

September 2017

Ledelsesudfordringer i den offentlige sektor

Ældreområdet Ærø Kommune

- Alt er vand ved siden af Ærø

(Turist og Erhvervsforeningens slogan)

Kirsten Gregersen

Leder af Ældreområdet Ærø Kommune

Abstract

The Municipality of Ærø (Ærø Kommune) face like other Danish municipalities a challenged with the elderly population, to balance the capacity and the increasing number of elderly citizens. Many elderly Citizens choosing to live on islands and limited resources challenge especially island municipalities.

The analysis focus on analysing and finding possible solutions in a way that (the level of) expenses do not rise. The analysis and solutions should help develop the area in a way that Ærø Kommune can continue to provide the needed services to secure the elderly people a good life. The selected actions must optimize resources and maintain levels of spending.

Focus is on management in solving the challenges in the area of the elderly, partly in implementing rehabilitative approach, partly on welfare technology, and on recruiting staff and involving the civil society.

Element of the analysis

*Management challenges when implementing a more rehabilitative approach with a more self-reliant elderly population.

* Management challenges related to implementing solutions provided by welfare technology so expenses do not rise.

*Management challenges related to establish voluntary groups in a way that the civil society relatives and active citizens can be part of the caretaking.

* Management challenges related to recruiting staff with the right education.

Indholdsfortegnelse:	side
1.0 Indledning	3
1.1 Ledelsesudfordringer i den offentlige sektor	3
2.0 Problemformulering	6
3.0 Præsentation af case Ærø Kommune	10
4.0 Metode	11
4.1 Videnskabsteori	11
4.2 Analysens opbygning	12
5.0 Analyse	18
5.1 Opgave	18
5.2 Teknologi	32
5.3 Aktører	36
5.4 Ledelse og struktur	43
5.5 Mission/Vision	46
6.0 Konklusion	47

1.0 Indledning

Den danske velfærdsstat er på en række kerneområder kommet under pres. Udgifterne til de kommunale serviceområder vil, som det ser ud i dag, stige støt i fremtiden. Især på det specialiserede socialområde og på sundhedsområdet er der et stigende udgifts- og kapacitetspres på grund af hurtigere udskrivinger fra sygehusene, øget antal diagnoser og at de ældre og handicappede lever længere (KL's formand Martin Damm). Det vil sige, at der på nuværende tidspunkt og fremover vil være udfordringer for kommunerne på social - og ældreområderne dels med det stigende antal ældre og dels med de mere komplekse borgere, der bliver udskrevet fra sygehusene efter kortere og kortere indlæggelsestider.

"På sundhedsområdet oplever kommunerne en massiv opgaveglidning, hvor kommunerne i dag varetager opgaver der tidligere lå i regi af sygehusene. Det skyldes bl.a. at den tid, hvor ældre er indlagt på et sygehus, falder" (KL's formand Martin Damm). Der kommer flere og flere diagnoser og behandlingsmuligheder både medicinsk og kirurgisk. Alt dette kommer samtidig med, at den danske velfærdsstat skal håndtere en demografisk udvikling med flere og flere ældre og flygtninge. KL's udmeldinger er, at det er nødvendigt med bedre økonomiske styringsmodeller og de rette økonomiske rammer i kommunerne¹.

1.1 Ledelsesudfordringer i den offentlige sektor

Den danske velfærdsstat er baseret på menneskelige ressourcer, hvor en afgørende faktor for at nå bæredygtige resultater, er en indsats for at styrke en positiv udnyttelse af de menneskelige ressourcer. For at få bugt med de store udfordringer på velfærdsområdet er det væsentligt bl.a. at sætte ind på at skabe et godt ledelsesniveau i den offentlige sektor (Buchholt 2014 p. 7). For at skabe en bæredygtig velfærdsstat er der flere aspekter end ledelse, der er udfordret, blandt andet er der politiske, kulturelle og økonomiske udfordringer. Denne afhandling vil have et fokus på ledelse af velfærdsstaten på ældreområdet set i forhold til de ressourcer og områder, der er nødvendige at ændre på og hvor der skal iværksættes handlinger, så velfærdsstaten bliver bevaret.

De ansvarlige politikere og administrative ledere i kommuner, regioner og staten har udfordringer med at skabe økonomisk balance mellem kapacitet og efterspørgsel samt sætte rammerne for god ledelse. Der skal være en positiv udnyttelse af de menneskelige ressourcer som velfærdsstaten består af. Det vil sige, at kommunerne har en ud-

¹ KL's formand Martin Damm 17.05. 2016

fordring med at få, det de formår og det stigende antal ældre, til at balancerer med hinanden.

New Public Management (NPM) har været indført for at skabe større effektivitet og produktivitet i den offentlige sektor. NPM tager afsæt i en kritik af den såkaldte ineffektive og bureaukratiske velfærdsstat. Problemerne med den hierarkiske organiserede velfærdsstat bunder kort fortalt i at:

- den offentlige sektor er for stor
- den offentlige sektor er ineffektiv
- den offentlige sektor er bureaukratisk og dårlig ledet (Klausen 1998: 10f.)

NPM blev indført i 1980'erne for at rette op på den stadig voksende sektor og for at effektivisere. NPM kom med bud på hvordan den offentlige sektors produktivits- og effektivitetsproblemer kan løses (Klausen 1998: 10).

Mulighederne for effektivisering i NPM bevægelsen har flere aspekter. De væsentligste er:

1) semi-kontraktuelle eller semi-markedsformer ved introduktion af køber/sælger relationer gennem decentralisering, udliciteringer og privatiseringer

2) ved muligheder for konkurrence på ydelser mellem offentlige udbydere, private firmaer og frivillige nonprofit orienterede organisationer for at sikre optimal ressourceudnyttelse, prisbillighed og kvalitet

3) at der bliver etableret markedskontrol snarere end en demokratisk kontrol ved adskillelse af bestiller og udfører af offentlige tjenester

4) skift fra proces til resultat/output orientering, en mål- og resultatorientering så budgettet bliver gennemskueligt og udgifterne bliver knyttet til outputs

5) organisationer består af principal-agent relationer hvor motivationen er gennem økonomisk belønning, løn-differentiering og personlig, kontraktuelle løn-dannelser

6) Professionel ledelse som har visioner/missioner og tager initiativ til strategisk analyse som gør ledelsen ansvarlig for gennemførelse af nye tiltag

7) at indføre ledelsesprincipper fra det private (Klausen 1998 p. 11 f)

NPM bevægelsen har senere udviklet sig til New Public Governance. NPM har ikke vist sig at være fremmende nok for innovationen i den offentlige sektor. Der har vis sig et

behov for andre parametre end markedsdannende incitamenter og konkurrencestrukturer. Der er et behov for andre innovationsfremmende incitamenter som:

- 1) tillidsbaseret ledelse, hvor der er tillid til medarbejdernes kompetence, faglighed og engagement.
- 2) horisontal og vertikal integration, hvor tværgående samarbejde vil fremme innovationsarbejdet på tværs af siloer og fra topledelsen til medarbejdere.
- 3) samarbejdsdrevet innovation i form af netværk og partnerskab, hvor der er samarbejde mellem offentlige og private leverandører
- 4) aktiv medborgerskab, hvor borgerne ikke er kunder men aktive og medansvarlige aktører i løsningen af opgaverne i velfærdsstaten
- 5) styrke politikernes politiske ledelse ved, at politikerne bliver leder ved at være med til at sætte dagsordenen og komme med løsninger til opgavevaretagelsen²

2. Problemformulering

NPM reformen og den senere udviklingen af NPG er kommet for at blive, men der er dog stadig udfordringer i velfærdsstaten med balance mellem efterspørgslen, kapaciteten og økonomien. Udfordringerne ændre sig gennem tiden og de vil variere fra år til år og fra sted til sted, pt. er udfordringerne det stigende antal ældre borgere samt mere og mere komplekse borgere. Det væsentlige er, at der fortsat er et godt ledelsesniveau i kommunerne. For, at der fortsat kan være en velfungerende velfærdsstat, er det væsentligt at have fokus på effektiv udnyttelse af ressourcerne og at styrke ledelsesniveauet, så lederne med tiden kan løse de udfordringer, der kommer.

Ministeren for offentlig innovation Sophie Løhdes (V) mener ligeledes, at ledelse af den offentlige sektor er et væsentligt aspekt i forhold til at innoverer og bevare velfærdsstaten. Ministeren har i april 2017 formuleret fire veje til bedre offentlig service i en sammenhængsreform:

- 1) Medarbejderne skal have mere tid til kerneopgaverne og ikke bruge tid på unødvendige krav og registreringer
- 2) Der skal skabes mere velfærd på tværs af sektorer
- 3) En mere tidssvarende offentlig sektor med nye velfærdsteknologier
- 4) Den offentlige sektor skal have bedre ledelse³.

² Jacob Torfing, DenOffentlige.dk 22.04. 2014

Sophie Løhdes nye udkast til en reform tager udgangspunkt i de essentielle problematikker, der er på ældreområdet med velfærdsteknologiske udfordringer, samarbejde på tværs af sektorer, samt fokus på bedre ledelse og mindre registrering. Reformen underbygger desuden de problemområder, der er i casen til denne afhandling; Ærø Kommune. Der er i kommunen sat initiativer i gang på det velfærdsteknologiske område og indenfor registrering er kommunen pilotkommune på IT-systemet Fællessprog III og har derigennem haft fokus på at minimere unødvendig registrering. Der har ligeledes på Ærø været fokus på at arbejde på tværs af sektorer, fordi det er en lille kommune, hvor det er nødvendigt at arbejde på tværs. Der har altid været et tværssektorielt samarbejde med Ærø Sygehus og den kommunale ældresektor. Ærø Kommune mangler i forhold til Sophie Løhdes reformtanker at sætte fokus på ledelse.

Ærø Kommune har en befolkning på 6.200 indbyggere. Ældrebeholdningen udgør pt. 32 % af øens indbyggere, og dette antal vil stige til 37 % i 2020. I resten af Danmark udgør ældrebeholdningen 22 % og vil stige til 25 % i 2020. Der er således en stor udfordring nu og i fremtiden på Ærø med at håndtere de mange ældre og det forventede udgiftsniveau på Sundheds- og Ældreforvaltningens budget.

Ud over den demografiske udfordring har Ærø en udfordring med at flere ældre mennesker flytter til øen. Den danske velfærdsstat er under forandring. Flere og flere ressourcestærke ældre flytter til de veldrevne ø-kommuner og andre 'udkantssteder' samtidig med, at unge med familier flytter til storbyerne med uddannelsesstilbud, jobmuligheder og kulturtilbud. Der er således pt. en markant tilflytning til Læsø, Samsø og Ærø af ældre borgere⁴. Hver femte borger vil på øerne i 2045 være 80+. En udvikling på landsplan, der giver udfordringer for Ærø Kommune med økonomien og det stigende antal ældre og dermed hjemmeplejetilbud.

De udfordringer, der er på Ærø Kommunes ældreområde kan opdeles i udfordringer på de forskellige niveauer i organisationen. Der er udfordringer for politikerne og direktionen (strategiske niveau), på chefniveau (taktiske niveau) samt på leder og medarbejder niveau (operationelle niveau).

På statsniveau er der udfordringer med det stigende antal ældre i hele Danmark, men også at der er et stigende antal ældre, der søger til bestemte områder som Ærø,

³ Regeringens hjemmeside. Regeringen.dk den 04.04. 2017

⁴ Jyllands-Posten 18. april 2017

Læsø, Samsø og andre udkantsområder. I Ærø Kommune er der udfordringer med det stigende antal ældre og mere komplekse borgere på både det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau. Det vil sige, der er udfordringer på det strategiske niveau (politikere og direktionen) med at rekruttere medarbejdere med rette uddannelse og kvalifikationer, så de rette kompetencerne er til stede i fremtiden. På det taktiske niveau (chefniveauet) er udfordringerne at holde balancen mellem kompetencer og resourceudviklingen så opgaverne i organisationen bliver løst kvalificeret. På det operationelle niveau (leder og medarbejdere) er udfordringen at leverer det serviceniveau, der er besluttet i Ærø Kommune og i regeringen.

Ledelse af en organisation/kommune vil tage udgangspunkt i en helhed af organisationen og ikke kun på et niveau. Fokusset i denne afhandling vil være på det taktiske niveau, men med øje for hvad der foregår på både det strategiske og det operationelle niveau. Formålet med at begrænse fokuset på det taktiske niveau er at kunne analysere og belyse de områder, der kan og skal sættes handling på her og nu og som Ærø Kommune har behov for bliver iværksat. På det taktiske niveau skal der være en balance mellem kapaciteten og efterspørgslen på servicen i kommunen.

Den samlede udfordring med presset på velfærdsstaten ligger i samtlige kommuner i Danmark. Den demografiske stigning af ældre skal ses i sammenhæng med udfordringerne for kommunerne med det stigende antal udskrivelser fra sygehusene, hvor borgerne bliver udskrevet tidligere og tidligere og der skal løses flere og flere komplicerede patientopgaver i kommunerne.

Hver kommune på landsplan har hver især sine udfordringer. Ærø Kommune har sine egne. Dette leder hen til at analysere og synliggøre de udfordringer, der er i Ærø Kommune.

Hvilke udfordringer er der for ledelsen på det taktiske niveau nu og i den nærmeste fremtid set i relation til det stigende antal opgaver, der er på ældreområdet samtidig med, at der er krav om, at udgiftsniveauet holdes i ro. Herunder hvilke ledelsesinitiativer og handlinger det er påkrævet nu og fremover, for at holde udgiftsniveauet i ro.

Delelementer i analysen vil være:

- Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til at ændre opgavevaretagelsen på ældreområdet til en mere rehabiliterende tilgang så borgerne bliver mere selvhjulpne.
- Hvilke ledelsesudfordringer er der med implementering og anvendelsen af velfærdsteknologiske løsninger set i relation til at holde udgiftsniveauet i ro.
- Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til at etablere frivillige grupper, aktive borgere og pårørende så civilsamfundet kan indgå som en del af løsningen på ældreområdet
- Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til rekruttering af medarbejdere med den rette uddannelsesmæssige baggrund, så opgaverne kan blive løst på ældreområdet

Aspekter som samarbejde på tværs af sektorer f.eks. samarbejde mellem ældresekto- ren og sundhedssektoren samt samarbejde regionalt mellem kommunen, Ærø Syge- hus og de praktiserende læger er aspekter, der også vil kunne være med til at holde udgifterne i ro. Ved et samarbejde mellem Ærø Sygehus, de praktiserende læger, sundhedssektoren og ældresekto- ren i Ærø Kommune vil der samlet set kunne etable- res f.eks. et fælles sundhedshus og derved spare både regionen, de praktiserende læ- ger og Ærø Kommune for udgifter. Samarbejde internt i Ærø Kommune vil ligeledes være et aspekt der vil kunne fremme besparelserne på udgifterne. Disse tværgående samarbejdsrelationer både horisontalt og vertikalt vil blive inddraget i analysen f.eks. under de forskellige delelementer i analysen, hvor det gider mening i forhold til ar- bejdsgangen. Det tværsektorielle og det tværkommunale samarbejde er væsentlige faktorer i løsningen af velfærdsproblemerne, og vil i denne analyse af Ærø Kommune ikke have et særskilt afsnit, men vil indgå i de andre delelementer.

Der er i Ærø Kommune en naturlig tilgang til samarbejde både horisontalt og vertikalt. Der bliver stort set ikke taget initiativer til nye tiltag uden at der bliver inddraget medarbejdere og ledere fra andre sektorer. Der er en naturlig arbejdsgang på kryds og tværs af kommunen og regionen. Størrelsen på Ærø Kommune og at kommunen er en ø betyder, at der gennem lang tid har været en naturlig samarbejdskultur om at løse velfærdsproblemerne.

Det væsentlige i denne analyse er de udfordringerne, der er på det taktiske niveau, hvor der er 5 ledere (4 centerleder og 1 leder af hjemmeplejen) og visitationen. Det er væsentligt at skematiserer, hvilke indsatsområder der skal arbejdes med i Ærø Kommune, så Ærø Kommune fremover kan bevare serviceniveauet på ældreområdet. Styring og ledelse af ældreområdet kræver synlighed og en klar holdning til de ind-

satsområder der skal forandres og forbedres. Dette kræver uddannede ledere som har kendskab til styringsværktøjerne.

Udgangspunktet i denne afhandling vil netop være ledelse af ældreområdet i Ærø Kommune. Udfordringen er, at lederne skal være i stand til at løse de problemer, der er pt. på ældreområdet og de udfordringer, der kommer i fremtiden. Der skal sættes klare mål for ledelse.

