

KL

› EFFEKTIV DRIFT AF SOCIALE TILBUD
ET INSPIRATIONSKATALOG

INSPIRATIONSKATALOG

EFFEKTIV DRIFT AF SOCIALE TILBUD

- et inspirationskatalog

INDHOLD

01 /	INTRODUKTION TIL INSPIRATIONSKATALOGET	04
02 /	STATUS PÅ BOTILBUDSOMRÅDET	06
03 /	VEJE TIL MERE EFFEKTIV DRIFT	10
04 /	METODER OG BAGGRUND	26
05 /	YDERLIGERE CASES TIL INSPIRATION	30



01 / INTRODUKTION TIL INSPIRATIONS- KATALOGET

En ny analyse af området for sociale tilbud viser, at det er muligt samlet set at opnå en mere effektiv drift af de ca. 2.200 sociale tilbud, der findes på landsplan. Med afsæt i analysen er der derfor udarbejdet dette inspirationskatalog, som samler erfaringerne på tværs af en række sociale tilbud, og som gør det muligt for relevante beslutningstagere, herunder driftsherrer og tilbudsledere, at lade sig inspirere af andre driftsherrers og tilbuds erfaringer.

I dette inspirationskatalog præsenteres med udgangspunkt i eksempler fra sociale tilbud en række veje til at opnå en mere effektiv drift. Kapitel 2 skitserer hvordan området for sociale tilbud ser ud i dag og sætter inspirationskataloget i perspektiv, både i forhold til den hidtidige udvikling på området og yderligere fokuspunkter fremadrettet. I kapitel 3 præsenteres nogle af de udfordringer med at styre området, som driftsherrerne og tilbudslederne oplever. Med udgangspunkt i en række cases skitseres forskellige veje til en mere effektiv drift af sociale tilbud inden for tre områder. Kapitel 4 går i dybden med analysens metoder og baggrunden for analysen. Kapitel 5 indeholder en gruppe af yderligere cases fra botilbudsområdet, der kan bruges som inspiration.

En analyse gennemført i foråret 2015 som opfølgning på aftalen om kommunernes økonomi for 2014 peger på en række veje til at opnå en mere effektiv drift af sociale tilbud. Analysens opdrag har været at undersøge botilbudsområdet anno 2015 og udbrede gode erfaringer med effektivisering af driften på det samlede botilbudsområde.

Analysen identificerer følgende tre overordnede områder, hvor man som driftsherre eller tilbudsleder kan lade sig inspirere af andre med henblik på at opnå en mere effektiv drift:

- **KONSOLIDERING AF FUNKTIONER:** Centralisering af administrations- og ledelsesfunktioner kan bidrage til en mere effektiv ressourceanvendelse samt øget professionalisering og kvalitet i opgavevaretagelsen. Det er særligt relevant blandt mindre tilbud, hvor administrativt deltidspersonale og ledere, der også varetager ikke-ledelsesmæssige opgaver er mest udbredt. Derudover kan der være potentiale ved oprettelse af et fælles kompetenceudviklingscenter.
- **TILBUDSSTØRRELSE OG NORMERING:** Analysen viser klare tendenser til, at større enheder kan opnå en række stordriftsfordele. De medvirkende driftsherrer og tilbud peger stort set samstemmende på, at tilbuddene som minimum bør have mellem 12 og 20 pladser for, at det kan lade sig gøre at drive et tilbud økonomisk og fagligt mest effektivt, bl.a. i forhold til vagtplanlægning, faglig sparring, håndtering af sygefravær mv.
- **PLANLÆGNING AF ARBEJDSSTID:** Løn til fagpersonale udgør langt hovedparten af de samlede udgifter til området. Erfaringerne fra de tilbud, der har arbejdet med at nedbringe den del af medarbejdernes tid, der ikke bruges sammen med borgerne, indikerer, at der er betydelige gevinster at hente ved at arbejde målrettet med tidsanvendelse på tilbuddene, herunder nedbringelse af overlap, mødeafvikling og bedre dokumentation, sygefravær mv.

Kommunernes udgifter til sociale tilbud udgør en stor del af udgifterne til det samlede specialiserede socialområde. Det er således afgørende for de samlede udgifter til det specialiserede socialområde, at de sociale botilbud til såvel børn som voksne drives effektivt.

Erfaringerne fra analysen af de 30 undersøgte tilbud indikerer, at der er potentiale for at effektivisere driften af sociale tilbud. Potentialet vil variere fra tilbud til tilbud, men det vurderes, at der gennemsnitligt vil være et potentiale for at effektivisere for ca. 5-10 pct. af de samlede driftsudgifter. Det skal ses i lyset af, at tilbuddene allerede har arbejdet med effektiv drift, men i forskelligt omfang og med forskellige indfaldsvinkler.

Tilbudsledere og driftsherrer har således i flere år arbejdet med at effektivisere driften af deres sociale tilbud. Mange tilbud har derfor formodentlig været omfattet af overvejelser om, hvordan driften kan effektiviseres og i den forbindelse arbejdet med nogle af de tiltag, som er beskrevet i dette inspirationskatalog. Men måske er der stadig gevinster at hente ved også at arbejde med andre aspekter af effektivisering af tilbudsdriften. Dette inspirationskatalog forsøger at inspirere til flere veje til at opnå en mere effektiv drift af sociale tilbud. Alle, der beskæftiger sig med drift af sociale tilbud, kan derfor overveje, om der er veje til at sikre en effektiv drift af de sociale tilbud, som med fordel kan udbores nærmere:

- Er der fortsat funktioner, som med fordel kan samles på tværs af forskellige tilbud?
- Er der grundlag for i højere grad at samle flere tilbud under et tilbud eller på anden vis arbejde med mere effektiv normering?
- Er det muligt at optimere arbejdsgangene, så man får mere ud af de enkelte medarbejders ressourcer?



02 / STATUS PÅ BOTILBUDS- OMRÅDET

Dette kapitel giver en indføring i status på området for sociale tilbud – både i forhold til det hidtidige arbejde med effektiv drift af området og fremadrettede perspektiver og fokusområder. Endvidere skitseres kort områdets struktur (tilbudenes størrelse, modtagergrupper, driftsherreform mv.)



2.1 DET HITTIDIGE EFFEKTIVISERINGSARBEJDE

Der er over de seneste år gennemført en række analyser og lovændringer, der har haft betydning for området. Det gælder bl.a. i forhold til fastsættelse af takster og samlingen af myndigheds-, finansierings- og forsyningsansvar i kommunerne. Endvidere er der med bl.a. tilsynsreformen og ændringer af takstbekendtgørelsen og retssikkerhedsloven (herunder ændrede handlekom-muneregler) foretaget justeringer med henblik på at forbedre strukturerne på botilbudsområdet.

Ligeledes har der i de senere år i regi af de sociale rammeaftaler været indgået takstreduktionsaftaler. Disse aftaler har forpligtet kommunerne inden for en given region og regionen gensidigt til at reducere enten taksterne eller bud-getterne for de sociale tilbud – typisk med en given procentsats. De offentlige driftsherrer har således igennem flere år arbejdet med at opnå en mere effektiv drift af de sociale tilbud.

En række kommuner og tilbud har i den forbindelse på egen hånd igangsat forskellige initiativer med henblik på at anvende ressourcer i tilbuddene mere effektivt og nedbringe taksterne. Hidtil har der ikke været en systematisk samling af redskaber og veje til at understøtte driftsherrerne og tilbuddene i dette arbejde.

Dette inspirationskatalog samler og systematiserer en række af disse gode erfaringer, og kataloget er således endnu et bidrag til en udvikling mod bedre styring og drift af det specialiserede socialområde.

2.2 VIDERE PERSPEKTIVER FOR ARBEJDET MED EFFEKTIV DRIFT

Ud over de effektiviseringsdrivere, der præsenteres i dette inspirationskatalog, peger analysen også på en række temaer, som der fremadrettet vil kunne arbejdes videre med. Det gælder ikke kun den enkelte driftsherre, men også for kommuner i rollen som køber samt for staten i forhold til at sikre gode rammer for området for sociale tilbud.

Behov for øget gennemsigtighed

Erfaringerne fra analysen indikerer, at der kan være et potentiale ved bedre opfølgning og løbende tilpasning af den enkelte borgers indsats som redskab for en mere hensigtsmæssig ressourceudnyttelse. Det kræver en højere grad af gennemsigtighed i sammenhængen mellem pris, indsats og plejetyngde for at kunne tilpasse den konkrete indsats til den enkelte borgers funktionsniveau, også når dette ændres. Samtidig vil øget gennemsigtighed styrke myndighedskommunens beslutningsgrundlag i forbindelse med køb af pladser på sociale tilbud.

Gennemsigtighed i pris, indsats og plejetyngde beror på, at der eksisterer et fælles sprog, som kan danne udgangspunkt for et valg af plads. Fra centralt hold kan der således, for at understøtte en videre udvikling af markedet for sociale tilbud, overvejes tiltag målrettet:

- at udbrede anvendelsen af fælles sprog for funktionsevnevurderinger
- at understøtte bedre gennemsigtighed i enhedspriser og takster
- at forbedre Tilbudsportalen som en effektiv markedsplads for køb og salg af tilbudspladser

Kommunerne anvendte i 2014 ca. 44 mia. kr. på det specialiserede socialområde (indsatser til udsatte, sindslidende og handicappede børn og voksne). Disse indsatser er af forskellig karakter og med vidt forskellige formål. I den gennemførte analyse fokuseres på sociale tilbud i form af bo- og døgntilbud, dvs. de tilbud, hvor borgeren bor i en kortere eller længere periode.

Kommunernes udgifter til køb af botilbudspladser kan i 2014 skønsmæssigt opgøres til minimum 18 mia. kr. Tallet er dog behæftet med usikkerhed (se fodnote for valgte afgrænsning). Tilbuddene drives af enten kommunale, regionale eller private driftsherrer, og pladserne handles på tværs af kommunegrænser. En kommunes udgifter til pladser på sociale tilbud afhænger således også af andre driftsherrers evne til at drive tilbud effektivt.

NOTER: 1. Analysen er afgrænset til tilbud efter Servicelovens §§ 66 (opholdssteder og døgninstitutioner for børn og unge), 107 (midlertidige botilbud til voksne), 108 (længerevarende botilbud til voksne) samt boliger efter Almenboliglovens § 105.
2. Kilde: Danmarks Statistik (5.28.23 Døgninstitutioner for børn og unge, 5.28.20, grp. 003 Opholdssteder mv. for børn og unge, 5.28.24 Sikrede døgninstitutioner m.v. for børn og unge, 5.38.50 Botilbud til længerevarende ophold, 5.38.52 Botilbud til midlertidigt ophold).

Øvrige perspektiver for driftsherrens styring

Planlægning af arbejdstiden, så denne tilpasses både budgetrammen og det faktiske behov hen over døgnet, kræver, at der er tilstrækkelig ledelsesinformation tilgængeligt for driftsherren. Analysen indikerer, at der er forholdsvis stor forskel på hvor tæt, driftsherrerne styrer det enkelte tilbud. For nogle driftsherrer vil der formentlig være en gevinst ved at få bedre indblik i tilbuddenes nøgletal og overblik over, fx hvorvidt den faktiske normering svarer til det forudsatte behov. For andre driftsherrer indgår dette allerede i arbejdet med styring af tilbuddene.

Analysen viser i forlængelse heraf, at der er driftsherrer, der har haft succes med at indgå lokalaftaler, der understøtter fleksibilitet i planlægningen af de ansattes arbejdstid. Fleksible lokalaftaler kan bidrage til at sikre effektiv ressourceanvendelse, herunder blandt andet, at det er muligt at tilpasse normeringen på et tilbud i forhold til det faktiske behov hen over døgnet.

