

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing agreement or partnership. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with light-colored walls and a green plant in the lower right corner.

VEJE TIL EN MERE EFFEKTIV DRIFT AF BOTILBUD

**DE GODE EKSEMPLER ER INDSAMLET AF KLK OG DELOITTE I REGI
AF MODERNISERINGS- OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET**



INSPIRATIONSKATALOG

Veje til en mere effektiv drift af botilbud

© KL

Produktion: KL's Trykkeri

Design: e-Types

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

INDHOLD

FORORD.....	4	BRUG AF FÆLLES FUNKTIONER PÅ TVÆRS AF TILBUD	29
MÅLRETTET ARBEJDE MED BEDRE DOKUMENTATION.....	10	18 / FÆLLES SERVICE CENTER PÅ TVÆRS AF BOTILBUD	29
01 / ANVENDELSE AF FÆLLES METODE TIL VIDEN OG REFLEKSION AF PRAKSIS (VRAP)	10	19 / SAMMENLÆGNING AF ADMINISTRATION FOR 10 MINDRE TILBUD	30
02 / MERE OBJEKTIV DOKUMENTATION OG MÅLING PÅ EFFEKT	11	20 / FÆLLES VAGTPLANLÆGNING PÅ TVÆRS AF BOTILBUD	31
03 / DOKUMENTATION MED SMILEY-INDIKATOR SAMMEN MED BORGER.....	13	21 / STORDRIFTSFORDELE VED SAMMENLÆGNING TIL CENTER.....	32
04 / DOKUMENTATION UD FRA VUM OG INDIKATORSKORE	14	22 / SAMLING AF 12 SMÅ TILBUD UNDER TO OVERORDNEDE OMRÅDER.....	33
05 / ELEKTRONISK UNDERSTØTTET MEDICINHÅNDTERING	15	23 / FÆLLES KOMPETENCEUDVIKLING OG LÆRING I TILBUDET	34
06 / APP TIL ØGET SELVHJULPENHED – MOBILT VISUELT INDIVIDUELT STØTTESYSTEM	16	24 / ETABLERING AF LÆRINGSCENTER OG FÆLLES KOMPETENCEUDVIKLING	35
07 / MEDINDDRAGELSE AF BORGER VED DOKUMENTATION	17	25 / KONSOLIDERING AF LEDELSESFUNKTION MELLEM TRE TILBUD.....	36
08 / INDRETNING, DER UNDERSTØTTER DOKUMENTATION	18	26 / REDUKTION AF MELLEMLEDELSE PÅ TVÆRS AF FIRE TILBUD	37
BEDRE TILRETTELÆGGELSE AF ARBEJDET	19	BEDRE RESSOURCESTYRING PÅ TVÆRS AF TILBUD	38
09 / EFFEKTIVISERING I ET TILBUD FOR VOKSNE HANDICAPPEDE	19	27 / CENTERKONSTRUKTION MED FÆLLES ANSÆTTELSESTED	38
10 / OPTIMERING AF OVERLAP MELLEM VAGTER.....	21	28 / INDIVIDUEL OG FLEKSIBEL TAKSTBEREGNING	39
11 / FÆLLES NATTEVAGTER OG UDVIDET BRUG AF NATTEVAGTEN	22	29 / FAST ADGANG TIL AT KONVERTERE MELLEM § 108 OG § 107	40
12 / ROBUST VAGTPLANLÆGNING MED BASIS- OG TEAMVAGTER.....	23	30 / STØTTECENTER OG HJEMMEVEJLEDNING	41
13 / REDUCERING AF FEJLMEDICINERING OG UTH.....	24	31 / SAMMENLÆGNING AF EN RÆKKE MINDRE TILBUD I NYBYGGERI	42
14 / FRIVILLIGE OG LØNNEDE PERSONALEMØDER.....	25	32 / INDRETNING AF NYE BOLIGER MED FÆLLES NATTEVAGT	43
15 / PRINCIPPER FOR PRIORITERING AF OPGAVER VED FRAVÆR.....	26	33 / CENTRALE PRINCIPPER FOR OPFØLGNING AF SYGEFRAVÆR	44
16 / FASTE TIMEPRISER OG LÆNGERE VAGTER VED SÆRLIG OVERENSKOMST	27	34 / INDIVIDUEL FRAVÆRSOPFØLGNING	45
17 / ANVENDELSE AF GPS-LØSNING I FORBINDELSE MED LEDSAGELSE AF BORGERE.....	28	35 / INTEGREREDE UNGDOMSBOLIGER MED FLEKSIBEL STØTTE	46

FORORD

Det er afgørende for kvaliteten og de samlede udgifter til det specialiserede socialområde, at de sociale botilbud til såvel børn som voksne drives effektivt.

Erfaringerne fra analysen af 40 botilbud i ti kommuner indikerer, at der er potentiale for at effektivisere driften af sociale tilbud. Potentialet varierer fra tilbud til tilbud og fra kommune til kommune.

Mange kommuner og tilbudsledere arbejder aktivt med at effektivisere driften, og har allerede realiseret betydelige gevinster. Der vil for de fleste kommuner og botilbud være endnu uafprøvede veje til at reducere omkostningerne og i mange tilfælde samtidig forbedre kvaliteten.

Dette inspirationskatalog forsøger at inspirere til at afprøve flere veje til at opnå en mere effektiv drift af sociale botilbud. Vi opfordrer alle, der beskæftiger sig med drift af sociale botilbud til at overveje, om der er veje til at skabe en mere effektiv drift af de sociale botilbud, som med fordel kan udbøres nærmere.

De gode eksempler

Som led i analysen er der indsamlet eksempler på, hvordan de enkelte kommuner og botilbud har arbejdet - og fortsat arbejder med at skabe en mere effektiv drift af tilbuddene. Dette har ført til et katalog med 35 gode eksempler på, hvordan der konkret kan arbejdes med at forbedre kvaliteten og effektiviteten.

Inspirationskataloget bygger på besøg hos 40 tilbud fordelt på tilbud til børn, unge og voksne med handicap eller psykiske problemer. Besøgene er gennemført i foråret 2017 af KL's Konsulentvirksomhed, KLK, og Deloitte. Eksemplerne supplerer det inspirationskatalog, som KL udgav i 2016 om "Effektiv drift af sociale tilbud", der er medtaget i dette katalog for at skabe et samlet arbejdsredskab for kommuner og botilbud.

Formålet med inspirationskataloget er at udbrede de gode erfaringer med effektivisering af driften til alle kommuner og det samlede botilbudsområde.

› 5 FORANDRINGER DER SKABER EN EFFEKTIV INDSATS OG DRIFT

- › Præcis og sammenhængende dokumentation
- › Fokuseret tilrettelæggelse af vagtoverlap
- › Effektiv koordinering og opfølgning på indsatsen
- › Brug af fælles funktioner på tværs af tilbud
- › Brug af ressourcestyring på tværs af tilbud

› 5 INDIKATORER PÅ EFFEKTIV INDSATS OG DRIFT

- › Tid der bruges på at skrive dokumentation
- › Tid der bruges på vagtoverlap og møder
- › Tid der bruges på administrative opgaver
- › Normering på forskellige tider af døgnet
- › Omkostninger til merarbejde og nattevag

Du kan på KL's hjemmeside (www.kl.dk) læse mere om indsatserne og indikatorerne, herunder hvordan du kan måle tidsanvendelsen i dit botilbud og sammenligne tidsanvendelsen med andre botilbud.

Analysen og de inspirationseksempler der er kommet fra kommuner og botilbud, viser særligt tre tilgange til opnåelse af en mere effektiv drift. Det er:

- Målrettet arbejde med dokumentation og arbejdets tilrettelæggelse
- Målrettet arbejde med fællesfunktioner på tværs af tilbud
- Målrettet arbejde med ressourcestyring på tværs af tilbud

MÅLRETTET ARBEJDE MED DOKUMENTATION OG ARBEJDETS TILRETTELÆGGELSE

Mange kommuner har arbejdet målrettet med at udvikle og forankre nye metoder til at dokumentere resultaterne af den pædagogiske indsats, der gennemføres. Hovedparten af dokumentationsindsatsen har til formål, at skabe et grundlag for en sammenhængende og systematisk indsats og at kunne orientere den bestillende kommune om borgeren og effekten af den indsats, der gives. Analysen viser, at medarbejdere og ledere ved botilbuddene ser dokumentationsopgaven som en meningsfuld opgave, hvor tidsforbruget dog kan bringes ned gennem målrettet at arbejde med form og indhold samt den digitale understøttelse.

De data der er indsamlet i analysen viser, at en fuldtidsansat medarbejder anvender i snit ca. 180 timer om året på dokumentation, hvilket svarer til godt 50 minutter i løbet af en arbejdsdag. Analysen viser samtidig, at der er store variationer i tidsforbruget på dokumentation mellem medarbejdere og botilbud hvilket indikerer, at der er et potentiale for at arbejde med form og indhold i dokumentationen.

Gennemsnitligt tidsforbrug pr. år Timer pr. årsværk		Hovedopgaver Beskrivelse	Typisk tidsforbrug For gennemsnitlig medarbejder	Omkostning Mia. kr.
	1.924	› Samlet	-	19,0
Ferie mv.	298	› Ferie › Søgne-helligdage	7 uger og 3 dage/år	2,9
Fravær	123	› Sygefravær › Barsel	15 dage/år	1,2
Administration	92	› Personaleledelse	1 dag/måned	0,9
Kompetence-udvikling, pauser	105	› Øvrig administration		
Dokumentation	185	› Kompetence udvikling mv. › Pauser mv.	2 dage/måned	1,0
Koordinering	175	› Handleplan › Pædagogisk plan › Løbende dokumentation › Opfølgning på indsats › Medicindokumentation › Magtanvendelser og UTH › Anden dokumentation	55 min./vagt	1,8
Borgerrettede opgaver	946	› Vagtplanlægning › Koordinering › Faglig sparring › Personalemøder	52 min./vagt	1,8
		› Direkte borgerrettede opgaver › Andre borgerrettede opgaver	4 timer og 39 min. /vagt	9,3

Eksemplerne i kataloget viser, at arbejdet med at forbedre form og indhold af dokumentationen i kommunerne og på botilbuddene allerede har været med til at målrette og hæve kvaliteten af indsatsen samtidig med, at det har gjort det muligt at skabe en mere effektiv drift.