3.0 Præsentation af case Ærø Kommune

Ærø Kommunes ældreområde består af hjemmeplejen, der dækker hele øen samt 4 ældrecentre med i alt 120 sengepladser + 6 midlertidige pladser. Et af ældrecentrene er demensplejecenter. Desuden er der sundhedsområdet, der indeholder sygeplejerskegruppen, terapeutgruppen og forebyggende hjemmebesøg og som organisatorisk er en selvstændig afdeling. Der er i alt ca. 280 medarbejdere på sundheds- og ældreområdet. Politisk tilhører sundheds - og ældreområdet Kultur og Socialudvalget (se bilag 1).

Ærø Kommune er en ø-kommune med 6.200 indbyggere. Der har siden 2012 været et støt fald i antallet af indbyggere, men i 2016 stagnerede faldet. Også i 2017 ser det ud til, at antallet af borgere forbliver det samme, dette skyldes hovedsaglig, at der er flere fødsler på øen og flere ældre flytter til øen⁵.

Ærø Kommune har relativt mange boligerne til ældre borgere til sammenligning med andre kommuner. Der er en dækningsgrad på 31,2 til sammenligning med hele landet der ligger på 29,8. Dækningsgraden vil sige det antal ældreboliger der er til rådighed pr. 100 borgere over 80 år. Ærø Kommune sammenligner sig ofte med andre ø-kommuner, hvor der på Samsø er en dækningsgrad på 23,2⁶.

Ærø Kommunes indbyggere har en gennemsnitlig indlæggelsestid på 9,4 sengedage til sammenligning med landsgennemsnittet der er på 9,7 sengedage. En indlæggelsestid der svarer til gennemsnittet af landet.

⁵ Danmarks statistik 2017

⁶ Danmarks statistik 2017

4.0 Metode

Metodeafsnittet vil indeholde en præsentation af den videnskabsteoretiske antagelse for opgaven og indsamling af data. Afsnittet vil desuden indeholde en beskrivelse af analysens opbygning, formålene med analysen samt begrundelse for valg af teorier.

4.1 Videnskabsteori

Det videnskabsteoretiske ståsted har betydning for gennemførelsen af en undersøgelse - lige fra udviklingen af problemformuleringen, interviewspørgsmål, valg af case og interviewpersoner og selve analysearbejdet. Det videnskabsteoretiske perspektiv er den grundlæggende forståelse af verdenen og det grundlæggende syn på erkendelsen (Justesen 2010 p. 13).

Nogle perspektiver har et realistisk afsæt - en grundlæggende antagelse om at virkeligheden findes i en bestemt og tydelig form 'derude' uafhængig af vores erkendelse af den. Dette er realismen. I denne optik bliver opgaven at indfange perspektiverne og beskrive dem så præcist, entydigt og neutralt som muligt. Et formål kan være at afdække og forklare årsag-virknings-forhold mellem forskellige perspektiver. En objektiv beskrivelse af verdenen, hvor forskerens opgave bliver at blotlægge, hvordan de underliggende mekanismer og strukturer påvirker perspektivet. I erkendelsen gælder det om at minimere subjektive elementer mest muligt.

Et andet perspektiv er den konstruktivistiske tradition, hvor antagelsen er, at vores virkelighed kontinuerligt konstrueres i sociale processer. I denne retning er det væsentligt at forsøge at indfange den kompleksitet som er kendetegnet for tilblivelsen af problemfeltet. Opgaven bliver ud fra denne tradition at forsøge at indfange den kompleksitet som er kendetegnet for tilblivelsen af perspektivet og beskrive kompleksiteten og flertydigheden med så mange facetter som muligt (Justesen 2010, p. 13).

Det videnskabsteoretiske perspektiv på denne afhandling er ud fra den konstruktivistiske tradition. Ærø Kommunes ældreområde indgår i sociale konstruktioner og processer, hvor der er en kompleksitet i forhold til perspektivet. Problemstillingen, valg af teorier og metode er derfor ud fra konstruktivismen, et forsøg på at indfange den kompleksitet og flertydighed, der er på ældreområdet.

Desuden er erkendelsesperspektivet eller undersøgelsesgrundlaget i analysen ud fra en induktiv tilgang. Det vil sige, analysen tager udgangspunkt i at undersøge en konkret situation empirisk og herfra forsøge at udlede en generel sammenhæng eller et mønster. Interviewene i analysen danner sammen med artiklerne (teoretiske perspektiver) et samlet mønster for Ærø Kommune. Artiklerne (teoretiske perspektiver) fungerer som et 'baggrundstæppe' i analysen, - som erfaringer andre steder fra og som tilsammen giver et mønster eller sammenhæng på Ærø Kommunes udfordringer.

Indsamling af data

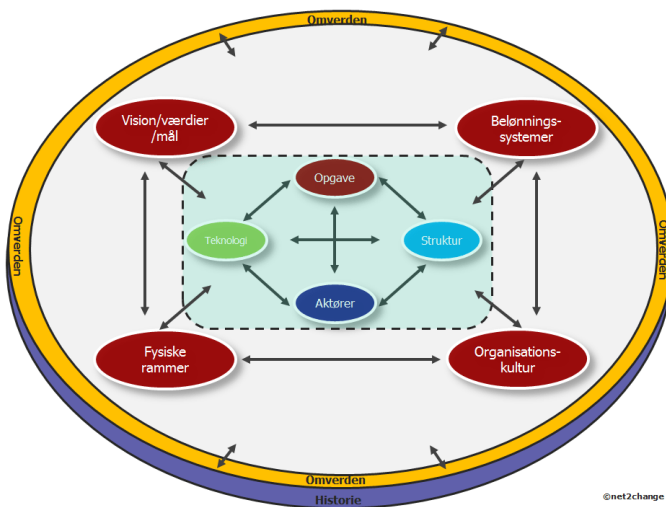
Indsamlingen af data til empiri er baseret på den kvalitative metode med referater fra udvalget, netværksmøder i forbindelse med velfærdsteknologiske møder, interviews af politikere og ledere på ældreområdet i Ærø Kommune. Et forsøg på at afdække de sociale relationer og underliggende mekanismer som styrer menneskernes handlinger.

Interviewpersonerne er en politiker - formanden fra Kultur- og Socialudvalget, Kultur- og Socialdirektøren, ældrechefen og lederen af Hjemmeplejen. De valgte personer repræsenterer en person fra hvert niveau i organisationen dels fra det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau. De valgte personer repræsenterer Ærø Kommune på hver deres niveau og kan ud fra deres perspektiv give deres vurderinger af problemfeltet. De kan være med til at give deres bud på den kompleksitet, flertydighed og ustabilitet, der kendetegner den sociale verden. Interviewene er struktureret ud fra en interviewguide (se bilag 2).

4.2 Analysens opbygning

Udfordringerne på ældreområdet i Ærø Kommune kan være mangfoldige så for at strukturere analysen og valg af teorier vil analyseafsnittet blive opdelt ud fra Leavitts opdeling af organisationer med 1) Opgaver, 2) Struktur, 3) Aktører og 4) Teknologi (Jacobsen 2012, p. 81). Leavitts opdeling af organisationer er imidlertid blevet videreudviklet således, at også omgivelserne indgår som elementer i figuren. (se figur 1)

Figur 1



J.C. Ry Nielsen og Morten Ry har udvidet Leavitts model med:

- fysiske rammer
- organisationskultur
- belønningssystemer
- visioner/værdier/mål
- omverden og historien

Leavitts holistiske model for organisationer og Nielsens/Rys inddragelse af omgivelserne i modellen, vil danne rammen for analysen og valg af teorier i opgaven.

Leavitt beskriver i sin model den indbyrdes afhængighed mellem elementerne. Hvis et element forandrer sig har det indflydelse på de andre elementer i organisationen. Hvis for eksempel teknologien ændres i en organisation vil opgaverne, aktørerne og strukturerne ændres også. Nye teknologier vil kræve andre kompetencer hos aktørerne og opgavevaretagelsen vil forandre sig. En ændring i et element vil betyde ændringer i hele organisationen. De forskellige elementer vil blive påvirket i forskellige grader - nogle påvirkes i større grad, andre i mindre grad.

Leavitts model over organisationer vil blive anvendt i analysen til at synliggøre de ledelsesudfordringer, der er i hele organisationen. Modellen er med til at give et overblik over Ærø Kommunes ældreområde og opdeler organisationen i delementer, der kan

analyseres på. Samtidig giver modellen muligheder for at lægge en strategi og iværksætte handlinger ud fra delementerne og med et øje for, at de iværksatte handlinger betyder forandringer i andre dele af organisationen.

Leavitts holistiske model giver et helhedsbillede af organisationen især med de omkringliggende elementer, der er tilføjet modellen. Der er andre holistiske modeller over organisationer, der kunne have været anvendt til analysen, som for eksempel Jay Galbraiths model med de 5 elementer; strategi, struktur, processer, belønning og mennesker. Men Leavitts elementer med opgaver, struktur, aktører og teknologi har til sammenligning med Galbraiths elementer, en mere direkte referenceramme til de problemstillinger, der er i Ærø Kommune især med de velfærdsteknologiske udfordringer.

Første del af analysen vil således tage udgangspunkt i **opgaverne**, med fokus på kapaciteten og de krav til ændringer af opgaverne, der allerede er i organisationen og som vil stige fremover.

Anden del af analysen vil tage udgangspunkt i de udfordringer, der er i Ærø Kommune med de **teknologiske** udviklingsmuligheder.

Tredje del af analysen vil tage udgangspunkt i udfordringerne på **aktørniveau**, herunder dels aktører i civilsamfundet som frivillige, pårørende, netværk, lokalsamfundet osv. dels aktører som medarbejdere og rekruttering af medarbejdere.

Den fjerde del af analysen vil tage udgangspunkt i **strukturen og de ledelseskompetencer** der er nødvendige for at iværksætte handlingerne indenfor de forskellige elementer af organisationen.

Den femte og afsluttende del af analysen vil tage udgangspunkt i **mission/visioner/værdier/mål** i organisationen. For, at den nærmeste fremtid kan blive sikret, er udfordring for Ærø Kommune at få sat mål for fremtiden og få formuleret hvilke visioner og værdier, der skal plantes i kommunen.

Kulturen i Leavitts model kunne også være relevant at analysere, men er fravalgt som et selvstændigt analyseafsnit fordi det indgår som aspekter i de andre analyseafsnit. Kulturen er væsentligt at have fokus på i forhold til ledelse og forandring af organisationer. Vægtningen i denne analyse vil imidlertid være på de fem nævnte elementer, fordi det er væsentlige elementer på det taktiske niveau, der med fordel kan blive analyseret og der kan sættes handlinger på her og nu.

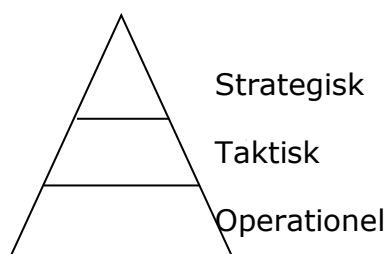
De fysiske rammer fra Leavitts model er også væsentlige faktorer i forhold til de fremtidige perspektiver. Der er en stigende forventning blandt ældre om at bo i to-rums boliger, og der er kun et-rums boliger på plejecentrene i Ærø Kommune. De fysiske rammer er ikke en ledelsesudfordring pt. på ældreområdet, men mere en politisk udfordring. De fysiske rammer vil derfor ikke være et emne, der vil blive behandlet analytisk i denne afhandling.

Med det stigende antal ældre er udfordringen i kommunerne at forebygge og sætte tidligt ind på sundhedsområdet så borgerne undgår at blive syge og indlagte. En forebyggende indsats er en udfordring på sundhedsområdet, og som kræver en langstrakt planlægning. I Ærø Kommune er denne forebyggende indsats godt i gang. Der er som sådant ikke direkte ledelsesudfordringen for plejecenterlederne og lederen af hjemmeplejen her og nu, men mere for sundhedsafdelingen. Den forebyggende indsats og tidlig opsporing er vigtige elementer i problemløsningen af opgaverne indenfor ældreområdet, men det er udfordringerne på plejecentrene og hjemmeplejen, der vil blive lagt vægt på her i opgaven.

Regeringen har desuden vedtaget nye aktivitetsbaseret belønningssystemer i forhold til medfinansiering til regionernes sundhedssystem som f.eks. sygehusindlæggelser. Det er vedtaget, at ved sygehusindlæggelser af borgere mellem 65 og 69 år bliver medfinansieringen for kommunerne 45 % af DRG taksterne og ved indlæggelse af borgere på 80 + stiger medfinansieringen til 56 % af DRG taksterne. Det vil sige, at kommunerne bliver belønnet for at forebygge, at ældre borgere bliver indlagte. Dette belønningssystem fordrer, at der bliver sat forebyggende tiltag i gang især i forhold til kroniske syge borgere som KOL (rygerlunger), sukkersyge og hjertekarsygdomme. Regeringens belønningssystemer har indflydelse på den langstrakte sundhedsplanlægning i Ærø Kommune og vil ikke blive inddraget i analysens problemfelter. Belønningssystemerne er vigtige elementer i forhold til belastningen på ældrecentre og på hjemmeplejen, men har ikke en her og nu indflydelse på ledelse af ældreområdet.

Der er desuden politisk taget initiativ til, at kommunerne skal oprette akutpladser til dels at forebygge hospitalsindlæggelser og dels forebygge belastningen i hjemmeplejen. Ærø Kommune har i den forbindelse taget initiativ til et samarbejde med Region Syddanmark om oprettelse af pladserne i samarbejde med Ærø Sygehus. Sagen med akutpladserne er derfor på det politiske niveau pt. og ikke endnu en ledelsesudfordring på det taktiske niveau for ældreområdet.

Der er ledelsesmæssige udfordringer på forskellige områder af en organisation. De forskellige ledelsesniveauer i en organisation kan opdeles i tre dele, hvor fokuset er efter hvor ledelsen befinder sig. Det vil sige en opdeling mellem topledere, mellemledere, og teamledere.



Befinder man sig i topledelsen vil ens ledelsesfokus være primært af strategisk karakter, det vil sige, at lederen arbejder med at skabe målsætninger og langsigtede planer. Fokus er på fremtiden, f.eks. hvilke kompetencer organisationen har for at kunne klare sig i den fremtidige konkurrence. På mellemliderniveauet beskæftiger man sig mere med taktiske ledelsesopgaver. Det vil sige, arbejde med at omsætte den overordnede strategi til fokusområder og indsatser i de forskellige enheder. Derudover er der fokus på balancering mellem kompetence og ressourceudvikling, så der sikres, at organisationen kompetencer svaret til behovet og udgifterne holdes i ro. Det nederste niveau er daglig ledelse, projekt- og teamledelse, hvor der er fokus på daglig drift og om organisationen leverer de præstationer den er forpligtiget til (Hildebrandt 2015 p. 32).

Der er således i analysen lagt vægt på at analysere det, der på det taktiske niveau kan handles på her og nu og som har indflydelse på hverdagen. Desuden er der i analysen lagt vægt på den fremtidige strategiske planlægning med mission og værdier, så Ærø Kommune på nuværende tidspunkt kan planlægge de mere langstrakte og strategiske handlinger. En opgave der ligger på det strategiske niveau i organisationen, men som har betydning for det taktiske niveau. Der er en interesse i at se fremad.

Formålet med analysen

Analysens hovedformål er at analysere velfærdsproblemerne så der kan sættes handling i gang. Det er væsentligt, at de nye velfærdstilbud, der skal iværksættes, svarer til de udfordringer, der er.

Formålet med analysen er desuden at afdække det nuværende udgangspunkt for Ærø Kommune. Hvor er ressourceområderne og hvor er udfordringerne. Der er udfordringer, der kan handles på af Ærø Kommune, men der er også udfordringer som demografien og udviklingen af tilflytningen til Ærø, som ledelsen på ældreområdet eller politikerne ikke kan ændre på.

Dernæst er formålet at belyse de rammer og udfordringer, der er for ledelsen i Ærø Kommune. Herunder at finde frem til ledelsesværktøjer og ledelseskompetencer for at kunne være leder af ældreområdet. Hvilke ledelseskompetencer skal der være indenfor ældreområdet.