Samarbejdet mellem tilbud og myndighedskommune

Der har igennem de seneste år været tiltagende fokus på behovet for at kunne dokumentere effekten af de forskellige sociale indsatser. Det er afgørende for tilbuddene for at kunne dokumentere, hvad de leverer, og dermed hvilken forskel de gør for borgerne. Og dette er afgørende for kommunernes visitation til de enkelte tilbud. Kommunerne har i myndighedsfunktionen behov for at kunne lægge konkrete forventninger til effekten af et tilbuds indsatser til grund for valget af tilbud.

Der er derfor behov for at sikre et godt samspil mellem tilbuddet og den visiterende kommune. Kommunen skal i sin bestilling være tilstrækkeligt klar i formuleringen af, hvilke forventninger, der stilles til tilbuddets indsats over for den konkrete borger. Handleplanerne bør derfor have fokus på klare og konkrete mål for borgerens udvikling, og der bør følges op på, hvorvidt målene nås. Når målene ikke, bør man tage en dialog med tilbuddet om, hvorvidt de valgte ind-

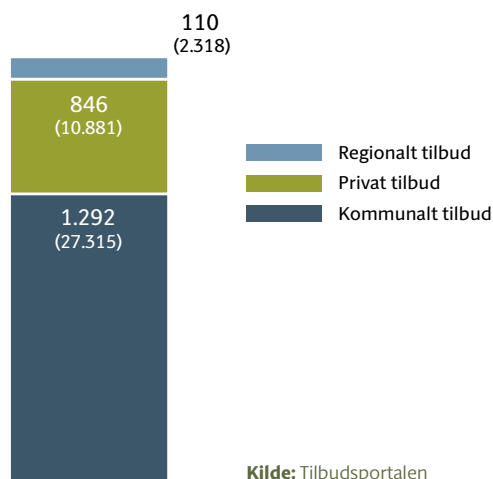
satser er de rigtige. En sådan dialog kan danne afsæt for justering af indsatsen eller eventuelt skifte til et andet tilbud.

Omvendt er det vigtigt, at tilbuddet tilrettelægger indsatsen efter de konkrete borgeres behov og forfølger de mål, kommunen har defineret for borgeren. Det er således også vigtigt, at tilbuddet sikrer en opfølgning, der kan dokumentere udviklingen for borgeren.

Således er dokumentationsindsatsen på tilbuddene central. Men det bør overvejes, hvordan man på den mest effektive måde kan skabe den nødvendige dokumentation. Det handler således ikke nødvendigvis om at øge dokumentationsindsatsen, men at sikre, at det kun er den nødvendige dokumentation, der tilvejebringes. Der kan på den baggrund være behov for en dialog mellem tilbuddet og kommunerne som bestillere i forhold til, hvilken dokumentation, der er nødvendig, og dermed hvordan de enkelte tilbuds generelle dokumentationsindsats kan tilrettelægges mest hensigtsmæssigt.

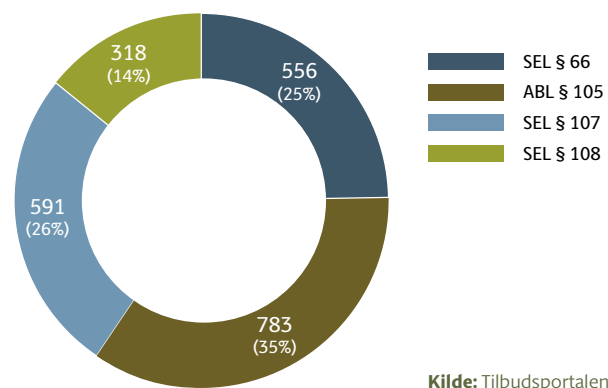
Figur 1

› Fordeling af sociale tilbud
og pladser på driftsherreform



Figur 2

› Fordeling af sociale tilbud på lovgrundlag



2.3 OMRÅDET FOR SOCIALE TILBUD I DAG

Der findes cirka 2.200 botilbud inden for de paragraffer, der indgår i analysen (ifølge Tilbudsportalen, foråret 2015). Heraf er 1.292 kommunale tilbud, 846 private tilbud og 110 regionale tilbud. Det svarer til, at 60 procent af landets tilbud drives af kommunerne, 35 procent drives af private, og 5 procent drives af regionerne. Ser man på antal pladser, er der i tilbuddene i alt omkring 27.000 døgnpladser i kommunerne, mens der er cirka 10.000 private døgnpladser og cirka 2.300 regionale døgnpladser. Kommunerne er således den største leverandør på botilbudsområdet, jf. figur 1.

Ser man på tværs af børneområdet og voksenområdet udgør tilbud efter almenboliglovens § 105 den største andel af botilbuddene, svarende til 35 procent, jf. figur 2. Midlertidige tilbud efter servicelovens § 107 udgør 26 procent af tilbuddene, mens længerevarende tilbud efter § 108 udgør 14 procent. Opholds-

steder og døgninstitutioner til børn og unge efter servicelovens § 66 stk. 1, nr. 5 og 6 udgør en fjerdedel af tilbuddene på tværs af kommuner, regioner og private tilbud. Der er en forholdsvis stor forskel mellem kommuner, regioner og private tilbud i forhold til fordelingen mellem tilbudstyper. Tilbud på børneområdet fylder således mindst i kommunerne (cirka 10 procent), mens det forholder sig omvendt med private tilbud, hvor cirka 48 procent af tilbuddene er tilbud til børn og unge efter § 66.

Området er kendetegnet ved en stor andel relativt små tilbud, og der er væsentlige forskelle i tilbuddenes størrelse på tværs af driftsherreform.

Tabel 1 viser, at en tredjedel af tilbuddene i kommunerne har færre end 10 pladser, og en tredjedel har mellem 10 og 20 pladser, mens der er lidt færre mellemstore tilbud og færrest af de helt store med over 40 pladser. De private tilbud er kendetegnet ved at have flest af de helt små tilbud med under 10 pladser, hvilket skal ses i sammenhæng med, at tilbud på børneområdet, der

udgør en stor andel af private tilbud, ofte har færre antal pladser end tilbud for voksne. Sammenlignet med kommunale og private tilbud er regionale tilbud kendetegnet ved at have flere pladser per tilbud. Omkring en tredjedel af alle regionale tilbud har mellem 21 og 40 pladser, mens tilbud med færre end 10 pladser udgør 22 procent af det samlede antal regionale tilbud.

Tabel 1

› Fordeling af tilbud på tværs af størrelse og driftsherreform

Tilbud	Færre end 10 pladser	Mellem 10 - 20 pladser	Mellem 21 - 40 pladser	Over 40 pladser	Ialt
Kommunalt tilbud	404 31%	425 33%	308 24%	155 12%	1292 100%
Private tilbud	508 60%	209 25%	84 10%	45 5%	846 100%
Regionalt tilbud	24 22%	41 37%	36 33%	9 8%	110 100%

Kilde: Tilbudsportalen



03 / VEJE TIL MERE EFFEKTIV DRIFT

Dette kapitel samler op på analysens identificerede effektiviseringsdrivere og illustrerer derudover en udmøntning af disse gennem konkrete cases fra de undersøgte tilbud. Casene viser med udgangspunkt i eksisterende praksis, hvordan nogle tilbud formår at skabe en mere effektiv drift. På baggrund af casene er der inden for hvert hovedtema formuleret en række spørgsmål, som den enkelte driftsherre eller det enkelte tilbud kan stille sig selv.

Konkret peger analysen på følgende:

- For tilbud med borgere, der er vurderet til samme funktionsnedsættelse, er der betydelige forskelle i tilbuddenes døgntakster. Forskellene kan dække over forskelle i serviceniveau, beboernes behov for forskellige plejetyper eller forskelle i tilbuddenes effektivitet.
- Gennemsnitstaksten på tværs af de undersøgte tilbud er generelt højere på mindre tilbud. Det dækker bl.a. over højere gennemsnitlige udgifter til administration og ledelse og højere gennemsnitlige udgifter til nattevagter.
- Blandt de undersøgte tilbud udgør løn til fagpersonale $\frac{3}{4}$ af de samlede udgifter og er således den klart største udgiftspost. Det betyder, at hensigtsmæssig planlægning af fagpersonalets tid er afgørende for en effektiv drift af et tilbud.
- Fagpersonalet anvender i gennemsnit ca. 60 pct. af arbejdstiden på direkte borgerrettede aktiviteter i de undersøgte tilbud. Resten af tiden anvendes på dokumentation, personaleoverlap ved vagtskifte, sygefravær, møder mv. Tidsanvendelsen varierer på tværs af de undersøgte tilbud.

Ca. halvdelen af de undersøgte tilbud har arbejdet med at nedbringe den ikke-borgerrettede tid. Mens nogle tilbud er kommet langt med at optimere tidsanvendelsen, vil andre tilbud fortsat kunne opnå gevinster ved at arbejde hermed, herunder bl.a. at arbejde med at skabe overblik over relevant ledelsesinformation om fx tilbuddets normering hen over døgnet.

3.1 ANALYSENS RESULTATER

Der er analyseret i alt 30 sociale tilbud, heraf 25 kommunale tilbud fordelt på 9 kommuner samt 3 regionale og 2 private tilbud. Hovedparten af de undersøgte tilbud er på voksenområdet. Der er i udvælgelsen lagt vægt på en vis spredning såvel i tilbuddenes størrelse som geografi, ejerform og målgruppe. En nærmere beskrivelse af datagrundlag og undersøgte tilbud fremgår af kapitel 4.

Forskelle i tilbuddenes takster

Kortlægningen viser, at der er stor forskel på, hvor mange årsværk, der er tilknyttet pr. plads, hvilket giver udslag i betydelig variation i tilbuddenes takster. Dette skal ses i sammenhæng med, at tilbuddenes målgrupper varierer fra personer, der kræver omfattende (døgn) støtte til borgere med lettere behov. Af nedenstående figur 3 ses sammenhængen mellem takst og gennemsnitligt vur-

deret niveau for funktionsnedsættelse for de undersøgte tilbud.

Som det fremgår af figuren, er der for tilbud til borgere, der vurderes som havende det samme niveau af funktionsnedsættelse, betydelige forskelle i den gennemsnitlige døgn takst. Disse forskelle kan bl.a. skyldes, at to borgere, der vurderes at have samme plejetyngde, ikke nødvendigvis vil kræve lige omkostningstung pleje, idet samme niveau af funktionsnedsættelse kan aflede forskellige typer af støttebehov. Forskelle i tilbuddenes takster kan også dække over forskelle i serviceniveau.

Figuren viser, at der er betydelige forskelle i takster for tilbud med borgere, der er vurderet til at have samme funktionsnedsættelse – for visse tilbud forskelle på flere hundrede procent. Det indikerer, at andre elementer end forskelle i serviceniveau og typer af funktionsnedsættelse har betydning for tilbuddenes takster. Det gælder bl.a. forskelle i tilbuddenes

omkostningsstruktur og tidsforbrug, dvs. hvor effektivt tilbuddene drives.