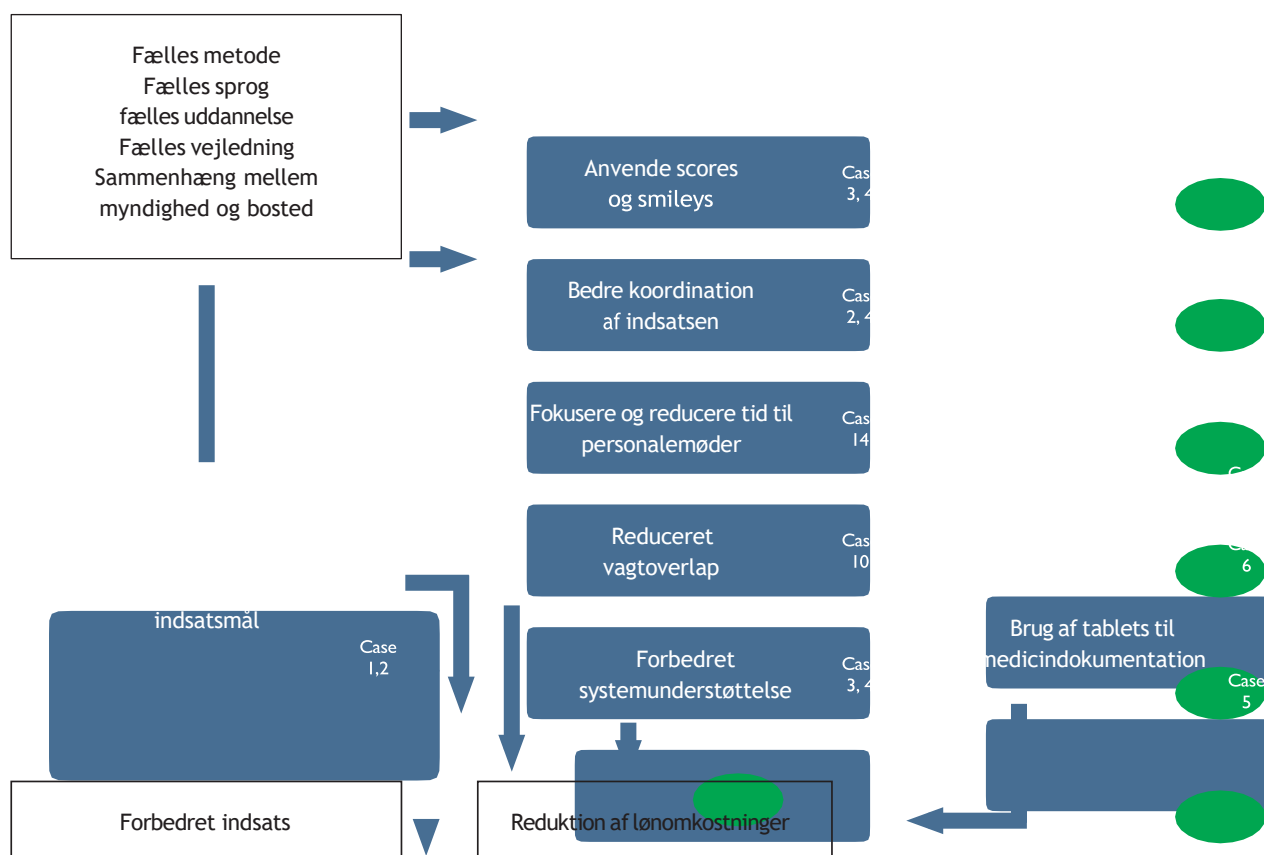
Det systematiske arbejde med dokumentation har medført, at tilbuddene har været i stand til at målrette og reducere den tid, medarbejderne bruger til at udarbejde dokumentationen i det daglige. Samtidig har den forbedrede dokumentation medført, at flere tilbud har formået at reducere den tid, der anvendes til daglig koordinering og personalemøder.

Eksemplerne viser, at flere tilbud har formået at nedbringe den tid, der anvendes til overlap mellem vagterne. Flere botilbud har æn-

dret arbejdstilrettelæggelsen, og har der igennem nedbragt tiden i overlappene. Andre botilbud har reduceret tiden i overlappene ved, at dokumentationen har et format og en kvalitet, så den kan anvendes til effektiv overdragelse af viden om borgerne.

Som led i arbejdet med en mere målrettet måde at dokumentere på har flere tilbud udviklet forskellige former for scoringsmodeller og visuel dokumentation i form af fx smileys som afløsning for længere beskrivelserne af den enkelte borgers tilstand. Det har været med til at give et hurtigere og bedre overblik over den enkelte borgers velbefindende, når personalet møder ind på botilbuddet. Endelig er der en række eksempler på, hvordan botilbuddene bruger dokumentationen som en integreret del af dialogen med borgeren om mål og indsats.

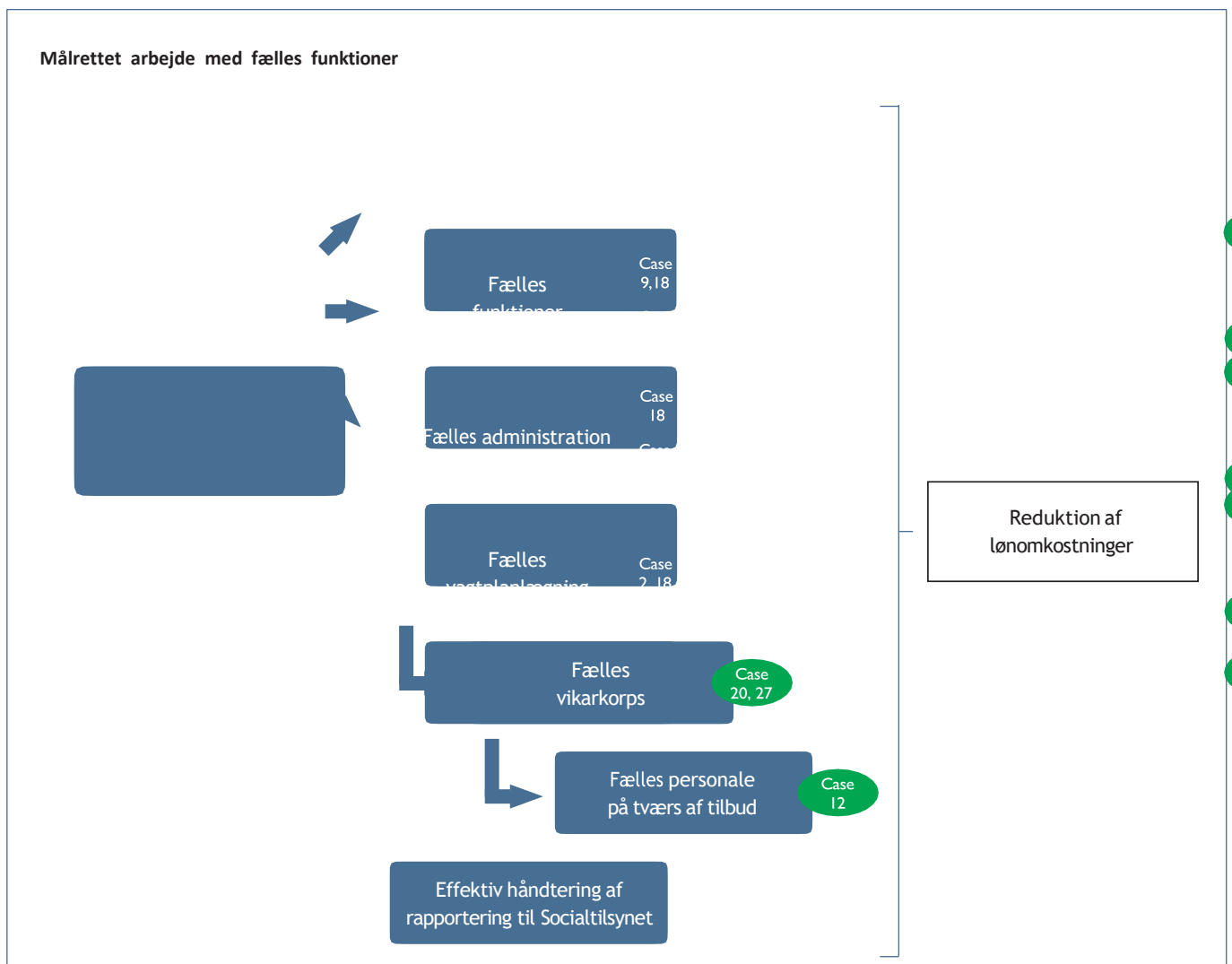
Målrettet arbejde med dokumentation og arbejdets tilrettelæggelse



MÅLRETTET ARBEJDE MED FÆLLES FUNKTIONER PÅ TVÆRS AF TILBUD

De indsamlede eksempler viser, at etablering af fælles funktioner mellem flere botilbud kan bidrage til en mere effektiv ressourceanvendelse samt øget professionalisering og kvalitet i opgavevaretagelsen. I flere tilbud har en fælles ledelse og samarbejde om administrative opgaver medført en professionalisering af vagtplanlægningen med den effekt, at man har reduceret udgifterne til

merarbejde og vikarer. Tilbud, der samtidig har etableret et internt vikarkops på tværs af tilbud, oplever, at de har reduceret de samlede lønudgifter. Det har samtidig bidraget til at hæve kvaliteten i tilbuddene, da de faste vikarer opnår et kendskab til tilbuddene og borgerne.



