



Afbureaukratisering i Sundhed og Omsorg 2008 – 2010

*Gå-hjem-møde 23.02.11
Oplæg v/ direktør Hosea Dutschke*





Kontrolfri Zone

- Hvorfor har vi gjort det?
- Hvordan har vi gjort det?
- Foreløbige resultater
- Hvad har vi lært?
- Spørgsmål..





Hvorfor har vi gjort det?

- 78 % procent af de offentlige ansatte har været udsat for et voksende omfang af dokumentation, skemaer, evalueringer og andet papirarbejde de seneste fem år.
- 65 % mener, at papirarbejdet stjæler tid fra deres kerneopgaver.
- 25% af omsorgspersonalets tid bliver brugt til administration.
- Over halvdelen mener, at arbejdet med skemaer, evalueringer og andet papirarbejde er med til at svække deres arbejdsglæde.
- 47 % mener, at der er tale om en unødvendig kontrol med deres arbejde.

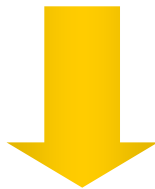
Kilde: Ugebrevet A4, 2008





Målet med Kontrolfri Zone?

- Større arbejdsglæde
- Mindre sygefravær
- Mindre vikarforbrug
- Mindre personaleudskiftning
- Mere tid til faglighed



- Mere tid til de ældre
- Færre forskellige hjælpere





Opgaven



Helt banalt: opgaven har været at skrælle alle unødvendige lag af, så vi kan komme ind til kerneydelsen



Medarbejdere i ældreplejen er **mikroprogrammede** = de udfører deres opgaver ud fra nøje beskrevne instrukser, vejledninger mv

- *Konsekvensen af detailstyringen er, at medarbejdere begrænses i at udvise selvstændigt initiativ, ansvarlighed og indsigt*

Styringen af ældreområdet er kendetegnet ved kontrol, målinger, evalueringer, indberetninger mv

- *Med det store fokus på processer og mål risikerer vi at fjerne fokus fra kerneydelserne*



Verner C. Petersen "Vildveje i Velfærdsstaten" (2008)



Hvordan har vi gjort det?

Fase 1: Indsamling af forslag til at reducere unødigt dokumentation fra personalet.

Fase 2: Vurdering af forslagene ud fra devisen "det er unødigt - med mindre det modsatte er bevist"

Fase 3: Implementering så hurtigt som muligt, og så hurtigt som eventuelle dispensationer kan gives.





Hvordan har vi gjort det?

Fase 1: Indsamling af forslag til at reducere unødige dokumentation fra personalet.

- Afskaffelsen af unødige dokumentation og kontrol tager afsæt i medarbejdernes ønsker og erfaringer.
- Alle medarbejdere i Sundhed og Omsorg har mulighed for at pege på områder, hvor dokumentationskravene ikke giver mening, eller hvor reglerne er for komplicerede.
- Spørgsmålet man skal stille sig selv er: Giver denne opgave mening - i forhold til min kerneopgave? Hvis ikke, er der måske noget, der bør gøres anderledes.





Hvordan har vi gjort det?

Fase 2: Vurdering af eksemplerne ud fra devisen "det er unødigt - med mindre det modsatte er bevist"

- Hvis en regel eller procedure har være "anklaget for unødvendighed", har vi taget den op og belyst den bredt ud fra forskellige fagligheder.