Formålet er desuden at inddrage politikerne mere i ældreområdet, så de tager ansvar for ældreområdet. Der er i 2017 valg til kommunerne og valg til seniorrådet i Ærø Kommune. Ældreområdet vil på Ærø være et væsentligt omdrejningspunkt i valgkampen og derfor vil denne analyse kunne indgå i det forberedende arbejde til valget med klare facts, vurderinger og data. Analysen vil forhåbentlig kunne være med til at gøre politikerne ansvarlige for ledelse af ældreområdet.

Formålet med analysen er desuden at være med til at iværksætte et paradigmeskifte - at ændre indstillingen blandt borgerne og medarbejderne så både borgerne, civilsamfundet, familier, naboer, pårørende osv. bliver mere aktive og være med til, at de ældre borgere får hjælp til selvhjælp eller nabohjælp i stedet for pleje og omsorg.

Valg af teori

De valgte teorier i analysen vil overordnet set tage udgangspunkt i den teoretiske referenceramme, der indgår i modulerne for Master of Public Governance. De valgte teorier har overvejende en rationel indgangsvinkel på ledelse og de udfordringer, der er i ledelse af organisationer. De rationelle elementer giver klare mål, retning og resultater og er umiddelbare synlige. Det rationelle element giver muligheder for at handle og lægge strategier ud fra analysen.

Der er andre elementer i ledelse end det rationelle. Der er som for eksempel Buchholts/Lunde bud på de 10 bedste værktøjer for god ledelse.

Topledelsens 10 bedste værktøjer (Preben Buchholt)	Topchefens 10 bedste værktøjer (Nils Lunde)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Borgerfokus og skabe overblik på kerneydelsen 2) Brug ledelse som bundlinjeresultat 3) Vær offensiv i det administrative og politiske maskinrum 4) Sæt det rigtige hold 5) Vær tæt på driften og få styr på forandringsprocesser 6) Motivér faglig udvikling 7) Erkend at kultur er arbejdspladsens grundlov 8) opfølgning, opfølgning, opfølgning 9) Skab tillid og troværdighed 10) tænk altid åbenhed i organisationen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kundefokus, kundefokus, kundefokus 2) Forstå kerneforretningen 3) Tænk internationalt 4) Pas på troværdighed 5) Husk at eksekvere 6) Sæt det rigtige hold 7) Gør det enkelt 8) Tiden kræver åbenhed 9) Vær tæt på driften 10) Differentiering sikrer fremtiden

Buchholt og Lundes perspektiver fører frem til god ledelse gennem elementer som psykologiske behov, trivsel, åbenhed, hård/blød ledelse osv. (Buchholt 2015, p. 38). Dette er elementer, der har en humanistisk tilgangsvinkel og som også er vigtige og væsentlige for ledelse, men de rationelle teoretiske perspektiver er valgt i denne afhandling.

De humanistiske og de rationelle elementer kan kun være med til at supplere hinanden i de ledelsesudfordringer, der er i Ærø Kommune. Det ene element udelukker ikke det andet. Dog er vægtningen lagt på de rationelle elementer i denne analyse for at kunne synliggøre mål og retning i ledelsesudfordringerne. Synliggørelsen af mål og retning vil være med til, at organisationen bliver mere bevist om udfordringer og mål for fremtiden. Synliggørelsen af problemfelterne kan således indgå i en samlet dialog i kommunen om fremtiden når der i 2018 skal udarbejdes nye politiske missioner og visioner for fremtiden. Synliggørelsen af mål og retning kan også være med til at skabe dialog blandt ledere og medarbejdere i organisationen så mål og retninger bliver mere legitime.

Ud over de rationelle elementer i teorivalgene indeholder analysen også teorier og perspektiver i forhold til systemverdenen og livsverdenen. Sammen med de rationelle teorier og forståelsesrammer er det væsentligt at sætte fokus på, at systemverdenen

ikke koloniserer livsverdenen, men elementer fra civilsamfundet som frivillige, netværk osv. kan være med til at løse udfordringerne i velfærdsstaten.

5.0 Analyse

5.1 Opgaver

Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til at ændre opgavevaretagelsen på ældreområdet til en mere rehabiliterende tilgang så borgerne bliver mere selvhjulpne.

Ældreområdet i kommunerne skal i forhold til serviceloven §83 tilbyde dels personlig hjælp og pleje, dels hjælp til nødvendige praktiske opgaver i hjemmet samt madservice til de borgere, der af fysiske eller psykiske grunde ikke selv kan varetage disse opgaver. Det vil sige, at ældreområdet i Ærø Kommune har en opgave med at tilbyde hjælp til de ældre borgere, der ikke kan tage vare på sig selv.

Opgaverne på ældreområdet har og vil stadig i fremtiden ændre sig i hele landet og i Ærø Kommune. Ændringerne i opgavevaretagelsen i Ærø Kommune består hovedsagelig i at:

- 1) der har gennem de sidste år været en støt stigning i antal visiterede borgere i hjemmeplejen på grund af de mange flere ældre på øen, en stigning på 5% pr. år gennem de sidste 3 år⁷.
- 2) der har ligeledes været en stigning i antal indlæggelser på de midlertidige pladser på plejecentrene fra 85 indlæggelser i 2014 til 125 indlæggelser i 2016⁸.
- 3) opgaverne i hjemmeplejen og på plejecentrene bliver mere og mere komplekse fordi borgerne bliver udskrevet fra sygehusene tidligere og tidligere.

Dette giver samlet set en større mængde af opgaver i Ærø Kommune både på centrene og i hjemmeplejen.

Der er desuden i 2015 vedtaget en lov (Serviceloven §83a) der fordrer en rehabiliterende tilgang til hjemmehjælpen så borgerne bliver mere selvhjulpne. Kommunerne skal "... tilbyde korterevarende og tidsafgrænset rehabiliteringsforløb til personer med

⁷ Analyseportalen Ærø Kommune

⁸ Analyseportalen Ærø Kommune

nedsat funktionsevne, hvis rehabiliteringsforløbet vurderes at kunne forbedre personens funktionsevne og dermed nedsætte behovet for hjælp efter § 83, stk. 1. Vurderingen skal være individuel og konkret og tage udgangspunkt i modtagerens ressourcer og behov" (Serviceloven § 83 a). Der er således i 2015 vedtaget, at kommunerne skal iværksætte rehabiliterende tiltag, hvor det er muligt at borgerens situation kan forbedres.

Der er således en ændring i opgavevaretagelsen på Ærø Kommunes ældreområde - en ændring, der er kommet fra omgivelserne med flere ældre borgere og mere komplekse opgaver samt en mere rehabiliterende tilgang til opgavevaretagelsen.

Ærø Kommune har siden 2015, hvor rehabiliteringslovgivningen blev vedtaget, ikke gjort så meget brug af denne lovgivning. Der har været et begrænset antal visiteringer til rehabiliterende tiltag.

Der er i Ærø Kommune behov for at innoverer og ændre på opgavevaretagelsen på ældreområdet dels med det formål at videreudvikle området så ældreområdet kan varetage stigningen i opgavevaretagelsen dels med det formål at frigive ressourcer gennem rehabiliterende tiltag. Der skal ske en forandring så Ærø Kommunes ældreområde fremover vil kunne løfte de opgaver, der er i forhold til serviceloven §§ 83 og 83a. Der er behov for at lægge en strategi for forandringerne i forhold til opgavevaretagelsen.

Forandringsprocessen

Det første skridt i forandringsprocessen er, at analyserer den position kommunen står i. Det vil sige, finde ud af Ærø Kommunes udgangspunkt - hvor er styrkerne og svaghederne, inden forandringerne iværksættes. Næste skridt vil være at træffe de rette valg og tilrettelægge de strategiske handlinger, der skal iværksættes. Den strategiske planlægning og udførelse har den bedste effekt ved ikke at være ud fra en lineær proces, men ud fra en cirkulær proces. De tre trin 1) analyse af positionen, 2) strategiske valg og 3) handlinger, danner fundamentet i ændringerne, men skal foregå i en dynamisk proces, hvor analyse, valg og handlinger vil indgå i cirkulære processer og bevæge sig frem og tilbage (Johnson G. m.fl. 2011, p. 15).

Kapabiliteten

Udviklingen og forandringen i en organisation starter som tidligere nævnt med at analysere organisationens position og udgangspunkt. Hvilke ressourcer og mangler har organisationen.

Kerneopgaverne på ældreområdet er at varetage plejen af ældre borgere i Ærø Kommune. Kerneopgaverne bliver udfordret ved, at antallet af ældre borgere stiger samt opgaverne bliver mere komplekse, dette giver et pres på kerneopgaven. Ærø Kommunes kapabilitet, det vil sige, det Ærø Kommune formår på ældreområdet, kommer under pres. En organisations stabile kapabilitet, der følger samfundets udvikling, er med til at organisationen overlever i det lange løb. En organisations kapabilitet er afhængig af de ressourcer og kompetencer der er i organisationen. Ressourcer defineres her som de aktiver en organisation har eller kan tilkalde. Kompetencer defineres her som de måder disse aktiver bliver brugt eller effektivt udviklet på (Johnson G. m.fl. 2011, p. 84).

Det vil sige, at Ærø Kommune for at kunne udvikle sig videre, skal være bevidst om hvilke aktiver organisationen er i besiddelse af og hvordan disse aktiver bliver brugt. En kommunes kapabilitet skal være dynamisk for at kunne klare opgaverne. Der er behov for, at en kommunes ressourcer og kompetencer udvikler sig i takt med den udvikling, der er i samfundet. Hvis en kapabilitet skal være effektiv er det nødvendigt med forandringer, der skal være en dynamik i organisationen (Johnson G. m.fl. 2011, p. 85).

I forhold til Ærø Kommunes kapabilitet på ældreområdet er den økonomiske formåen til sammenligning med andre kommuner på et acceptabelt niveau. Udgiften pr. ældre borgere på 65+ år er på 35.777 kr. Til sammenligning er udgiften 37.654 kr. på landsplan pr. 65+ år. Udgiften pr. 80+ år er på 138.289 kr. i Ærø Kommune og på landsplan er udgiften 165.686 kr. pr. 80+ år (se tabel).

	Udgiften pr. ældre 65 + år	Udgiften pr. ældre 80+ år
Ærø Kommune	35.777	138.289
Landsplan	37.654	165.686
Region Syd	35.915	153.280

Kilde: Danmarks statistik

De økonomiske udgifter i Ærø Kommune på ældreområdet er på et acceptabelt niveau i forhold til landsgennemsnittet. Der er en økonomisk formåen i forhold til at videreudvikle området således, at de mere komplekse patientforløb og det stigende antal ældre borgere, der fortsat vil komme fremover, vil kunne få et velfærdstilbud.

Der er i Ærø Kommune også en god indsats i forhold til nyvisiterede ældre til hjemmehjælp. Gennemsnitsalderen ligger på 81,6 år på nyvisiterede ældre - det er ressourcestærke ældre, der bor i kommunen og de har en høj alder som førstegangsvisiterede. Ærø Kommune ligger således som den kommune på landsplan, der har den højeste alder på nyvisiterede. Samtidig er det kun 3,4 % af de 65 - 79 åringer, der modtager hjemmehjælp, det tredje laveste i Danmark. Der er ligeledes en god forudsætning for at videreudvikle ældreområdet i forhold til, at der kommer flere og flere ældre og patientforløbene bliver mere og mere komplekse. Der er i Ærø Kommune en positiv kapacitet til at ændre og videreudvikle området til en mere rehabiliterende tilgang.

I forhold til medarbejderressourcerne er der en lav sygefraværsprocent på kun 3,8 % blandt medarbejderne, det laveste i hele landet. De styrker, der er ved Ærø Kommunes ældrepleje er, at kommunen har ressourcestærke ældre og en god personalestab med lav sygefravær.

Der er i Ærø Kommune et godt udgangspunkt og en god kapacitet til at videreudvikle organisationen i forhold til et paradigmeskifte fra at have fokus på omsorg og pleje til et paradigme, der bygger på hjælpe til selvhjælp - en rehabiliterende og tidsafgrænset indsats. Ærø Kommune har et behov for at være på forkant med udviklingen så der i fremtiden kan gives velfærdstilbud til de ældre borgere der har et behov for det.

Konkurrence

Et aspekt, der kan være med til at videreudvikle en organisation imod at blive mere effektiv og derved frigive ressourcer til endnu flere tiltag, er konkurrence. Konkurrencen kan ifølge NPM give organisationen et pust og gøre organisationen mere tidssvarende i forhold til omgivelserne eller organisationen kan blive udkonkurreret.

For, at en organisations kapabilitet er konkurrencedygtig er der fire kriterier, der skal være opfyldte. Kapabiliteten skal være:

- værdifuld for 1) dem, der skal aftage 'produkterne' ('kunderne')
 2) evner til at opnå de økonomiske målsætninger
 3) evner til at positionerer tilbuddet på 'markedet'
- sjældne 1) ingen, eller kun få andre, har varerne, og de kan vedligeholdes
- karakteristiske 1) de kan kun vanskeligt imiteres af andre
- vedholdende 1) de kan kun vanskeligt substitueres af andre kapabiliteter (Johnson G. m.fl. 2012 p. 90)

Der er på Ærø ikke private leverandører og derved ikke som sådant konkurrence på opgavevaretagelsen og prisniveauet. Der er dermed ikke konkurrence på kapabiliteten og Ærø Kommune kan ikke være sikker på om ældreindsatsen er "værdifuld for dem, der skal aftage produkterne" eller om opgavevaretagelsen er på et acceptabelt prisniveau. Der er ingen måleparameter gennem konkurrence for om produkterne er værdifulde eller kan gøres billigere.

Der er ligeledes ikke ret mange klager i Ærø Kommune over ældreplejen, men det kan skyldes det lille samfund, hvor borgerne kender de medarbejdere, der kommer og leverer varen. Udfordringen for Ærø Kommune er at leverer en værdifuld ydelse for borgerne, så det kan være med til at videreudvikle tilbuddet og kvaliteten bevares.

Der er etableret BUM model i Ærø Kommune som giver en adskillelse af bestiller og udfører delen - en tillempet markedsmodel, hvor myndigheds afdelingen vurderer borgernes behov og bestiller ydelserne hos udfører delen, de såkaldte leverandører. Men da der ingen private leverandører er i Ærø Kommune er det kun kommunen, der er leverandør. BUM modellen giver ikke på Ærø en "markedsmodel" som det er tiltænkt.

Et andet aspekt ved BUM modellen er, at den ikke fordrer, at borgerne bliver mere selvhjulpne. Modellen er med til fordrer, at desto mere, der bliver bestilt til leverandørerne altså Ærø Kommune desto større bliver området og der skal bevilliges mere til området. Der er ikke i modellen indbygget et belønningssystem således, at organisati-

onen eller medarbejderne opfordres til at gøre borgeren mere selvhjulpnen. Det er lige omvendt desto mere myndighedsafdelingen bestiller desto mere bevilliges der af ydelser.

Der er ingen konkurrence på Ærø i tråd med New Public Management bevægelsen alligevel er priserne på de leverede timer i Ærø Kommune på et mellemniveau set i forhold til landsplan. KL's benchmarking undersøgelse på landsplan viser, at hjemmeplejen på Ærø er på et lavt niveau i forhold til landsgennemsnittet. Priserne på plejehjemspladserne ligger ligeledes på et mellemniveau i forhold til udgifterne på landsplan.

	Udgiften pr. ældre 65+ år	Udgiften pr. ældre 80+ år
Ærø Kommune	8.065	31.140
Landsgennemsnit	11.105	48.863
Region Syd	11.214	47.860

Kilde: Danmarks statistik

Der er således andre incitamenter end konkurrence, der er med til at skabe priser, der har et acceptabelt niveau. Der er en ansvarlighed og bevidsthed på det operationelle niveau i forhold til, at udgifterne ikke stiger (interview 1 Operationel niveau).

På det politisk og på det strategiske niveau bliver der givet udtryk for, at det er godt, at der ikke er private leverandører på Ærø. "Et privat firma kan kun eksisterer ved at tjene en profit på ydelserne, opgaver som ældreplejen er en samfundsopgave og ikke opgaver for private firmaer, der skal oparbejde et overskud" (interview 1 Politiske niveau). På Ærø er der hverken på det politiske eller på det strategiske niveau interesse i private firmaers konkurrence og dermed pres på ydelserne på ældreområdet. Dog vil et tilbud fra en privat leverandør kunne give Ærø Kommune et måleparameter på kvaliteten af den pleje og omsorg, der bliver givet. Er der mange, der vælger en privat leverandør i stedet for Ærø Kommune, kan dette være et pejlemærke på om den leveret vare er god nok. En privat leverandør kan være med til at sætte spørgsmålstejn ved om den leverede vare er tilfredsstillende og derved være med til at videreudvikle hjemmeplejetilbuddene.