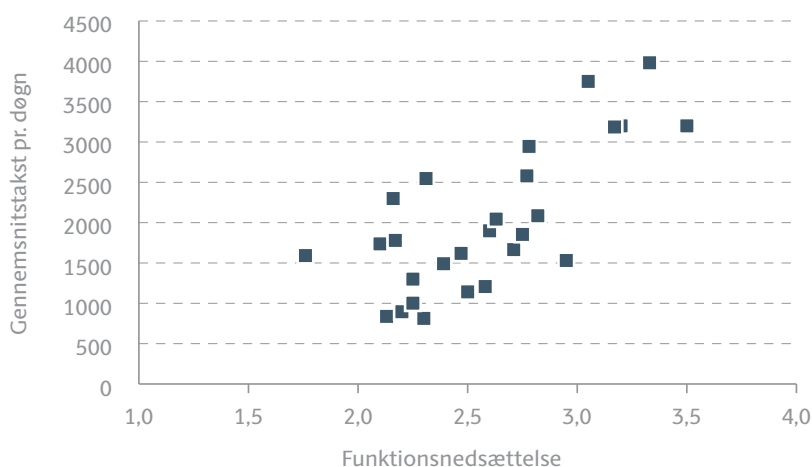
Analysen viser overordnet, at der kan identificeres en række effektiviseringsdrivere inden for følgende tre hovedtemaer:

1. Konsolidering af funktioner
2. Tilbudsstørrelse og normering
3. Planlægning af arbejdstid

Nedenfor beskrives de enkelte identificerede effektiviseringsdrivere. For hvert tema eksemplificeres anvendelsen af de identificerede effektiviseringsdrivere gennem konkrete cases fra de tilbud og driftsherrer, som har deltaget i undersøgelsen.

Figur 3

› Sammenhæng mellem gennemsnitstakst pr. døgn og funktionsnedsættelse



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

NOTE: 3. De deltagende tilbud er i forbindelse med de gennemførte interviews blevet bedt om at indplacere beboernes vurderede funktionsnedsættelse. Den gennemsnitlige funktionsnedsættelse er således udtryk for et skøn.

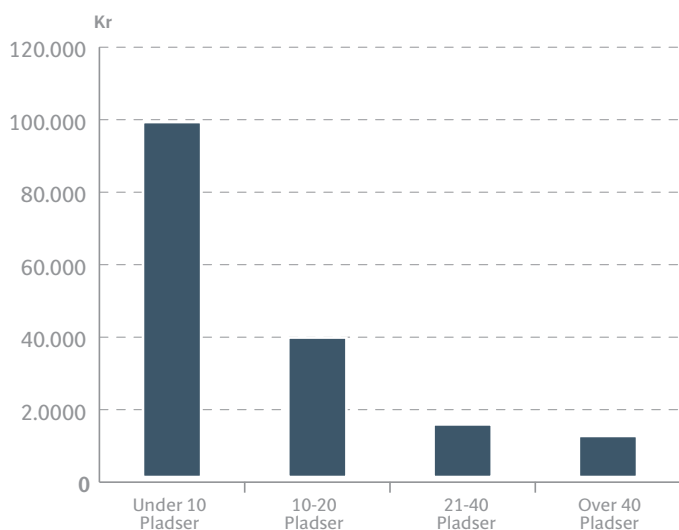
3.2 KONSOLIDERING AF FUNKTIONER

Konsolidering af funktioner drejer sig om, at opgaverne løses på det rette niveau, hvor der er kompetencer og redskaber til rådighed til at sikre effektiv drift, og at opgaverne samtidig kan løses med optimal udnyttelse af ressourcerne.

Analysen indikerer, at tilbuddenes størrelse har betydning for tilbuddenes omkostningsstruktur. Der er blandt de undersøgte tilbud en klar tendens til, at mindre tilbud bruger flere midler til administration og ledelse pr. plads, jf. figur 4. Undersøgelsen peger således på, at det er omkostningstungt at operere med decentral ledelse og administration på de enkelte tilbud, og at konsolidering og centralisering – eksempelvis så alle driftsherrens tilbud administreres af én administrativ enhed – kan nedbringe de samlede udgifter.

Figur 4

› Sammenhængen mellem udgifter til administration og tilbudsstørrelse



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Flere af de driftsherrer og tilbud, der har deltaget i analysen, påpeger yderligere, at centralisering har ført til øget professionalisering og driftssikkerhed, bl.a. fordi de samme opgaver for forskellige tilbud løses af én person i stedet for, at en række (deltids)medarbejdere på de enkelte tilbud skal sætte sig ind i samtlige administrative opgaver.

Effektiviseringsdrivere vedrørende

konsolidering af funktioner

ANALYSEN HAR IDENTIFICERET FØLGENDE EFFEKTIVISERINGSDRIVERE:

Konsolidering af administrative funktioner

Ved at allokere opgaver fra administrative medarbejdere i de enkelte tilbud til område- eller centerniveau eller til et større tilbud kan opgaverne varetages på færre og mere specialiserede hænder. Det er især relevant for mindre tilbud, hvor medarbejdere varetager en meget bred række opgaver.

Konsolidering af ledelsesmæssige funktioner

Det er muligt at reducere lønudgifter til ledelse og samtidig opnå et kvalitetsløft i styringen ved at sammenlægge ledelsesfunktionen i flere tilbud hos én tværgående leder. Det gælder her også særligt mindre tilbud med færre medarbejdere, hvor der er et umiddelbart rationale at opnå ved at lægge ledelsen sammen på tværs.

Nogle driftsherrer har opnået et løft i både kvalitet og arbejdsmiljø og samtidig opnået en mere effektiv drift ved at flytte varetagelsen af bestemte opgaver til område- eller fagcenterniveau, for eksempel central vagtplanlægning eller fælles vikarkorps, eller gennem udvikling af centrale principper for håndtering af og opfølgning på sygefravær på tværs af tilbud.

Fælles kompetenceudvikling

Hvis en driftsherre har en tilbudsvifte af en vis størrelse, er det muligt at reducere udgifterne til kompetenceudvikling gennem etablering af et fælles læringscenter med henblik på at anvende eksisterende ressourcer til kompetenceudvikling af andre medarbejdere. For driftsherrer med en mindre tilbudsvifte kan det være relevant at overveje etablering af læringscentre på tværs af driftsherrer.

Samling af 12 små tilbud under to overordnede områder

Tiltag

I Svendborg Kommune ønskede man at gennemføre en omorganisering for at etablere en mere hensigtsmæssig organisering på et af fagområderne. Anledningen var en række økonomiske udfordringer på botilbudsområdet. På området fandtes 12 mindre tilbud uden nattevagt med selvstændige budgetter og med stor variation i antal beboere og medarbejdere, hvoraf de mindste tilbud var organiseret omkring 7-10 beboere og to medarbejdere. Den daværende organisering betød, at de enkelte tilbud var sårbare overfor vakante pladser, fravær, vikarforbrug m.m. Ved et større merforbrug i et enkelt tilbud blev især lønrammen påvirket det efterfølgende år. Ledelseskompetencen var dertil fordelt på tre ledere for tilbuddene, hvilket krævede en høj grad af koordinering mellem lederne, for eksempel i forhold til lån af medarbejdere på tværs.

De 12 tilbud blev organiseret under to centrale søjler med en fordeling af tilbud i forhold til geografisk placering i kommunen og med to afdelingsledere i stedet for tre ledere. Derudover blev der i samarbejde med kommunens økonomiafdeling udarbejdet en ny takststruktur, hvor de 12 takster blev reduceret til fem for at skabe større transparens i takststrukturen.

Effekt

Den nye struktur har betydet, at tilbuddene kan organiseres i områder med fælles budget. Det betyder ikke ændringer i serviceniveauet i de enkelte tilbud, men medvirker til en mere fleksibel opgaveløsning på grund af forenklet administration og større mulighed for at sikre serviceniveauet ved uforudsete begivenheder som langtidsfravær og vakance. Ved at omorganisere i to søjler blev det også muligt

at håndtere merforbrug i tilbuddene ved effektiv vikarudnyttelse på tværs af tilbud i de to søjler. Første år efter sammenlægningen blev merforbruget på tværs af centre således reduceret med godt en halv mio. kr.

Medarbejderne arbejder i den nye organisation i teams og løser de opgaver, der er knyttet til teamene og beboerne i de enkelte tilbud. Det enkelte team har sin egen model, der sikrer, at der sker kontinuerlig rotation af medarbejderne mellem tilbuddene. Det kan være en medarbejder fra hvert tilbud, der i en periode roterer til et andet tilbud. På den måde understøtter man faglig udvikling og sparring og reducerer sårbarhed ved fravær, ligesom målet er at tilbyde flere aktiviteter og knytte relationer mellem beboerne på tværs af støttecentre.

Forudsætninger

Omorganiseringen har taget udgangspunkt i den geografiske placering af tilbuddene, så de tilbud, der har haft den mest hensigtsmæssige placering i forhold til hinanden, er blevet lagt i samme søjle og har fået fælles administration.

I forbindelse med omorganiseringen har der været gennemført en høringsproces, hvor tilbud og medarbejdere på centralt niveau har givet input til omorganiseringen, herunder til fordelingen af tilbud under de to søjler, i forhold til at sikre hensigtsmæssig varetagelse af administrative opgaver fremadrettet.

Etablering af læringscenter og fælles kompetenceudvikling

Tiltag

På tværs af alle handicaptilbud i Vejle Kommune har man etableret et læringscenter, der tilbyder kursus- og læringsforløb både for egne medarbejdere og til andre kommuner. Hvert tilbud på handicapområdet i kommunen har eget speciale, og det er blandt andet medarbejdere herfra, der indgår som undervisere. Målet er at skabe et praksisnært viden- og innovationsmiljø i eget regi for at kvalitetsudvikle det specialiserede handicapområde. Samtidig skal kurserne gøre en umiddelbar forskel for borgerne på området.

Effekt

I 2014 havde læringscentret mere end 2.000 kursister. På handicapområdet har man også sparet ressourcer på kompetenceudvikling ved at kunne tilbyde medarbejderne kurser fra eget kursus-katalog.

Forudsætninger

Kommunens organisering af handicaptilbuddene under en samlet handicapafdeling og en tæt forbindelse mellem de fire tilbud betyder, at det er muligt at udnytte kompetencer på tværs. Det har været væsentligt for at få projektet realiseret. Der har endvidere været stor organisatorisk og ledelsesmæssig forankring og ambitioner i forhold til at udvikle området og udnytte ressourcer og viden bedst muligt. Endelig har kommunen en størrelse og et antal tilbud af en vis størrelse, der gør, at et projekt som læringscentret både kan lade sig gøre og være rentabelt.

Centralisering af vagtplanlægning

Tiltag

I Aalborg Kommune har man i et af kommunens fagcentre centraliseret vagtplanlægningen for de seks tilbud under centret.

Initiativet startede som et forsøg i 2012 med baggrund i blandt andet høje udgifter til vikarer og et ønske om at skabe eget og fælles vikarkorps. Desuden var der et højt tidsforbrug i de enkelte tilbud på netop vagtplanlægning og på at ringe efter afløsere i de enkelte tilbud. De medarbejdere, der stod for tilrettelæggelsen, oplevede endvidere et pres i forhold til opgaven, og der blev anvendt meget ledelsestid på detailplanlægning af arbejdsplaner.

Den centrale vagtplanlægning er organiseret i fagcentret under centerchefens ansvarsområde. Vagtplanlægning varetages af en daglig koordinator, der er en centralt placeret planlægger med indsigt i overenskomster og aftaler, refusionsmuligheder osv., og af to medarbejdere, der tidligere har udarbejdet vagtplaner lokalt, og som er tidligere tillidsrepræsentanter og også har stor viden om og indsigt i arbejdstidsaftaler og overenskomster. Fagcentret varetager desuden i forlængelse af vagtplanlægningen opfølgning på refusion, udbetaling af overarbejde og andre opgaver relateret til vagtplanlægningen.

Effekt

En evaluering af ordningen viser, at der er færre udgifter til eksterne vikarer, overarbejdsudbetaling, udbetaling af sytten ferieuge m.m. I alt er der estimeret en besparelse på cirka 1,5 mio. kr. per år

for de seks tilbud. Til reduktion i planlægningstiden hører også de timer, man i den enkelte afdeling har brugt i hverdagen ved sygemeldinger osv. Besparelsen herved er ikke opgjort, men tilbagemeldingen fra tilbuddene er, at medarbejderne nu kan holde deres opmærksomhed på borgeren og ikke skal bruge tid på at få vagtplanen til at hænge sammen. Derudover opleves en langt smidigere planlægning, tættere opfølgning og reduceret tid anvendt på planlægning i de enkelte tilbud.