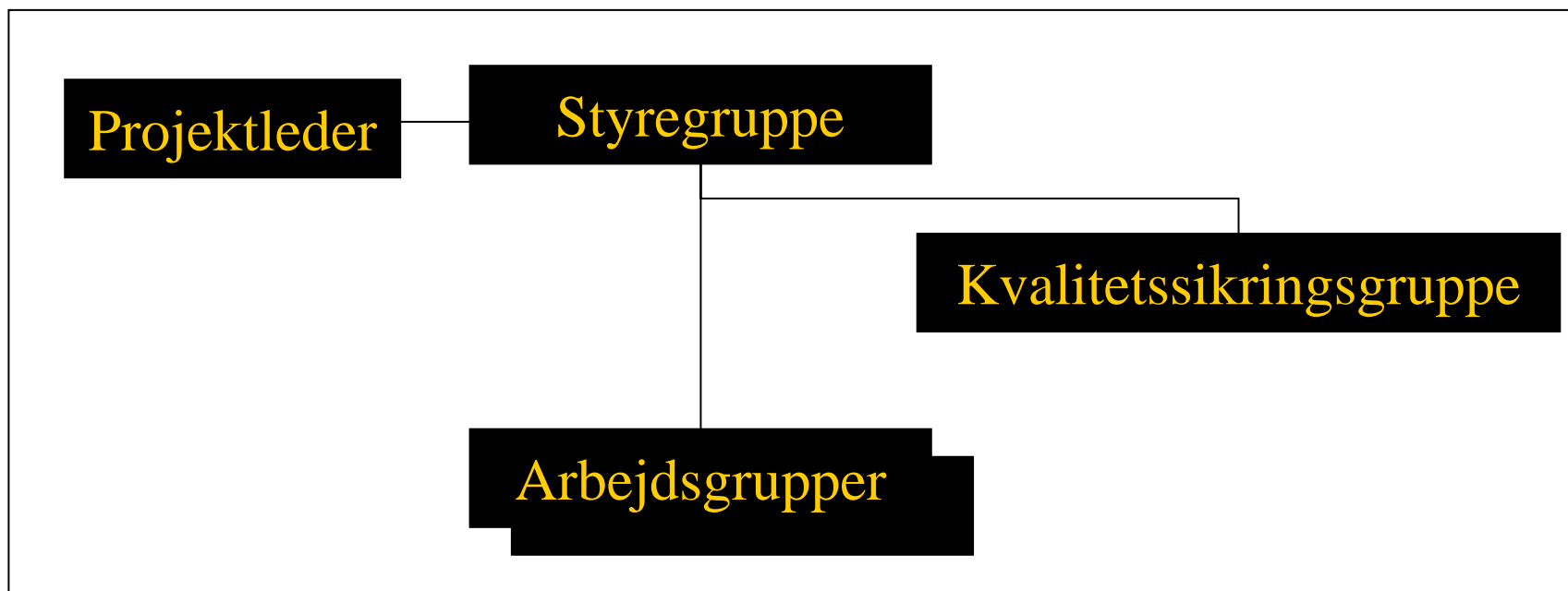
- Kan det ikke forklares, kan det ikke forsvares
- Faggrupperne ser forskelligt på tingene. Derfor bred faglighed i arbejdet.





Hvordan har vi gjort det?

Fase 2: Vurdering af eksemplerne ud fra devisen "det er unødigt - med mindre det modsatte er bevist"





Hvordan har vi gjort det?

Fase 3: Implementering så hurtigt som muligt, og så hurtigt som eventuelle dispensationer kan gives.

- Gør det godt så lad det vare længe – gør det ondt, så gør det kort....
- Rådmand og direktør sidder for bordenden og ændringen træder i kraft, når mødet er slut. Med mindre selvfølgelig, at det er lovstridigt...
- Er reglen/proceduren tilpas åndssvag, skader lidt civil ulydighed ikke. Man skal nok blive tilgivet...





Hvad har vi opnået?

Århus Kommune

50 konkrete forenklinger

Medarbejderne udsættes for mindre kontrol og dokumentation

Sagsgange er forenklet = kortere sagsbehandlingstid



Forenkling indgår i Sundhed og Omsorgs strategi

Forenklingens kultur

Forenkling som princip i udvikling



Mere tid til borgerne og øget arbejdsglæde

Medarbejderne har mere tid til kerneopgaverne

Medarbejderne mødes med tillid frem for kontrol

Afdelingen for Sundhed og Omsorg



Resultater 1

Afskaffelse af registreringer og indberetninger

- Afskaffelse af krav om tidsregistrering (registrering af komme- og gåtider) i hjemmeplejen
- Afskaffelse af registrering af tidsforbrug på borgere fra andre kommuner (oplysninger trækkes nu elektronisk)

Forenkling af arbejdsgange og evalueringer

- Forenkling af brugertilfredshedsundersøgelser (gennemføres kun hvert andet år)
- Forenkling af sagsgange ved visitation til personlige hjælpemidler (bl.a. via afskaffelse af ansøgningsskemaer)

Afskaffelse og forenkling af kontrol og dokumentation

- Forenkling af dokumentation i borgernes journaler (bl.a. forenkling af dokumentation ifm visitation)
- Forenkling af kvalitetssikringsbesøg i hjemmeplejen