Tilbud, der har etableret en fælles administrativ enhed, har som en positiv sidegevinst til en mere effektiv daglig administration også oplevet, at tidsforbruget til forberedelse af materialer til Socialtilsynet

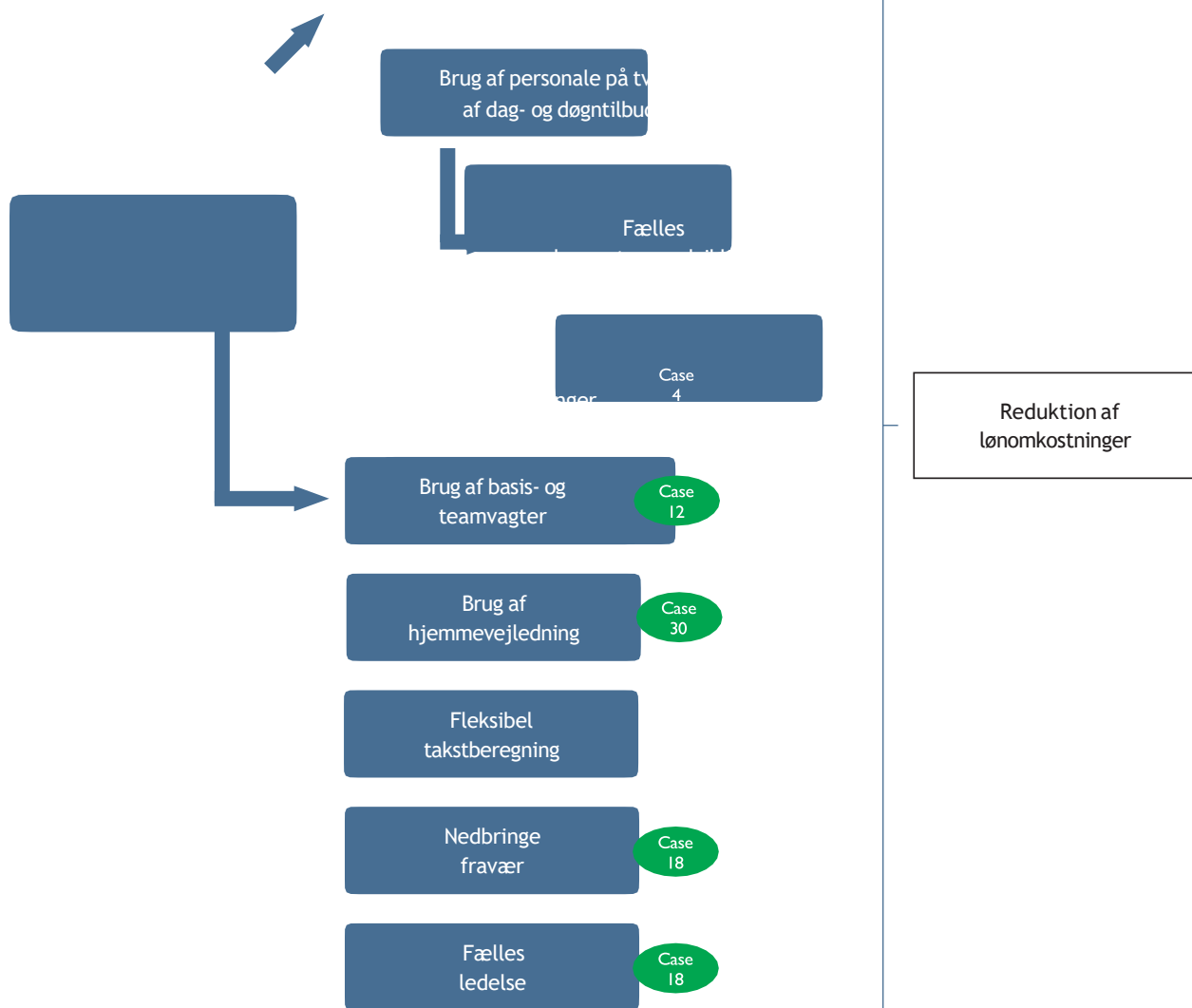
nets besøg samlet set er nedbragt. En administrativ enhed muliggør således en ensartet og systematisk håndtering af informationer og udarbejdelse af materialer på tværs af tilbud.

MÅLRETTET ARBEJDE MED RESSOURCESTYRING PÅ TVÆRS AF TILBUD

Der er eksempler på, at flere kommuner har arbejdet aktivt med nye organiserings- og styringsformer, hvor tiltagene har givet en mere effektiv udnyttelse af de samlede personaleressourcer på tværs af dag- og døgntilbud. Forudsætningen er, at medarbejderne i deres ansættelse ikke blot er knyttet til et tilbud, men er ansat, så

de arbejder på flere tilbud. Det har gjort det muligt at få en mere fleksibel og robust vagtplanlægning med en bedre udnyttelse af de samlede personaleressourcer. Det betyder fx at ressourcer i dagtilbud kan starte og slutte dagen i et døgntilbud, og at en nattevagt kan servicere flere geografisk nære enheder.

Målrettet arbejde med ressourcestyring



Flere kommuner har endvidere skabt en øget gennemsigtighed og bedre økonomisk styring af de foranstaltninger, som borgerne tilbydes gennem en fleksibel takstberegning.

Analysen af Effektiv drift af botilbud

KL, Finansministeriet, Børne- og Socialministeriet samt Økonomi- og Indenrigsministeriet har i regi af Moderniserings- og Effektiviseringsprogrammet gennemført analysen af, hvordan kommuner og botilbud kan opnå en mere effektiv drift af de ca. 2.200 offentlige,

private og regionale botilbud, der findes på landsplan. Analysen er gennemført i et samarbejde mellem KLK og Deloitte i første halvår af 2017.

Yderligere information

På KL's hjemmeside (www.KL.dk) kan der læses mere om effektiv drift af botilbud, indsatserne og indikatorer for effektiv drift, herunder hvordan man kan måle tidsanvendelsen i et botilbud og sammenligne tidsanvendelsen med andre botilbud.



MÅLRETTET ARBEJDE MED BEDRE DOKUMENTATION

1. Anvendelse af fælles metode til Viden og Refleksion af Praksis (VRAP)

Case	Indførsel af fælles metode (VRAP) til at fokusere udarbejdelsen af dokumentation for derved at reducere tidsforbrug på dokumentation samt øge kvaliteten ift. understøttelse af den indsats, som borgerne tilbydes.
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven, §66, § 85, §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunal afdeling med 530 ansatte på flere geografisk spredte tilbud (Aalborg Kommune)
Målgruppe	Autisme og ADHD - Børn, unge, voksne og ældre samt fire andre fagcentre i handicapafdelingen.
Baggrund	Behov for en fælles tilgang til hvordan man arbejder med handleplaner og pædagogiske planer, og omsætter dette til noget brugbart og håndterbart i hverdagen. Formålet er at skabe et fælles sprog omkring opstilling af mål, som sikrer sammenhæng mellem måloptilling fra myndighedens sagsbehandler til basispersonalet på botilbuddene. Systemet er skabt af ledere og medarbejdere i handicapsektoren.
Tiltag	- Der tages udgangspunkt i borgernes motivation og ønsker hvorfra der formuleres og prioriteres nogle konkrete delmål. Målene omsættes til planlægning af konkrete handlinger og indsatser. Herefter dokumenteres i det daglige om indsatserne virker eller ej. Der gennemføres en løbende evaluering af indsatserne, som fører til en mulig revurdering af indsatserne. - Dokumentationspraksis ændres, således at basispersonalets dagbogsnotater udelukkende relaterer sig til mål og delmål opstillet i borgerens indsatsplan. Ud over pædagogiske observationer der relaterer sig direkte til mål, dokumenterer personalet kun på afvigelser fra normal adfærd. - Metoden er anvendt i et år. Socialtilsynet har været positive over for metoden og systematikken i arbejdet med mål og delmål.
Forudsætninger	- Fælles forståelse for VUM og hvordan denne kan udmøntes gennem anvendelse af VRAP. - Kompetenceudvikling af medarbejderne i brugen af metoden. - At basispersonale og myndighed har adgang til samme IT system.
Gevinster	- Metoden har været med til at fokusere arbejdet med dokumentation, reducere unødvendig dokumentation og øge kvaliteten af dokumentationen. - Understøtte, at botilbuddet har høstet besparelser på 1-2 % af taksterne.
Ulemper	Ingen

2. Mere objektiv dokumentation og måling på effekt

Case	Social- og Handicapcenteret har igangsat et projekt på tværs af myndighed og udfører, der skal sikre mere ensartet og meningsfuld dokumentation og øget viden om effekten af indsatserne.
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	Flere forskellige, bl.a. § 105 efter almenboligloven
Driftsherreform	Kommunale tilbud (Høje Taastrup Kommune, Social- og Handicapcentret)
Målgruppe	Voksne handicap og psykiatri, men kan anvendes på andre målgrupper
Baggrund	Social- og Handicapcentret ønskede en mere præcis og ensartet dokumentationspraksis på tværs af myndighed og udfører. Derudover ønskede Centret at skabe øget progression i borgernes forløb - dvs. sætte højere krav til, hvad der skal komme ud af de sociale indsatser - og opnå mere viden om hvilke metoder, der virker for hvem og hvordan. Centret kortlagde eksisterende dokumentationspraksisser, og nåede frem til, at der var behov for at arbejde med følgende: • fælles sprog (Voksenudredningsmetoden) på tværs af myndighed og udfører • én fælles indsatsplan med tidsafgrænsede og borgerdrevne mål • præcis og søgbar dokumentation - til overlevering og til læring • procedurer for løbende opfølgning på indsatsplanen • IT-understøttelse
Tiltag	Omdrejningspunktet i Social- og Handicapcentrets arbejde med dokumentation, mål og effekter er indsatsplanen, som udarbejdes i samarbejde mellem borgeren, myndighed og udfører. Indsatsplanen bygger på Voksenudredningsmetoden (VUM), og arbejdet med planen foregår i de eksisterende IT-systemer, dvs. Sensum InCorp (Myndighed) og Bosted (Udfører). Hvor det er muligt sker der elektronisk overførsel af data mellem InCorp og Bosted. I de tilfælde hvor myndighed ikke har udarbejdet en indsatsplan for borgeren, kan udfører selv oprette en indsatsplan og afstemme den med myndighed og derved afhjælpe, at myndighed bliver en flaskehals. Indsatsplanen indeholder blandt andet to-tre indsatsmål, som udfører sammen med borgeren bryder ned i delmål, som er de små skridt på vejen til at nå målet. Til hvert delmål udarbejdes en delmålsplan som blandt andet beskriver formålet, borgerens motivation, ressourcer og udfordringer, borgerens indsats og medarbejdernes indsats og metode. Borgerens øvrige støttebehov defineres som støttepunkter og beskrives under relevante VUM-temaer. Arbejdet med de enkelte mål og delmål dokumenteres i dagbogsnotater på VUM-temaer eller delmål som gør det muligt at følge udviklingen og trække informationer ud, når der skal følges op på målet/indsatsen. Medarbejderne skal have planlagt dagbogsnotatet, inden de skriver det. Den første sætning skrives som en påstand for at medarbejderen lettere kan pejle sig ind på, hvad der skal dokumenteres henimod. Alle medarbejdere og ledere har været på kursus i at skrive præcist og søgbart, og de er blevet trænet i at adskille observationer og refleksioner/tolkninger. Derudover har de lært at udarbejde mål efter SMART-modellen.
Forudsætninger	• At alle medarbejdere har en fælles forståelse af hvilke krav, der stilles til dokumentation generelt, og hvordan hver enkelt skal bidrage. • At alle medarbejdere er klædt på, til at kunne arbejde med målsætninger. Det kræver kompetenceudvikling af medarbejdere både i forhold til, at kunne udarbejde mål for den enkelte borger og i forhold til god dokumentationspraksis. • At støtte- og kvalitetssikringssystemer herunder IT og "superbrugerfunktioner" er etableret og implementeret. ►