Samtidig bidrager det faktum, at vagtplanlæggerne sidder tæt sammen med løn- og personalemedarbejderne, til, at der indhentes de refusioner, man er berettiget til, og at der søges i rette tid.

Forudsætninger

Centraliseret vagtplanlægning kræver, at der er tæt dialog mellem center og tilbud, og at vagtplanlæggerne har et godt kendskab til de enkelte tilbud, herunder at der kan være borgere, der har brug for kontinuitet i forhold til medarbejdere. Det er også væsentligt, at vagtplanlæggerne er medarbejdere, der har gode kompetencer i forhold til planlægning, viden om arbejdstidsaftaler osv. Central vagtplanlægning kræver endvidere ikke blot kompetencer hos de centrale planlæggere, men også at medarbejderne i de enkelte tilbud kender systemet og for eksempel husker at indgive ønsker til vagtplanen i tide.

På baggrund af de forudgående cases og identificerede effektiviseringsdrivere kan man som driftsherre eller tilbudsleder overveje følgende spørgsmål vedr. konsolidering af funktioner:

- Anvendes ledelsesressourcerne mest hensigtsmæssigt, eller er der potentiale for en effektivisering af ledelsen ved indførelse af en ny ledelsesstruktur?
- Har alle tilbud egne ledere, eller er der fælles ledelse på tværs af flere tilbud?
- Har man den optimale ledelsesstruktur på tilbuddene i forhold til anvendelse af souschefer og mellemledere?
- Er den nuværende organisering af tilbuddene tilstrækkelig robust i forhold til vakancer og sygemeldinger, eller kan robustheden øges ved at sammentænke driften af flere tilbud?
- Udnytter man muligheden for at anvende samme medarbejdere på flere tilbud, og derved øge fleksibiliteten?
- Hvordan håndteres sygemeldinger? Er der fx tilknyttet et fast vikarkorps?
- Er der grundlag for at samle administrative opgaver fra flere tilbud i en fælles enhed?
- Løser fagpersonale administrative opgaver, som ikke forudsætter faglige kvalifikationer?
- Arbejder administrative medarbejdere med relevante snitflader tilstrækkeligt sammen til at opnå de potentielle synergieffekter?
- Foretages vagtplanlægningen på de enkelte tilbud, eller sker det fra en central enhed?
- Udnyttes muligheden for intern kompetenceudvikling på tværs af tilbuddene i tilstrækkelig grad?
- Giver driftsherrens samlede tilbudsvifte grundlag for etablering af eget kompetenceudviklingscenter?
- Udnyttes muligheden for kompetenceudvikling gennem samarbejde med andre driftsherrers tilbud?

3.3 TILBUDSSTØRRELSE OG NORMERING

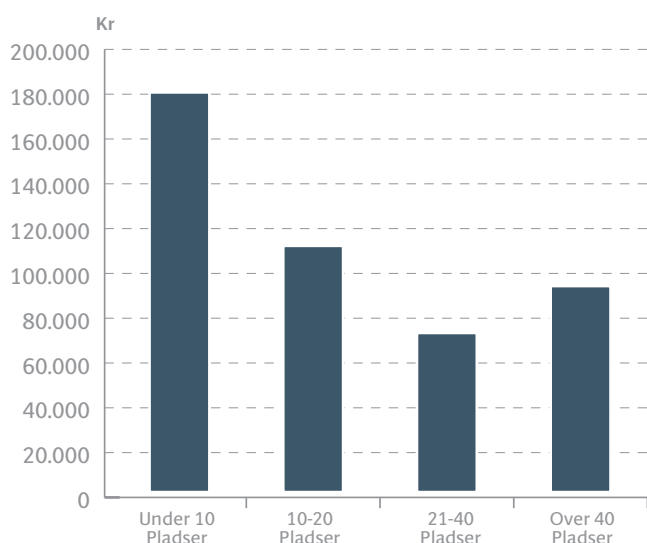
Effektiv tilbudsstørrelse og normering drejer sig om en mere hensigtsmæssig størrelse enhed og tilbud, bedre fysiske rammer og god anvendelse af velfærdsteknologi.

Analysen viser, at der blandt de undersøgte tilbud er en tendens til, at mindre tilbud har højere udgifter til nattevagter end de større tilbud, jf. figur 5. Dette lader til at være uafhængigt af målgruppen i øvrigt.

Denne sammenhæng kan bl.a. tilskrives, at større tilbud i højere grad kan optimere på antallet af personale i forhold til det aktuelle behov, eksempelvis så én eller få nattevagter kan dække for relativt mange borgere, hvor det på mindre tilbud kan være nødvendigt med samme tilstedeværelse af nattevagt(er), selvom meget få eller kun én borger har behov for tilstedeværelse af en nattevagt. Endvidere er større tilbud generelt mindre følsomme over for sygdommeldinger end små tilbud.

Samlet set peger analysen således på, at der er potentiale for en mere omkostningseffektiv drift af de sociale tilbud, hvis der i højere grad tænkes i større enheder. Det behøver ikke være i form af større fysiske enheder. Det kan også være at tænke i tværgående ledelse/administration, ligesom flere enheder placeret på samme eller nærliggende adresser kan bidrage til en mere effektiv ressourceudnyttelse, særligt i forhold til vagtplanlægning.

Figur 5
› Sammenhæng mellem udgifter til nattevagt og tilbudsstørrelse



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Effektiviseringsdrivere vedrørende

tilbudsstørrelse og normering

**ANALYSEN HAR IDENTIFICERET
FØLGENDE EFFEKTIVISERINGSDRIVERE:**

Flere pladser og større enheder

Kortlægningen viser en række eksempler på, at der er realiseret stordriftsfordele i større enheder, bl.a. i forhold til nattevagter.

De medvirkende driftsherrer og tilbud peger stort set samstemmende på, at tilbud som minimum bør have mellem 12 og 20 pladser i hele tilbuddet eller per enhed, hvis tilbuddet består af flere enheder, for at det kan lade sig gøre at drive et tilbud både økonomisk og fagligt mest effektivt, blandt andet i forhold til deling af nattevagt, fleksibilitet i vagtplanlægningen og faglig sparring.

Tilbudslederne peger på, at jo mere kompleks målgruppen er, jo større er behov for en minimumsstørrelse for blandt andet at sikre specialistkompetencer. Omvendt kan det være hensigtsmæssigt med mindre enheder i boliger til borgere, der på sigt kan komme i egen bolig, for at miljøet kan minde så meget om et almindeligt boligmiljø som muligt. Det optimale antal pladser per tilbud kan realiseres på flere måder, bl.a. gennem nybyggeri, ved at udbygge eksisterende tilbud med nye faciliteter eller slå eksisterende tilbud sammen, hvor tilbuddene ligger inden for kort afstand af hinanden.

Bedre fysiske rammer og brug af velfærdsteknologi

Der er realiseret en række effektiviseringer i kommuner, der har arbejdet systematisk med at indrette tilbuddene, så bygningerne ligger tæt på hinanden, og der er skabt let adgang mellem enhederne.

Derudover ses en række fordele i tilbud, hvor der er etableret faciliteter og teknologiske løsninger, der tager højde for sikkerheden blandt personalet og samtidig skaber fleksible rammer i forhold til eksempelvis skærmning af borgere, der har behov for dette.

Endelig peger analysen på, at brug af velfærdsteknologi, fx apps, kan understøtte borgerens selvhjulpethed og samtidig frigøre ressourcer.

Kortlægningen viser, at der er tilbud, der har haft succes med at reducere et højt sygefravær med mellem 20 og 50 procent ved blandt andet individuel opfølgning, god ledelse og styrket fokus på sikkerhed og arbejdsmiljø.

App til øget selvhjulpethed – MObilt Visuelt Individuelt StøtteSystem

Tiltag

Moviiss (MObilt Visuelt Individuelt StøtteSystem) er et støttesystem i form af en applikation til smartphones og tablets målrettet borgere med ADHD og autisme. Støttesystemet er udviklet som et projekt i Aalborg Kommune.

Applikationen indeholder fire funktioner:

- En kalenderfunktion, der anvender billeder og ikoner, og som kan samkøres med systemets videoer og minder borgeren om planlagte opgaver.
- Der findes også en opgavefunktion, hvor langt de fleste dagligdags gøremål er optaget på video og nemt kan tilgås via en simpel menu. Det er

endvidere muligt at indsætte egne videoer eller dele af en video, så det sikres, at brugernes individuelle hensyn imødekommes bedst muligt.

- Den tredje funktion er en profildel, hvor egne videoer kan tilgås, herunder videoer, der er unikke for borgeren, for eksempel hvordan borgeren pakker sin taske, gør rent og lignende. Dermed sikres borgeren en ensartet vejledning hver gang.
- Den sidste del af støttesystemet er en timerfunktion, der fungerer som en almindelig digital timer, men også som en visuel nedtællingsfunktion.

Læs mere om systemet på:
www.moviiss.dk

Effekt

Borgerne bliver i høj grad mere selvhjulpne i forhold til at varetage dagligdagsopgaver. Vurderingen er også, at mange borgere, især de unge med sindsslidelser, sætter pris på, at de har mindre brug for assistance fra personalet.

Forudsætninger

Målgruppen skal have et tilstrækkeligt højt funktionsniveau til at kunne betjene og udnytte både smartphones og de tilhørende apps. Også personalet skal kunne betjene løsningerne og være i stand til at hjælpe borgerne og instruere dem i anvendelsen af både telefon, tablet og app.

Sammenlægning af en række mindre tilbud i nybyggeri

Tiltag

I Favrskov Kommune sammenlægger man en række eksisterende tilbud i et nyt byggeri som del af en samlet udviklingsplan på voksenområdet. Formålet med at samle de gamle enheder og etablere et nyt botilbud er at skabe grundlag for mere rationel og effektiv drift, samtidig med at tilbuddet skal styrke den faglige kvalitet. Det nye tilbud etableres som et fleksibelt tilbud, så der er mulighed for løbende tilpasninger i den enkelte bolig og i forhold til beboergruppens sammensætning.

Det nye tilbud skal indeholde 33 pladser og 5 aflastningspladser for at imødekomme en udvikling med et stigende pres på kapaciteten og en målgruppe, der forventes generelt at have et lavere funktionsniveau, højere alder og større plejebestand. Botilbuddet erstatter fire eksisterende mindre driftsenheder på

handicapområdet, der ikke vurderes at være rentable, blandt andet på grund af størrelse. Der bliver også bygget et nyt aktivitetscenter tæt på botilbuddet til at erstatte det eksisterende aktivitetscenter, der er i utidssvarende og nedslidte lokaler. På den måde opnår man tillige en bedre udnyttelse af personaletressourcerne på tværs af botilbuddet og aktivitetscentret, og befordringsbehovet mellem botilbud og dagsaktiviteterne bliver meget mindre.

Effekt

Effektiviseringspotentialer ved nybyggeriet er på baggrund af den eksisterende normering beregnet netto til knap 2 mio. kr. årligt. Effektiviseringen realiseres blandt andet gennem en reduktion i antal afdelingsledere, en reduktion fra to vågne nattevagter til én vågen og én sovende vagt og øget brugertidsprocent som følge af de nye bygninger.

Der forventes også en besparelse ved, at man etablerer det nærliggende aktivitetscenter, og ved at man fremover kan tilbyde egne borgere en af de nye aflastningspladser.

Samtidig bliver der en række boliger ledige i de gamle bygninger, som kommunen har planer om at anvende til andre formål, eventuelt til STU og kollegieboliger.

Forudsætninger

Etableringen af det nye tilbud har krævet, at der har været mulighed for at investere i byggeriet af de nye almene boliger, og at de gamle bygninger kan udnyttes til andre formål i kommunen. Der har også været en brændende platform i form af et pres på kapaciteten i de eksisterende tilbud og i form af en målgruppe med stigende komplekse problemstillinger og lavere funktionsniveau.