Resultater 2

- Kulturændring.
 - Kontrollfri Zone som et filter på alle niveauer i fremtidens organisationen.
 - Kontrol og dokumentation skal give mening i forhold til kerneopgaverne
 - Det er tilladt at undre sig højlydt, når registreringskrav mv. ikke giver mening
 - Arbejdsgange følges ikke længere pr. automatik
 - Det er blevet legitimt at sige, Hvorfor det? Hvordan hænger det sammen med Kontrollfri Zone?, Eksempel fra Ekstra Bladet, 6. oktober 2009



EKSTRA BLADET KAMPAGNE

**STOP
REGELTYRANNIET**
Sindssygt bureaukati
koster sagesløse
borgere ulidelige
smerter og afsavn.
Desuden er det spild
af penge.
NU ER DET NOK



Usmidigt De ansatte – her Hanne Svenning og Louise Andersen – mener ikke, at tidstudier og pakkeløsninger er sagen i plejesektoren. FOTO: CLAUDS BØRN LARSEN

Minut-tyranni på plejehjem

Ansatte imod pakkeløsninger
såkaldt plejepakke

Steen Larsen
Mette Kjær
Det skarpt kritiserede minut-tyranni, der hersker i hjemmeplejen, brøder sig nu til landets plejehjem, hvor de allersvageste ældre bor. De ansatte på plejehjemmene i Århus Kommune har nøje taget tid på, hvor mange minutter det tager, når de ældre skal ud af sengen, skal vaskes eller bades, skal have tøj på, spise, osv.
Alle disse tidstudier af

hver enkelt af de plejehjemsbeboere noteret ind i skemaer, som skal bruges af net personale i give de ældre pakkeløsninger, som skal fra nul til liv. Hvad plejehjemmet selv kan magte uden.

Can det ikke forklares, kan det ikke forsvares

Bureaukratisk mareridt. Samlet skal det hele så munde ud i forskellige plejepakker, som fra årsskiftet bliver standard på byens mange

den. Hele det enorme arbejde med at finde ud af, hvilken pakke de ældre skal have, er faktisk allerede foretaget, mener Hanne Svenning fra

den. Hele det enorme arbejde med at finde ud af, hvilken pakke de ældre skal have, er faktisk allerede foretaget, mener Hanne Svenning fra

den. Hele det enorme arbejde med at finde ud af, hvilken pakke de ældre skal have, er faktisk allerede foretaget, mener Hanne Svenning fra

skal kommunens visitator godkende dette. Det er alt for bureaukratisk og usmidigt. I de mange skemaer står der intet om en tur ud i det fri eller en snak over en kop kaffe.

pakkerne rummer ingen hygge. Kommunen har os, at der også bliver tid tilovers, men det er se, for jeg tror på det, Louise Andersen.

ikke alpen den kommunen kan ikke stille begrænsninger i plejens omfang, fordi som kommune har et mere generelt serviceniveau på grund af fastlagte regler. Man kan jo godt forsøge sig, at der er nogle ældre, som har et specifikt behov, der ikke lige bliver dækket af en af de her pakker.

SF-RÅDMAND:

Sikrer ligelig fordeling

Trods plejepersonalets advarsel mod at indføre de såkaldte plejepakker fastholdt den ansvarlige rådmand i Århus, Dorte Laustsen (SF), at det er en god idé. Personalet finder det helt håbløst, at de ældre fremover skal have en såkaldt plejepakke med en helt fast aftale om, hvad hver enkelt skal have af hjælp i dagligdagen. Plejehjemsbeboernes behov for hjælp svinger nemlig kraftigt fra dag til dag. Det er rådmanden, men hun tror stadig på 'projeckt plejepakker'.

også en god måde at anskueliggøre, om den samlede plejeyngde bliver større – og dermed et argument for at afsætte flere midler til plejeboligerne, siger Dorte Laustsen i et skriftligt svar til Ekstra Bladet. – Kan plejepersonalet, som kender de ældre behov, ikke selv tilrettelægge, hvilken hjælp de ældre skal have den pågældende dag?

