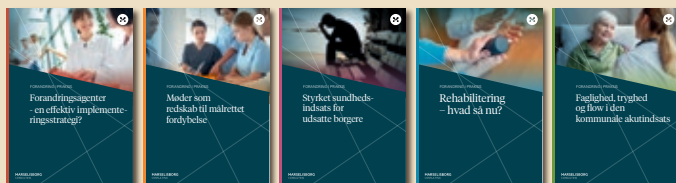
Først og fremmest er **ledelsens forståelse, tilgang og fokus på forandringen** afgørende. Ledelsen skal gå forrest - men det skal de ofte for alt, hvad der sker. Så udfordringen er ofte at fastholde ledelsesfokus konsekvent, også når nye dagsordener kommer. Vores erfaring er, at en stærk støtte i implementeringsprocesser er en meget driftsnær støtte og sparring til lederne – og det at give dem rum til at være og blive i det driftsnære rum. Hvordan forklarer jeg, og følger op på, nye opgaver? Hvordan forklarer jeg, hvad mine medarbejdere ikke skal gøre længere? Hvad gør jeg, når nogle medarbejdere bliver uenige? Hvordan får jeg min nøgleperson til at lykkes? Hvornår er det mig, der skal lære nyt og lære af mine medarbejdere?

For det andet viser vores erfaringer, at en ønsket forandring skal hjælpes på vej af **praksisnære redskaber eller arbejdsgange**, som både skal kunne støtte og guide og lægge sig tæt op ad den kendte hverdag. Vores erfaring er, at der er større chance for at få implementeret en klar forventningsafstemning med en borger ved at tilpasse den nuværende proces for opstartssamtaler, end der vil være ved at udvikle noget helt nyt.

For det tredje styrkes en implementeringsproces af, at baggrund, indhold og refleksioner tænkes sammen med **det rum for driftsnær ledelse, der findes i dagligdagen**, fx mødefora, sparringsseancer eller lignende. Her har vi gode erfaringer med at implementere nye tilgange og opgaver ved at understøtte fx refleksionspraksis på møder. Det er sjældent nok at give information om en ny praksis – ændringen i vaner og rutiner sker først, når hver enkelt medarbejder sætter egne ord, tanker og refleksioner på, hvad den nye praksis betyder. Og netop derfor er den faglige refleksion og ledelse så væsentlig.

Nysgerrig på at læse mere om erfaringer med aktionslæring som praksisnær implementeringsmetode?

Du finder Marselisborgs temaserie om forandring i praksis på www.marselisborg.org/forandringipraksis





Praksiseksempel:

Fastholdelse af ny praksis for at sikre ejerskab

Hvorfor?

En fynsk kommune ønskede at styrke det faglige arbejde med nærvær og trivsel i hjemmepleje og på dagcentre for at styrke livskvaliteten hos borgerne og dermed hæve kvaliteten af indsatsen inden for den givne ramme.

Hvad?

Marselisborg har bistået kommunen med at kortlægge praksis, udvikle og implementere et fælles fagligt sprog samt udbrede en model for faglig sparring på tværfaglige møder.

Hvordan?

Første skridt var en grundig kortlægning af praksis i hjemmepleje og på daghjem. På baggrund heraf blev et fælles fagligt sprog udviklet i samarbejde med ledere og medarbejdere. Efter en række undervisningsdage blev implementeringen og ejerskabet til det nye understøttet af læringsmøder baseret på aktionslæringsprincipper. Ledere og terapeuter blev trænet i systematik for tværfaglig sparring, og en formativ evaluering undervejs sikrede kvalificering og tilpasning af udviklingen.

... og hvad så?

Kommunen fik implementeret et fælles fagligt sprog for trivsel samt en refleksionskultur omkring borgerens (ofte udtalte) behov. Medarbejderne beskriver, at det gav et helt særligt kvalitetsløft for de borgere, hvor de tidligere oplevede, at en svær relation betød, at borgers behov ikke blev mødt på trods af flere, daglige besøg. Her lykkes medarbejderne i dag derfor også bedre med at støtte borgerens selvstændighed.

Praksiseksempel:

Ny styringsmodel i praksis

Hvorfor?

En større jysk kommune har omlagt sin hjemmepleje for at få mere medarbejdernær og faglig ledelse samt en højere effektivitet i opgaveløsningen. Men gevinsterne udeblev, og pilen pegede på planlæggerfunktionen.

Hvad?

Marselisborg har sammen med kommunen omsat ønsket på papiret til reel praksis.

Hvordan?

Første skridt var sammen med ledere og planlæggere at definere planlæggeropgaven ud fra, hvad hjemmeplejen som helhed skal lykkes med. Vi har implementeret en fælles systematik ift. grundplaner som vej til effektivitet i planlægningen. Derudover har vi arbejdet med arbejdstilrettelæggelse i funktionen med det mål at frigive tid til opgaver, der frigør ledertid. Sammen har vi udarbejdet et praksisnært metodekatalog, som fastholder aftaler om fælles og effektiv planlæggerfaglighed. Med aktionslæring arbejdes der praksisnært med at implementere i egen praksis.