Et andet måleinstrument for om "produktet er værdifuld for kunderne" er brugertilfredshedsundersøgelser. Der er her i juni 2017 taget initiativ til at måle brugernes, de pårørendes og medarbejdernes oplevelser af plejen på et af centrene på Ærø. Et cen-

ter, hvor politikerne havde hørt dårligt omtale. Undersøgelsen vil blive foretaget af konsulentfirmaet BDO og vil muligvis senere danne udgangspunkt i undersøgelse af resten af ældreområdet. Denne undersøgelse vil kunne give pejlinger på om opgavevaretagelsen i Ærø Kommune er "værdifuld for kunderne" og tilfredsstillende.

Samlet set i forhold til konkurrence på ældreområdet er der et acceptabelt prisniveau set i forhold til landsplan. Der er en økonomisk ansvarlighed på det operationelle niveau. Et tilbud fra en privat leverandør vil dog kunne give Ærø Kommune et pejlemærke på om kommunen leverer en tilfredsstillende 'vare'. Det antal borgere der vælger en privat leverandør vil kunne sige noget om tilfredsheden blandt borgerne i forhold til plejen. En privat leverandør muligvis fra Fyn vil også kunne være med til at frigive personaleressourcer i Ærø Kommunes ældrepleje, således at kommunens personale kan varetage andre opgaver se i forhold til det stigende antal ældre der er på vej i Ærø Kommune.

Økonomi

Den økonomiske situation i en organisation er en væsentlig faktor for, at den kan forandres og videreudvikles. Den økonomiske situation er med til dels at belyse en organisations position, dels er den med til at give et billede af organisationens udgangspunkt før en forandring.

Den samlet økonomi i Ærø Kommune skal ses ud fra, at kommunen hvert år modtager bloktilskud, samt tilskuds- og landsudligningsbidrag fra staten og de andre kommuner. Landsudligningsbidraget udregnes ud fra alderssammensætningen og de socio-økonomiske strukturer i kommunen. Ærø Kommune modtager både bloktilskud, udligningstilskud samt tilskud fra staten i relation til, at det er en ø-kommune⁹. Samlet set er Ærø Kommunes økonomi finansieret ved at 38 % af indtægterne kommer fra bloktilskud og udligninger og 48 % fra skatteindtægter, de resterende indtægter er andre indtægtskilder. Økonomisk har Ærø Kommune en fin balance mellem indtægter og udgifter.

Ærø Kommunes økonomi på ældreområdet er rammestyret og ikke ud fra en behovsstyring. Økonomien er beregnet ud fra en ramme, der tager udgangspunkt i demografiudviklingen. Økonomien i modellen er ikke udregnet ud fra belastningen måned for måned. En behovsstyring vil kunne gøre det stigende behov synlige for politikerne og ledelsen. Der er imidlertid ikke interesse på det politisk og på det strategiske niveau i

⁹ Social- og Indenrigsministeriet, Kommunal udligning og generelle tilskud 2017.

at ændre budgetlægningsmodellen. "Det giver for meget usikkerhed blandt medarbejderne, hvis området er styret ud fra behovene. Det er medarbejderne, der får et usikkert ansættelsesforhold, hvis økonomien skal styres måned for måned ud fra belastningen og antal opgaver. Det vil ikke være en godt" (Interview 1 politiske niveau).

På det strategiske niveau er der heller ikke interesse for at beregne økonomien ud fra det behov der er. "Det vil ikke være godt for motivationen og det at gøre en ekstra indsats, når der er behov for det. Det vil medarbejderne ikke kunne motiveres til. Det vil ikke være godt (.....) Der er en privatiseringsbølge, der er ved at komme ind over området, der er offentligt og en kommunale opgaver. Det er ikke godt for medarbejderne med korte ansættelsesforhold og at være ansat alt efter, hvor mange borgere, der skal have hjemmepleje" (interview 1 strategisk niveau).

På både det strategiske og det politiske niveau er der ikke interesse for behovsstyring af økonomien. Der er en bevidsthed om at udføre opgaverne på en økonomiske ansvarlig måde som også lykkedes. Ærø Kommune er drevet økonomisk ansvarsbevidst ud fra, at øen er en selvstændig og ansvarsbevidst kommune, der ikke spilder de økonomiske ressourcer på unødige initiativer.

Der er i den økonomiske rammestyringsmodel ikke incitamenter til at gøre borgerne mere selvhjulpen. Ved at bevare rammestyringsmodellen kan der være incitamenter for lederne om at gøre borgerne mere selvhjulpen. Ved en rehabiliterende indsats og dermed gøre borgerne mere selvhjulpen kan det betyde, at hver leder får flere ressourcer til rådighed. En mulighed for at gøre lederne mere opmærksom på den rehabiliterende indsats er indførslen af etablering af forløbstakster - forløb der har en rehabiliterende indsats. Odense Kommune og KL er i gang med at udvikle og afprøve en model der er baseret på effektstyring. Forløbstaksterne understøtter driftens arbejde med rehabilitering og indsatsen for at gøre borgerne mere selvhjulpen. Forløbstaksterne vil for Ærø Kommune kunne give en økonomisk styringsmodel i retning af en mere rehabiliterende indsats.

ATA-tiden¹⁰ (BTP Bruger Tids Procent)

Der er i forhold til arbejdsgange en ATA (BTP) tid på 57 %, hvor landsgennemsnittet ligger på over 60 %. Konsulentfirmaet BDO har i januar 2017 udarbejdet en analyse af Ærø Kommunes ældreområdet, der viste, at den lave ATA (BTP) tid skyldes lange transporttider for medarbejderne. Der er lagt vægt på, at alle medarbejdere møder

¹⁰ ATA tiden eller BTP tiden Bruger Tids Procenten er den direkte konfrontationstid med borgeren.

ind i Ærøskøbing hver morgen ½ time og kører derefter tilbage til de områder de skal arbejde i, også selvom medarbejderen bor i det område vedkommende arbejder i. Der er lagt vægt på, at alle medarbejdere på øen mødes hver morgen og fordeler arbejdet på hele øen. Der er lagt vægt på denne organisering, fordi der var behov for at samle alle medarbejderne og opretholde den ensartethed der er i tilbuddene i kommunen. Der har tidligere været store forskelle på tilbuddene i de to områder på Ærø (Marstal og Ærøskøbing). BDO rapporten viste, at der var en ensartethed i den leverede ydelse og kvalitet på hele øen. Denne ensartethed kan tilskrives det fælles udgangspunkt der var for medarbejderne og fælles møder omkring faglige udviklingstiltag.

Den politiske interesse i at ændre denne ATA (BTP) tid til mere effektiv udnyttelse af tiden er ikke tilstede. "Det er ikke væsentligt at måle tiden hos borgerne minut for minut, det er mere væsentligt, at hjemmeplejen udfører en samfundsopgave af social karakter end vi som kommune måler antal minutter" (interview 1 Politisk niveau). Der er på Ærø ikke en interesse i at effektiviserer tiderne, den sociale del af opgavevaretagelsen er en så stor væsentlig del, at der ikke er interesse i at ændre på det.

På det strategiske niveau er der heller ikke interesse i at ændre og effektiviserer så ATA (BTP) tiden bliver højere. Det vil gå ud over det faglige udgangspunkt og den fælles opgavevaretagelse. Det er nødvendigt, at alle medarbejderne i hjemmeplejen mødes hver morgen "Det er væsentligt, at medarbejderne mødes for at få et kvalificeret fagligt fælles niveau på øen. Det har været lederen af hjemmeplejens faglige udgangspunkt" (interview 1 strategisk niveau).

I forhold til at effektiviserer arbejdsgangene er der mulighed for at højne ATA-tiden (BTP), men på det politiske og strategiske niveau er der ikke interesse for at effektiviserer tiden og dermed frigive ressourcer. Der er behov for at samle øen af kulturelle grunde og ikke opdele øen i de 'gamle kommuner'. Der er kulturelle og historiske aspekter med i politikernes og direktionens overvejelser. Øen har fra lang tid tilbage været opdelt i forskellige grevskaber og dermed har der været store sociale forskelle på øen netop mellem Marstal og Ærøskøbing. Politikerne er derfor interesseret i at samle øen.

Bevidsthed blandt politikerne

Det er væsentligt for legitimiteten i en organisation at være bevidst om forandringer f.eks. i forhold til ændringer i opgavevaretagelsen. På det strategiske niveau er det

væsentligt, at der er bevidsthed om denne ændring i opgavevaretagelsen og dermed lægger den nødvendige strategi for fremtiden.

Der er i Ærø Kommune på det politiske niveau ikke en bevidsthed om ændringerne i opgavevaretagelsen set i forhold til den rehabiliterende tilgang og at der bliver flere ældre. På det politiske niveau er der en oplevelse af, at der "ikke er særlig pres på ældreområdet. Der er politisk ikke fornemmelse for ældre området. Politikerne synes, at der i Ærø Kommune er for få 'varme hænder' (interview 1 politiker Ærø Kommune).

På det strategiske niveau er der en bevidsthed om, at der er en opgaveglidning fra regionssygehusene til kommunernes ældreområde, men ikke hvor meget og at det kræver initiativer her og nu. På det strategiske niveau bliver der udtalt: "det er ikke aktuelt nu, men det vil kræve et fokus hen ad vejen" (interview 1 strategiske niveau).

På det taktiske og operationelle niveau er der en bevidsthed om, at "der er flere og flere ældre borgere, der kommer tidligere og tidligere hjem fra sygehusene. Vi skal varetage flere og flere opgaver og mere komplekse opgaver" (interview 1 taktisk niveau).

Samlet set er der ikke en bevidsthed blandt politikerne for, at der er en ændring af opgavevaretagelsen i organisationen med flere ældre og flere komplekse opgaver. Der er behov for at bevidstgøre politikerne om flere ældre og et paradigmeskifte ved at borgerne skal være mere selvhjulpne.

Diskursstrategi - incremental udvikling

Udgangspunktet for metoden til at ændre opgavevaretagelsen i Ærø Kommune vil være gennem en diskursstrategi, det vil sige, at ledelsen søger indflydelse, magt og legitimitet gennem 'sproget'. Fordelen ved en diskursstrategi er, at der kommer en højere grad af innovation, rationalitet og legitimitet gennem diskursen (Johnson G. m.fl. 2011, p. 29ff). Diskursen tager udgangspunkt i medarbejdernes, ledernes, direktions og politikernes fælles dialog med hinanden og med omverdenen således at Ærø Kommune udvikler opgavevaretagelsen i forhold til interne forhold og eksterne forhold.

En diskurs strategi vil tage udgangspunkt i, at ændringen i opgavevaretagelsen skaber mening for organisationen og at ændre bevidstheden hos ledere og medarbejdere. Strategisk ledelse handler om at skabe blivende forandringer - bevidsthed, kultur, holdninger, normer, rutiner i organisationen så forandringen får legitimitet. En forandring, der har betydning for hverdagen (Johnson G. m.fl. 2011, p. 29ff).

Der er andre forandringsmetoder som den logisk lineær strategidesign eller strategier udelukkende baseret på erfaringer. Disse forandringsmetoder vil have deres fordele, men de vil ikke være relevante til forandringerne i opgavevaretagelsen i Ærø Kommune fordi ændringerne dels ikke er regulære og lineær og dels at forandringerne ikke kan baseres på erfaringer (Johnson G. m.fl. 2011, p. 29ff). Ændringerne er nye og kommer fra omverdenen. Der er ikke erfaringer i organisationen, der kan varetage forandringen i Ærø Kommune.

Forandringer i organisationen er væsentlige i forhold til forandringer i omgivelserne. Der skal ske en gradvis udvikling i samspil med omgivelserne og det omkringliggende samfund så organisationen ikke går i stå og til slut går "til grunde". Den gradvise udvikling - incremental udvikling er nødvendig for, at organisationen fortsat kan varetage opgaverne og bliver en succes gennem tiden (Johnson G. m.fl. 2011, p. 158).

Udviklingen på ældreområdet i Ærø Kommune er en fortløbende proces, hvor der gennem tiden har været små og store udviklingstiltag. Der er imidlertid pt. behov for, at der er fokus på den rehabiliterende tilgang, således at borgerne kan blive mere selvhjulpne. Der skal gives hjælp til selvhjælp i stedet for omsorg og pleje - en hjælp der vil øge de ældres livskvalitet og samtidig reducerer udgifterne. Hjælpen skal fremover betragtes som en tidsbegrænset indsats frem for et varigt tilbud (Laurtizen, H. ph.d.-stipendiat, SFI 2017).

Delkonklusion

Der er behov for ændringer af ældreområdet i Ærø Kommune. Ændringerne vil tage udgangspunkt i en diskurs tilgang, hvor ledelsen og medarbejderne udvikler en fremgangsmåde til en mere rehabiliterende tilgang.

Der er et behov for at inddrage og synliggøre overfor det politiske niveau, at der er behov for en ændringen af opgaverne på ældreområdet. Både det strategiske, taktiske og det operationelle niveau skal i gang med at inddrage politikerne i den ændring,

der er i opgavevaretagelsen med flere opgaver og mere komplekse opgaver, således at politikerne kan være med til at lægge retning for ældreområdet.

Kapabiliteten på ældreområdet er på et positivt niveau, men der er på det taktiske og operationelle niveau behov for at sætte rehabiliterende initiativer i værk, så borgerne fremover bliver mere selvhjulpne. Der er muligheder for at ændre opgavevaretagelsen ved at ændre tilgangen til håndtering af opgaverne. Denne ændring vil kræve en grundlæggende paradigmeskifte så borgerne ikke bare får omsorg og pleje, men får hjælp til selvhjælp og dermed mere aktive og selvhjulpne.

Et andet aspekt er, at den økonomiske styringsmodel. Der er i den nuværende ram-mestyringsmodel op til lederne at motivere til at gøre borgerne mere selvhjulpne. Det er op til hver enkelt leder at få etableret rehabiliterende tiltag og derved gøre borgerne mere selvhjulpne.

Der er ikke på det politiske og på det strategiske niveau interesse i at effektivisere ved at øge ATA (BTP) tiden. Der er dels det faglige element med at øge det faglige niveau ved, at hjemmeplejen mødes om morgenen samme et sted på øen. En forbedring af ATA (BTP) tiden vil med fordel kunne forbedres og derved frigive ressourcer til det stigende antal ældre og de mere komplekse patientforløb der kommer i fremtiden.

De ledelsesudfordringer der er på det taktiske niveau for at ændre opgavevaretagelsen til en mere rehabiliterende tilgang så borgerne bliver mere selvhjulpne er, at der skal ske et paradigmeskifte. Politikere, ledere og medarbejdere skal forstå og de skal kunne se meningen og værdien i, at borgerne bliver selvhjulpne. Den livsværdi hos borgerne, der ligger i at være selvhjulpne og den nuværende indstilling blandt ældre om, at de vil klare sig selv, skal implementeres horisontalt og vertikalt blandt ledere, medarbejdere og politikere.

Forandringen i dette afsnit af analysen; opgavevaretagelsen vil have indflydelse på andre parametre i organisationen som beskrevet i metodeafsnittet. Der vil dels i forhold til teknologien og dels i forhold til aktørerne være ændringer, disse ændringer vil gribe ind i hinandens områder. Ændringerne vil tilsammen give et styrket ældreområde i Ærø Kommune så området kan håndtere flere og mere komplekse borgere. (se afsnittene med teknologi og aktørerne)

Indsatsområde 1a: Etablere rehabiliterende tiltag

- Visitationen skal, hvor det er muligt, ændres fra § 83 til § 83 a - en mere rehabiliterende tilgang - fra omsorg og pleje til hjælp til selvhjælp.
- Etablere konkrete rehabiliterende tiltag som ansættelse af ergoterapeut
- En paradigmeændring blandt medarbejderne fra omsorg og pleje til hjælp til selvhjælp
- Etablering af forløbstakster (Odense Kommune og KL er i gang med at udvikle og afprøver en model der er baseret på effektstyring. Forløbstaksterne understøtter driftens arbejde med rehabilitering og indsatsen for at gøre borgerne mere selvhjulpne).