Gevinster

- Understøttelse af arbejdet med at skabe progression for den enkelte borger idet der nu sættes konkrete mål for og følges op på indsatsen. Det betyder at der er sammenhæng omkring indsatsen, og at der ligger bevidste faglige metodevalg til grund for arbejdet med den enkelte borger.
- Fælles, ensartet og kvalificeret praksis for dokumentation på tværs af myndighed og udfører i kommunen. Det sikrer, at kommunen lever op til lovgivningens krav, og at sagsbehandlingen er effektiv og målerettet.
- Fælles sprog og opgaveforståelse hos medarbejderne samt en kvalificeret og effektiv struktur for samarbejdet og informationsudvekslingen internt i tilbuddene og på tværs af centret. Medarbejderne oplever øget læring i den pædagogiske praksis, øget værdi af dokumentationen samt bedre overdragelse mellem kolleger og ved vagtskifte, da der er mindre subjektivitet og uklarhed i dokumentationen.
- Borgerne bliver inddraget i målsætningen, og oplever i højere grad end tidligere, at der bliver arbejdet med deres mål.
- Medarbejderne dokumenterer fortsat med henblik på dag-til-dag overlevering af viden, men denne form for dokumentation er adskilt fra den dokumentation, der har med målarbejdet at gøre. Det betyder at det er blevet hurtigere at søge og trække den viden, man har brug for ud af systemerne.
- Øget viden om effekten af de metoder og indsatser der benyttes i kommunen.

Ulemper

Ressource- og tidskrævende at ændre praksis og kultur for dokumentation og målsætningsarbejde herunder såvel løbende driftsudgifter (medarbejderressourcer) som engangsudgifter i form af eksempelvis kurser og eventuel IT-understøttelse.

3. Dokumentation med smiley-indikator sammen med borger

Case	Reduktion af tid anvendt på dokumentation og bedre overdragelse gennem brug af smiley
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	§107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud
Målgruppe	Voksen handicap, kompleks og børn, psykiatri og handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Botilbuddet ønskede en hurtig og enkel måde at dokumentere borgerens sindstilstand på. Ideen var at bruge sindstilstanden som indikator til at prioritere ud fra ved overdragelse mellem vagterne.
Tiltag	Tilbuddet har indført i it-systemet, at medarbejderne angiver med en smiley, hvilket humør og tilstand borgeren er i. Hvis humøret og tilstanden er god, er der ikke behov for yderligere dokumentation. Hvis humøret og tilstanden er mindre god eller dårlig, så skriver medarbejderen kort hvorfor. Dokumentationsformen giver den medarbejder, der overtager vagten, en mulighed for hurtigt at konstatere om der er dokumentation på borgeren, der skal læses. Smileyerne gør det hurtigt og enkelt at identificere borgerne, så det ikke er nødvendigt at gå ind på hver enkelt borger og konstatere, om der er skrevet noget relevant.
Forudsætninger	It-systemet udvikles så der kan anvendes smileyer.
Gevinster	Bedre dokumentation om den enkelte borger og en reduktion i tiden der anvendes på dokumentation og overdragelse. Gevinsten er ikke kvantificeret.
Ulemper	Ingen

4. Dokumentation ud fra VUM og indikatorscore

Case	Tilbuddet tillader kun dokumentation op imod VUM-overskrifter.
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	\$107 og \$108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Marielund)
Målgruppe	Voksen psykiatri, vågen nattevagt
Baggrund	Tilbuddet ønsker at undgå overflødig dokumentation, der ikke er målrettet.
Tiltag	Tilbuddet har fjernet feltet i det elektroniske system for daglige notater - alt skal registreres på VUM-temaer. Medarbejderne skal spørge sig selv om, hvad det der skal dokumenteres, vedrører. Hvis borgeren fx skal til læge med foden, så er der ingen kategori, der hedder "Læge" - det vedrører "Fysisk helbred". Tilbuddet arbejder desuden med indikatorscore på dagbogsnotater ift. støttebehov. Støttebehovet kan kvantificeres på en skala og tilknyttes notatet. Hver score ledsages af en hjælpetekst, der kan tilpasses borgeren, så det sikres at forskellige medarbejdere scorer ensartet. Medarbejderne kan ikke score uden at skrive prosa-tekst, hvilket sikrer en yderligere uddybning og meningsforklaring. Tilbuddet kan trække indikatorstatistik på borgerne, når delmålene evalueres hver . uge. Dette tydeliggør borgerens udvikling enten kvantitativt eller visuelt ved et diagram eller en graf. Tilbuddet oplever, at det er svært at få socialuddannede til at være meget datadisciplinerede, fordi de har tendens til at fokusere på nuancer. Tilbuddet har investeret i kompetenceudvikling og dedikeret to medarbejdere til at styre dokumentationspraksis og systemunderstøttelsen.
Forudsætninger	• At tilbuddet har adgang til at tilpasse det elektroniske system. • At medarbejderne er rustet til at dokumentere op mod mål og at score. • At der evt. er andre systemer/redskaber til overlevering af praktiske informationer.
Gevinster	• Målrettet dokumentation • Mindre overflødig dokumentation, mindre "støj" i dokumentationspraksis.
Ulemper	Ressourcekrævende at ændre praksis og kultur for dokumentation.

5. Elektronisk understøttet medicinhåndtering

Case	For at lette udlevering af medicin, reducere dokumentationstiden og undgå fejlmedicinering, er alle processer integreret i en applikation på iPad.
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Viborg Kommune, Gudenåvej og Handicap specialiserede botilbud Egehøj)
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Der blev anvendt meget tid på dokumentation af medicinudleveringen og håndtering, hvor dokumentationsopgaven blev foretaget efter, at medicinen var givet på et kontor. Dette førte til forglemmelser og et for stort tidsforbrug væk fra borgeren.
Tiltag	Oplysninger om medicin til den enkelte borgere og udlevering findes nu på en applikation på iPad hvor der direkte som led i udleveringen af medicin sker en registrering af borgerens oplysninger.
Forudsætninger	Udvikling af applikationen og integration med bagvedliggende it-system (EG Sensum Bosted)
Gevinster	En reduktion af tidsforbruget til dokumentation fra otte til to minutter pr. medicinudlevering og færre forglemmelser samt fejlregistreringer.
Ulemper	Ingen



6. App til øget selvhjulpenhed – Mobilt Visuelt Individuelt StøtteSystem

Case	Moviiss (MObilt Visuelt Individuelt StøtteSystem) er et støttesystem i form af en applikation til smartphones og tablets målrettet borgere med ADHD og autisme.
Tema	Bedre dokumentation
Driftsherreform	Aalborg Kommune
Målgruppe	Borgere med ADHD og autisme
Baggrund	Støttesystemet er udviklet som et projekt i Aalborg Kommune.
Tiltag	Applikationen indeholder fire funktioner: • En kalenderfunktion, der anvender billeder og ikoner, og som kan samkøres med systemets videoer og minder borgeren om planlagte opgaver. • Der findes også en opgavefunktion, hvor langt de fleste dagligdags gøremål er optaget på video, og nemt kan tilgås via en simpel menu. Det er endvidere muligt at indsætte egne videoer eller dele af en video, så det sikres at brugernes individuelle hensyn imødekommes bedst muligt. • Den tredje funktion er en profildel, hvor egne videoer kan tilgås, herunder videoer, der er unikke for borgeren, fx hvordan borgeren pakker sin taske, gør rent og lignende. Dermed sikres borgeren en ensartet vejledning hver gang. • Den sidste del af støttesystemet er en timerfunktion, der fungerer som en almindelig digital timer men også som en visuel nedtællingsfunktion. Læs mere om systemet på: www.moviiss.dk
Forudsætninger	Målgruppen skal have et tilstrækkeligt højt funktionsniveau til, at kunne betjene og udnytte både smartphones og de tilhørende apps. Også personalet skal kunne betjene løsninger og være i stand til at hjælpe borgerne og instruere dem i anvendelsen af både telefon, tablet og app.
Gevinster	Borgerne bliver i høj grad mere selvhjulpne i forhold til at varetage dagligdagsopgaver. Vurderingen er også, at mange borgere, især de unge med sindslidelser, sætter pris på, at de har mindre brug for assistance fra personalet.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret

7. Medinddragelse af borger ved dokumentation

Case	Flere tilbud har gjort dokumentationstid til borgetid ved at inddrage borgeren i målsætningen og den løbende dokumentation.
Tema	Bedre dokumentation
Tilbudstype	Flere typer af tilbud, bl.a. §66 og §107 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunale og private tilbud
Målgruppe	Voksne og børn med psykiske og fysiske handicap
Baggrund	Ønske om at gøre dokumentationstid til borgertid
Tiltag	Flere tilbud inddrager borgerne i dokumentationen, og bruger dokumentationen som visuelt og pædagogisk redskab over for borgeren: • Et privat tilbud for voksne afholder løbende udviklingssamtaler med borgerne. Medarbejderne skriver i journalen i selskab med borgeren hvilket muliggør dialog om indsatsen og det skrevne (Fonden Reflex). • Et kommunalt tilbud for voksne har givet borgerne medansvar for dokumentation og planlægning - fx skal borgerne selv skrive på whiteboard, når de skal ud af huset. • Et kommunalt tilbud for børn og unge bruger dokumentationen til at synliggøre overfor børnene, hvilke mål der skal arbejdes med. Fx registrerer tilbuddet på fremmødelister, hvor tit de unge kommer i skole. En medarbejder præsenterede fremmødeskemaet for en pige, der havde højt fravær, men ikke mente at hun ofte undlod af gå i skole. Med skemaet blev det pludseligt visuelt for hende, at hun skulle passe sin skole (Børne- og unge centeret Norddjurs). • Et privat tilbud for børn og unge bruger fotobøger til at arbejde med børnene. Børnene kan have svært ved at forholde sig til ord på skrift, så derfor er det lettere for dem at tale med, hvis udgangspunktet er et billed. Fotobøgerne er også med til at huske børnene på de gode oplevelser, og bliver dermed et narrativ til at ændre deres historie (Fonden Opholdsstedet Østergaard).
Forudsætninger	At borgergruppen er stærke nok til at medvirke til dokumentation.
Gevinster	• Dokumentationstid bliver borgertid, når borgerne er mere inddraget i målsætningen og evalueringen. • Borgerne får større tilknytning og ejerskab til målene og indsatsen. Dokumentation bliver samtidig mere etisk og moralsk, når borgeren ved og er enig i, hvad der bliver skrevet. • Dokumentation bliver et aktivt pædagogisk redskab i arbejdet med borgernes progression.
Ulemper	Ingen

8. Indretning, der understøtter dokumentation

Case	Bedre indretning af arbejdspladsen
Tema	Bedre dokumentation
Driftsherreform	Aalborg Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Ønske om at reducere tidsforbruget til dokumentation.
Tiltag	I forbindelse med et nybygget tilbud har man indrettet tilbuddet med sammenklappelige dokumentationsskriveborde foran hver lejlighed, hvor bærbare computere kan anvendes til dokumentation, samtidig med at der er nærhed til og et øje på borgerne.
Forudsætninger	Tilbuddets fysiske indretning skal understøtte dokumentation tæt på borgeren, og personalet skal have adgang til bærbare pc'er eller tablets.
Gevinster	Dokumentation kan foretages indenfor normeringen (fx når beboeren hviler sig, er i bad, ser tv mv.) med cirka en halv time per vagt i stedet for at blive foretaget i adskilte personalerum.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.



BEDRE TILRETTELÆGGELSE AF ARBEJDET

9. Effektivisering i et tilbud for voksne handicappede

Case	Tilbuddet har omlagt driften for at reducere udgifterne med 12 % i 2017, og forventer ikke at påvirke borgernes oplevelse væsentligt
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Søbæk Have, Holbæk Kommune)
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Tilbuddet er dannet i 2016 ved en samling af tre tidligere tilbud på en fælles lokation. Efterfølgende har kommunen udmeldt budgetreduktioner ad to omgange, hvilket tilbuddet har skulle tilpasse driften til.
Tiltag	Tilbuddet har gennemført en række ændringer og reduceret omkostninger med 12 % for at imødekomme udmeldte budgetreduktioner og tilpasse økonomien i forhold til mindre end fuld belægning. Ændringerne er: - Nattevagten er forlænget, så den dækker perioden 22-08 frem for 23-07, så de dækker den samlede hvileperiode med lav aktivitet. - Medarbejdere i det tilknyttede aktivitetstilbud møder ind i nogle af botilbuddets grupper om morgenen, og hjælper med morgenarbejdet, indtil borgerne skal i aktivitetscenter, skole eller beskæftigelse. Det giver en bedre udnyttelse af arbejdstiden hos medarbejderne i såvel aktivitetscenter og botilbud. - Der er oprettet en række kombinationsstillinger, hvor medarbejderne er ansat til en kombination af omsorgsarbejde på den ene side og rengøring, køkkenarbejde, weekendarbejde eller fast afløsning på den anden. På den baggrund har tilbuddet kunnet erstatte en række små stillinger på 10-15 timer med stillinger på 30+ timer, hvilket giver større stabilitet i medarbejderstaben, øger fleksibiliteten til at tackle uforudsete situationer og sikrer velkvalificerede afløsere, som er kendt med såvel borgere som dagsrytme i de forskellige bo-grupper. Fx udfører medarbejdere i kombinationsstillinger med morgenarbejde rengøring, når borgerne er gået i aktivitetscenter, skole eller beskæftigelse, men er tilstede på matriklen, hvis der pludselig er brug for ekstra hænder. - Mødevirkomheden er nedjusteret til det halve, og afvikles med tre timer hver anden uge. Den består af en times fællesmøde og to timers gruppemøder, som skiftevis er borgerrelaterede og teamorganisatoriske gruppemøder. Andre møder for fx forflytningsvejledere og medicinsvarlige tilrettelægges på de samme dage for at få mest muligt ud af, at alle medarbejdere er mødt ind. - Kompetenceudviklingen er nedjusteret til det halve i forhold til tidligere. - Tjenesteplanerne er tilrettelagt indenfor overenskomsten og arbejdstidsaftalen, men indeholder i langt højere grad end tidligere vagter på fem-syv timer. - Ledelsen er nedjusteret med et årsværk.
Forudsætninger	Tilbuddet har undervejs haft fokus på kvalitetsmodellens krav, samt drøftet opmærksomhedspunkter med Socialtilsynet - eksempelvis samarbejdet mellem bosted og aktivitetscenter og optimal udnyttelse af medarbejderressourcerne. - En del af de konkrete løsninger forudsætter et botilbud af en vis størrelse for, at kunne fungere. - Botilbuddet har anvendt Socialtilsynet som sparringspartner under planlægningen for at understøtte, at tilbuddet fortsat er fagligt forsvarligt, og har den rette kvalitet efter omstillingerne.

Gevinster	Botilbuddet har opnået en betydelig reduktion af de samlede omkostninger (12 %) uden at påvirke borgernes oplevelse væsentligt. Forventningen er, at borgernes basale behov fortsat kan tilgodeses ud fra de individuelle bevillinger. Borgerne får den samme hjælp og støtte, hvilket blandt andet kan lade sig gøre, fordi kombinationsstillingerne er tilstede i dagtimerne.
Ulemper	• Borgernes variation i dagligdagen risikerer at blive mindre, når det er de samme medarbejdere, som optræder i botilbud og aktivitetscenter. Det er dog muligt delvist at imødegå ved at rotere medarbejderne, så den enkelte borger ikke er sammen med den samme medarbejder i botilbud og aktivitetscenter. • Medarbejderne har mindre tid til dokumentation, da der er få perioder uden direkte borgerkontakt. • Tilbuddet har mindre tid til mødevirksomhed og en omlægning/revurdering af kompetenceudviklingen.



10. Optimering af overlap mellem vagter

Case	Flere tilbud har optimeret eller minimeret overlap mellem vagter. Der er flere måder at gøre det på.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	Flere forskellige, bl.a. § 66 og §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Flere forskellige
Målgruppe	Voksen og børn, handicap og psykiatri
Baggrund	At sikre en effektiv vagtplanlægning.
Tiltag	Flere tilbud har optimeret eller minimeret overlap mellem vagter ved at anvende forskellige modeller: • Medarbejderne forbereder sig hjemmefra og "klæder sig på" til at gå på arbejde ved at læse op i det elektroniske system, hvad der er nødvendigt at vide. Medarbejderne får et ulempe- og rådighedstillæg, der dækker forberedelsestiden (Fonden opholdsstedet Østergaard). • Tilbuddet har indført en mellemvagt, som overlapper med både morgen- og aftenvagt. • Tilbuddet bruger glidende vagtudskiftning, så nogle medarbejdere møder ind kl. 15, andre kl. 15.30, kl. 16 og så fremdeles. Dermed oplever borgerne ikke et brat skifte i medarbejderstaben (Marielund).
Forudsætninger	Opbakning hos medarbejderne
Gevinster	• Tilbuddene sparrer tid på overlap mellem vagter, hvilket typisk udgør mellem 15 og 45 minutter. • Medarbejderne vænnes til at bruge systemet og anvende den løbende dokumentation.
Ulemper	• Den sparrede tid skal stå mål med størrelsen af et evt. rådighedstillæg. • Medarbejderne kan savne et mundtlig overlevering og kontakt med kolleger

11. Fælles nattevagter og udvidet brug af nattevagten

Case	For at reducere omkostninger til nattevagt anvendes fælles nattevagter, hvor det er muligt, samt en udvidet anvendelse af nattevagten til opgaverne om morgenen, hvor beboerne skal op og afsted til forskellige tilbud.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven, §66, § 85, §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunal afdeling med 530 ansatte på flere geografisk spredte tilbud (Aalborg Kommune)
Målgruppe	Autisme og ADHD - Børn, unge, voksne og ældre samt fire andre fagcentre i handicapafdelingen.
Baggrund	Behov for at reducere omkostningerne til nattevagt, som inden tiltaget udgjorde omkring 80 mio. kr. årligt på området.
Tiltag	Ordningen med fælles nattevagt anvendes der, hvor det er fysisk muligt at anvende en fælles nattevagt og udvidet brug af hinanden som back-up. Der er endvidere indgået en aftale med Beredskabscentret om, at de kan tilkaldes som back-up. Dette skaber ekstra tryk for personalet. Der er herudover indgået aftale om længere vagter, hvor nattevagten anvendes om morgenen til at få beboerne op og afsted til deres forskellige tilbud. Dette har øget effektiviteten på botilbud hvor store dele af borgerne, er på eksterne aktivitetstilbud i dagtimerne. På disse tilbud er morgenerne spidsbelastet, og kræver indkaldelse af personale som ikke tilsvare antallet af borgere tilstede i dagtimerne.
Forudsætninger	Kortlægning af hvor det er muligt at anvende fælles nattevagter ift. målgrupper og tilbudstyper. Tilbuddenes geografiske nærhed i tilfælde af delte nattevagter. Lokalaftaler om lange vagter for case om nattevagter forlænget til morgenvagter.
Gevinster	En reduktion i personaleforbruget og dermed sparet omkostninger
Ulemper	Ingen