... og hvad så?

Større ensartethed giver rol! Planlæggerne kan gennem bedre arbejdstilrettelæggelse frigøre tid – dels hos dem selv, men også hos ledelsen. Det har betydning for fastholdelse og sygefravær blandt medarbejderne og dermed kontinuitet og et formindsket vikarforbrug i plejen.



Praksiseksempel:

Fra kronisk ressourceknaphed til relevant overblik og opfølgning

Hvorfor?

I myndighedsafdelingen på børne- og familieområdet i en jysk kommune har der gennem flere år været en oplevelse af, at der ikke er sammenhæng mellem ressourcer, tid og opgaver.

Hvad?

Marselisborg har udarbejdet en praksisnær analyse, der gav overblik over tidsforbrug samt konkrete anbefalinger til at overkomme den 'kroniske' ressourceknaphed, både på arbejdsgange, ledelsesopfølgning og ressourceforbrug.

Hvordan?

Ved gennemgang af administrationsgrundlaget, surveys og interviews, tidsregistrering og udvikling i antal og typer af sager m.m. blev der udarbejdet dels et kapacitetsoverblik, dels konkrete redskaber til såvel medarbejdere som lederes videre arbejde med nye arbejdsgange samt en indsats for at mindske medarbejderflowet, der i sig selv "slugte" en række unødige ressourcer.

... og hvad så?

En nedbringelse af medarbejderudskiftningen har frigjort ressourcer. Endvidere har overblik og relevant ledelsesfokus givet medarbejderne rum til at fokusere mere uforstyrret på selve sagsbehandlingen.





Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne ...

... på både kort og lang sigt

Det er kendt, at det er svært at estimere effekten af forebyggelsestiltag. Og selvom en god business case kan beskrive en stærk forventning om en sammenhæng, så er det ikke nødvendigvis muligt efterfølgende at påvise, at eventuelle gevinster faktisk hænger sammen med den forebyggende indsats. Spørgsmålet er så, hvad der skal til for, at man i en prioriteringsdrøftelse tør investere?

Når der skal prioriteres, er tidsperspektivet et andet vigtigt element. For selvom vi godt ved, at det ikke hjælper at 'tisse i bukserne for at holde sig varm', så kan det være svært at vurdere, hvilke forebyggende indsatser, der faktisk mindsker behovet for hjælp. Og netop det gør tidsperspektivet til et sårbar parameter i en potentialeanalyse.

En del af svaret kan ligge i at kigge nærmere på, hvilke typer forebyggelse, der er tale om, og dermed hvad det forventede tidsperspektiv er.

- **Primær forebyggelse** retter sig mod borgere, før der kan konstateres sygdom, lidelse eller specifikke risikofaktorer. Siden strukturreformen i 2007 har alle kommuner haft fokus herpå fx via sundhedspolitikker, rygestopkurser, forebyggende hjemmebesøg, idrætsinitiativer. Indsatserne er vigtige, men tidsperspektivet er ofte længere, ligesom det er svært at vise en direkte sammenhæng mellem initiativet og en besparelse i kommunale udgifter.
- **Sekundær forebyggelse** betyder, at man sætter ind, når der er tegn på eller kan konstateres en øget risiko for sygdom, lidelse eller funktionsnedsættelse. Det er notorisk svært at måle på noget, der kun består i tegn eller risikofaktorer, men kan give en indikation på, at en vis procentdel af henvendelser – alt andet lige – ville føre til en decideret ydelse.

Eksempelvis er der på det specialiserede voksenområde bl.a. mulighed for at igangsætte indsatser inden en egentlig udredning ved indførelsen af Servicelovens § 82. Selvom flere kommuner har taget muligheden til sig, angiver næsten en fjerdedel af kommunerne, at de endnu ikke anvender muligheden, selvom flere af de kommuner, som har valgt fx at tilrettelægge sociale akuttill-

bud beskriver, at de oplever at forebygge flere indlæggelser¹. Vores erfaring er, at netop dette område hidtil har været vanskeligt at estimere, men der er efterhånden flere og flere erfaringer, som gør det mindre sårbart at estimere betydningen af denne type forebyggelse. Her er således et stærkt potentiale for at forbedre beslutningsgrundlaget for jeres prioriteringsbeslutninger.

- **Tertiær forebyggelse** betyder, at vi har indsatser beregnet til mennesker, der *har* fået en konstateret sygdom, lidelse eller funktionsnedsættelse. Eksempelvis har ældreområdet længe arbejdet med rehabilitering, og særligt siden det blev et lovkrav i 2015. Mens effekten af primær forebyggelse bedst dokumenteres på et overordnet befolkningsniveau, så kan effekten af den tertiære forebyggelse (som fx rehabilitering) ofte dokumenteres i den enkelte kommune og på individ- eller gruppeniveau. Marselisborg har flere erfaringer med udvikling af praksis, kompetencer, arbejds gange og dokumentation for bl.a. rehabilitering. På samme vis er der flere steder et paradigmeskift i tilgangen til bl.a. støtte i eget hjem efter § 85 suppleret med forebyggelsesindsatser, hvor også midlertidighed og gruppebaserede indsatser er blevet mere og mere udbredt.