Tilrettelæggelse af nye boliger med henblik på effektivisering af nattevagterne

Tiltag

De tidligere boligforhold i fire tilbud i Vejle Kommune krævede tilknytning af 21 nattevagthold af 2 medarbejdere per hold. Nattevagternes opgaver i tilbuddene var i vidt omfang ens, og der vurderedes derfor at være potentiale for at udnytte ressourcerne mere effektivt ved at forbedre den fysiske indretning af tilbuddene. I forbindelse med etablering af nye boliger blev nybyggeriet tilrettelagt, så der kunne effektiviseres på nattevagterne, herunder i forhold til nærhed mellem enheder og implementering af alarmsystemer og telefonanlæg for at sikre nattevagternes arbejdsmiljø samt bevågenhed på borgerne.

Effekt

Hver af de fire tilbud reducerede antallet af tilknyttede nattevagthold, så der efter det nye byggeri er reduceret med 5 nattevagthold i alt med en årlig omkostning på cirka 700.000 kr. per hold.

Forudsætninger

Det har været nødvendigt at investere i ny teknologi i forhold til alarmsystemer m.m. Endvidere har etableringen af de nye bygninger skullet sikre, at nattevagterne skal bevæge sig over mindst mulig afstand og så vidt muligt ikke gå udenfor, så der blev skabt størst mulig tryghed og mulighed for nattevagterne for at reagere.

På baggrund af de forudgående cases og identificerede effektiviseringsdrivere kan man som driftsherre eller tilbudsleder overveje følgende spørgsmål vedr. tilbudsstørrelse og normering:

- Er der potentiale for en mere hensigtsmæssig organisering af den samlede tilbudsvifte ved at slå flere tilbud sammen eller at bygge nyt?
- Er der eksisterende tilbud indrettet med tilstrækkelig mulighed for fleksibel tilpasning til nye behov blandt målgruppen?
- Sammentænkes døgntilbud og dagtilbud?
- Udnytter de enkelte tilbud i tilstrækkelig grad nye teknologiske muligheder for at mindske behovet for medarbejderressourcer?
- Er der potentiale for at udbrede virtuel støtte?
- Arbejdes der tilstrækkeligt med at understøtte borgernes selvhjulpethed, som samtidig kan mindske behovet for personaleressourcer?
- Arbejder tilbuddene med fokus på rehabilitering og progression for borgeren, eller er fokus primært på pleje og omsorg?
- Er borgere med behov for nattevagt samlet i fysisk nærhed med henblik på at mindske behovet for nattevagter?
- Er valg omkring hvorvidt nattevagter er sovende eller vågne begrundet i borgernes behov?
- Udfører vågne nattevagter andre opgaver under nattevagten, fx forberedelse af næste dags arbejde?

3.4 PLANLÆGNING AF ARBEJDS TID

Effektiv planlægning af arbejdstid drejer sig om at sikre den bedst mulige udnyttelse af medarbejdernes arbejdstid, dvs. at undgå spildtid og sikre mest mulig tid på borgerrettede aktiviteter.

Kortlægningen viser, at der er markante forskelle i tilbuddenes omkostningsstrukturer. Således varierer andelen af de samlede udgifter, der anvendes til løn til fagpersonale fra 52 pct. og op. I et gennemsnitligt tilbud udgør løn til fagpersonale 3/4 af de samlede udgifter og er således den klart største udgiftspost. Det betyder, at god planlægning af personalets tid har stor betydning for tilbuddets samlede økonomi, og at der er store mulige gevinster at hente ved at fokusere på netop dette område. En effektiv planlægning af arbejdstiden, så medarbejderne kan bruge mest mulig tid sammen med borgerne, er central for en effektiv drift af sociale tilbud. Det handler både om håndteringen af møder, overlap, dokumentation og sygefravær.

Blandt de tilbud, der er indgået i analysen, er der stor variation i, hvor stor en andel af fagpersonalets arbejdstid, der reelt anvendes på borgerrettede aktiviteter. På visse tilbud udgør andelen af medarbejdernes tid, der går på fx dokumentation og overlap i forbindelse med vagtskifte en betydelig del af den samlede arbejdstid, jf. figur 6-9.

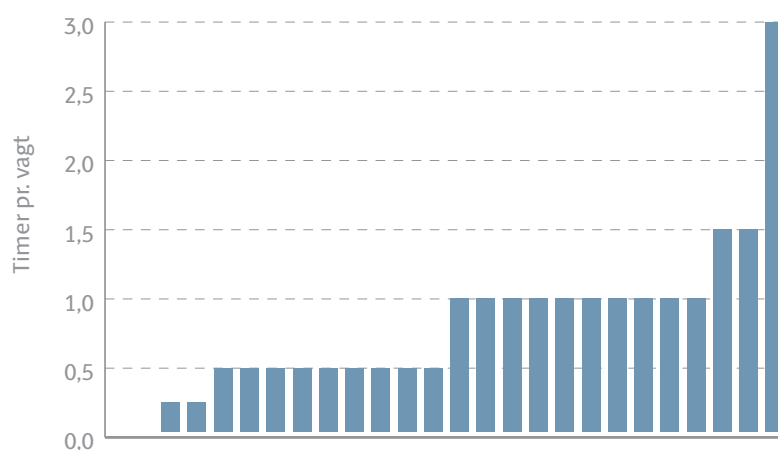
Det er forskelligt, i hvilket omfang der på de enkelte tilbud er overblik over, hvordan medarbejdernes arbejdstid faktisk anvendes, herunder hvor meget tid, der anvendes væk fra borgerne. Mens nogle tilbud har arbejdet systematisk med dette område, mangler der på andre tilbud grundlæggende viden om medarbejdernes tidsforbrug.

Analysen viser, at de tilbud, der har arbejdet systematisk med at nedbringe andelen af tid anvendt til overlap, dokumentation mv., har realiseret betydelige effektiviseringsgevinster.

Det indikerer, at det kan være muligt at frigøre tid til fx flere borgerrettede timer. Det gælder særligt ift. mødeaktivitet, sygefravær, dokumentation og overlap.

Figur 6

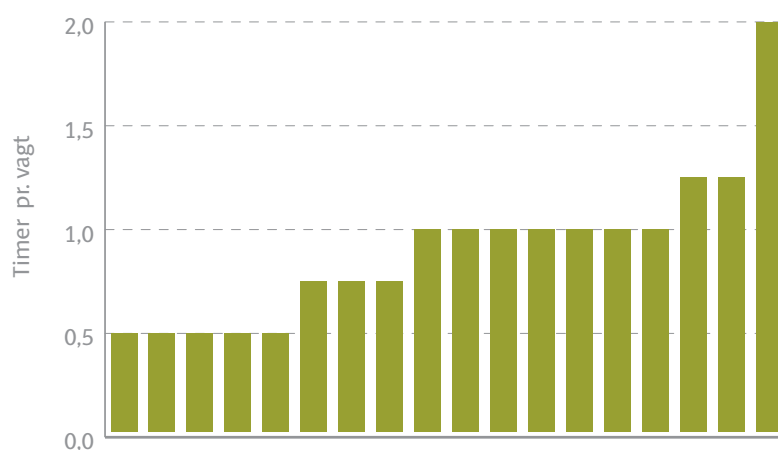
› Overlap pr. dag i de kortlagte tilbud



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Figur 7

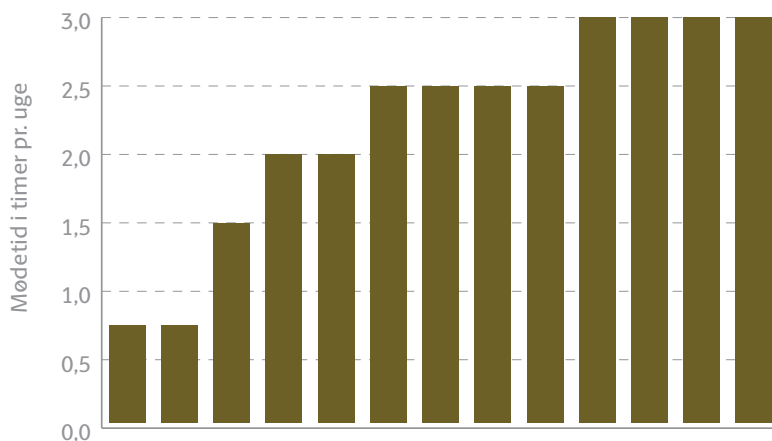
› Dokumentation pr. vagt i de kortlagte tilbud



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Figur 8

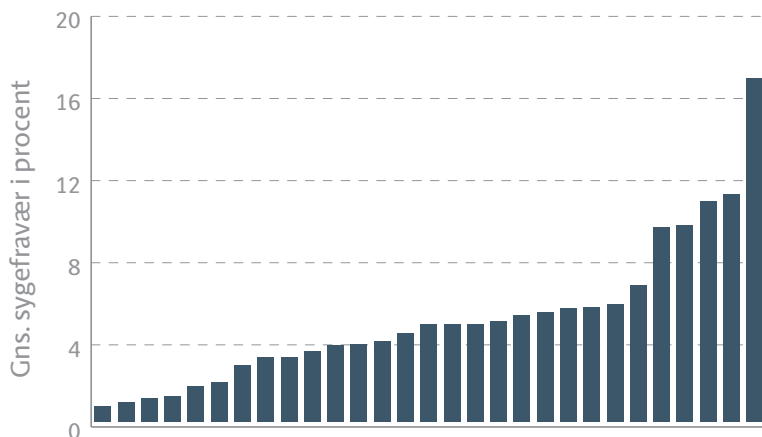
› Mødeaktivitet (timer pr. uge) i de kortlagte tilbud



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Figur 9

› Gennemsnitligt sygefravær i de kortlagte tilbud



Kilde: Deloitte's kortlægning af 30 tilbud, foråret 2015

Effektiviseringsdrivere vedrørende

planlægning af arbejdstid

ANALYSEN HAR IDENTIFICERET FØLGENDE EFFEKTIVISERINGSDRIVERE:

Reduktion af overlap

På de undersøgte tilbud anvender hver medarbejder i gennemsnit cirka 45 minutter pr. vagt på overlap. Bedste praksis-eksemplerne viser, at det er muligt at opnå en reduktion i overlap med ned til mellem 15 og 30 minutter pr. vagt.

Den del af medarbejdernes tid, der anvendes på overlap, kan bl.a. nedbringes ved at optimere overleveringen i forbindelse med vagtskifte, forbedre dokumentationspraksis, indføre rullende vagtskemaer mv.

Reduktion af mødetid

Der anvendes på de undersøgte tilbud i gennemsnit cirka 2,5 timer pr. uge pr. medarbejder på mødeaktivitet, svarende til 7 procent af den ugentlige arbejdstid ved 37 timer.

Bedste praksis-eksemplerne viser, at mødeaktiviteten kan bringes ned gennem blandt andet fokuseret mødeledelse.

Dokumentation

Blandt de undersøgte tilbud udgør dokumentation mellem 1/2 og 2 timer pr. medarbejder pr. vagt.

Den tid, der anvendes på dokumentation, vurderes at kunne nedbringes til en halv time pr. vagt ved blandt andet at kompetenceudvikle medarbejderne i forhold til ensartethed og kvalitet i dokumentationen og ved at implementere bærbare enheder, så dele af dokumentationen kan foretages sammen med borgerne, for eksempel ved brug af iPads.

Reduceret sygefravær

Der er stor variation i sygefraværet på sociale tilbud. Cirka halvdelen af de undersøgte tilbud har et gennemsnitligt sygefravær, der er over 5 procent (landsgennemsnit), og i flere tilbud ligger sygefraværsprocenten en del over landsgennemsnittet.