Tiltag der er blevet etableret eller er i gang med at blive det:

- visitationen visiterer kortvarige 3 måneders rehabiliterende forløb til hjemmepleje
- etablering af rehabiliterende forløbskoordinatorer i hjemmeplejen, der planlægger og koordinerer borgernes rehabiliterende forløb
- ansættelse af ergoterapeut på plejecentrene til rehabiliterende tiltag, så borgerne bliver mere selvhjulpne også selvom de er på plejehjem.
- Kulturændring blandt medarbejderne i hjemmeplejen så de er med til at gøre borgerne mere selvhjulpne.
- Rådgivning fra Socialministeriet, hvor der efterfølgende er etableret:
 - 1) arbejdsgrupper der udarbejder funktionsbeskrivelse til forløbskoordinatorerne,
 - 2) en arbejdsgruppe der arbejder med at beskrive den tværfaglige og tværsektuelle arbejdsproces for forløbskoordinatorerne, samarbejde fysioterapeuter, ergoterapeuter, sygeplejersker, hjemmeplejen osv.
 - 3) arbejdsgruppe der udarbejder interviewguide til rehabilitering
 - 4) arbejdsgruppe der udarbejder forslag til effektevalueringer
 - 5) der bliver drøftet rehabilitering på ledermøderne
 - 6) arbejdsgruppe der forbedre arbejdsgangen ved udskrivelser fra midlertidig afdeling
 - 7) arbejdsgruppe der arbejder med den mentale rehabilitering på plejecentrene. Ofte har borgere, der flytter på plejecentre mistet en ægtefælle. Den mentale tilstand er ofte dårlig og dermed en hindring for rehabilitering.
 - 8) etablering af tværfaglige møder (fysioterapeuter, ergoterapeuter, sygeplejersker osv.) der drøfter komplekse og konkrete borgere, der skal igennem et rehabiliteringsforløb

Indsatsområder 1b. Tiltag der efterfølgende skal/kan implementeres

- forbedring af ATA (BTP) tiden i hjemmeplejen ved at ændre morgenmøde stederne, mere lokalt.
- brugertilfredshedsundersøgelser hvert 2. år
- videreudvikle Lean tiltag. Der er siden 2015 indført forbedringer i arbejdsgangene ved f.eks. bestilling af varer gennem pedellerne og ved bestilling af sygeplejedespot varer.

5.2 Teknologi

Hvilke ledelsesudfordringer er der med implementering og anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger og andre teknologiske hjælpemidler set i relation til at holde udgiftsniveauet i ro.

Organisationer, der udelukkende fokuserer på at raffinere det man allerede kan og afskærmer organisationen fra ændringer, er organisationer der klarer sig dårligere i det lange løb end organisationer der til stadighed forandrer sig (Jacobsen 2012 p. 55). Den teknologiske udvikling inden for ældreområdet vil på flere områder være med til at forbedre og effektiviserer dels indsatsen overfor borgerne og dels arbejdsmiljøet for medarbejderne. En stadig udvikling og tilpasning af organisationen til borgernes, medarbejdernes og omverdens krav, vil være nødvendig for at ældreområdet kan videreudvikle sig og være en effektiv organisation (Jacobsen 2012, p. 55).

Nye teknologier kan være med til at udvide mulighedsrummet for en organisation (Jacobsen 2012, p. 75), som f.eks. GPS'er til demente, der giver muligheder for medarbejderne i at følge dementes adfærd når de har behov for at forlade plejecentret.

Ærø Kommune har gennem tiden indført de velfærdsteknologiske muligheder, der er på markedet i Danmark. I forhold til andre kommuner har Ærø Kommune taget de velfærdsteknologiske muligheder i brug som kan være til hjælp her og nu (referater fra velfærdsteknologisk netværksmøde Region Syddanmark). Det er f.eks.:

- Elektroniske dørlåse
- Elektroniske nødkald
- Sensorble
- Telemedicin ved sårbehandling

- GPS til demente
- Skylle/tørre toiletter
- Loftslifte
- Skærme/tablets på plejecentrene
- Desinficeringsmaskine
- Raizer/løftestol
- Robotstøvsuger
- Videokonference

Andre nye teknologiske hjælpemidler som er implementeret eller er i gang med at blive indført er:

- Vendelagner
- Vaskeservietter
- Støttestrømpepåtager

Ærø Kommune er desuden pilotkommune for afprøvning og implementering af det fælles Social- og Sundhedsfaglige dokumentationssystem Fællessprog III, der er udviklet af KL og kommunerne. Fællessprog III skal være med til at give sammenhæng, kvalitet og effektivisere datadokumentationen i kommunerne til sikring af bedre og mere sammenhængende indsats og samtidig sikre at sundhedssystemet får de rette data om borgerne ved indlæggelse på sygehusene.

Ærø Kommune har i samarbejde med KMD og KL siden 2016 være pilotkommune på systemet og været i gang med at udvikle og implementerer dokumentationssystemet. Ærø Kommune er valgt til at være pilotkommune fordi Ærø har en overskuelig størrelse i forhold til afprøvning af IT systemer eller andre velfærdsteknologiske hjælpemidler.

Fællessprog III har som hovedformål at forenkle dokumentationen for medarbejderne, så der kun skal dokumenteres når der er ændringer hos borgerne. Der skal ikke dokumenteres dag for dag med de samme data og derved spares der ressourcer hos medarbejderne. Samlet set vil implementeringen af Fælles Sprog III være ressourcebesparende samtidig med, at der sikres en korrekt dokumentering.

Det næste IT projekt, der skal afprøves på Ærø er KMD's udvikling af elektroniske skærme på hver beboerstue på plejecentrene. Hver enkelt beboer får en skærm, hvor beboeren, medarbejderne, pårørende får adgang til at dokumenterer og kommunike-

rer med hinanden gennem skærmen og med praktiserende læger på øen. Igennem denne teknologiske udvikling vil der kunne frigives ressourcer for medarbejderne og give borgene en lettere adgang til kommunikation internt og eksternt med omverden.

Den velfærdsteknologiske udvikling i Ærø Kommune er opstået ved tilfældigheder. Der er grupper eller enkeltindivider i ledelsen, der har taget initiativ til at iværksætte tiltag, der kan forbedre indsatsen for de ældre eller for medarbejderne. Der er således sket en forandring af opgavevaretagelsen ved, at der f.eks. er enkeltindivider eller grupper, der har fået kendskab til en ny teknologi og som derefter er blevet indført.

Desuden har den teknologiske udvikling også været styret af tiltag fra Regeringen. Regeringen og KL iværksatte i 2014 en måling af Det fælleskommunale program for udbredelse af velfærdsteknologi på ældre og handicapområdet. Målingerne blev foretaget fra 2014 - 2016 med det formål at øge borgernes selvhjulpethed, tryghed og værdighed samt en aflastning af borgernes ægtefælle eller pårørende. For medarbejderne betyder teknologierne, at der var muligheder for bedre arbejdsstillinger og større fleksibilitet i opgaveløsningen. De indsatser der blive fokuseret på var:

- Forflytningsteknologi - fra 2 til 1 (loftslifte i private hjem og på plejecentre)
- Vasketoiletter
- Spiserobotter
- Bedre brug af hjælpemidler

Formålet med projektet var at understøtte, at kommunerne effektiviserer arbejdsgangene og høster kvalitetsmæssig og økonomiske gevinster. Kommunen kunne afsætte kun 1 medarbejder i stedet for 2 medarbejdere til at varetage løfteopgaverne. Ærø Kommune har været med i forløbet og har haft fokus på at implementerer disse hjælpemidler og derved opnået besparelser. Den økonomiske gevinst for Ærø Kommune er samlet set på 1,5 mio. kr. for årene 2014 - 2017. En økonomiske gevinst på 0,5% af budgettet på ældreområdet.

De nye teknologier giver ikke kun en økonomisk gevinst. For borgerne betyder de nye teknologier, at der er: Større tryghed og kvalitet gennem komfort og skånsomhed, bedre borgerinddragelse og selvstændighed ved personlig pleje, større sikkerhed og værdighed samt mere kontakt med medarbejderne. Der er desuden for medarbejderne angivet bedre arbejdsmiljø, de kan selv tilrettelægge arbejdet, hvilket giver mindre stress, øget fleksibilitet, undgå ventetid samt bedre arbejdsstillinger.

Programmet fra regerings side fortsætter fra 2017 - 2020 med indsatser ved at:

1) sikre en strategisk udvikling af det velfærdsteknologiske område ved at opsamle viden, koordinere og dokumenterer arbejdet med velfærdsteknologi samt understøtte kommunernes implementering og gevinstrealisering af moderne velfærdsteknologiske løsninger.

2) At bidrage væsentligt til borgernes livskvalitet og til kommunernes økonomiske råderum gennem vidensdeling om implementering af moderne velfærdsteknologiske løsninger i kommunerne.

Det fælleskommunale program for velfærdsteknologi indgår i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2016 - 2020 til at:

1)forbedre borgernes muligheder for at mestre eget liv ved at koordinere og understøtte udviklingen og udbredelsen af moderne velfærdsteknologiske løsninger med dokumenteret effekt.

2) Forbedre livskvaliteten for borgere med funktionsnedsættelse og socialt udsatte ved at anvende mobile løsninger på socialområdet, som fremmer forebyggelse, inklusion og rehabilitering.

Der er samlet set tilfældige og spredte velfærdsteknologier, der er iværksat i Ærø Kommune. Den velfærdsteknologiske udvikling og forandring i organisationen er sket ved tilfældige initiativer, ved ansættelse af nye medarbejdere eller omgivelserne (markedet) har udviklet en ny teknologi, der kan anvendes (Jacobsen 2012, p. 34). Ærø Kommune har ligesom andre kommuner implementeret den velfærdsteknologi der er anvendelig og som findes på markedet.

Ærø Kommune har ledelsesmæssigt en indstilling til, at velfærdsteknologien kan være med til at afhjælpe de mange opgaver der er indenfor ældreområdet især tanken om telemedicin er velkommen. "Der er fint med velfærdsteknologien, der er meget teknologi der kan iværksættes, (...) vi skal udnytte de ting i samfundet, især telemedicinen, der kan hjælpe borgerne til en bedre tilværelse og lette dem fra besværligheder og den besværlige transport med færge til sygehusene" (politiker interview 1). Der er på alle niveauer ledelsesmæssigt både strategisk, taktisk, og operationel niveau en positiv indstilling til implementering af velfærdsteknologier.

De nye teknologier er i Ærø Kommune blevet implementeret så de indgår som en naturlig del af arbejdsgangen. Der har ikke i Ærø Kommune været problemer med at anvende teknologierne. Der har heller ikke været problemer med kompetencerne

blandt medarbejderne. Teknologiske nyanskaffelser betyder ikke altid et brud med den viden der er i organisationen eller de færdigheder organisationen er i besiddelse af (Jacobsen 2012, p. 105). Nogle typer af nye teknologier vil betyde en justering af den eksisterende arbejdsform i organisationen. Andre nye teknologier passer bedre ind i de forskellige elementer i organisationen. De ligger indenfor organisations kultur og de arketyper som organisationen består af (Jacobsen 2012, p. 114). I Ærø Kommune har de nye teknologier passet til organisationen og været med til at effektivisere arbejdsgangene, så der er frigivet ressourcer på området.

Erfaringerne fra organisationsudviklingen viser, at ved at etablerer små alternative udviklingsgrupper blandt medarbejderne skabes der små miljøer, der adskiller sig fra hverdagen og den normale organisatoriske praksis. Disse små miljøer muliggør bearbejdning af problemstillinger og lettere implementeringen af teknologier i organisationen (Jacobsen 2012, p. 106). Ærø Kommune vil med fordel kunne etablerer disse små udviklingsgrupper, der vil kunne få ansvaret for at søge viden på området, have ansvaret for udvikling af området og at teknologierne bliver implementeret og bliver anvendt i praksis.

Ærø Kommune er meget interesseret i at frigive ressourcer i forhold til at sende patienter med færgen til ambulante besøg på de fynske sygehuse. Her vil telemedicinen være en fordel og Ærø er meget interesseret i at være med til at udvikle området og sætte tiltag i gang. Her er det væsentligt ledelsesmæssigt at forberede sig på de erfaringer der ligger på implementering af telemedicin fra Odense Universitetshospital.

Den erfaring der har været på implementering af telerehabilitering med KOL patienter på tværs af sektorer i netværk har været (Dinesen m.fl. 2011 p. 2):

- Barrierer i forhold til læringskultur blandt fagprofessionelle
- Fordeling af ansvar mellem fagprofessionelle og patienter
- Barrierer imod at tænke ud af boksen og tænke nyt for fagprofessionelle
- Se patienter som medinnovator er et problem for fagprofessionelle
- Der er en barrierer i at de fagprofessionelle ser sig som specialister på hospitalet og generalister i kommunerne
- Tvivl for medarbejdernes side om den forebyggende indsats
- Tvivl fra lægernes side om de bliver overbelastet med informationer
- De private firmaerne udvikler produkter, der kan sælges nationalt og internationalt.

De erfaringer der pt. er i forhold til at implementerer telemedicin er tvivl og ansvarsfordeling fra de fagprofessionelles side. Ledelsesmæssigt vil det være godt at komme i

gang på Ærø med et projekt og skabe tillid og erfaringer med fordeling af ansvaret. Tiltag med nye teknologier som rehabilitering gennem telemedicin vil kunne give drivkraft i organisationen. En effekt der vil forplante sig ned i organisationen (Jacobsen 2012, p. 75).

Delkonklusion

De velfærdsteknologier, der er på markedet, har Ærø Kommune implementeret set i forhold til hvad der er anvendelig i Ærø Kommune. Desuden har Ærø Kommune være pilot kommune på udvikling af Fællessprog III, et fælles kommunale dokumentations-system, der sparer tid med unødige dokumentation.

Der er fortsat udviklingsmuligheder i samarbejde med regionens sygehuse om udvikling af telemedicin og løsning af de fagprofessionelles tilgang til telemedicinen.

Udviklingen af det teknologiske område vil samlet set indgå i udviklingen af Ærø Kommunes tilgang til en mere rehabiliterende tilgang til opgavevaretagelsen. Der hvor teknologierne kan være en hjælp til en rehabiliterende indsats skal disse elementer supplerer hinanden. Analyseafsnittet under teknologi griber derfor ind i de andre analyseafsnit, samlet set skal afsnittene ses under en samlet organisation.

Indsatsområde 2: Fortsat implementering af velfærdsteknologiske og andre teknologiske hjælpemidler.

- Ærø Kommune skal fortsætte med implementering af de teknologier, der kommer på markedet, men en organisering af området vil være en fordel så området kan blive styrket og der kommer en styring af området herunder:
 - 1) Skabe små grupper blandt medarbejderne til udvikling af teknologiske tiltag for eksempel på:
 - forflytningsområdet
 - sensorer til demensområdet
 - teknologier indenfor urininkontinensområdet
 - teknologiske hjælpemidler generelt
- Iværksætte samarbejde med Odense Universitetshospital om telemedicinske tiltag på rehabiliteringsområdet
- Styrke den samlet indsats på det velfærdsteknologiske område i hele Ærø Kommune.

5.3 Aktører

- Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til at etablere frivillige grupper, aktive borgere og pårørende så civilsamfundet kan indgå som en del af løsningen på ældreområdet
- Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til rekruttering af medarbejdere med den rette uddannelsesmæssige baggrund, så opgaverne kan blive løst på ældreområdet.

De aktører, der er i en organisation som på ældreområdet i Ærø Kommune rækker vidt. Det er en organisation, hvor omdrejningspunktet er at arbejde *med* mennesker, det er mennesker der *udfører* arbejdet. Det er menneskerne der er 'arbejdsværktøjet', det vil sige løfte, vaske, hjælpe med at spise osv. Det er de menneskelige ressourcer der er redskaberne dels internt i organisationen, dels samarbejdet mellem grupperne og dels de netværket som grupperne indgår i (Rosenmeier 2004 p. 29). Det betyder, at aktørerne i organisationen er et bredt begreb - aktører har mange aspekter.

Aktørerne er i nogle tilfælde borgerne selv, hvor selvhjælpen de er og kan blive, borgernes pårørende, deres naboer, venner, nærmeste slægtninge, deres netværk og det civile samfund, der er på Ærø. Det kan være villigheden til at indgå i det frivillige arbejde osv.

Men aktørerne er også medarbejderne, den uddannelse og erfaringsgrundlag de har. Det er den kapacitet medarbejderne er i besiddelse af som mødeaktiviteten og sygefravær, evnen til fagligt at udvikle sig, anvende viden og tillære sig ny viden. Det er også den faglige uddannelse, der er blandt medarbejderne og brugen af deres ressourcer i organisationen.