For at hæve kvaliteten af potentialeberegningen er det derfor vigtigt også at kunne identificere tidsperspektivet og turde dykke ned i ikke bare den tertiære forebyggelse, men også den sekundære, hvor der ligger mange, interessante muligheder.

1 Ankestyrelsen (2020): Kommunernes brug af servicelovens §§ 82 a-c om forebyggende hjælp og støtte til voksne



Praksiseksempel:

Forebyggende vistationer gav direkte gevinster

Hvorfor?

Alle kommuners visitation på ældreområdet får henvendelser fra borgere, der ikke er berettiget til hjælp, hvor man som fagperson oplever, at man 'ved', at tilstanden vil udvikle sig til noget, der berettiger til hjælp. Til stor gene for borgeren og med udgifter for kommunen.

Hvad?

I en mindre, nordsjællandsk kommune eksperimenterede man derfor med "forebyggende visitationer" til både hjemmehjælp og hjælpemidler, således at visitatorerne fik mulighed for bevilgninger over kvalitetsstandarden, når formålet var forebyggelse.

Hvordan?

Det er udfordrende for fagperson og leder at supplere den kendte inputstyring og 'spareøkonomiske' rutine med en styring på udbytte og investeringsøkonomisk tillid. Kan man fx bevilge en trehjulet cykel, uden at borgeren har ret til den, bare fordi man 'tror' på, at det er forebyggende? Derfor fik visitatorerne ikke bare den formelle kompetence, men også systematisk sparing til at kunne se muligheder ved denne type henvendelser.

... og hvad så?

Når borgeren i eksemplet vedligeholder muskelstyrke, besøger bekendte, selv køber ind og bevarer sit livsmød, så illustrerer det, hvordan og hvorfor praksisændringen i en nordsjællandsk kommune gav en gevinst på **2%** af ældremyndighedens budget.

Praksiseksempel:

Forebyggelse af indlæggelser kræver løbende fokus

Hvorfor?

En nordsjællandsk kommune ønskede af faglige, menneskelige og økonomiske grunde at gøre en særlig indsats for at forebygge indlæggelser.

Hvad?

Indsatsen har dels været tværsektoriel i samarbejdet mellem kommunen og regionen om udvikling af et tidstro dataflow og kvaliteten af data. Dels har den fokuseret på at sikre opfølgning og relevant faglig sparring ved udsving i data.

Hvordan?

Der blev etableret et relevant dataflow med vægt på mønstre i forebyggelige indlæggelser. Udfordringerne med datakvalitet og systematikker i datakategoriseringen blev håndteret. Når bestemte udsving var statistisk signifikante, traf en arbejdsgruppe beslutninger om målrettede tiltag på tværs af hjemmepleje, plejecentre og sygepleje til forebyggelse af fx dehydrering eller andre indlæggelsesårsager med stigning. Indsatsen byggede på et vedvarende ledelsesmæssigt fokus kombineret med medarbejdernes store kapacitet til faglig innovation.

... og hvad så?

Sammenhængen mellem medfinansiering og indlæggelser er kompleks, hvorfor man næppe kan konkludere noget entydigt om årsagsforklaringer ud fra en simpel korrelation mellem indsats og effekt. Det er dog tydeligt, at der er sket et fald i behovet for hjælp hos den relevante målgruppe estimeret til **1,7%** af ældremyndighedens budget, ligesom der året efter var en forbedring af medfinansieringen på **6%**.



Praksiseksempel:

Midlertidighed som første princip

Hvorfor?

En større, jysk kommune oplevede, at indgangen til deres støt-tefunktioner på socialområdet dels tog lang tid, dels ofte place-rede borgere på mere varige ydelser.

Hvad?

Derfor indførte kommunen på baggrund af en organisations-analyse en 'forvisitation' med repræsentanter fra såvel udfører som myndighed, som kan bevilge kortere, tidsafgrænsede forløb nøjagtigt som det senere er blevet muligt med Servicelovens § 82, hvor der i dag ikke gælder de gængse krav til udredning. Dette både for at møde borgeren, når behovet er der, men også undgå at anvende omfattende visitationsressourcer unødigt.

Hvordan?

Analysen identificerede betydningen og foreslog samtidigt en organisationsmodel, der senere er blevet implementeret i kom-munen. Det har fordret et stærkt ledelsesmæssigt fokus og un-derstøttelse at sikre rette tilgang, arbejdsrutiner og samarbejde i forvisitationen.

... og hvad så?

Kommunen kunne med analysen se ind i et direkte forventet besparelspotentiale på **3,5 mio. kr.** ved at justere bl.a. på ATA-tid og gruppebaserede indsatser. Særligt relevant er det, at kommunen efterfølgende ikke i samme grad som andre har set en tilsvarende stigning i andre og dyrere former for støtte, herunder under § 85 (socialpædagogisk støtte) og § 107 (mid-lertidigt botilbud).





Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne...

... for den samlede tilbudsvifte

I takt med, at kommunerne har overtaget flere og flere opgaver på social- og sundhedsområdet, har tilbudsviften været et tilbagevendende emne på de lokalpolitiske dagsordener. Hvilke tilbud skal vi have og til hvem? Hvordan sikrer vi den rette kapacitet og det rette flow mellem tilbud? Hvilke indsatser skal fx være midlertidige og hvordan?

På den ene side skal tilbudsviften sikre, at der er relevante tilbud til at tage udgangspunkt i borgerens behov, som både er individuelle, mangeartede og varierende – også hvis kompleksiteten stiger. På den anden side er det vigtigt at sikre, at kapacitet, fleksibilitet og relevansen af tilbudsviften matcher den valgte kvalitetsstandard.

I praksis er tilbudsviften ofte en kæde af forbundne kar. Eksempelvis kan nedlæggelsen af en pårørendevejleder eller en gruppebaseret sundhedsindsats for psykisk syge få stor betydning for de andre tilbud. Både for de borgere, som har modtaget tilbuddet, men også for de medarbejdere, der skal tilrettelægge en individuel og helhedsorienteret indsats.

Potentialeanalysen kan bistå dette svære arbejde ved at inddrage forventninger til:

- **Kapacitet** både for direkte tilbud og indirekte tilbud, fx hjemmeplejens og visitationens forventede ekstra ressourcebehov ved håndtering af særligt pressede pårørende uden inddragelse af pårørendevejleder.
- Behovet for **faglig og ressourcemæssig** fleksibilitet for tilbageværende tilbud. Hvad betyder fx nedlæggelse af et antal midlertidige pladser for behovet for fleksibilitet på andre tilbud til målgruppen? Og tilsvarende hvis adgangen til § 85-støtte fokuseres mere på gruppebaserede indsatser, hvad betyder det så for beskæftigelses- og sundhedsområdet?
- Videns- og kompetenceløft til at sikre den **fornødne refleksionspraksis** for hvert tilbud, der forventeligt fremover skal have en endnu større fleksibilitet til at kunne møde flere, forskellige behov hos borgerne.
- Og endelig de **organisatoriske kompetencer** til at sikre, at overblikket over tilbudsviftens nye sammenhænge forankres, så usikkerheder mindskes.

Praksiseksempel:

Behovsstyret visitation og borgervenlige kvalitetsstandarder

Hvorfor?

Ældreområdet har ansvar for mennesker, hvis lidelser som regel er kroniske. Målgruppen er derfor kompetent, og det betaler sig at give borgeren medindflydelse. Samtidig er ældreplejen reguleret af standarder til sikring af ensartethed og økonomisk mådehold.

Hvad?

En nordsjællandsk kommune skrev 'borgervenlige kvalitetsstandarder' og blev tvunget til at se på sig selv med et borgerblik og vægt på effekt frem for regler. Resultatet blev et koncept for behovsstyret visitation baseret på tillid.

Hvordan?

Er det retfærdigt med forskelsbehandling? Er visitatorer modige nok? Er den administrative og politiske ledelse? Kan man styre myndighed via tillid, når BUM-systemet bygger på kontrol? Tilgangen er fuldt lovmedholdelig uden frikommunetilladelser – men det kræver massiv indsats med sparring og kompetenceudvikling til myndigheds personer og samarbejdspartnere.

.. og hvad så?

Der blev reduceret omkring **6,4%** af ældremyndighedens budget til visitation og hjælpemidler uden serviceforringelser. Gevinsten blev valideret via triangulering mellem cases, interviews, programteori og den økonomiske bundlinje med samlet effektivisering på **19%** på 4 år.



Praksiseksempel:

Kapacitet til rehabilitering?

Hvorfor?

Gentagende uoverensstemmelser mellem regnskab og budget for en sjællandsk kommunes rehabiliteringspladser pegede på behovet for en undersøgelse af kapacitet.

Hvad?

Der blev gennemført en dybdegående analyse af behovet for pladser og normering samt kompetencer og samarbejdsformer. Analysen inkluderede den aktuelle indsats, indsatsen i andre kommuner, fremtidens behov, scenarier til politisk beslutning og en række anbefalinger.

Hvordan?

Det var en udfordrende proces at tilvejebringe et fremtidsrettet beslutningsgrundlag, der inkluderer fremskrivninger og samtidig et valg mellem forskellige faglige specialiseringer. Aktiviteterne omkring rehabiliteringspladser er komplekse og en anden udfordring var derfor at forene en række vidt forskellige datakilder i en samlet analyse, der ikke måtte blive for omkostningstung.

... og hvad så?

Gevinsten ved analysen er et velunderbygget politisk beslutningsgrundlag, som gav det politiske og administrative niveau en klar belysning af dilemmaer og valg i forhold til kapacitet for kommunens midlertidige pladser.





Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne...

... for det tværgående og tværsektorielle samarbejde

Med flere og flere komplekse forløb betyder koordinationen mere og mere. Det drejer sig både om koordinationen mellem forskellige fagligheder, forskellige afdelinger og tilbud, mellem myndighed og udfører samt på tværs af sektorer.

Ofte udspringer et samarbejde af to ønsker, dels at borgerens ønsker skal danne afsæt for den samlede indsats, dels at det skal gøres nemmere for borgeren at have kontakt med kommune eller region, så borger oplever sammenhæng mellem de benyttede tilbud.

Selvom intentionerne er gode, kan koordination i praksis være en nærmest usynlig og svært håndterbar opgave, hvilket gør den sårbar i en potentialeberegning.

Marselisborgs erfaring er, at koordination og samarbejde forudsætter kendskab og fælles erfaringsbase, men at den ikke opstår af sig selv. Derimod kan et systematisk arbejde med strukturer, kontaktpunkter og kommunikation gøre, at den formelle kommunikation er udgangspunkt for en bredere organisationsforståelse og forståelse af samarbejdspartners og egne vidensbehov. Samarbejde og koordination kan således med fordel sættes i rammer og udvikles som en del af kerneopgaven.

Dette stiller dog krav til tværgående ledelsessamarbejde, herunder også en ledelsesmæssig åbenhed overfor, at et samarbejde kan indebære, at der ses mere fælles ressourcetræk hos fx myndighed og udfører. En klar ledelsesmæssig opbakning, afgrænsning og fællesskabsfokus er derfor med til at give medarbejderne ro til at agere i det tværgående samarbejde med vægt på faglighed.

Når der arbejdes med såkaldt frisættelse, følger også et behov for et kritisk blik på data og dokumentation. Når man gransker behovene i organisationen, så dokumenteres der ofte enten mere eller noget andet end det, som ens samarbejdspartnere har brug for i praksis. Det er kun halvdelen af sandheden om

kommunikation, at "modtageren bestemmer budskabet". Men i et tværprofessionelt samarbejde, der foregår via skriftlig dokumentation, da er det måske den stærkeste ledetråd i at forenkle og målrette dokumentationen. Når jeg hjælper borgeren fra A til B, hvordan dokumenterer jeg så min del af forløbet med fokus på, at min kollega efterfølgende skal hjælpe borgeren så gnidningsløst som muligt videre fra B til C? De mange forskellige og helt konkrete besvarelser i praksis af dette spørgsmål rummer efter vores erfaringer store potentialer. Dels for økonomien, dels for den borgeroplevede og faglige kvalitet.



Plej dit tværgående samarbejde!

Marselisborg har ud fra vores erfaringer med at understøtte tværgående samarbejde udarbejdet et 'plejesæt' til det tværgående samarbejde med refleksionskort, eksempler og inspirationsmateriale til at forbedre samarbejdet. **Plejesættet kredser om 7 centrale spørgsmål i udviklingen af det tværgående samarbejde:**

1. Hvor organisatorisk modent er jeres samarbejde?
2. Hvordan ser indsatsen ud fra borgerens perspektiv?
3. Hvilke faglige logikker er på spil i det tværgående samarbejde?
4. Hvordan vurderer vi behovet for koordination og samarbejde?
5. Hvordan skal vi som ledere agere?
6. Hvem er de vigtige samarbejdspartnere?
7. Hvordan ser vi effekten af vores samarbejde?

Vil du gerne have et eksemplar af plejesættet?

Kontakt Dorit Wahl-Brink på dwb@marselisborg.org



Praksiseksempel:

Helhedsorienteret indsats – fra frustration til fagligt fællesskab

Hvorfor?

Omkring nogle familier er der rigtig mange sagsbehandlere. Det er ikke hensigtsmæssigt. En sjællandsk kommune har derfor forsøgt sig med sammenhængende borgerforløb til et antal familier. Efter en periode måtte kommunen sande, at en helhedsorienteret indsats kræver en særlig organisatorisk og ledelsesmæssig indsats for at lykkes.

Hvad?

Marselisborg har hjulpet kommunen med at opbygge samarbejdsrelationer som strukturer for sammenhængende borgerforløb.

Hvordan?

Vi har undervist ca. 90 sagsbehandlere i kommunens principper for sammenhængende borgerforløb. Undervisningen har givet deltagerne et fælles fundament i form af SMART mål, en fælles mødemodel, spørgsmålstyper m.m. Sammen med kommunen har vi udviklet en skabelon for En fælles plan, som alle bruger i disse typer forløb. Dette er en to-siders skabelon, der tydeligt prioriterer mål og knytter indsatser sammen. Også ledelsen har modtaget undervisning, da ledelse af grænsekrydsende arbejdsopgaver kræver noget særligt. I supervision er den nye adfærd observeret og udviklet med sagsbehandlerne.

... og hvad så?