Kortlægningen viser, at der er tilbud, der har haft succes med at reducere et højt sygefravær med mellem 20 og 50 procent ved blandt andet individuel opfølgning, god ledelse og styrket fokus på sikkerhed og arbejdsmiljø.

Øget fleksibilitet gennem opdeling i basis- og teamvagter

Tiltag

På et stort kommunalt tilbud i Svendborg Kommune, hvor man tidligere har arbejdet i grupper tilknyttet enkelte huse, har man omorganiseret strukturen, så medarbejderne er gået fra at have vagter i eget hus med undtagelse af nattevagten til i stedet at have to typer vagter, henholdsvis basisvagt, hvor man arbejder på tværs af alle teams med en enkelt undtagelse og teamvagt, som langt overvejende bruges i eget team.

I basisvagten ligger alle de daglige basale opgaver (f.eks. bespisning, medicinering, hjælp til hygiejne), der kan varetages for de fleste borgere i hele tilbuddet. Ved teamvagter arbejdes der med rehabiliteringsopgaver så som ADL- træning, aktiviteter, netværk, økonomi, samarbejdsplaner m.m. – individuelt eller i mindre grupper. Ved teamvagt kan medarbejderen indenfor gældende rammer selv tilrettelægge sine timer og fleksibelt planlægge sin tilstedeværelse på tidspunkter, der er mest fordelagtige for borgeren alene eller ift. omverdenen.

Effekt

Resultatet er både en professionalisering af den rehabiliterende indsats og mindre sårbarhed i vagtplanerne ved at undgå, at bestemte medarbejdere skal varetage bestemte opgaver eller hjælpe bestemte borgere. Ved fravær af medarbejdere kan der endvidere flyttes medarbejdere fra teamvagt til basisvagt, hvormed indkaldelsen af vikarer undgås. På længere sigt er det endvidere forventningen, at den øgede rehabiliterende indsats medvirker til at nedbringe behovet for basisvagter.

Forudsætninger

Der skal altid være kapacitet til at dække basisvagterne, ellers indkaldes vikarer.

Vagtplanlægning foretages ud fra en fordelingsskabelon, hvor alle døgnets basisvagter overordnet er fordelt procentvis ift. de enkelte teams tildelte timer - planlægningen foretages af én koordinator med spidskompetencer og erfaring i forhold til dette. Tiltaget har kunnet gennemføres, fordi der er tale om et større tilbud, hvor der er tilstrækkeligt personale til, at en opdeling i de to vagttyper er mulig.

Centrale principper for opfølgning på sygefravær

Tiltag

Ledelsen blev i et større tilbud i Aalborg Kommune opmærksom på, at der var sket en stigning i sygefraværet. For at nedbringe fraværet indførte man nye principper for sygemelding. Principperne omfatter obligatorisk telefonisk kontakt med en leder ved sygemelding. Efterfølgende følger tilbudslederen op med medarbejderen igen telefonisk ved fravær over tre døgn. Der er samtidig sat fokus på, hvordan arbejdsopgaverne kan tilpasses for medarbejdere, der er i risikozonen for en sygemelding, eller som er langtidssygemeldt på grund af en arbejdsrelateret årsag. Det kan for eksempel være, at medarbejderen ikke længere skal arbejde med bestemte borgere eller skal flyttes til et andet team.

Effekt

Efter indførelsen af de nye principper er sygefraværet halveret – fra cirka 8 procent til 4 procent. Flere medarbejdere, der har været sygemeldt i en længere periode, har fået nye opgaver baseret på en dialog med ledelsen og er kommet tilbage i arbejde

Forudsætninger

Tiltaget har været et ledelsesinitiativ på tilbudsniveau og kræver, at der kontinuerligt følges op og tages hånd om medarbejdere, der er fraværende, eller som vurderes at være i risikozonen, for eksempel for en stressrelateret sygemelding.

Principper for prioritering af opgaver ved fravær

Tiltag

Et større botilbud i Rudersdal Kommune med godt 80 pladser har udviklet principper for prioritering af opgaver ved fravær af medarbejdere i form af en ABC-plan. Planen beskriver, hvilke opgaver der skal varetages, hvis alle medarbejdere er til stede, eller hvis der er fravær. Den daglige leder af hvert team i botilbuddet er ansvarlig for, at teamet drøfter og beslutter, hvor mange medarbejdere der skal være til stede i ABC-planen. Ved arbejdsdagens/vagtens begyndelse fordeles opgaverne, så det er synligt for hver enkelt medarbejder, hvilke opgaver vedkommende har ansvaret for. Aftalerne for det enkelte team skal være synlige for alle medarbejdere, for eksempel ved opslag.

Planen har tre trin.

A-PLAN

- Pædagogiske aktiviteter og aktiviteter i henhold til døgnrytmeplan og omsorgsplan for den enkelte borger gennemføres

- Planlagte interne og eksterne aktiviteter gennemføres som planlagt.
- Kurser og møder som for eksempel handleplansmøder og administrative opgaver afvikles som planlagt.

B-PLAN

- Pædagogiske aktiviteter og aktiviteter i henhold til døgnrytmeplan og omsorgsplan for den enkelte borger gennemføres.

- Eksterne aktiviteter og interne møder aflyses.

C-PLAN

- Beboernes basale behov dækkes.
- Interne og eksterne aktiviteter aflyses, medmindre det er en intern aktivitet, der ikke kræver tilstedeværelse af teamets medarbejdere.
- Badedage rykkes, og tøjvask udskydes, medmindre der er tale om tøj og sengelinned, der af hygiejniske årsager skal vaskes.

Effekt

Hvis færre medarbejdere end forudsat i en C-plan møder ind, kaldes andre ind til vagt. Først i form af forlængelse af vagter for tilstedeværende medarbejdere og herefter gennem tilkaldelse af personale fra andre bogrupper eller dagtilbud. Først hvis dette ikke kan dække planen, kaldes der timevikarer ind. Der er på den måde opnået en væsentlig reduktion i anvendelsen af vikarer.

Forudsætninger

ABC-planerne forudsætter en struktur og en kultur i tilbuddet, hvor medarbejderne kan gå på tværs af team og enheder ved behov og er indstillede på at skulle løfte i flok ved fravær. Det er væsentligt, at medarbejdere, der har ferie, ikke kontaktes eller pålægges vagt, medmindre der er tale om en helt ekstraordinær situation. Endelig er det naturligvis væsentligt, at tilbuddet har en størrelse, hvor det er muligt at have en fleksibel tilgang til planlægningen som denne på grund af volumen i personalet.

Centrale principper for opfølgning på sygefravær

Tiltag

Personalet i et tilbud i Rudersdal Kommune havde meget forskellige kompetencer i forhold til dokumentation, og tiden anvendt på dokumentation og overlap varierede meget mellem medarbejderne. En indledende undersøgelse viste, at der var nogen usikkerhed blandt medarbejderne, for eksempel om hvordan delmål skulle formuleres, og hvordan opfølgning skulle dokumenteres.

Som del af et større projekt om styrkede arbejdsgange i tilbuddet blev der derfor udviklet en standard for god dokumentation. Standarden indeholdt en klar vejledning til, hvordan det væsentligste i en sag eller hændelse

udvælges, og hvordan man kortfattet beskriver dette. Derudover blev der nedskrevet retningslinjer for dokumentationspraksis, herunder at dokumentation skal ske i de mindst travle perioder i tilbuddet.

Effekt

Projektet har bidraget til at højne kvaliteten i dokumentationen, til at man i højere grad kan bruge dokumentationen aktivt i det faglige arbejde, og til at man kan spare tid på selve dokumentationsopgaven. Hvad angår ensartethed i dokumentationen i dokumentationssystemet vurderes der fortsat at være plads til at styrke den fælles standard.

Forudsætninger

Det har været en forudsætning, at der har været sat tid af i forbindelse med det konkrete projekt til at træne god dokumentationspraksis og blive fortløbig med kvalitetsstandarderne.

Der har været fokus fra ledelsens side på at tydeliggøre formålet med projektet, herunder hvordan forbedret dokumentation understøtter den daglige drift og på at tydeliggøre resultaterne efterfølgende. Udenfor, så der skabtes størst mulig tryghed og mulighed for nattevagterne for at reagere.

Faste timepriser og længere vagter ved særlig overenskomst

Tiltag

I et stort privat tilbud blev der forhandlet en landsdækkende overenskomst med Dansk Erhverv med fokus på at sikre optimal drift af tilbuddet samt enkelthed og fleksibilitet i planlægningen. Aftalen indebærer blandt andet, at alle timer aflønnes med en fast timepris uanset tidspunkt eller dag, og at medarbejderne får et fast månedligt tillæg herfor. Der er endvidere mulighed for vagter af mellem 1 og 22 timers varighed.

Effekt

Arbejdsplanlægningen er blevet væsentlig forenklet, da alle arbejder på samme vilkår, samtidig med at der er en høj grad af fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen også i forhold til at efterkomme ønsker fra den enkelte medarbejder. Der er eksempelvis mulighed for at kalde medarbejdere ind til kortere vagter, for eksempel i forbindelse med travlhed om morgenen eller i forbindelse med personalemøder.

Forudsætninger

Det private tilbud er ikke bundet af gældende overenskomster, og det har derfor været muligt at skræddersy aftalen til lokale behov og forhold. At forhandle aftalen på plads har imidlertid krævet indsigt i aftalerne på området og et stort ledelsesmæssigt engagement.

På baggrund af de forudgående cases og identificerede effektiviseringsdrivere kan man som driftsherre eller tilbudsleder overveje følgende spørgsmål vedr. planlægning af arbejdstid:

- Er der taget bevidst stilling til normeringen på forskellige tidspunkter af døgnet, og har lederen overblik herover?
- Er der taget stilling til, hvilke opgaver, der kan nedprioriteres på dage, hvor ikke alle medarbejdere kan være til stede?
- Er der udarbejdet en fælles standard for dokumentation, der sikrer en fokuseret og ensartet dokumentationsindsats fra alle medarbejdere?
- Foregår dokumentationsarbejdet som en selvstændig aktivitet eller er den integreret i det øvrige arbejde?
- Er der i vagtplanlægningen afsat tid til overlap mellem medarbejdere? Og kan denne tid reduceres?
- Er der taget stilling til, hvordan viden overdrages mest effektivt i forbindelse med vagtskifte?
- Kan der arbejdes med rullende videnoverdragelse, så overlap reduceres?
- Er der potentiale for at mindske medarbejdernes tid til mødedeltagelse?
- Er der taget stilling til, hvilke emner, der skal drøftes med alle medarbejders deltagelse, og hvilke der kan drøftes med en mindre medarbejderkreds?
- Har tilbuddet en høj sygefraværprocent? Og er der i så fald iværksat tiltag til nedbringelse heraf?
- Er der udarbejdet procedurer for opfølgning på medarbejders sygefravær?





04 / METODER OG BAGGRUND

I dette kapitel præsenteres metoder, afgræsning og baggrund for analysen af effektiv drift af sociale tilbud

4.1 BAGGRUND OG FORMÅL

Det blev i forbindelse med aftalen om kommunernes økonomi for 2014 aftalt at igangsætte en analyse for at afdække muligheder og barrierer i forhold til mere effektiv drift og styring af sociale tilbud. Arbejdet er gennemført i regi af en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra KL, det daværende Økonomi- og Indenrigsministerium, det daværende Ministerium for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale forhold og Finansministeriet.

Analysens formål har været at afdække årsager til udgiftsforskelle og forskelle i driften på tværs af tilbud som grundlag for konkrete forslag til løftestænger for en mere effektiv drift og vurdering af forudsætninger for udbredelsen heraf.