– Det kan de også. Plejepakkerne er jo dybest set bare en overordnet økonomisk fordelingsnøgle, som retter op på skævfordeling af ressourcerne. I dagligdagen skal personalet fortsat bruge deres stunde fornuft og faglighed, når de er sammen med borgerne, skriver rådmanden i en mail. Dorte Laustsen gør opmærksom på, at ordningen

indføres for at sikre en mere ligelig fordeling af ressourcerne mellem de enkelte plejehjem. Tidligere fik man et fast beløb pr. borger, uanset hvor plejekrævende de måtte være. Det er ikke rimeligt over for de svageste borgere eller over for de personalegrupper, som har en overvægt af de mest plejekrævende.

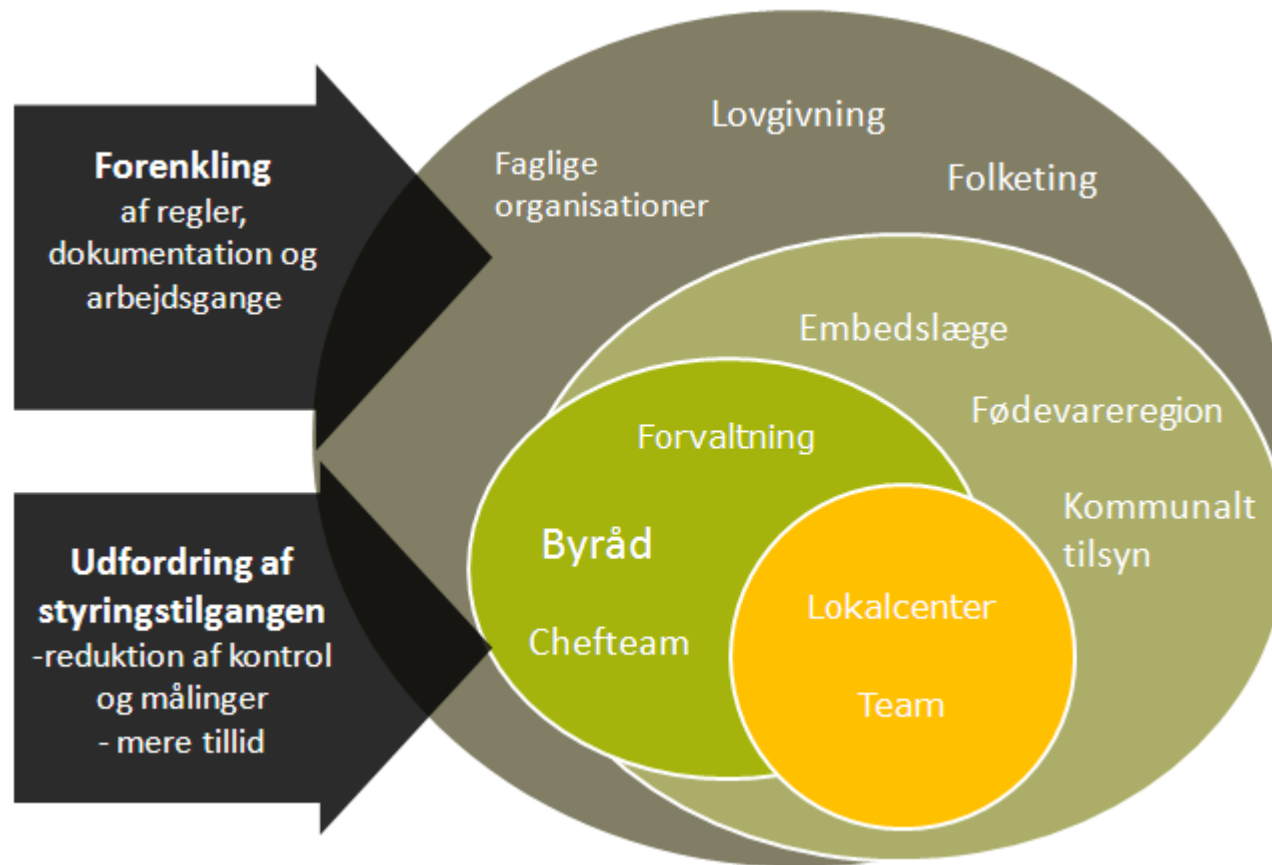




Hvem er banditterne? Hvem er kontrolentusiastene?

Århus Kommune

Afdelingen for Sundhed og Omsorg





Hvad har vi lært?