Helhedsorienterede indsatser giver mening for borgerne, der oplever, at koordinationen styrker deres handlekraft. Over 150 borgere har de sidste halvandet år ønsket at være en del af et sammenhængende borgerforløb. Ledere og medarbejdere oplever, de nu har det fælles fundament, der er en forudsætning for, at helhedsorienterede indsatser skaber reel værdi frem for frustration.

Praksiseksempel:

Ressourcer til akuttilbud – balance mellem kapacitet, behov og borgeroplevelser

Hvorfor?

En sjællandsk kommune ønskede et velfunderet analytisk grundlag for en politisk beslutning om den fremtidige organisering af den udekørende akutfunktion i forhold til den øvrige indsats i kommunen. Akutfunktionens opgaver og kompleksiteten heraf var vokset, og det skabte et behov for et nyt blik på afgrænsning af funktionens opgaver.

Hvad?

Marselisborg har bistået kommunen med en analyse af en række scenarier, som illustrerer konsekvenser af forskellige valg omkring organisering og grænseflader ift. internt og eksternt samarbejde. Hvert scenarie er belyst ud fra et borgerperspektiv, et fagligt perspektiv og et økonomisk perspektiv.

Hvordan?

Scenarierne var baseret på interviews med borgere, ledere og medarbejdere fra akutteam og den øvrige indsats i organisationen, interviews med økonomi- og dataansvarlig, kvantitative analyser af udvikling i ydelser og økonomi samt dokumentgen- nemgang af ledelsesgrundlaget.

... og hvad så?

De udviklede scenarier dannede et anvendeligt og validt grundlag for kvalificeret og velinformeret beslutningsproces angående kommunens fortsatte akutfunktion.



Praksiseksempel:

Styring mellem frisættelse og økonomisk ansvarlighed

Hvorfor?

En sjællandsk kommune ønskede at udvikle og implementere en styringsmodel, der sikrer sammenhæng mellem budget og forbrug og mellem visitation, sygepleje og hjemmepleje. Hjemmeplejeområdet var svært at styre med den eksisterende styringsmodel, der egentlig byggede på en pakkestruktur, men i praksis blev håndteret som grupperinger af enkeltydelser uden den ønskede fleksibilitet.

Hvad?

Marselisborg har bistået kommunen med udvikling af pakkestruktur, afregningsstruktur samt arbejdsgangsbeskrivelse, herunder opgaven i visitation, disponering, levering og afregning, som indfrier den ønskede balance mellem frisættelse og økonomisk styring.

Hvordan?

På baggrund af udtræk fra omsorgs- og økonomisystem afdækkede Marselisborg aktuelle mønstre i en analyse af ledelsesdata. Denne dannede afsæt for en udviklingsproces med aktører på tværs af organisationen, hvormed en ny styringsmodel blev udviklet, implementeret og forankret med udgangspunkt i principper for aktionslæring og med tæt inddragelse af såvel visitatorer som planlæggere.

... og hvad så?

Grundige beskrivelser og arbejdet med ny praksis har sikret grundlag for en tydelig forståelse og anvendelse af den nye styringsmodel blandt ledere, visitatorer, planlæggere og økonomifunktion.





Skab grundlag for at vurdere konsekvenserne...

... for rekruttering og fastholdelse

Sygefravær er en af de helt store udgiftsposter på de kommunale budgetter, og sundheds- og socialområdet er et af de områder, der ligger højt. En del af sygefraværet kan påvirkes – og en upopulær beslutning om fx en besparelse kan let påvirke medarbejderne negativt. Oveni er flere organisationer ekstra sårbare med den nuværende rekrutteringssituation.

Sygefraværet har længe været i fokus – og besparelspotentialet ligger på papiret lige for. I praksis er det dog mere vanskeligt, og flere organisationer er trætte af, at samtalen ofte ender på sygefraværet.

Marselisborg har gode erfaringer med at vende blikket mod arbejdsglæde, trivsel og effektivitet i denne sammenhæng. Der er nemlig tæt sammenhæng mellem sygefravær og trivsel på arbejdspladsen. Hvis du trives i dit job, er sandsynligheden for sygemelding mindre og varigheden heraf kortere.

Som certificeret arbejdsmiljørådgiver har vi gjort os en række erfaringer med projekter i både den private og offentlige sektor. Baseret på den erfaring samt forskning i arbejdsmiljø fremstår særligt de følgende otte forhold som centrale for at bane vejen for arbejdsglæde, trivsel og effektivitet på arbejdspladsen:

- 1. Indflydelse:** Gør det muligt for den enkelte at påvirke vigtige beslutninger og forhold i deres arbejde. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.
- 2. Mening:** Arbejdet har en mening ud over den enkelte opgave. Derfor har vi også brug for at se værdien af og målet med vores arbejde. Mening er samtidig et forhold, som man selv er med til at skabe. Det kan være et spørgsmål om at tale succeserne op, fordi det giver en oplevelse af at gøre en forskel for andre.
- 3. Forudsigelighed:** Skab en vis forudsigelighed i arbejdet. Forudsigelighed handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt. Det vigtige her er at undgå uvished og ængstelse. Det er altså ikke meningen, at man skal kunne forudsige detaljerne i dagligdagen. Forudsigelighed handler om de store linjer.