Analysens fokus er driftsforholdene på botilbudsområdet. Analysen samler således op på viden og data, der er indsamlet om driften af botilbuddene, herunder økonomi, organisering, arbejdsplanlæg-

ning og udviklingstiltag, med henblik på at optimere driften.

Analysen undersøger ikke effekten eller kvaliteten af de faglige indsatser for borgerne og dermed heller ikke borgernes oplevede konsekvenser af de undersøgte tilbuds effektiviseringstiltag.

4.2 AFGRÆNSNING OG METODE

Analysen er afgrænset til at undersøge tilbud til handicappede og sindslidende voksne efter servicelovens §§ 107 og 108, tilbud bestående af boliger efter almenboliglovens § 105 og støtte efter blandt andet § 85 i serviceloven samt opholdssteder og døgninstitutioner for udsatte børn efter servicelovens § 66, stk. 1, nr. 5 og 6. Analysen afgrænses dermed fra selvvisiterede tilbud efter servicelovens §§ 109 og 110. Fokus er endvidere på døgntilbud og omfatter derfor heller ikke beskyttet beskæftigelse eller aktivitets- og samværstilbud efter §§ 103 og 104.

30 tilbud har deltaget i analysen fordelt på de anførte paragraffer og målgrupper, jf. tabel 2:

Det skal bemærkes, at visse, særligt større, tilbud kan have flere målgrupper på tværs af handicap og psykiatri. Nogle af tilbuddene i kortlægningen har således borgere med både handicap og psykiatriske problemer, for eksempel udviklingshæmning med en psykiatrisk overbygning.

Udvælgelsen er foretaget under hensyntagen til at sikre en vis spredning i størrelse og geografi med udgangspunkt i data indberettet til Tilbudsportalen og Tilbudsportalens tilbudsdefinition. Med henblik på at afdække eksempler på bedste praksis har det også været væsentligt, at der medvirker kommuner og tilbud, der har dokumenteret erfaring med at udvikle og effektivisere driften.

Ud over oplysninger fra de 30 tilbud indgår en række andre informationskilder i analysen, jf. nedenfor.

Tabel 2

› Fordeling af kortlagte tilbud på driftsherreform og lovgrundlag

	§66 Opholdssted/døgninstitution for børn og unge Målgruppe: udsatte	§105 Botilbud efter almenboligloven Målgruppe: psykiatri	§107 Midlertidigt botilbud Målgruppe: psykiatri	§108 Længerevarende botilbud Målgruppe: handicap
Kommunale tilbud	5	8	6	6
Regionale tilbud	0	0	0	3
Private tilbud	2	0	0	0

4.3 DATAGRUNDLAG OG -INDSAMLING

Deloitte har på vegne af arbejdsgruppen stået for den primære dataindsamling og -bearbejdning.

Hvor der har været data tilgængelige på landsniveau fra Tilbudsportalen eller øvrige kilder, er kortlægningens data valideret eller suppleret med data herfra.

Data er indhentet ved hjælp af en data-skabelon med spørgsmål til tilbuddenes drift og organisering, målgruppe og indsatser samt økonomi, der er sendt til driftsherrerne eller de enkelte tilbud. De indsamlede data er efterfølgende blevet valideret på et telefonmøde med den relevante økonomifunktion hos driftsherren eller tilbuddet. Der er endvidere gennemført besøg i alle medvirkende kommuner, regioner og private tilbud. Besøgene har omfattet interview med den centrale ledelse og økonomifunktionen samt lederne af de 30 tilbud.

Enkelte observationer i de indsamlede data har det ikke været muligt at validere for alle tilbud.

Analysens datakilder

- Nøgletal fra 30 udvalgte tilbud, herunder 25 kommunale, tre regionale og to private tilbud, vedrørende tilbuddenes økonomi, indsatser, målgruppe, organisering og driftsforhold, for eksempel sygefravær og vikarforbrug. Data er valideret ad flere omgange med relevante økonomimedarbejdere for at sikre ensartethed på tværs af tilbud.
- Interview med kommunale ledere og økonomimedarbejdere i ni udvalgte kommuner og interview med lederne af de 30 tilbud, der indgår i analysen. Temaerne for interviewene har omfattet strategi og struktur for området, økonomi, målgrupper, styring og ledelse, kapacitet og kompetencer, vagtplanlægning samt eventuelle udviklings- og effektiviseringstiltag.
- Workshops med et panel sammensat af ledere på udførerområdet i kommunerne og tilbudsledere, der har arbejdet særligt med udviklingen af området. Fokus på at diskutere og validere hypoteser, datagrundlag, potentialer og forudsætninger.
- 24 udvalgte casebeskrivelser fra i alt seks kommuner fra kortlægningen.
- Data fra Tilbudsportalen for samtlige godkendte tilbud med afgrænsning efter de nævnte paragraffer. Data fra Tilbudsportalen omfatter oplysninger vedrørende antal ansatte, antal pladser, juridisk grundlag, indsatser, ydelser, takster og driftsherreform, der også er anvendt til at validere de indsamlede data fra de 30 tilbud i kortlægningen.





05 / YDERLIGERE CASES TIL INSPIRATION

Analysen har afdækket en række cases, der på forskellig vis illustrerer, hvordan tilbud har arbejdet med effektiv drift. Nogle af disse er fremhævet i foregående kapitel 3. I dette kapitel præsenteres en række yderligere cases, som kan anvendes som inspiration til, hvordan driftsherrer og tilbud kan arbejde med at skabe en mere effektiv drift.

Nedenfor præsenteres ud fra de tre overordnede temaer en række yderligere cases.

5.1 KONSOLIDERING AF FUNKTIONER

Sammenlægning af administrationen for 10 mindre tilbud

Tiltag

En række mindre botilbud i Favrskov Kommune havde egne administrative medarbejdere ansat, hvoraf nogle i mindre grad havde forudsætninger for at varetage stigende komplekse administrationsopgaver. I forbindelse med en omorganisering blev de administrative opgaver fra de mindre tilbud flyttet til en fælles administrationsleder med særlige kompetencer til at løfte opgaverne, blandt andet vedrørende styring af tilbuddenes økonomi.

Effekt

Omorganiseringen betød, at man kunne nedlægge deltidssekretærstillinger i de 10 tilbud, hver på cirka 20-25 timer om ugen. Samtidig opleves et kvalitetsløft, da opgaverne nu varetages af en medarbejder med specialistkompetencer.

Forudsætninger

Sammenlægningen af de administrative funktioner var betinget af, at det var muligt at foretage en større omorganisering af området, og at de administrative medarbejdere hidtil havde varetaget mange af de samme opgaver på tværs af tilbud, så opgavevaretagelsen kunne samles på enkelte hænder.

Reduktion i mellemlidelse på tværs af fire tilbud

Tiltag

Som en del af et stort forandrings- og effektiviseringsprojekt ønskede man i Vejle Kommune at ensarte og øge antallet af fuldtidsstillinger per mellemlider i tilbuddene på handicapområdet og dermed reducere antallet af ledere for at nedbringe lønudgifterne.

Effekt

Ved samtidig at flytte administrative opgaver fra ledelsen til andre medarbejdere i tilbuddene kunne der reduceres med knap otte lederstillinger ud af i alt 25 i de fire tilbud. Fratrasket omkostninger til ansættelse af nyt personale svarede det til en samlet reduktion i udgifterne til ledelse på cirka 1 mio. kr.

Forudsætninger

Dele af de administrative opgaver, der påhvilede mellemliderne, blev flyttet til andre medarbejdere i tilbuddene, for eksempel opgaver relateret til arbejdsplanlægning og indberetning af arbejdstimer, så lederne i stedet kunne fokusere på ledelseskerneopgaver som personaleledelse, udvikling osv.

Konsolidering af ledelsesfunktion mellem tre tilbud

Tiltag

I Furesø Kommune, hvor handicap- og psykiatritilbud er organiseret under samme område, lagde man som en del af en omorganisering ledelsen af alle kommunens botilbud under samme tværgående leder. Samtidig blev der lagt flere opgaver ud til koordinatorene i de enkelte tilbud.

Effekt

Ved den gamle organisering havde der i alt været tre ledere af botilbuddene, der blev erstattet af den tværgående leder. Derudover har den nye organisering bidraget til at gøre ledelsen mere ensartet og sikret bedre styring af de mindre tilbud. Der er også etableret et fælles vikarkorps på tværs af tilbuddene og skabt bedre forudsætning for faglig sparring mellem tilbud.

Forudsætninger

Sammenlægningen er foretaget i forlængelse af en større omorganisering på området på både myndigheds- og udførelsniveau, hvilket har skabt et vindue for ændring af ledelsesstrukturen og nye opgaver i kommunen til tilbudslederne.

5.2 TILBUDSSTØRRELSE OG NORMERING

Reduktion i normering og effektiv ressourceudnyttelse i større tilbud

Tiltag

Aalborg Kommune havde tidligere 12 enkeltmandstilbud for borgere med autisme/ADHD spredt ud geografisk i kommunen. Enkeltmandstilbuddene var omkostningstunge på grund af personale tilknyttet borgerne på de enkelte adresser, herunder nattevagter og sikkerhedsnormering. Ved sammenlægning af tilbuddene i et nybygget tilbud har det været muligt at reducere markant i blandt andet nattevagtsdækningen og sikre mere effektiv ressourceudnyttelse gennem større volumen i personalet.

Effekt

For størstedelen af borgerne fra de gamle enkeltmandstilbud er normeringen i dagtimerne reduceret fra to medarbejdere til en. Der er endvidere reduceret i nattevagtsdækningen, så 12 borgere deles om to nattevagter og en sovevagt. Der er endvidere planer om, at sovevagten skæres bort inden længe. Endvidere har det været muligt at reducere i bemanningen med en dagvagt, ved at tilbuddets nattevagter i stedet møder en time senere og bliver en time længere om morgenen, inden beboerne går til deres dagtilbud.

Forudsætninger

Den fysiske indretning af det nye tilbud er specifikt bygget for at imødekomme målgruppens behov i forhold til skærmning, understøtte optimal brug af personalets ressourcer og størst mulig sikkerhed i form af flugtveje og alarmsystemer, der gør det muligt hurtigt at tilkalde kolleger ved behov. Der er således to udgange fra hvert eneste rum i boligerne. Det gør det muligt at udnytte ressourcerne optimalt, og det sikrer en lavere normering. Det har naturligvis også været en forudsætning, at der har været ressourcer til at foretage etableringen af tilbuddet.

Derudover er der tale om en forholdsvis unik case i forhold til antallet af enkeltmandstilbud, hvor mindre kommuner typisk ikke vil have så mange og derfor vil skulle sammenlægge på tværs af kommunegrænser for at opnå samme effekt.

Plan for sammenlægning af tre mindre handicaptilbud

Tiltag

I Aalborg Kommune er der på handicapområdet på nuværende tidspunkt tre mindre, utidssvarende botilbud, som det er vurderingen, at man med fordel kan sammenlægge. Hensigten er at opnå både driftsbesparelser og samtidig forbedre kvaliteten af støtten til borgerne ved at lægge tilbuddene sammen i mere tidssvarende bygninger.

Det er forventningen, at driftsbesparelsen ved sammenlægningen især hentes gennem bedre mulighed for at planlægge personaledækningen mere effektivt. Det er særligt i forhold til nattevagtsdækningen, at der kan forventes besparelser. Grundet muligheden for en mere optimal vagtplanlægning mv. forventes det også, at der kan opnås besparelser på øvrige personaleudgifter.

En sammenlægning af botilbuddene i en mere tidssvarende ejendom vil også betyde, at kommunen kan tilbyde borgerne en bolig, der også på længere sigt kan give dem et tilbud af god kvalitet. I den nye ejendom er der mulighed for at kunne benytte diverse hjælpemidler, i takt med at nogle borgere bliver ældre og mere plejkrævende. I de nuværende bygninger har det i flere tilfælde vist sig at være vanskeligt.