12. Robust vagtplanlægning med basis- og teamvagter

Case	Personalets tid er opdelt i basis- og teamvagter for at gøre vagtplanlægningen mere robust og give medarbejdere og borgere frihed til at lave individuelle aftaler om tidspunktet for støtte.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	§107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Svendborg Kommune, Botilbuddet Skovsbovej)
Målgruppe	Voksne med psykiske lidelser, men tilgangen kan udstrækkes til andre borgergrupper
Baggrund	Vagtplanlægningen kan være en hindring for at give borgerne støtten, hvor den passer bedst ind i borgernes og medarbejdernes hverdag. Derudover kan fravær blandt medarbejderne i en traditionel vagtplan frustrere medarbejderne og forårsage en følelse af at være presset, hvilket kan føre til meromkostninger til merarbejde eller vikarer.
Tiltag	Opdelingen i basis- og teamvagter indebærer en eksplicit prioritering af opgaverne, som medarbejderne kan forholde sig til. Basis-vagterne omfatter opgaver, som er absolut nødvendige at opretholde for, at borgernes hverdag hænger sammen, mens teamvagterne omfatter opgaver, som er nødvendige for borgernes langsigtede trivsel, men ikke er afgørende for sammenhængen i den enkelte dag. Ved fravær blandt medarbejderne er det teamvagter, der falder bort. Ved teamvagt kan medarbejderen indenfor gældende rammer selv tilrettelægge sine timer og fleksibelt planlægge sin tilstedeværelse på tidspunkter, der er mest fordelagtige for borgeren alene eller ift. omverdenen. Det kan variere, hvad der er omfattet af basis- og teamvagter fra tilbud til tilbud, men basis-vagterne vil typisk fokusere på basale pleje- og støtteopgaver (fx mad, pleje, medicin mv.), mens teamvagterne omfatter opgaver med udviklende sigte både i forhold til borgeren og institutionen.
Forudsætninger	- Der skal altid være kapacitet til at dække basisvagterne, ellers indkaldes vikarer. - Vagtplanlægning foretages ud fra en fordelingsskabelon hvor alle døgnets basisvagter overordnet er fordelt procentvis ift. de enkelte teams tildelte timer. - Vagtplanlægningen foretages af én koordinator med spidskompetencer og erfaring i forhold til dette. Tiltaget har kunnet gennemføres, fordi der er tale om et større tilbud, hvor der er tilstrækkeligt personale til, at en opdeling i de to vagttyper er mulig. - Opdelingen i basis- og teamvagter forudsætter en klar ledelsesmæssig prioritering af opgaverne samt en parathed blandt medarbejderne til mere fleksibelt at tilrettelægge eget arbejde. Derudover kræver det i vid udstrækning, at alle medarbejdere er med til at løse alle opgaver.
Gevinster	- Mindre frustration hos medarbejdere ved fravær blandt kolleger da det er tydeligt, hvilke opgaver der ikke skal løses, og de i mindre grad oplever at være under pres - Mere robust vagtplan og indsats og mindre risiko for u hensigtsmæssige variationer i borgernes serviceniveau - Mere frihed til medarbejderen i forhold til at tilrettelægge egen arbejdstid - Færre udgifter til merarbejde og vikarer
Ulemper	- Fravær medfører en nedprioritering af udviklende aktiviteter - Det kan kræve en kulturændring hos borgere og medarbejdere, at de selv skal aftale og planlægge aktiviteter - Generelt er der et større planlægningsbehov for den enkelte medarbejder

13. Reducering af fejlmedicinering og UTH

Case	Tilbuddet har implementeret en tjekprocedure for medicinbåndtering, der har elimineret fejlmedicinering.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven, §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Tilbuddet ønskede at nedbringe antallet af utilsigtede hændelser og fejlmedicinering.
Tiltag	Hvert team aftaler skriftligt (i samråd med den daglige leder) den mest forsvarlige procedure omkring medicinindtagelse i forhold til den konkrete borgergruppe for at undgå fejl - det kan typisk være i borgerens lejlighed i forbindelse med måltider. Tilbuddet har udarbejdet tjekskemaer, hvor personalet bl.a. tjekker, om medicin er givet korrekt. Dette er med til at minimere fejl. Det aftales enten dagligt ved den korte overlap, eller det står beskrevet i arbejdsplanen, hvilket personale der er henholdsvis medicinansvarlig og ansvarlig for tjek. Det personale som giver medicinen, skal blive ved beboeren, mens denne får og indtager sin medicin. Både medicinansvarlig og tjek-ansvarlig underskriver skemaet. Skemaerne gemmes (i en periode) og kan indgå i den samlede sammentælling, som hvert team har. Punktet tages op på teammøder, hvis der er ændringer i antal af fejl eller lignende. Det betyder at fokus fastholdes.
Forudsætninger	At vagtplanen kan tilrettelægges således, at der kan afsættes to medarbejdere til medicinering.
Gevinster	Tilbuddet har kraftigt reduceret eller helt elimineret fejlmedicinering og indberetning af utilsigtede hændelser som følge af medicinbåndtering.
Ulemper	Ressourcekrævende bemanning, når medicinen skal gives.

14. Frivillige og lønnede personalemøder

Case	Frivillig deltagelse i personalemøder
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Tilbudstype	§107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Marielund)
Målgruppe	Voksen psykiatri med vågen nattevagt
Baggrund	Tilbuddet ønsker, at så mange medarbejdere som muligt deltager i personalemøderne, men ønsker ikke, at alle medarbejdere skal have en fuld vagt i forbindelse med mødet.
Tiltag	Tilbuddet tilbyder medarbejderne to timers løn under personalemøder, som ikke er i forbindelse med vagter. Det er frivilligt for medarbejderne at deltage i møderne. Personalemøderne udløser dermed ikke automatisk fem timers løn og vagt.
Forudsætninger	Evt. lokalaftaler.
Gevinster	Reducerede omkostninger til personalemøder.
Ulemper	Medarbejderne kan føle sig forpligtede til at komme til personalemøder, selvom de ikke er på vagt.



15. Principper for prioritering af opgaver ved fravær

Case	Et større tilbud med 80 pladser har udviklet principper for prioritering af opgaver ved fravær af medarbejdere i form af en ABC-plan.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Driftsherreform	Rudersdal Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Ønske om et bedre prioriteringsgrundlag i dagligdagen.
Tiltag	Planen beskriver, hvilke opgaver der skal varetages, hvis alle medarbejdere er til stede, eller hvis der er fravær. Den daglige leder af hvert team i tilbuddet er ansvarlig for, at teamet drøfter og beslutter, hvor mange medarbejdere der skal være til stede i ABC-planen. Ved arbejdsdagens/vagtens begyndelse fordeles opgaverne, så det er synligt for hver enkelt medarbejder, hvilke opgaver vedkommende har ansvaret for. Aftalerne for det enkelte team skal være synlige for alle medarbejdere fx ved opslag. Planen har tre trin: A-plan • Pædagogiske aktiviteter og aktiviteter i henhold til døgnrytmeplan og omsorgsplan for den enkelte borger gennemføres. • Planlagte interne og eksterne aktiviteter gennemføres som planlagt. • Kurser og møder som fx handleplansmøder og administrative opgaver afvikles som planlagt. B-plan • Pædagogiske aktiviteter og aktiviteter i henhold til døgnrytmeplan og omsorgsplan for den enkelte borger gennemføres. • Eksterne aktiviteter og interne møder aflyses. C-plan • Beboernes basale behov dækkes. • Interne og eksterne aktiviteter aflyses, medmindre det er en intern aktivitet, der ikke kræver tilstedeværelse af teamets medarbejdere. • Badedage rykkes, og tøjvask udskydes, medmindre der er tale om tøj og sengelinned, der af hygiejniske årsager skal vaskes. Hvis færre medarbejdere end forudsat i en C-plan møder ind, kaldes andre ind til vagt. Først i form af forlængelse af vagter for tilstedeværende medarbejdere og herefter gennem tilkaldelse af personale fra andre bogrupper eller dagtilbud. Først hvis dette ikke kan dække planen, kaldes der timevikarer ind.
Forudsætninger	ABC-planerne forudsætter en struktur og en kultur i tilbuddet, hvor medarbejderne kan gå på tværs af team og enheder ved behov, og er indstillede på, at skulle løfte i flok ved fravær. Det er væsentligt, at medarbejdere, der har ferie, ikke kontaktes eller pålægges vagt, medmindre der er tale om en helt ekstraordinær situation. Endelig er det naturligvis væsentligt, at tilbuddet har en størrelse, hvor det er muligt at have en fleksibel tilgang til planlægningen som denne på grund af volumen i personalet.
Gevinster	En væsentlig reduktion i anvendelsen af vikarer.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.

16. Faste timepriser og længere vagter ved særlig overenskomst

Case	I et stort privat tilbud blev der forhandlet en landsdækkende overenskomst med Dansk Erhverv med fokus på at sikre optimal drift af tilbuddet samt enkelthed og fleksibilitet i planlægningen.
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Driftsherreform	Privat tilbud
Målgruppe	Alle
Baggrund	Ønske om større fleksibilitet i brugen af personalet
Tiltag	Aftalen indebærer blandt andet, at alle timer aflønnes med en fast timepris uanset tidspunkt eller dag, og at medarbejderne får et fast månedligt tillæg herfor. Der er endvidere mulighed for vagter af mellem 1 og 22 timers varighed.
Forudsætninger	Det private tilbud er ikke bundet af gældende overenskomster, og det har derfor været muligt at skræddersy aftalen til lokale behov og forhold. At forhandle aftalen på plads har imidlertid krævet indsigt i aftalerne på området og et stort ledelsesmæssigt engagement.
Gevinster	Arbejdsplanlægningen er blevet væsentlig forenklet, da alle arbejder på samme vilkår, samtidig med at der er en høj grad af fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen også i forhold til at efterkomme ønsker fra den enkelte medarbejder. Der er eksempelvis mulighed for at kalde medarbejdere ind til kortere vagter fx i forbindelse med travlhed om morgenen eller i forbindelse med personalemøder.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret



17. Anvendelse af GPS-løsning i forbindelse med ledsagelse af borgere

Case	Bedre arbejdstilrettelæggelse
Tema	Bedre tilrettelæggelse af arbejdet
Driftsherreform	Vejle Kommune
Målgruppe	Borgere der er udad reagerende.
Baggrund	For nogle borgere med udad reagerende adfærd kan det være nødvendigt med flere medarbejdere til ledsagelse udenfor tilbuddet, i tilfælde af at der opstår en situation, hvor der er behov for flere medarbejdere til at håndtere situationen.
Tiltag	I flere tilbud arbejder man med at reducere antallet af medarbejdere til opgaven ved at anvende gps med alarmfunktion, som medarbejderen bærer på sig i forbindelse med ledsagelse af borgere, der kan have udad reagerende adfærd fx i forbindelse med ture til det lokale supermarked. Ved aktivering af alarmen giver gps'en det øvrige personale i tilbuddet besked om medarbejderens og borgerens placering, og at der er behov for assistance.
Forudsætninger	Gps-alarmen skal anvendes, hvor der er andre medarbejdere i nærheden, så øvrigt personale hurtigt kan tilkaldes. Derfor vil det ikke være muligt i alle tilfælde, hvor en borger skal ledsages at anvende gps-løsningen.
Gevinster	Antallet af medarbejdere der skal ledsage bestemte borgere udenfor tilbuddet, er reduceret fra to til en. Dertil er der færre hændelser med udad reagerende adfærd fra borgerne, da der er færre mennesker omkring dem og mindre opsyn og dermed også en mindre stressfaktor.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.