- 4. Kultur og traditioner:** Byg jeres egen fortælling gennem fælles ritualer og skab en kultur, hvor det sjove og alvorlige følges ad. Arbejdsglæde skabes i samarbejde med andre via dialog. Kultur handler om alt lige fra, hvordan tonen er i e-mails, hvor højt man griner, og om der er en hjælpende og anerkendende ånd. En kultur er noget ret stabilt, men det er muligt at ændre den. Og det kan være nødvendigt, hvis kulturen ikke i tilstrækkelig grad er med til at fremme organisationens måde at fungere på.
- 5. Social støtte:** Når det brænder på, giver det glæde at blive hjulpet. Støtte kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.
- 6. Anerkendelse og feedback:** Hav blik for hinandens opgaveløsning, og udvis en oprigtig interesse i hinandens bidrag. Her er det samtidig vigtigt, at anerkendelsen står mål med indsatsen – ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Anerkendelsen kan være løn, anseelse og påskønnelse eller muligheder for udvikling og karriere i forbindelse med jobbet. Alle tre former har betydning.
- 7. Krav og faglig udvikling:** Kravene i arbejdet er både kvantitative og kvalitative. De kvantitative krav skal være passende. Dvs. de skal balancere imellem det nemmere og det mere udfordrende. Evnen til at kunne balancere kravene og opleve flow (overkomme noget, der i udgangspunktet opleves som udfordrende) giver et endorfin boost. Også de kvalitative krav skal passe til personen. Arbejdet skal altså hverken være for svært eller for let. Endelig skal kravene være klare. Man skal altså vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.
- 8. Tænk, før du taler:** Vi bliver påvirket af det andre siger, så vær opmærksom på, hvordan I kommunikerer, giver feedback og håndterer konflikter. De små ting tæller også – siger vi "god morgen" til hinanden, og undgår vi korridor-snakke. Tal til i stedet for om hinanden.

Så selvom det er fristende (endnu en gang) at falde for en **glitrende business-case** om sygefraværssamtaler, så er sandsynligheden for reel **gevinst** i praksis større ved en investering i trivsel, arbejdsglæde og effektivitet.

Læs mere om Marselisborgs arbejde som certificeret arbejdsmiljørådgiver
på <https://marselisborg-arbejdsmiljo.dk/>





Praksiseksempel:

Kerneopgaven styrker tilstedeværelsen

Hvorfor?

I en mindre, jysk kommune havde udførerne på det specialiserede voksenområde et højt sygefravær, som både gav udfordringer ift. faglig kvalitet, arbejdsmiljø og økonomi.

Hvad?

Marselisborg har hjulpet kommunen med at udvikle og implementere en indsatsmodel med tydelig effekt på nedbringelse af sygefravær.

Hvordan?

Marselisborg har arbejdet sammen med ledergruppen om implementering af ny praksis. Omdrejningspunktet har været kerneopgaven, hvilket har givet gejst og energi. Samtidigt er procedurer justeret, så der er i dag er tidligere kontakt med den sygemeldte. Data som ledelsesinformation anvendes nu naturligt i alle ledelseslag. Og de individuelle og fælles indsatser, der skal forebygge og nedbringe fravær har fået ny energi med udgangspunkt i kerneopgaven.

... og hvad så?

Fokus var to arbejdspladser med særlig højt fravær. Fra projektets start er sygefraværsp procenten mere end halveret. Arbejdsplads A er gået fra 14,8% til **7,8%** og arbejdsplads B er gået fra 12,4% til **5,6%**

Praksiseksempel:

Systematik i opfølgning skabte fokus på kortidssygefraværet

Hvorfor?

I en jysk kommune døjede især plejecentrene med højt sygefravær, der grundet sin uforudsigelighed dels var en direkte udgift, men også gjorde det svært at fastholde gode, faglige miljøer.

Hvad?

På baggrund af en analyse af praksis har Marselisborg bistået med formulering af en strategi samt implementeringen heraf med særlig fokus på understøttelse af ledelsens arbejde med kulturen, dataforståelse og afholdelse af sygefraværssamtaler.

Hvordan?

På baggrund af en analyse af praksis har Marselisborg bistået med formulering af en strategi samt implementeringen heraf med særlig fokus på understøttelse af ledelsens arbejde med kulturen, dataforståelse og afholdelse af sygefraværssamtaler.

... og hvad så?

På trods af en landsdækkende stigning i sygefraværet efter projektets afslutning er kommunen blandt de kommuner, der har formået at fastholde et lavt sygefravær. Særligt er det lykkedes at arbejde med kortidssygefraværet, hvilket kommunen tilskriver arbejdet med en stærk arbejdspladskultur.



Praksiseksempel:

Fra dårlig stemning til trivsel gennem kompetencefokus

Hvorfor?