Effekt

Forventningen er, at der vil være en samlet besparelse på 1,5 mio. kr. årligt samlet for tilbuddene. To tredjedele af besparelserne forventer man at hente på at reducere med en tilkaldenattevagt og to sovende nattevagter og i stedet normere med en vågen nattevagt. Den sidste tredjedel forventes at kunne hentes på dagpersonale gennem mere effektiv vagtplanlægning og udnyttelse af ressourcer på tværs.

Forudsætninger

Som en del af planen for sammenlægningen indgår det som en forudsætning, at der i kommunens eksisterende bygningsmasse eller lejemaal er ledige bygninger, der er egnet til et større tilbud, og som kan imødekomme målgruppens behov.

Anvendelse af gps-løsning i forbindelse med ledsagelse af borgere

Tiltag

For nogle borgere med udadreagerende adfærd kan det være nødvendigt med flere medarbejdere til ledsagelse udenfor tilbuddet, i tilfælde af at der opstår en situation, hvor der er behov for flere medarbejdere til at håndtere situationen. I flere tilbud i Vejle Kommune arbejder man med at reducere antallet af medarbejdere til opgaven ved at anvende gps med alarmfunktion, som medarbejderen bærer på sig i forbindelse med ledsagelse af borgere, der kan have udadreagerende adfærd, for eksempel i forbindelse med ture til det lokale supermarked. Ved aktivering af alarmen giver gps'en det øvrige personale i tilbuddet besked om medarbejderens og borgerens placering, og at der er behov for assistance.

Effekt

Antallet af medarbejdere, der skal ledsage bestemte borgere udenfor tilbuddet, er reduceret fra to til en. Dertil er der færre hændelser med udadreagerende adfærd fra borgerne, da der er færre mennesker omkring dem og mindre opsyn og dermed også en mindre stressfaktor.

Forudsætninger

Gps-alarmen skal anvendes, hvor der er andre medarbejdere i nærheden, så øvrigt personale hurtigt kan tilkaldes. Derfor vil det ikke være muligt i alle tilfælde, hvor en borger skal ledsages, at anvende gps-løsningen.

5.3 PLANLÆGNING AF ARBEJDSSTID

Individuel fraværsopfølgning

Tiltag

I et tilbud i Rudersdal Kommune har man arbejdet med at synliggøre fraværet for den enkelte medarbejder og nedbringe sygefraværet gennem individuel opfølgning på den enkelte medarbejders sygefravær.

Første skridt i processen er tæt opfølgning på fraværet fra ledelsens side. Tilbudslederen trækker som minimum en gang om måneden fravær elektronisk samlet og for hver medarbejder i forhold til tidspunkt og varighed. Når lederen har dannet sig et overblik, udarbejdes månedligt et fortroligt brev, der uddeles til den enkelte medarbejder.

Brevet indeholder et individuelt overblik over vedkommendes sygefravær fordelt på timer og dage og en samlet fraværprocent per måned. Hvis en medarbejder har et højt sygefravær eller fravær, der på anden måde er bekymrende eller ikke umiddelbart

forklarligt, ligger der sammen med brevet en indkaldelse til en samtale med den nærmeste leder. Formålet med denne samtale er, at lederen i dialog med medarbejderen skal forsøge at afdække årsagen til fraværet. Det er også hensigten, at dialogen kan anvendes til at tale med den pågældende medarbejder om, om der skal iværksættes særlige foranstaltninger, byttes rundt på opgaver eller gøres andre tiltag, der kan nedbringe fraværet. Da medarbejderne arbejder med en forholdsvis kompleks målgruppe, er erfaringen for eksempel, at der kan være nogle tilfælde, hvor en medarbejder har brug for i en periode ikke at arbejde med en bestemt borger eller udføre bestemte opgaver.

Effekt

Vurderingen i tilbuddet er, at der indledningsvist er skabt et væsentligt bedre overblik over fraværet hos medarbejderne. Det er ligeledes i højere grad blevet afdækket, i hvilket

omfang der er tale om korttidsfravær, fravær, der for nogles vedkommende ser ud til at være systematisk mv. Det er indtrykket, at medarbejderne selv også forholder sig mere aktivt til fravær end tidligere. Der er tillige sket et konkret fald navnligt i korttidsfravær.

Forudsætninger

Tiltaget kræver tæt opfølgning og engagement fra tilbudslederens side, og at der er let adgang til at trække opdateret information om sygefravær løbende.

Det har også været væsentligt at etablere forståelsen af, at fraværssamtalerne ikke er en sanktion, men en mulighed for at indgå i dialog om eksempelvis trivsel og opgaver. Konkret har man fra ledelseshold efterstræbt dette ved blandt andet at fokusere på at formidle og kommunikere klart om processen for og formålet med den individuelle fraværsopfølgning.

Mere fokuserede personalemøder

Tiltag

I et tilbud i Aalborg Kommune kiggede man på strukturen og indholdet i personalemøder for at identificere potentiale for at gøre møderne mere fokuserede og effektive.

Effekt

Der er blevet reduceret i antallet af møder fra fire til tre møder over en 6-ugers periode, hver af fem timers varighed. Samtidig er der sparet en

vikar under møderne. I stedet varetager pedel og husmor de pædagogiske opgaver i tidsrummet.

Forudsætninger

Implementeringen af den nye struktur skal drives og følges tæt fra ledelseshold. I den konkrete case skulle målgruppens behov også kunne varetages af andre end det pædagogiske personale i perioden for at reducere vikarforbruget.

Kompetenceudvikling i vagtplanlægning

Tiltag

For at optimere vagtplanlægningen på psykiatriområdet i Vejle Kommune er alle vagtplanlæggere og ledere blevet undervist i effektiv vagtplanlægning. Et af elementerne handler blandt andet om, hvad der udgør et godt og effektivt overlap, og hvordan den information, der overleveres, bliver fokuseret og essentiel information. Endvidere er der undervist i arbejdstidsregler.

Effekt

Gennemsnitligt er overlap per medarbejder per vagt reduceret fra en time til en halv time.

Forudsætninger

Der er blevet prioriteret ressourcer til kompetenceudvikling fra centralt hold, og endvidere har der været opmærksomhed og opfølgning på, om den nye viden implementeres i praksis, og at den skaber den ønskede effekt.

Reduktion i overlap

Tiltag

Et større tilbud til børn og unge i Vejle Kommune havde tidligere et 2-timers overlap mellem formiddags- og eftermiddagsvagtten fra kl. 13 til 15. Overlevering skete mellem 13 og 14, og der var efterfølgende brug for dobbeltdækning mellem 14 og 15, hvor børnene og de unge kom hjem, og der var høj aktivitet. For at reducere overlap og understøtte strukturen for børnene/de unge indførtes en stilletime mellem 14 og 15 til lektielæsning mv., hvorfor dobbeltdækningen ikke længere var nødvendig.

Effekt

Med indførelsen af stilletime gennemføres overlevering nu indenfor denne time. Der er reduceret 1 time i overlap per medarbejder per vagt.

Forudsætninger

Det skal være relevant for målgruppen med en stilletime eller lignende aktivitet. Endvidere skal der generelt være fokus på struktur i indsatsen, så tiltaget ligger i forlængelse af den pædagogiske tilgang.

Indretning, der understøtter dokumentation

Tiltag

I forbindelse med et nybygget tilbud i Aalborg Kommune har man indrettet tilbuddet med sammenklappelige dokumentationsskriveborde foran hver lejlighed, hvor bærbare computere kan anvendes til dokumentation, samtidig med at der er nærhed til og et øje på borgerne.

Effekt

Dokumentation kan foretages indenfor normeringen (fx når beboeren hviler sig, er i bad, ser tv mv.) med cirka en halv time per vagt i stedet for at blive foretaget i adskilte personalerum.

Forudsætninger

Tilbuddets fysiske indretning skal understøtte dokumentation tæt på borgeren, og personalet skal have adgang til bærbare pc'er eller tablets.

Vagtplan uden overlap

Tiltag

Et mindre privat tilbud til børn og unge arbejder med 48-timers vagter. Der er altid to medarbejdere på vagt, der møder ind et døgn forskudt af hinanden i en trappemodel. Endvidere orienterer medarbejderne sig i det elektroniske dagbogssystem, inden de møder på vagt.

Effekt

Der anvendes ikke tid på overlap, da der hele tiden er personale til stede, der kender de seneste 24 timers hændelser. Der overleveres i stedet løbende.

Forudsætninger

Da der er tale om et privat tilbud uden overenskomstbindinger, er det muligt at benytte de lange vagter, forudsat at reglerne om hvileperioder og fridøgn overholdes.

5.4 ØVRIGE

Systematisk opfølgning på progression og tillægstakster

Tiltag

Vejle Kommunes handicapområde sælger mange pladser til andre kommuner, blandt andet på grund af den høje specialiseringsgrad i kommunens tilbud. En del borgere har så komplekse problemstillinger, at der er tillægstakster knyttet til indsatsen. På den baggrund har man i handicapafdelingen arbejdet med at skabe gennemsigtighed i indsatsen for de 50 dyreste borgere i kommunens tilbud på området.

Den overordnede tilgang i indsatsen i forhold til de mest komplicerede sager har været ved gennem en tidlig intensiv indsats at løfte borgernes funktionsniveau, så en relativt høj indledende tillægstakst over tid kan reduceres mod normaltaksten. Undervejs har der været løbende dialog med køberkommunerne i forhold til at dokumentere progressionen og samtidig aktivt reducere i tillægstaksterne, efterhånden som det har været muligt.

En evaluering af tiltaget viser, at indsatsen i tilbuddene i omkring halvdelen af de mest specialiserede sager formår at løfte borgernes funktionsniveau i en grad, der over tid reducerer den nødvendige tyngde i indsatsen og dermed omkostningsniveauet. Reduktionen i tillægstakster for de forløb, hvor der er konstateret progression, udgør i alt en årlig reduktion på 8 mio. kr. for køberkommunerne.

Ved hjælp af den fleksible tilgang til tillægstakster er det dermed lykkedes at sikre effektiv drift og en afdæmpet udgiftsudvikling over tid. Samtidig understøttes det, at der er overensstemmelse mellem tilbuddets indhold og borgernes behov, og at der er dialog om og gennemsigtighed i tilbuddets indhold for køberkommunerne.

Integrerede ungdomsboliger for unge med autisme/ADHD

Tiltag

I Aalborg Kommune oplever man et stigende behov for at kunne tilbyde støtte i førstegangsboliger til unge med en mildere grad af autisme og/eller ADHD, der gerne vil flytte hjemmefra, men som har behov for støtte i dagligdagen.

Til det formål fik handicapafdelingen råderet over en række boliger i et nyopført boligkompleks for unge kaldet Idrætsbyen. De unge lejer sig ind på almindelige vilkår, men udover egen lejlighed har de unge adgang til en fælleslejlighed til fælles aktiviteter, hvor der endvidere er base for de tilknyttede bostøttemedarbejdere. De unge visiteres individuelt med et varieret antal bostøttetimer, der kan skrues op og ned. De unge har således hurtig adgang til støtte, men har samtidig mulighed for at indgå i et almindeligt ungdomsmiljø, i det omfang de ønsker det.

Målet for de unge, der bor i Idrætsbyen, er ideelt, at de gradvist får mindre behov for bostøtte for til sidst at kunne undvære decideret støtte, men dog har mulighed for at kunne komme i kontakt med bostøttemedarbejderne. De unge behøver ikke flytte ud af deres lejlighed, hvis behovet for støtte falder væk, da der er mulighed for at reservere andre lejligheder i komplekset, hvor unge kan tilbydes støtte. På den måde opnås et meget fleksibelt tilbud, der løbende kan tilpasses behovet.





Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk

ISBN 978-87-93365-21-6-pdf