- Der er kontrolbanditter på alle niveauer
- Hvis ikke man arbejder på kulturen, kan vi begynde forfra om 2-3 år.
- En kontrolkultur bliver ikke ændret fra dag til dag.
- Der er modsatrettede interesser i eget system.
- Subsystemer kan opleve det som tab af anerkendelse
- Nødvendigt med rådmand/direktør for bordenden
 - www.direktoren.dk
- Kan det ikke forklares, kan det ikke forsvares.
 - Reglen/proceduren kan dog være god nok, men den er bare ikke kommunikeret godt nok.





Hvad har vi lært?

- Brug fantasien og brug de forhåndenværende medier til at provokere kontrolkulturen.
 - Slagkraftig, "antibureaukratisk" retorik (Kontrolfri Zone. En regel eller procedure er unødvendig indtil det modsatte er bevist)
 - Genkendelighed (grafisk elementer)



- Autokommunikation. Brug aviser, fagblade, TV og politikerne (...!) til at tale til organisationen.



Har erfaringerne spredt sig

- MSB har overtaget konceptet og gjort det til en del af deres effektiviseringer
- Bornholms Kommune har kopieret konceptet
- Slagelse Kommune + 5 til 10 andre kommuner har vist stor interesse i konceptet
- Konference om kontrol fri zone



Vi forsætter forenklingsindsatsen

Kontrolfri Zone

- Konkrete forenklinger
- Kulturændring

Forenkling af
dokumentationen i
borgernes
journaler

Forenkling på
personale og
arbejds miljø-
området



Sundhed og Omsorgs strategi



Mål

- Mere tid med borgerne
- Øget arbejdsglæde

Indsatser

- Forenkling
- Tillidsbaseret ledelse



5 veje til fortsat forenkling

Er opgaven meningsfuld i forhold til vores kerneopgaver?

Vi skal bruge tiden sammen med borgerne. Derfor skal vi forenkle tidskrævende regler og arbejdsgange samt fjerne unødigt kontrol og dokumentation. Husk, at de regler, der giver mening for dig, måske ikke giver mening for andre.

Kan det ikke forsvares, skal det ikke bevares

Vurdér dokumentations- og kontrolkrav ud fra devisen: Det er unødigt - med mindre det modsatte er bevist. Arbejdsgange skal ikke følges pr. automatik – men skal løbende vurderes ud fra, hvad der giver mening i forhold til kerneopgaverne.

Vurdér de administrative byrder, når nye tiltag igangsættes

Gør det klart, hvilke administrative byrder, der følger med ved igangsættelse af nye arbejdsgange. Afvej den administrative byrde med gevinsten og overvej, hvordan tingene kan gøres på den mindst bureaukratiske måde.

Mere tillid og mindre kontrol

I Sundhed og Omsorg skal ledelse være baseret på tillid og råderum. Vi skal gøre op med ”nulfejlskultur” og ”fejlfindertyranni”. Enkeltstående fejl skal ikke føre til nye kontrol- og dokumentationskrav. Medarbejdere skal ikke programmeres, men have råderum til at udfolde faglighed og ansvar og sund fornuft.

Sig det

Sundhed og Omsorg har givet alle medarbejdere en udfordringsret: Bruger du tiden på kontrol- og dokumentationskrav, der ikke giver mening, eller oplever du arbejdsgange og regler, der er unødigt besværlige skal du sige det. Forandringen starter ved én selv.



Fremtiden og kontrol

- Mister man styringen og overblikket ved at afbureaukratisere?
 - Overblikket?, "måske" i mindre udstrækning, men det er jeg villig til at ofre til fordel for mere arbejdsglæde og mere tid til borgerne
 - Styringen?, Nej, det er bare en anden måde at styre på. Baseret på moderne ledelse. Baseret på respekt og tillid
- Presset er stort
 - Utilsigtede hændelser (sundhedsområdets dokumentations-helvede... breder sig ind på ældreområdet)
 - Ny lov om tilsynspolitik på vej...
 - Ny lov om begrænsningsrestriktioner til pårørende(ren tuneser lov...)



Spørgsmål/dilemmaer

- Er (detail)styring og overblik modsatrettet tillid og frihedsgrader?
- Hvorfor er evaluering gået fra duksedreng til djævel?
- Hvordan undgår vi, at de virksomhedsunderstøttende funktioner (fx. økonomi, sagsbehandling, visitation), bliver reduceret til undværlige, besværlige funktioner – i daglig tale kolde hænder?