Myndighedsområdet på Handicap og Psykiatri i en fynsk kommune var gennem en APV klassificeret som "rød". Tilliden var i bund, kulturen skabte usikkerhed, og der blev sat spørgsmålstegn ved kollegaers faglighed.

Hvad?

Kulturarbejdet har haft både kerneopgaven og kompetencer som omdrejningspunkt. Således er der blevet formuleret en fælles kerneopgave og individuelle- samt fælles kompetenceprofil(er), der som dialogværktøj blev anvendt til strategisk kompetenceudvikling.

Hvordan?

Efter indledende interviews med borgere og samarbejdspartnere blev der gennemført et udviklingsforløb i afdelingen med fokus på den fælles kerneopgave og kompetencer. Dette blev suppleret af individuelle kompetencemålinger samt dialoger mellem leder og medarbejdere.

... og hvad så?

Projektet har bidraget til, at myndighedsafdelingen er gået fra rød til grøn i en APV gennemført efter projektet. Stemningen i gruppen har forandret sig markant til det bedre. Narrativer har ændret sig; det er nu både legitimt at sige, at man er i tvivl, og at man er dygtig. Tilliden til ledelsen er steget markant.



Sådan kommer I i gang

Der kan være mange steder at starte. Det kan være, at I har et særligt fokus på et bestemt tilbud, dele af tilbudsviften, praksis i myndighedsafdelingen eller I har (lidt for) mange ideer til, hvor fokus skal rettes hen.

Forhåbentlig har vi med dette servicetjek af potentialeberegninger inspireret jer til at starte med at stille krav til arbejdet med en potentialeberegning, som ligger foran jer. Det kan være dyrt at lade være. Både fordi implementeringen kunne være lykkedes bedre, og fordi der skabes modstand i organisationen, hver eneste gang man oplever, at det ikke lykkedes at gå **fra glitter til gevinst**.

Dermed er I med til at sikre, at I får et stærkt beslutningsgrundlag til jeres kommende prioriteringer.

Marselisborgs styrker i en analyseproces

Vi kender sektoren og mestrer analysen: Marselisborg baserer sine analyser på en kombination af de nyeste analysemetoder med en omfattende sektorfaglig viden om social – og sundhedsområdet.

Vi trækker på relevante kompetencer: Marselisborgs konsulenter spænder over en bred kompetencebaggrund fra økonomi, statskundskab, organisationsstudier, antropologi, humaniora, ledelse og social – samt sundhedsfaglige medarbejdere.

Vi går målrettet efter at skabe forandringer: Marselisborg tilrettelægger processer, så vi løbende kan tilpasse analysedesign og fokus for at sikre det mest velfunderede resultat, der kan skabe de ønskede forandringer.

Vi tænker analyse og implementering sammen: Marselisborg mestrer nyeste analysemetode og en stærk implementeringsfaglighed. Vi kan derfor dels underbygge de glitrende besparelspotentialer med valid analyse, men vi står også på mål, når gevinsterne skal indfries.

Sådan kan en proces se ud

Hver analyseproces design er målrettet den enkelte situation. Derfor trækker vi løbende på vores brede værktøjskasse indenfor både analysemetoder og implementering. Til illustration kan en proces se ud som nedenfor.

01 Rammesætning

Tilrettelæggelse af...

- Forventningsafstemning
- Centrale aktørers perspektiv
- Fastlæggelse af fokus og analysedesign
- Drøftelse af ønsket produkt
- Tidsplan og praktiske aftaler.

02 Analyse

Baseret på udvalgte metoder, fx...

- Registeranalyser og analyser af omsorgsdata
- Sammenlignende analyser af fx kommuners økonomi, ydelser og fraværdata
- Analyser af tidsforbrug, fx Bruger-Tids-Procenter
- Spørgeskemaundersøgelser
- Interviews og fokusgruppeinterviews
- Observationer og kortlægningsworkshops
- Borger – og interessentinterviews.

03 Implementering

Understøttelse gennem...

- Udvikling af implementerings – og opfølgingsværktøjer, fx ledelsesinformation og opfølgingspraksis
- Ledelsesunderstøttelse gennem fx læringsmøder og aktionslæring
- Målrettet understøttelse af fx mødekultur
- Udvikling og igangsættelse af nye indsatser, tværgående samarbejde og understøttelse.

Søger du yderligere inspiration?

Besøg os på www.marselisborg.org
eller kontakt os:

Director/partner

Dorit Wahl-Brink

2173 3735 / dwb@marselisborg.org



Måske er det alligevel lettere sagt end gjort....

... jo, det kan der være noget om. Men hvis vi ikke tør stoppe op og tænke os om, så får vi ikke udfordret os selv og hinanden til at gøre det lidt bedre, og så lykkes det måske ikke at gå fra overfladisk glitter til reel gevinst.

Derfor ønsker vi med dette materiale at give inspiration til – men især også gå ind i dialogen med jer – om, hvordan vi kan løfte kvaliteten af de konkrete potentialeberegninger som gør, at vi kan tage de gode beslutninger om fremtidens prioriteringer på social- og sundhedsområdet.