Aktørerne har en væsentlig rolle i forhold til at holde udgiftsniveauet i ro, en stor del af udgifterne på ældreområdet går til personalelønninger. Aktørerne i Ærø Kommune kan komme til at spille en større rolle end de gør nu i Ærø Kommune. Ledelsesmæssigt er det en udfordring at få denne 'skjulte' ressource videreudviklet og på nogle områder sat i gang og indgå i løsningen af udfordringerne på ældreområdet.

De frivillige, pårørende, netværket og civilsamfundet

I forhold til aktørerne er det nødvendigt at se på forholdet mellem det rationelle og det humanistiske. J. Habermas deler verden op i livsverden og systemverden, hvor livsverden ud fra samtalen mellem individer skal skabe en gensidig forståelse og enighed. Man skaber det fælles sted, hvor der er plads til hver enkelt individ. Livsverden bliver styret ud fra kommunikationen - den kommunikative handling (Sociologiskforum.dk 2017).

Systemverden er det sted, der er opbygget ud fra penge og magt, hvor målet er fir-kantet og kan måles og vejes. Dette gøres gennem instrumentel handling. Når man handler instrumentel, handler man ud fra sine personlige vindingers skyld, man handler ud fra penge og magt. Man handler ud fra om det er rentabelt og effektivt (Sociologiskforum.dk 2017).

Habermas mener, at den senmoderne verden er blevet koloniseret. Livsverden bliver splittet fordi mange af opgaverne i velfærdssamfundet bliver varetaget af systemverden og dermed bliver det penge og magt der er omdrejningspunktet og ikke livsverdens kommunikative handling, der er styrende.

Aspekterne om livsverden og systemverdenen er væsentlig at få i balance så der i civilsamfundet er et ejerskab til samfundet og dets værdier. Det er væsentligt at borgerne har en følelse af, at det er deres egen verden. På Ærø er denne opdeling i systemverdenen og livsverden ikke så markant. I Ærø Kommune er der en mulighed for at få denne diskussion mellem systemet og livsverden til at harmonerer. Ældreområdet skal ikke kun bestå af den ene eller den anden del af verdnerne. Der vil være god plads til at begge verdner kommer til udtryk og kan fungerer sammen.

Der har været og er stadig en aktiv frivillighedsgruppe på øen. Der er desuden både på det politiske, strategiske, taktiske og operationelle niveau en positiv holdning til at frivillige, pårørende, børnehaver og andre i lokalsamfundet skal inddrages noget mere på plejecentrene. "Det er lidt af en luksus-ø, de ældre frivillige, der flytter til øen for at realiserer sig selv, er højt uddannede fra storbyerne og som har ressourcer til at indgå i det frivillige arbejde. Der er ældre der går tur med hjemmeboende ældre, der trænger til at få motion" (interview 1 strategisk niveau). Selvom gruppen af frivillige er aktive, er der stadig dele af øen der ikke har frivillige grupper på plejecentrene.

Stillingen som frivillighedskordinator er pt. ledig til besættelse pr. 1. november 6 timer om ugen. Der har været en frivillighedskordinator igennem flere år, men der er behov for, at der bliver indført ny energi på området (Eriksen, p. 4). Ved at ansætte en ny medarbejder kan der tilføres ny energi til området og få nye tiltag sat i gang.

Preben Melander har videreudviklet Habermas systemverden og livsverden og diskuterer konkurrencestatens indflydelse på livsverden. "Systemverden har taget magten fra menneskets livsverden. (...) Vi ser et menneskesamfund, der såvel udadtil som indadtil er sat under økonomisk, politisk og kulturel pres som følge af globaliseringens stærke og usynlige markeds kræfter og den etniske kulturelle mangfoldighed" (Melander, 2017, p. 214). "Som samfund er vi således i en uløselig politisk dilemmasituation, hvor borgerne ikke oplever at have ejerskab til samfundet og dets værdier. De oplever afmagt og apati og lever i realiteten i deres egen verden. Magthavernes svar på dette sociale dilemma er blot at videreføre og styrke den politiske disciplinering, det vil sige at sætte ind med mere styring, flere målregimer, øget centralisering, mere ensretning, forførende reformer, flere forvaltninger og så videre" (Melander 2017, p. 215). Aspekterne med afmagt og apati og at leve i sig egen verden er aspekter, der kan spores i Ærø Kommune. "Der er ældre mennesker, der bliver overladt til sig selv, selvom børnene bor i nærheden eller på Fyn" (interview 1 operationel niveau). Der er borgere og pårørende, der når forældrene bliver gamle, afgiver alt ansvaret til hjemmehjælpen og plejecentrene om at passe deres forældre - en afmagt og at leve i sin egen verden.

Melander opdeler samfundet i 4 værdisystemer:

<p>Markeds-, Konkurrence-, og Kompetencestaten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rationalitet, funktionalitet, og nytte som bærende værdi og politiske legitimitet - Den økonomiske bundlinje som ensidigt succeskriterium - Præstationsjagt og færdigheder som dannelsesgrundlag - Forbrugssamfundet og dets materialistiske markedslogik som motivation og frihedssymbol - Medierne som globale magtfulde meningsmaskiner 	<p>Nationale -, Rets -, og Velfærdsstaten</p> <ul style="list-style-type: none"> Færdigheder, ansvar og pligter som bærende værdier Normer, regler og love som magtfaktor Velfærdsstatens og bureaukratiets stabilitet som politiske legitimitet Forvalternes ensrettede og systembårne magtstruktur De fjerne politiske administrative magtcenter Det repræsentative demokrati uden folkets ejere Afbureaukratisering som politisk utopi
<p>Videns -, Medie -, og Ekspertsamfundet</p> <ul style="list-style-type: none"> Videnskabelig evidens som norm og magtfaktor Teknologi som styringsrationale Forskersamfundets begrænsede vidensmagt Professioner som statister uden fagsprog Interesseorganisationernes systembevarende magt Smagsdommere og kvalitetskontrollanter uden dannelse og udsyn Sociale medier som meningsdannere Fiktion, reformretorik og håbets mekanisme som politisk magtmiddel 	<p>Menneskesamfundet</p> <ul style="list-style-type: none"> Friheden, fællesskabet og fascinationen som bærende værdier Civilsamfundets meningsdannelse og magtposition Det anerkendte individ som samfundsmagt Den frie kunstner som kritisk samfundsskabere De frasorterede og måske egnede som værdige medborgere Den etiske fordring som modspil til de rationelle økonomiske markeds kræfter.

Figuren illustrer fire værdisystemer som skaber og fordeler magten i samfundet og producerer, italesætter, udfordrer, opbløder og menneskeliggør de dilemmaer og paradokser, som præger et samfunds potentialer, modsætninger og barrierer.

De fire værdisystemer indgår i samfundets samlede værdigrundlag og har alle en væsentlig faktor og betydning for helheden i et samfund. Inddragelse af civilsamfundet på plejecentrene vil være med til at skabe balance i værdierne og måden at håndtere borgerne. Disse værdier vil underbygge paradigmeskiftet fra pleje og omsorg til hjælp til selvhjælp. Et større fokus på de overordnede linjer med de forskellige værdier i samfundet kan være med til at værdierne supplerer hinanden og ikke koloniserer hinanden.

Medarbejder ressourcer og kompetenceniveau

Aktørerne på medarbejderniveau indgår som en vigtig ressource på ældreområdet. Det er medarbejdernes arbejdsevne og deres kompetencer, der har betydning for om ældreområdet kan 'leverer varen'. Det vil sige, at passe de ældre borgere i forhold til de kvalitetsstandarder, der er vedtaget af byrådet. Medarbejdernes arbejdsevne og deres faglige kompetencer indgår i den samlede ressourcemængde på ældreområdet.

Ærø Kommune har Danmarks laveste sygefraværsprocent på 3,8 på ældreområdet. En medarbejder ressource, der betyder, at lederne har en nogenlunde stabil medarbejderstab. Der er desuden i 2016 udarbejdet medarbejder trivselsundersøgelser. Der var på et plejecenter et resultat der viste dårlig trivsel blandt medarbejderne. Dette skyldes en stor usikkerhed omkring ledelsen af centret med 3 forskellige ledere indenfor de sidste 5 år. Der er nu ansat en meget engageret og dynamisk leder på centret. APV'erne fra de 5 områder - hjemmeplejen og de 4 plejecentre, viser ikke tegn på dårlig trivsel, men arbejdsforhold både fysiske og psykiske, der er acceptable.

Der blev foretaget et tilsyn i juli måned 2017 af Styrelsen for patientsikkerhed, der vist gode forhold i forhold til dokumentationen og medicin håndteringen. Den tilsynsførende udtalte: "at fagligheden var i topkvalitet".

Der er desuden på et af centrene igangsat en borger-, pårørende- og medarbejdertilfredsheds undersøgelse fordi Seniorrådet havde hørt dårligt omtale af medarbejdernes tiltaleformen til beboerne. De foreløbige resultater fra undersøgelsen viste tilfredshed på samarbejdsparametrene, men på parametre som mad og spisesituationer samt

rengøringen viste, at der var 7 - 12 % utilfredshed. Der var således ikke noget der tyder på, at medarbejdernes tiltaleform overfor beboerne var dårlig, men rengøringen og maden var der utilfredshed med.

Med de måleparametre, der er til rådighed, er der ikke på ældreområdet tegn på, at der er problemer med medarbejderforholdene. Der er dog problemer med at rekrutterer uddannet social- og sundhedsassistenter samt sygeplejersker på øen. Der er uddannet social- og sundhedshjælpere, med der er behov for flere uddannede assistenter. Den manglende uddannelsesniveaue betyder, at der kan opstå problemer når borgerne med komplekse behov bliver udskrevet fra sygehusene. Både det politiske, strategiske, taktiske og operationelle niveau er der enighed om, at det er svært at rekrutterer medarbejdere med sundhedsfaglig uddannelse. "Der er ledelsesudfordringer med at rekruttering af medarbejdere både antal og de rette kompetencer. Man skal have lysten i sig selv til at give, motivation skal være i orden. Vi skal brande os mere på de andre øer så der kan komme flere medarbejdere til øen eller etablerer overnatningsmuligheder på øen til nattevagter." (Interview 1 politisk).

Delkonklusion

Der er samlet set muligheder på Ærø i at aktiverer civilsamfundet noget mere. De frivillige, netværket, naboer, pårørende osv. kan med fordel indgå i ældreområdets sociale del. Der er muligheder for at engagerer flere med interesse for de ældres aktiviteter, dette vil kunne give en synergieffekt på de ældre så de bliver mere aktive og ikke bare forvente at få pleje og omsorg men få hjælp til selvhjælp.

Der er rekrutteringsproblemer på Ærø med at få social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Der er behov for at brande øen og de gode arbejdsforhold på øen overfor medarbejdere udenfor øen. Der vil også med fordel kunne etableres overnatningsmuligheder på øen til medarbejdere, der tager vagter i en periode.

Indsatsområde 3 Rekruttering af uddannet medarbejdere og frivillige fra civilsamfundet

Rekruttering af medarbejdere

- Rekruttering af uddannet medarbejdere. Der er få ansatte sygeplejersker og det er ikke muligt at rekrutterer flere, fordi der ikke er uddannet medarbejdere

- på øen. Etablerer overnatningsmuligheder for sygeplejersker fra Fyn og de andre øer i nærheden.
- Ansættelse af andre faggrupper som socialpædagoger og ergoterapeuter i plejen af de ældre borgere.
 - I ferieperioder ansættelse af sygeplejestuderende, fysioterapeutstuderende, elever fra navigationskolen osv.
 - Løbende uddannelse af medarbejdere fra social- og sundhedshjælper til social- og sundhedsassistenter.
 - inddrage frivillige, pårørende, netværket, lokalsamfundet som børnehaver til sociale aktiviteter osv.

5.4 Struktur og ledelse

Hvilke ledelsesudfordringer er der i forhold til at ændre opgavevaretagelsen til rehabiliterende tiltag, implementering af velfærdsteknologier, etablering af frivillig grupper og rekruttering af medarbejdere.

Fra de forrige afsnit af analysen er der nu fremkommet aspekter på indsatsområder der skal iværksættes for at få flere ressourcer i 'spil'. Ressourcer, der skal være med til at løse udfordringerne med det stigende antal ældre og de mere komplekse opgaver på ældreområdet nu og fremover. Ressourcerne skal findes og arbejdet skal iværksættes. Dette kræver lederkompetencer, så hvilke ledelsesudfordringer er for at sætte disse initiativer sat i gang.

Bæredygtige resultater skal skabes over tid, der skal planlægges og arbejdes over en længere periode. Det drejer sig ikke om, at lederen udfører en kortvarig ad hoc indsats. Det er fristende med nye dagsordner og nye visioner for at opnå resultater, men den rette strategi er at forstå, at menneskelig adfærd kun kan ændres i et fællesskab ved en systematisk målrettet indsats i mange år. Og det kræver, at der holdes fast i retningen (Buchholt 2015 p. 5). De ledelseskompetencer, der kræves for at nå målet på Ærø er ledere, der er vedholdende. Der er udfordringer med at kommunikerer retningen ud til lederne og der er udfordringer med, at lederne kan se og forstå den retning ældreområdet skal bevæge sig i.

Dygtig lederskab med gode resultater i forhold til trivselsundersøgelser og medarbejder målinger er et uudnyttet potentiale. Dygtig lederskab er et meget vigtigt bidrag til at skabe mere velfærd for de samme økonomiske rammer. Samtidig betyder dygtig lederskab, at der kan skabes et bedre arbejdsmiljø som kan reducere de samfunds-

mæssige omkostninger og de negative helbredsmæssige konsekvenser for medarbejderne (Buchholt 2015, p 6). Resultater og trivsel hos medarbejderne og ledere går hånd i hånd. De to størrelser er hinandens forudsætninger og ikke modsætninger. Et godt arbejdsmiljø med trivsel, lavt sygefravær og arbejdsglæde, der skaber gode forhold for lederne og medarbejderne, sparer samfundet for mange menneskelige og økonomiske omkostninger (Buchholt 2015, p 6). I Ærø Kommune er der en god og stabil medarbejderstab, de ledelsesmæssige udfordringer, er at rekrutterer og fastholde de medarbejdere, der er i organisationen.

Samlet set er de personalemæssige ledelseskompetencer vigtige i Ærø Kommune, men der er også behov for andre ledelsesmæssige kompetencer. Med udgangspunkt i Leadership Pipeline teorien er der muligheder for at belyse de forskellige ledelseskompetencer, der er i en organisation. I den offentlige sektor kræves der særlige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteringer som offentlige ledere skal mestre på hvert enkelt leder niveau (Dahl m.fl. 2014 p 22). Offentlige ledere skal kunne navigere smidigt i en kompleks verden med respekt for demokratiet. Lederne skal kunne se tingene fra både politikernes og deres egen verden. De skal kunne se den samfundsmæssige sammenhæng med deres egne ledelsesudfordringer (Dahl m.fl. p 14).

De særlige krav til offentlige lederes kompetencer er:

- **Politisk tæft** - omhandler evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system, der spiller efter demokratiets regler for beslutningstagning, som øverste ledelse for en driftsorganisation præget af stærke fagprofessioner.
- **Faglig ledelse** - omhandler ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til organisationens kerneopgaver.
- **Kommunikative kompetencer** - omhandler det at kunne rammesætte arbejdet og oversætte beslutninger i en politisk styret organisation til de fagprofessionelles logikker og vice versa.
- **Skabe ledelsesrum** - omhandler det at kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse imellem den faglige organisation og det politiske niveau.
- **Strategiarbejde** - omhandler, det at alle ledelseslag løbende kan udvikle og implementere strategier i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, organisationen og andre interessenter
- **Procesledelse** - omhandler koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser og -projekter med organisationsinterne og -eksterne samarbejdspartnere. Fokus er på både proces og resultat.
- **Navigere på den offentlige scene** - omhandler det at kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesse-

organisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger, tænketanke m.m.

- **Være rollemodel** - omhandler det at kunne levendegøre gennem egen personlig adfærd den politiske styrende og demokratiske funderede organisations mål og værdier

De otte kompetencefelter udfolder sig hver især på lidt forskellig vis fra medarbejder-niveau over leder-niveauerne til topchef-niveau, f.eks. er det ikke den samme slags 'politisk tæft' for medarbejderne som, det er på topchef-niveau. En topchefs udfordringer i forhold til 'politiske tæft' er at inspirere politikerne, rådgive og stå til rådighed for politikerne, hvor lederen af ledere skal have politisk indsigt og forståelse. Der er ud fra de forskellige positioner i organisationen forskellige roller i forhold til det politiske arbejde.