BRUG AF FÆLLES FUNKTIONER PÅ TVÆRS AF TILBUD

18. Fælles service center på tværs af botilbud

Case	Hele fagcentrets administration inden for autisme og ADHD er samlet i en fælles central enhed, som servicerer botilbuddene med opgaver inden for regnskab, lønadministration, vagplanlægning og håndtering af borgersager mm.
Tema	Brug af fællesfunktioner
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven, §66, §85, §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunal afdeling med 530 ansatte på flere geografisk spredte tilbud (Aalborg Kommune)
Målgruppe	Autisme og ADHD - Børn, unge, voksne og ældre
Baggrund	Ønske om at skabe et større ledelsesrum for lederne hvor de kan fokusere på ledelsesopgaven, og andre kan fokusere på administration.
Tiltag	Alle administrative opgaver er blevet samlet centralt i en enhed. Enheden leverer administrative services til botilbuddene inden for regnskab, lønadministration, vagplanlægning og håndtering af borgersager mm. De understøtter bl.a. botilbuddene i udarbejdelsen af dokumentation til Socialtilsynet, således at den enkelte botilbudsleder blot behøver at godkende det, der sendes til tilsynet. Samlingen af administrative opgaver et sted har effektiviseret udarbejdelsen af dokumentation, da man følger en fælles standard for, hvad der skal sendes, og hvordan dokumentationen fremskaffes og præsenteres. Ordningen har fungeret i mere end 10 år.
Forudsætninger	Botilbudslederne har afgivet deres opgaver inden for administration til en central enhed. Der er i alt samlet 14 personer, hvoraf fem håndterer vagtplanlægning, syv håndterer økonomi, løn og borgersager og to håndterer visitation af pladser samt planlæggeropgaver. Udgifterne til enheden afregnes til botilbuddene efter en fordelingsnøgle med antal ansatte på hvert botilbud.
Gevinster	Der er opnået en effektivisering af de administrative sagsgange og fagligheden er styrket. Lederne har fået mere tid til kerneopgaven. Det vurderes at der bruges halvt så lang tid på de procedurer, der relaterer sig til Socialtilsynet herunder forberedelse af tilsyn, opdatering af Tilbudsportalen, udarbejdelse af årsrapport og budget. Ledere vurderes at være meget tilfredse med løsningen.
Ulemper	Risiko for større afstand til administrative funktioner

19. Sammenlægning af administration for 10 mindre tilbud

Case	Sammenlægning af tilbud
Tema	Brug af fælles funktioner
Driftsherreform	Favrskov Kommune
Målgruppe	Mindre tilbud af forskellig type.
Baggrund	En række mindre botilbud havde egne administrative medarbejdere ansat, hvoraf nogle i mindre grad havde forudsætninger for at varetage stigende komplekse administrationsopgaver.
Tiltag	I forbindelse med en omorganisering blev de administrative opgaver fra de mindre tilbud flyttet til en fælles administrationsleder med særlige kompetencer til at løfte opgaverne blandt andet vedrørende styring af tilbuddenes økonomi.
Forudsætninger	Sammenlægningen af de administrative funktioner var betinget af, at det var muligt at foretage en større omorganisering af området, og at de administrative medarbejdere hidtil havde varetaget mange af de samme opgaver på tværs af tilbud, så opgavevaretagelsen kunne samles på enkelte hænder.
Gevinster	Omorganiseringen betød at tilbuddene kunne nedlægge deltidssekretærstillinger i de 10 tilbud, hver på cirka 20-25 timer om ugen. Samtidig opleves et kvalitetsløft, da opgaverne nu varetages af en medarbejder med specialistkompetencer.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret



20. Fælles vagtplanlægning på tværs af botilbud

Case	Vagtplanlægningen er centraliseret i en enhed, der gennemfører alt vagtplanlægning for bo- og dagtilbuddene, der dækker ca. 400 medarbejdere
Tema	Brug af fællesfunktioner
Tilbudstype	§ 105 efter almenboligloven, §66, §85, §107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunal centerkonstruktion på flere geografisk spredte tilbud (Aalborg Kommune)
Målgruppe	Autisme og ADHD - Børn, unge, voksne og ældre
Baggrund	Initiativet startede som et forsøg i 2012 med baggrund i blandt andet høje udgifter til vikarer og et ønske om at skabe eget og fælles vikarkorps, der uddannes til opgaven. Centeret oplevede store udbetalinger til overarbejde, mange vagter der skulle ændres og bod for manglende overholdelse af overenskomstens regler. Desuden var der et højt tidsforbrug i de enkelte tilbud på netop vagtplanlægning og på at ringe efter afløsere i de enkelte tilbud. De medarbejdere, der stod for tilrettelæggelsen, oplevede endvidere et pres i forhold til opgaven, og der blev anvendt meget ledelsestid på detailplanlægning af arbejdsplaner.
Tiltag	Al vagtplanlægning er samlet i et centralt team med fem ansatte, hvor alle vagtplaner lægges. Det muliggør at evt. overskydende medarbejdere kan bruges på tværs i organisationen. Teamet tager også imod sygemeldinger alle ugens dage. Vagtplanlæggerne sidder tæt sammen med løn- og personalemedarbejderne, hvilket bidrager til, at der indhentes de refusioner, man er berettiget til, og at der søges i rette tid. Målet for vagtplanlægningsteamet er: - At øge tiden hvor man er tilstede for borgerne på botilbuddene - At frigøre tid hos lederne - At reducere udbetalinger til overarbejde og 6. ferieuge - At sikre at normeringen passer - både nu og fremadrettet - At sikre at overenskomstens regler følges Der er etableret et centralt vikarkorps, der går på tværs af botilbuddene. Vikarkorpsets tid tilrettelægges af vagtplanlægningsteamet. Fagcentret som helhed varetager selv uddannelse af vikarer for at tilpasse det mellemlangsigtede udbud.
Forudsætninger	Centraliseret vagtplanlægning kræver, at der er tæt dialog mellem center og tilbud, og at vagtplanlæggerne har et godt kendskab til de enkelte tilbud, herunder at der kan være borgere, der har brug for kontinuitet i forhold til medarbejdere. Det er også væsentligt, at vagtplanlæggerne er medarbejdere, der har gode kompetencer i forhold til planlægning, viden om arbejdstidsaftaler osv. Central vagtplanlægning kræver endvidere, at botilbudslederne afgiver deres kompetence til at lægge vagterne, samt at medarbejderne i de enkelte tilbud kender systemet og fx husker, at indgive ønsker til vagtplanen i tide.
Gevinster	• Langt smidigere planlægning, tættere opfølgning og reduceret tid anvendt på planlægning i de enkelte tilbud. Første år viste en besparelse på 1,4 mio. kr. bl.a. som følge af reduceret udbetaling til overarbejde, 6. ferieuge og bod. • Der er indgået lokalaftaler om længere vagter, så sårbare borgere undgår skift midt på dagen. Det har ført til en reduktion i magtanvendelserne. • Medarbejderne kan holde deres opmærksomhed på borgeren, og skal ikke bruge tid på at få vagtplanen til at hænge sammen.
Ulemper	Fra medarbejderne har der været kritik af, at de er gået ned i løn, da de ikke får så meget i overarbejdsbetaling, og at flere får brugt den 6. ferieuge (og dermed ikke får den udbetalt). Det er blevet mere stift, da overenskomstens regler overholdes.

21. Stordriftsfordele ved sammenlægning til center

Case	Handicapområdet i kommunen er over en tiårig periode blevet lagt sammen til stadig større enheder, hvilket har givet en række stordriftsfordele.
Tema	Brug af fællesfunktioner
Tilbudstype	Flere forskellige, bl.a. § 105 efter almenboligloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Syddjurs Kommune, Handicapforvaltningen)
Målgruppe	Voksen handicap
Baggrund	De 19 kommuner i Region Midtjylland har aftalt at gennemføre en besparelse på taksterne.
Tiltag	- Omlægning af madordning og køkkener. Nogle tilbud har integreret madlavning som en del af den pædagogiske indsats, så maden laves sammen med borgerne. Andre tilbud, hvor borgerne er for svage til at medvirke til madlavningen, har udliciteret køkkenet, og får mad udefra fra storkøkkener. - Fælles administration, pedel og rengøring på tværs af 16 tilbud har samlet set medført færre udgifter til disse funktioner. - Færre ledelsesslag og ledere. - Centeret er gået fra 15 afdelingsledere i 2007 til otte ledere i 2017 for i alt 16 bo- og aktivitetstilbud. Økonomiansvaret er samlet hos én leder, hvilket giver et samlet overblik. - Ledige stillinger slås op internt i centret først for at holde på medarbejderne og deres viden og kompetencer, som der er investeret i. Centret har endvidere langsigtede strategier for kompetenceudvikling, og de enkelte kursustilbud vurderes ud fra, om det er til gavn for hele centret.
Forudsætninger	Politisk vilje.
Gevinster	- Centret har sparet 21,5 % fra 2007 til 2017 på taksterne. - Centret har sparet køkkenet væk på flere tilbud. Centeret har begrænset omfanget af tidsforbrug ved fødevaretilsyn, da det pædagogiske køkkenet ikke er underlagt tilsyn. Både medarbejdere og borgere oplever stort pædagogisk udbytte ved madlavning. - Centret har reduceret antallet af ledere med ca. 50 % og oplevet organisatoriske og faglige synergier i form af, at afstanden organisatorisk inden for området er blevet mindre, og det er blevet lettere at samarbejde og løse sager inden for organisationen. - Centret fastholder viden i organisationen.
Ulemper	Evt. mindre oplevet medbestemmelse lokalt på botilbuddene.