De ledelseskompetencer, der skal vægtes i Ærø Kommune ud over de førnævnte personalemæssige ledelseskompetencer, er Dahls m.fl. kompetencefelter. Der er behov for at have fokus på at videreudvikle rekruttering af ledere i Ærø Kommune og at have fokus på at videreudvikle de ledere der er i organisationen. Hvis Ærø Kommune skal klare de udfordringer, der er med et stigende antal opgaver og en forøgelse af kompleksiteten, skal der sætte fokus på rekruttering af ledere og videreudvikle de lederkompetencer der er med uddannelse på master eller diplomniveau.

Der er ved lederskifte ikke ret mange kvalificerede ansøgere til lederstillingerne. Der er derfor behov for at uddanne og videreudvikle de ledere der er i Ærø Kommune. Der er behov for at spotte de eventuelle ledere der er i medarbejderstaben til at videreudvikle sig til ledere.

Udfordringerne pt. er at synliggøre overfor politikerne, at opgaverne på ældreområdet er stigende og at der formodentligt stiger fortsat fremover samt at det er nødvendigt at ændre opgavevaretagelsen til mere rehabiliterende tiltag, hvor borgerne bliver mere selvhjulpen. Der er behov for at hele organisationen udviser 'politisk tæft' i forhold til etablering flere rehabiliterende tiltag. Fra medarbejderes side især visitationen vil det være at visiterer ydelserne ud fra en ordentlighed, så 'de kan tåle en forside' (Dahl m.fl. p 106), men alligevel så borgerne bliver rehabiliteret og begrænset til hjemmepleje til en kortere periode. Lederen på det taktiske niveau skal have politisk indsigt i en sådan grad, at vedkommende kan 'oversætte' belastningen på ældreområdet til politiske termer og fordelene ved de rehabiliterende tiltag. Der er på det taktiske niveau en interesse i, at der bliver så lidt politisk indblanding som muligt i varetagelsen af opgaverne.

5.5 Mission/vision

Hvilken mission/værdier er der/skal der formuleres for ældreområdet fremover

Der er kommunevalg i 2017 til det nye byråd i Ærø Kommune. Valget betyder, at de nye politikere der indtræder januar 2018, skal i gang med at se på nye politikere og lægge retning fremover. Der er planlagt en proces i 2019, hvor politikerne og embedsmændene sammen skal sætte retning for Ærø Kommune. Det er aktuelt at se på hvad den samlede mission og vision skal være for Ærø Kommune.

Den nuværende overordnet mission for Ærø Kommune er, at "Ærø Kommune skal understøtte, at Ærø udvikles som et attraktivt helårssamfund og en attraktiv turistdestination". Visionen er at: "Ærø er det bedste alternativ til storbyen".

Ledetrådene er:

- Vi er en selvstændig kommune.
- Vi er et levedygtigt helårssamfund.
- Vi er Danmarks bedste ø at bo på.
- Vi vil det sunde liv.
- Vi er Danmarks uddannelses-ø.
- Vi har havet og naturen som fundament.
- Vi har unikke muligheder for at samarbejde på tværs.

Den nuværende mission på ældreområdet er: "Ærø Kommune skal understøtte, at øens ældre oplever tryghed og har kvalitet i hverdagslivet" og visionen er at: "Ærø har landets mest aktive ældre".

Ledetrådene er:

- Det er livskvalitet at være selvhjulpne og have et socialt liv.
- Ærø's ældre er kulturbærende og ressourcefulde medspillere.
- Ærø's ældre er aktive samfundsborgere.

Der er udfordringer både på det strategiske, taktiske og operationelle niveau med at få de nye politikere oplyst og videregivet den faglige viden og indsigt, der er på ældreområdet set i forhold til de udfordringer der er i Ærø Kommune og den samfundsudvikling der er. Denne analyse har haft fokus på ældreområdet, politikerne har en opgave med at se helheden i kommunen. De nye missioner, visioner og ledetråde for ældreområdet for Ærø Kommune kan med fordel have vægt på aktivering, rehabilitering, livskvalitet for borgerne som erstatning for 'oplever tryghed og har kvalitet i hverdagslivet'. En mere aktiv retning med borgerne og civilsamfundet som aktive elementer i missionen.

6.0 Konklusion

Der er samlet set behov for at ældreområdet tager fat i et paradigmeskifte og skifter retning fra pleje og omsorg til hjælp til selvhjælp og med fokus på inddragelse af borgerne selv og civilsamfundet. Ændringerne vil med fordel kunne tage udgangspunkt i en diskurs tilgang, hvor ledelsen og medarbejderne udvikler en fremgangsmåde til en mere rehabiliterende tilgang. En diskurstilgang vil give mere forståelse, legitimitet og mening blandt ledere og medarbejdere.

Der er et behov for at inddrage og synliggøre overfor det politiske niveau, at der er behov for en ændringen af opgaverne på ældreområdet. Både det strategiske, taktiske og det operationelle niveau skal i gang med at inddrage politikerne i den ændring, der er i opgavevaretagelsen med flere opgaver og mere komplekse opgaver, således at politikerne kan være med til at lægge retning for ældreområdet.

Politikere, ledere og medarbejdere skal forstå og de skal kunne se meningen og værdien i, at borgerne bliver selvhjulpne. Den livsværdi hos borgerne, der ligger i at være selvhjulpne og den nuværende indstilling blandt ældre om, at de vil klare sig selv, skal implementeres horisont og vertikalt blandt ledere, medarbejdere og politikere.

Et andet aspekt er, at den økonomiske styringsmodel. Der er i den nuværende ramme styringsmodel op til lederne at motivere til at gøre borgerne mere selvhjulpne. Det er op til hver enkelt leder at få etableret rehabiliterende tiltag og derved gøre borgerne mere selvhjulpne. Implementering af forløbstakster vil være med til at belønne til en mere rehabiliterende tilgang.

De velfærdsteknologier, der er på markedet, har Ærø Kommune implementeret set i forhold til hvad der er anvendelig i Ærø Kommune. Desuden har Ærø Kommune være pilot kommune på udvikling af Fællessprog III, et fælles kommunale dokumentations-system, der sparer tid med unødige dokumentation. Der er fortsat udviklingsmuligheder i samarbejde med regionens sygehuse om udvikling af telemedicin og løsning af de fagprofessionelles tilgang til telemedicinen.

Der er samlet set muligheder på Ærø i at aktiverer civilsamfundet noget mere. De frivillige, netværket, naboer, pårørende osv. kan med fordel indgå i ældreområdets soci-

ale del. Der er muligheder for at engagerer flere med interesse for de ældres aktiviteter, dette vil kunne give en synergieffekt på de ældre så de bliver mere aktive og ikke bare forvente at få pleje og omsorg men få hjælp til selvhjælp.

Der er rekrutteringsproblemer på Ærø med at få social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Der er behov for at brande øen og de gode arbejdsforhold på øen overfor medarbejdere udenfor øen. Der vil også med fordel kunne etableres overnatningsmuligheder på øen til medarbejdere, der tager vagter i en periode.

Litteraturliste:

Buchholt, Preben og Poul Erik Jensen (2015); Det begynder og slutter med ledelse, PEJs Forlag

Dahl, Kristian og Thorkild Molly-Søholm (2014); Leadership Pipeline i Den Offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag

Dinesen, Birthe, Janne Seemann og Jeppe Gustafsson (2011); Development of a program for tele-rehabilitation of COPD patients across sectors: Co-innovation in a network.

Greve, Carsten (2012); Reform analyse, Jurist- og Økonomiforbundet

Jacobsen, Dag Ingvar (2012); Organisationsændringer og forandringsledelse. Forlaget Samfundslitteraturen.

Johnson, Gerry and Richard Whittington and Kevan Scholes (2011): Exploring Strategy, FT Prentice Hall

Justesen, Lise og Nanna Mik-Mayer (2010); Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier, Hans Reitzels Forlag.

Eriksen, Bo: Strategiske videnledelse, Institut for Organisation og Ledelse, Syddansk Universitet.

Hildebrandt, Steen, Søren Brandi, Jesper Poulsen, Kasper Wittrup og Vicki Juel Isaksen (2015); Ledelse - hele historien, Systime.

Klausen, Kurt Klaudi og Krister Ståhlberg (1998); New Public Management i Norden, Odense Universitetsforlag.

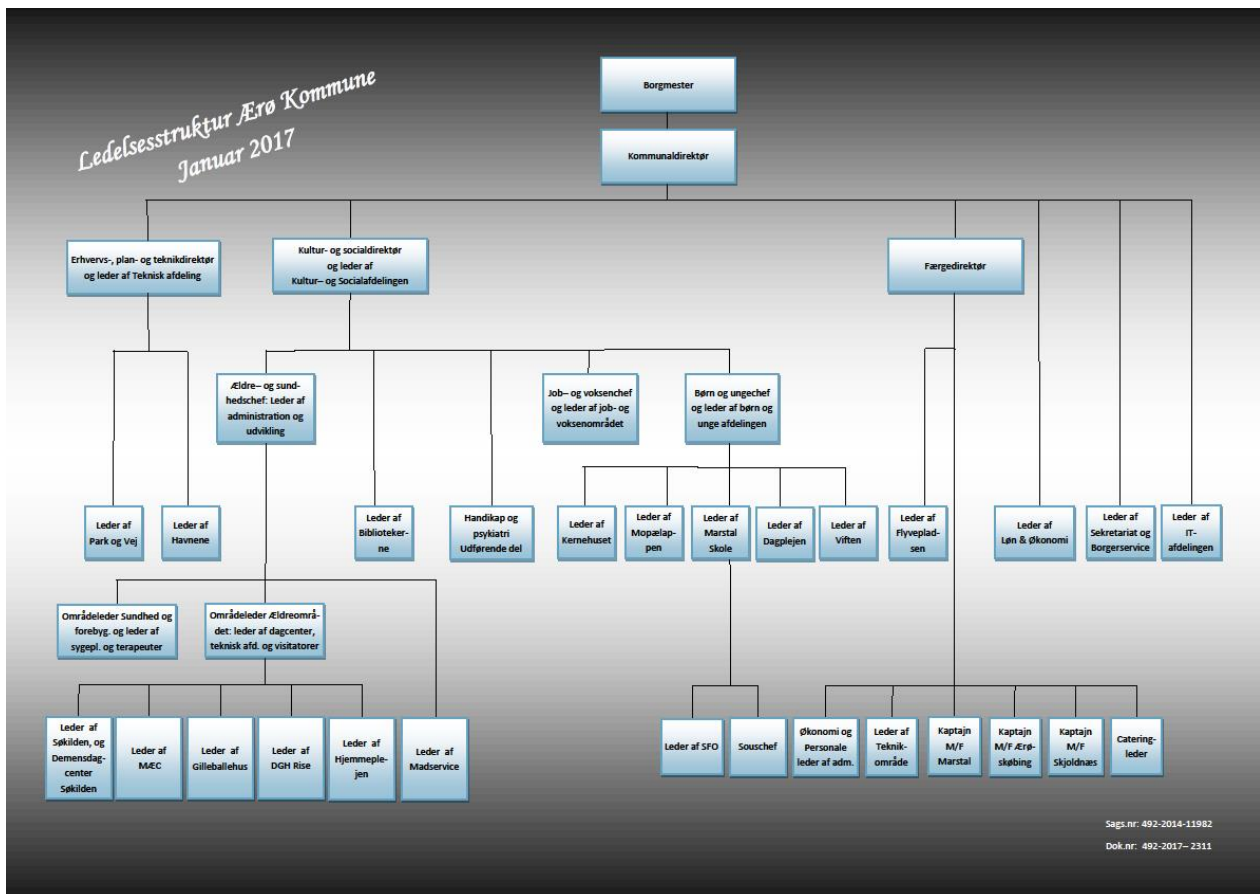
Laurtizen, Heidi Hesselberg; Hjælp til selvhjælp i stedet for omsorg og pleje. (ph.d.-stipendiat, SFI) i Social Forskning nr. 1 2007 SFI. Ældre nu og i fremtiden.

Melander, Preben: Menneskets livsudfoldelse er udfordret af konkurrencestaten i Karen Lumholt og Jonas Mortensen (red.); Det relationelle menneske, 2017, Vindelsti

Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen (2012): Den gode opgave, Samfundslitteratur

Rosenmeier, Sara Lea (2004); Den sociale kapitals fædre. Nørregård-Nielsen & Rosenmeier APS

Bilag 1



Bilag 2

1. Har du en oplevelse af at ældreområdet er under pres?
2. Ældrebeholdningen på Ærø stiger støt frem til 2020. Hvordan skal ældreområdet løse denne opgave bedst muligt
3. Hvilke ledelsesudfordringer mener du der er for ældreområdet nu og i fremtiden
4. Oplever du, at der er en opgaveglidning fra regionen til kommunerne
5. Hvordan mener du økonomien skal styres på ældreområdet
6. Er der en effektiv udnyttelse af ressourcerne/medarbejderne på ældreområdet eller er der noget vi kan gøre bedre
7. Der er en ATA tid på 57 %. Skal/kan det gøres bedre
8. Der er ingen konkurrence på Ærø med private leverandører. Hvordan ser du på det.
9. Hvad er din holdning til samarbejdet med regionen om akutpladser
10. Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere medarbejdere og ledere
11. Ser du det som en mulighed at det civile samfund med frivillige, pårørende, brugerne selv osv. indgå i opgaven med at løse problemerne på ældreområdet
12. Er der muligheder for, at velfærdsstaten kan bruge velfærdsteknologi til løsning af velfærdsopgaverne.

Interview politisk niveau (referat)

1. Har du en oplevelse af at ældreområdet er under pres?

Ikke sådant særligt. Vi har et velfungerende ældreområde. Der er ikke politisk fornemmelse i udvalget for ældreområdet. Det pres der er fra politikerne er når en politiker hører om at en bestemt borger får et eller andet og vi skal tage stilling til det. Der skal bare flere varme hænder til området. Der er ikke meget pres på området. Der bliver fremover fordi der kommer flere og flere ældre. Politikerne synes, at der i Ærø Kommune er for få 'varme hænder'.

2. Ældrebefolkningen på Ærø stiger støt frem til 2020. Hvordan skal ældreområdet løse denne opgave bedst muligt

Vi er den kommune på landsplan, hvor folk får senest hjælp og i en meget høj alder. Det er svært, at sig hvorfor det er sådant. Er det fordi vi er mere sunde eller er det fordi vi er nærrige på Ærø. Der har jeg undret mig over.

3. Hvilke ledelsesudfordringer mener du der er for ældreområdet nu og i fremtiden

Der er ledelsesudfordringer med at rekruttering af medarbejdere både antal og de rette kompetencer. Man skal have lysten i sig selv til at give, motivation skal være i orden.

4. Oplever du, at der er en opgaveglidning fra regionen til kommunerne

Ja der er flere og flere opgaver fra regionen. Det er måske godt nok, vi er gode til det. Hvis faciliteterne er til det.

5. Hvordan mener du økonomien skal styres på ældreområdet

Det er svært. Det er ikke ambitionen at have den billigste ældrepleje. Jeg vil heller have en ældrepleje der har kvalitet end asfalt på vejene. Man skal ikke styre sektoren ud fra højeste krav fra pårørende. Det er opgave i at forklare udvalget. Man kommer ikke på hotel, men vi skal give en værdig pleje. På Ærø er vi godt med. Jeg vil godt se på strukturen og de fysiske rammer. Jeg vil have to rums boliger. Man skal ikke sove i samme rum som man opholder sig. Det giver for meget usikkerhed blandt medarbejderne, hvis området er styret ud fra behovene. Det er medarbejderne, der får et usikkert ansættelsesforhold, hvis økonomien skal styres måned for måned ud fra belastningen og antal opgaver. Det vil ikke være en godt

6. Er der en effektiv udnyttelse af ressourcerne/medarbejderne på ældreområdet eller er der noget vi kan gøre bedre.

Der er en fin udnyttelse af ressourcerne. Analysen på hjemmeplejen viste at der var en fin effektivitet på området.

7. Der er en ATA tid på 57 %. Skal/kan det gøres bedre

Det er vanvittig at tale om minutter og hvor mange procenter til de forskellige områder. Jeg er modstander af måling af minutter. Hvis man fokuserer på minutter er der noget galt. Hvis man har teams, der fungerer optimalt, er det godt nok. Det er ikke væsentligt at måle tiden hos borgerne minut for minut, det er mere væsentligt, at hjemmeplejen udfører en samfundsopgave af social karakter end vi som kommune måler antal minutter

8. Der er ingen konkurrence på Ærø med private leverandører. Hvordan ser du på det.

Ja heldigvis. Private kan godt give god pleje, men det skal ikke være et profitområde. Der er ingen firmaer, der ikke tjener penge på at være leverandør. Det er en samfundsopgave at passe ældre og skolerne. Et privat firma kan kun eksisterer ved at tjene en profit på ydelserne, opgaver som ældreplejen er en samfundsopgave og ikke opgaver for private firmaer, der skal oparbejde et overskud.

9. Hvad er din holdning til samarbejdet med regionen om akutpladser

Det er godt med samarbejdet ift. akutpladser. Man bliver f.eks. indlagt på grund forstoppelse osv., hvis man kunne få etableret et godt samarbejde med de praktiserende læger vil det være godt med akutpladserne. Hvis man kunne forhindre indlæggelser af banale ting vil det spare penge

10. Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere medarbejdere og ledere

Vi skal have mere fokus på at rekrutterer fra egne rækker. Der kan være medarbejdere der kan udvikle sig til at blive gode ledere. Der er ledelsesudfordringer med at rekruttering af medarbejdere både antal og de rette kompetencer. Man skal have lysten i sig selv til at give, motivation skal være i orden. Vi skal brande os mere på de andre øer så der kan komme flere medarbejdere til øen eller etablerer overnatningsmuligheder på øen til nattevagter.

11. Ser du det som en mulighed at det civile samfund med frivillige, pårørende, brugerne selv osv. indgå i opgaven med at løse problemerne på ældreområdet

Civil samfundet har en fremtid indenfor ældreområdet. Vi går tilbage til det som har været engang. De frivillige skal inddrages mere. Det er en mentalitetsændring, man skal gøre mere end for sig selv. Du er ikke længere dig selv nærmest. Vi har det stadig godt på Ærø og tager ansvar for hinanden. Vi skal påskønne de frivillige, vi skal som politikere bevillige ressourcer til frivillige

12. Er der muligheder for, at velfærdsstaten kan bruge velfærdsteknologi til løsning af velfærdsopgaverne.

Det er fint med alt det teknik. Jeg er fortalere for at vi skal anvende det der findes. Jeg tror der er meget teknologi der kan anvendes. Man skal ikke være så bange for det. Man skal udnytte de ting der er fornuftige. Der er fint med velfærdsteknologien, der er meget teknologi der kan iværksættes, vi skal udnytte de ting i samfundet, især telemedicinen, der kan hjælpe borgerne til en bedre tilværelse og lette dem fra besværligheder og den besværlige transport med færge til sygehusene.

Interview direktionen/ strategisk niveau (referat)

1. Har du en oplevelse af at ældreområdet er under pres?

Nej ikke som sådant. Jeg synes ældreområdet bliver styret godt. Der popper historier op. Det er historier med et tyndt grundlag. F.eks. fik vi en påtale i en embedslæge rapport. ift. køkkenet. Det blev stort slået op i medierne. Historier der ikke har ret stor grundlag. Vi har et godt ældreområde. Det er godt styret.

2. Ældrebefolkningen på Ærø stiger støt frem til 2020. Hvordan skal ældreområdet løse denne opgave bedst muligt.

Vi skal være opmærksom på hvad vi giver til vores ældre. Være obs. på det niveau vi giver pleje ud fra. Vi fordeler ressourcerne ud fra den demografiske udvikling. Det er noget vi skal se på hen ad vejen. Det er godt at dem der har ansvaret også kan styre økonomien. Som vi gør det nu er det efter rammebudget. Det er ikke en god ide at styre efter belastningen. Hvis det skulle styres måned for måned vil det betyde at der er usikkerhed for medarbejderne. Det er ikke en god ide. Det vil påvirke lysten til at give en ekstra hånd. Det vil jeg ikke blive talsmand for. Det er en privatiseringstankegang, så sætter man for mange ting på spil.

3. Hvilke ledelsesudfordringer mener du der er for ældreområdet nu og i fremtiden

En af de store udfordringer er faglighed og faglige kompetence samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Vi får anerkendelse fra omverden f.eks. er vi pilotkommune med Fællessprog III. Vi har en BDO rapport der viser gode forhold på ældreområdet. Vi tager hånd om problemerne hen ad vejen. Vi er politiske ledet, det er en udfordring med politisk ledelse. Desuden er der de sociale medier, man kan nemt blive hængt ud på øen. Det lægget et pres på ledelsen. Det er en udfordring af være en lille kommune. Der er få meter fra borgerne til politikerne. Det er en udfordring. Derfor bruger vi firmaer udefra som BDO.

4. Oplever du, at der er en opgaveglidning fra regionen til kommunerne

Ja det er bevist fra regeringens side. Hvis vi var en kommune der ikke havde problemer med rekruttering af medarbejdere vil det være fint fordi det er bedst at have tilbuddene så tæt på borgerne som muligt. Hvis vi var sikker på den faglige kvalitet og de faglige kompetencer vil det være godt. Vi har udfordringer på dette område. Vi går mere over til digitale løsninger. Vi er bedre til at tage hånd om helheden. Sygehusene deler patienterne op i sygdomsdiagnoser. Vi har en helhedstankegang. Hvis vi har fagligheden er det i orden.

5. Hvordan mener du økonomien skal styres på ældreområdet

Det er fint med rammestyring og lidt styring efter demografien. Der er ikke behov for at ændre styringen til behovsstyring. Det er ikke aktuelt nu, men det vil kræve et fokus hen ad vejen.

6. Er der en effektiv udnyttelse af ressourcerne/medarbejderne på ældreområdet eller er der noget vi kan gøre bedre

Det viser den nyeste BDO rapport at vi har så det er godt.

7. Der er en ATA (BTP) tid på 57 %. Skal/kan det gøres bedre

Det er flot i forhold til andre ø-kommuner. Det skyldes at der er meget transport på øen. man havde brug for den opkvalificering af området. Man fik et fælles faglig fundament. Det er væsentligt, at medarbejderne mødes for at få et kvalificeret fagligt fælles niveau på øen. Det har været lederen af hjemmeplejens faglige udgangspunkt

8. Der er ingen konkurrence på Ærø med private leverandører. Hvordan ser du på det

Det er en meget stor udfordring for de kommuner der har private leverandører. Kommunerne skal træde til hurtigt hvis der er firmaer der går konkurs. Vi kører området effektivt. Private firmaer skal have overskud og profit. Det vil betyde at medarbejderne bliver mere presset og det vil gå ud over borgerne. Jeg mangler ikke konkurrencen fra private firmaer. Vi er effektive i forhold til andre kommuner. Det vil ikke være godt for motivationen og det at gøre en ekstra indsats, når der er behov for det. Det vil medarbejderne ikke kunne motiveres til. Det vil ikke være godt (.....) Der er en privatiseringsbølge, der er ved at komme ind over området, der er offentligt og en kommunale opgaver. Det er ikke godt for medarbejderne med korte ansættelsesforhold og at være ansat alt efter, hvor mange borgere, der skal have hjemmepleje.

9. Hvad er din holdning til samarbejdet med regionen om akutpladser

Der er vi igen udfordret ift. at vi er en ø-kommune. Det er vi nødt til. Vi ser muligheder for at samarbejde med sygehuset på Ærø. For vores borgere vil det

være en fordel med en akut beredskab. Det vil spare nogle indlæggelser på Fyn.

10. Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere medarbejdere og ledere

Vi har særlige problemer. Det er meget område afhængigt. Vi får mange højtuddannede ansøgere. Der er pres på de akademiske uddannede. Vi kan hjælpe akademikere til at træde ind i lederstillinger. Vi vil i gang med et lederudviklingsprogram for medarbejderne. Vi skal rekruttere fra egne rækker. Det er en vej vi vil gå

11. Ser du det som en mulighed at det civile samfund med frivillige, pårørende, brugerne selv osv. indgå i opgaven med at løse problemerne på ældreområdet

Vi har en flot repræsentation. Vi har mange ressourcestærke ældre, der gerne vil gøre noget for andre. Det er en gevinst for civilsamfundet. Der er mange der vil være med til at tage sig af f.eks. flygtninge. Der er en Ærø-ånd på øen. Der er en vilje til at træde til for at gøre noget for ældre. Vi kan ikke klare os uden de frivillige. Der er frivillige der går ture med de ældre. Det er lidt af en luksus-ø, de ældre frivillige, der flytter til øen for at realisere sig selv, er højt uddannede fra storbyerne og som har ressourcer til at indgå i det frivillige arbejde. Der er ældre der går tur med hjemmeboende ældre, der trænger til at få motion

12. Er der muligheder for, at velfærdsstaten kan bruge velfærdsteknologi til løsning af velfærdsopgaverne.

Det er vi nødt til. Vi vil gerne være et laboratorium til afprøvning af udstyr. Vi skal være en digital ø. Især med telemedicin, der er mange der vil have gavn af det.

Interview chef taktisk niveau (referat)

1. Har du en oplevelse af at ældreområdet er under pres?

Vi er udfordret på en stigende antal ældre og mere komplicerede patienter med kroniske sygdomme. Vi får flere og flere kroniske syge borgeren. Vi skal varetage flere opgaver.

2. Ældrebefolkningen på Ærø stiger støt frem til 2020. Hvordan skal ældreområdet løse denne opgave bedst muligt

Vores udfordring er at rekruttere personale. vi skal tænke andre løsninger ind som velfærdsteknologi, frivillige og personalet skal tænke andre. De er ikke

alene om opgaverne. Indsatserne skal være et samspil mellem frivillige og rehabiliterende. Det kan være pårørende der gør rent på plejecentrene.

3. Hvilke ledelsesudfordringer mener du der er for ældreområdet nu og i fremtiden

De skal være sundhedsfaglige uddannet på grund af den sundhedsfaglige indsigt. Være funderet i faget. Lederne bør være sygeplejersker som udgangspunkt og en formel lederuddannelse for at kunne forstå at være ledere. Det er ikke nok at være leder der er et krydspres mellem borgere, politikere og direktionen. Der skal uddannelse til på lederniveau mindst på diplomniveau.

4. Oplever du, at der er en opgaveglidning fra regionen til kommunerne

KL mener vi skal have kompetencer til at kunne tage opgaverne. De opgaver der kommer bliver sammensatte og kræver mere viden blandt medarbejderne. Vi skal have løftet det faglige niveau. Vi skal have mange flere sygeplejersker og assistenter. Det er en udfordring at vi ikke har nok uddannede.

5. Hvordan mener du økonomien skal styres på ældreområdet

Det kunne være godt at være aktivitetsstyret. Det giver incitamenter til at spare. Centrene er rammestyret det er fint. Det går op og ned, der er en belægningsprocent og det går op og ned. Hjemmeplejen kunne være aktivitetsstyret ud fra incitamenter.

6. Er der en effektiv udnyttelse af ressourcerne/medarbejderne på ældreområdet eller er der noget vi kan gøre bedre

Vi er meget effektive. Der er en kort vej fra politikere, ledere og medarbejdere. Vi er meget effektive. Vi kan nå det samme resultater som store kommuner.

7. Der er en ATA tid på 57 %. Skal/kan det gøres bedre

Nej det skal der ikke ændres på. Vi er nødt til at samles og få implementeret fællessprog III. Vi skal se på en økonomistyrings model. Vi skal ikke ændre på vores serviceniveau. Det kan være et spørgsmål om at aktivitetsstyring.

8. Der er ingen konkurrence på Ærø med private leverandører. Hvordan ser du på det.

Vi har ingen der går konkurs. Det er godt for borgerne at de har valgmuligheder. Det kan være et incitament til hjemmeplejen om at være effektive. Konkurrence er sundt, men det er et problem med konkurser. Der er været et par henvendelser, men ikke seriøse. Der er ikke nok volumen på øen. Der er en in-

dre konkurrence. Vi holder fanen højt, der er en faglig stolthed. Man bliver bedømt på øen.

9. Hvad er din holdning til samarbejdet med regionen om akutpladser

Det er til drøftelse i det politiske udvalg, med etablering af pladser i Regionen. Det er mere kompliceret end som så, regionen er ikke interesseret i at blive kommunal. Det er også besværligt med det lægelige ansvar. Der er flere og flere ældre borgere, der kommer tidligere og tidligere hjem fra sygehusene. Vi skal varetage flere og flere opgaver og mere komplekse opgaver

10. Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere medarbejdere og ledere

Vi skal sælge øen godt. Øen skal brande sig selv. Vi skal rekruttere fra os selv, eller der er leder der flytter til øen. Man kan rekruttere ledere fra egne rækker. Der kan være medarbejdere der tager kurser og bliver leder. De skal have evnen til at se ud over egen praksis.

11. Ser du det som en mulighed at det civile samfund med frivillige, pårørende, brugerne selv osv. indgå i opgaven med at løse problemerne på ældreområdet

Det er vigtige medspillere de er vigtige at få ind. det er en forandring

12. Er der muligheder for, at velfærdsstaten kan bruge velfærdsteknologi til løsning af velfærdsopgaverne.

Det er absolut være en vigtig del at få med i udviklingen af området. Det er en forandring der er godt fordi vi er en ø.

Interview leder operationel niveau

1. Har du en oplevelse af at ældreområdet er under pres?

Ja absolut vi har flere og flere opgaver der skal løses og der kommer ikke flere medarbejdere. Det er som om vi får flere vanskelige opgaver fra sygehusene.

2. Ældrebefolkningen på Ærø stiger støt frem til 2020. Hvordan skal ældreområdet løse denne opgave bedst muligt

Vi skal har en udfordring med at rekrutterer medarbejdere. Der er ikke så mange sosu.assistenter på Ærø så vi bliver nødt til at ansætte sosu. hjælpere til at udføre opgaverne.

3. Hvilke ledelsesudfordringer mener du der er for ældreområdet nu og i fremtiden

Der er udfordringer med at medarbejderne gerne vil have fri og få tiden til at passe. Det er også vanskeligt at få indblik i hvad der foregår på hele øen.

4. Oplever du, at der er en opgaveglidning fra regionen til kommunerne

Ja vi få rigtig mange opgaver fra sygehuset, de forventer mere og mere. Det er ikke til at få til at hænge sammen fordi vi ikke har tid nok, Det er udfordringen.

5. Hvordan mener du økonomien skal styres på ældreområdet

Det vil være en fordel hvis vi var styret ud fra det antal opgaver vi har. Lige nu har vi et fast budget som vi skal få til at passe med opgaverne. Det kan godt være vanskeligt.

6. Er der en effektiv udnyttelse af ressourcerne/medarbejderne på ældreområdet eller er der noget vi kan gøre bedre

Vi er absolutte rigtig gode til at være effektive. Vi har BDO rapporten der viser at vi kan sammenligne os med andre kommuner og der er vi effektive. Der er en ansvarlighed og bevidsthed i forhold til, at udgifterne ikke stiger.

7. Der er en ATA tid på 57 %. Skal/kan det gøres bedre

Det kan ikke gøres bedre fordi vi skal køre til Ærøskøbing og mødes hver morgen. Det giver en god faglighed og et godt fundament til at implementerer f.eks. Fællessprog III.

8. Der er ingen konkurrence på Ærø med private leverandører. Hvordan ser du på det.

Det er godt der ikke er private leverandører. Der er for mange konkurser og det er noget rod. Vi har haft et par henvendelser, men det kan ikke betale sig for dem at etablerer sig på øen.

9. Hvad er din holdning til samarbejdet med regionen om akutpladser

Det bliver godt hvis vi kan få etableret et samarbejde på sygehuset om akutpladser.

10. Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere medarbejdere og ledere

Det vil være godt hvis der var ledere her fra Ærø, men det kan ikke lade sig gøre. Vi er nødt til at få ledere fra de andre øer. Det vil være godt hvis vi kunne rekrutterer ledere fra egne rækker. Det skal vi nok gøre noget mere. Vi skal fremover se muligheder for rekruttering af medarbejdere.

11. Ser du det som en mulighed at det civile samfund med frivillige, pårørende, brugerne selv osv. indgå i opgaven med at løse problemerne på ældreområdet

Det kunne godt være at vi skulle det. Det bliver mere besværligt men det er en mulighed vi skal have gang i. Vi har mange frivillige på Ærø, men vi kunne godt bruge flere. Der er ældre mennesker, der bliver overladt til sig selv, selvom børnene bor i nærheden eller på Fyn.

12. Er der muligheder for, at velfærdsstaten kan bruge velfærdsteknologi til løsning af velfærdsopgaverne.

Det bliver bedre og bedre, der er bare for mange ting der ikke bliver brugt. Det skal være det rigtige der bliver indkøbt.