22. Samling af 12 små tilbud under to overordnede områder

Case	Omorganisering for at etablere en mere hensigtsmæssig organisering på et af fagområderne.
Tema	Brug af fællesfunktioner
Driftsherreform	Svendborg Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Anledningen var en række økonomiske udfordringer på botilbudsområdet. På området fandtes 12 mindre tilbud uden nattevagt med selvstændige budgetter og med stor variation i antal beboere og medarbejdere, hvoraf de mindste tilbud var organiseret omkring 7-10 beboere og to medarbejdere. Den daværende organisering betød, at de enkelte tilbud var sårbare overfor vakante pladser, fravær, vikarforbrug m.m. Ved et større merforbrug i et enkelt tilbud blev især lønrammen påvirket det efterfølgende år. Ledelseskompetencen var dertil fordelt på tre ledere for tilbuddene, hvilket krævede en høj grad af koordinering mellem lederne fx i forhold til lån af medarbejdere på tværs.
Tiltag	De 12 tilbud blev organiseret under to centrale søjler med en fordeling af tilbud i forhold til geografisk placering i kommunen og med to afdelingsledere i stedet for tre ledere. Derudover blev der i samarbejde med kommunens økonomiafdeling udarbejdet en ny takststruktur, hvor de 12 takster blev reduceret til fem for at skabe større transparens i takststrukturen.
Forudsætninger	Omorganiseringen har taget udgangspunkt i den geografiske placering af tilbuddene, så de tilbud der har haft den mest hensigtsmæssige placering i forhold til hinanden, er blevet lagt i samme søjle, og har fået fælles administration. I forbindelse med omorganiseringen har der været gennemført en høringsproces, hvor tilbud og medarbejdere på centralt niveau har givet input til omorganiseringen herunder til fordelingen af tilbud under de to søjler i forhold til at sikre hensigtsmæssig varetagelse af administrative opgaver fremadrettet.
Gevinster	Den nye struktur har betydet, at tilbuddene kan organiseres i områder med fælles budget. Det betyder ikke ændringer i serviceniveauet i de enkelte tilbud, men medvirker til en mere fleksibel opgaveløsning på grund af forenklet administration og større mulighed for at sikre serviceniveauet ved uforudsete begivenheder som langtidsfravær og vakance. Ved at omorganisere i to søjler blev det også muligt at håndtere merforbrug i tilbuddene ved effektiv vikarudnyttelse på tværs af tilbud i de to søjler. Første år efter sammenlægningen blev merforbruget på tværs af centre således reduceret med godt en halv mio. kr. Medarbejderne arbejder i den nye organisation i teams og løser de opgaver, der er knyttet til teamene og beboerne i de enkelte tilbud. Det enkelte team har sin egen model der sikrer, at der sker kontinuerlig rotation af medarbejderne mellem tilbuddene. Det kan være en medarbejder fra hvert tilbud, der i en periode roterer til et andet tilbud. På den måde understøtter man faglig udvikling og sparring, og reducerer sårbarhed ved fravær, ligesom målet er at tilbyde flere aktiviteter og knytte relationer mellem beboerne på tværs af støttecentre.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret

23. Fælles kompetenceudvikling og læring i tilbuddet

Case	Fælles kompetenceudvikling for at styrke overgang fra læring til praksis
Tema	Brug af fællesfunktioner
Tilbudstype	§ 107 og § 108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Marielund)
Målgruppe	Voksen psykiatri med vågen nattevagt
Baggrund	Tilbuddet oplevede, at læring forsvandt når de sendte medarbejderne på kursus enkeltvis. Hvis ingen andre i organisationen forstod at samarbejde om det nye, aflærte medarbejderen sine nye kundskaber igen og faldt tilbage i gamle vaner.
Tiltag	Tilbuddet henter enten undervisere hjem til tilbuddet, eller sender alle medarbejdere samlet på samme kursus.
Forudsætninger	At medarbejderteams kan tages ud af vagtplanen.
Gevinster	Tilbuddet oplever større udbytte af kurser i form af aktiv læring og reelle forandringer efterfølgende. Medarbejderne samarbejder om at implementere ny læring.
Ulemper	Flere medarbejdere skal undværes i vagtplanen på samme tid, hvilket kan medføre ekstraudgifter til vikarer, hvis andre teams ikke kan dække ind for dem.



24. Etablering af læringscenter og fælles kompetenceudvikling

Case	På tværs af alle handicaptilbud i Vejle Kommune har man etableret et læringscenter, der tilbyder kursus og læringsforløb både for egne medarbejdere og til andre kommuner.
Tema	Brug af fællesfunktioner
Driftsherreform	Vejle Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Målet er at skabe et praksisnært viden- og innovationsmiljø i eget regi for at kvalitetsudvikle det specialiserede handicapområde. Samtidig skal kurserne gøre en umiddelbar forskel for borgerne på området.
Tiltag	Hvert tilbud på handicapområdet i kommunen har eget speciale, og det er blandt andet medarbejdere herfra, der indgår som undervisere.
Forudsætninger	Kommunens organisering af handicaptilbuddene under én samlet handicapafdeling og en tæt forbindelse mellem de fire tilbud betyder at det er muligt at udnytte kompetencer på tværs. Det har været væsentligt for at få projektet realiseret. Der har endvidere været stor organisatorisk og ledelsesmæssig forankring og ambitioner i forhold til at udvikle området og udnytte ressourcer og viden bedst muligt. Endelig har kommunen en størrelse og et antal tilbud af en vis størrelse, der gør, at et projekt som læringscentret både kan lade sig gøre og være rentabelt.
Gevinster	I 2014 havde læringscentret mere end 2.000 kursister. På handicapområdet har man også sparet ressourcer på kompetenceudvikling ved, at kunne tilbyde medarbejderne kurser fra eget kursuskatalog.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret

25. Konsolidering af ledelsesfunktion mellem tre tilbud

Case	Samling af ledelse
Tema	Brug af fællesfunktioner
Driftsherreform	Furesø Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Ønske om en reduktion af ledelsesomkostningen og en bedre koordinering mellem tilbud
Tiltag	Som en del af en omorganisering lagde man ledelsen af alle kommunens botilbud under samme tværgående leder. Samtidig blev der lagt flere opgaver ud til koordinatore i de enkelte tilbud.
Forudsætninger	Sammenlægningen er foretaget i forlængelse af en større omorganisering på området på både myndigheds- og udfører-niveau, hvilket har skabt et vindue for ændring af ledelsesstrukturen og nye opgaver i kommunen til tilbud-slederne. Ved den gamle organisering havde der i alt været tre ledere af botilbuddene, der blev erstattet af den tværgående leder. Derudover har den nye organisering bidraget til at gøre ledelsen mere ensartet og sikret bedre styring af de mindre tilbud.
Gevinster	Der er også etableret et fælles vikarkorps på tværs af tilbuddene og skabt bedre forudsætning for faglig sparring mellem tilbud.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.



26. Reduktion af mellemledelse på tværs af fire tilbud

Case	Reducere antallet af ledere gennem konsolidering
Tema	Brug af fælles funktioner
Driftsherreform	Vejle Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Som en del af et stort forandrings- og effektiviseringsprojekt ønskede man at ensarte og øge antallet af fuldtidsstillinger per mellemleder i tilbuddene på handicapområdet og dermed reducere antallet af ledere for at nedbringe lønudgifterne.
Tiltag	Dele af de administrative opgaver der påhvilede mellemlederne, blev flyttet til andre medarbejdere i tilbuddene fx opgaver relateret til arbejdsplanlægning og indberetning af arbejdstimer, så lederne i stedet kunne fokusere på ledelseskerneopgaver som personaleledelse, udvikling osv.
Forudsætninger	Ledelsesmæssig opbakning til en ny model
Gevinster	Ved samtidig at flytte administrative opgaver fra ledelsen til andre medarbejdere i tilbuddene kunne der reduceres med knap otte lederstillinger ud af i alt 25 i de fire tilbud. Fratrullet omkostninger til ansættelse af nyt personale svarede det til en samlet reduktion i udgifterne til ledelse på cirka 1 mio. kr.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret



BEDRE RESSOURCESTYRING PÅ TVÆRS AF TILBUD

27. Centerkonstruktion med fælles ansættelsessted

Case	Alle medarbejdere er ansat centralt, hvilket muliggør fleksibel udnyttelse af personale på tværs af enheder og afdelinger.
Tema	Bedre ressourcestyring
Tilbudstype	§107 og §108 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Marielund)
Målgruppe	Voksen psykiatri, vågen nattevagt
Baggrund	Centret ønskede mere fleksibilitet og mindre sårbarhed i vagtplanlægningen.
Tiltag	Centret betragter døgnområdet som én organisation, hvor alle medarbejdere er ansat centralt, men er fast tilknyttet en afdeling. Centret kan flytte personale mellem afdelinger ved kurser, sygefravær mv. Tiltaget kan udbredes til andre organisationsformer end centre - fx ved at medarbejderne har kommunen som ansættelsessted.
Forudsætninger	Omstillingsparate medarbejdere og kultur. Klar prioritering i opgaver fra ledelsens side.
Gevinster	- Mere robust og fleksibel vagtplanlægning. - Færre udgifter til vikarer. - Bedre vidensdeling. Medarbejderne lærer ved at komme rundt til andre steder og afdelinger.
Ulemper	- Nogle medarbejdere kan foretrække eller opleve, at de er tilknyttet nogle særlige borgere, og at det forstyrrer, hvis man bliver flyttet for ofte. - Risiko for nedprioritering af udviklende aktiviteter hvis flytninger sker ofte, eller bemanningen bliver for tynd.

28. Individuel og fleksibel takstberegning

Case	Tilbuddet har individuelle takster for borgerne, der består af en ydelsespakketakst beregnet ud fra den fornødne indsats om borgeren og en fast basistakst, der bl.a. dækker udgifter til basal støtte og nattevagt.
Tema	Bedre ressourcestyring
Tilbudstype	§ 108 og §107 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Center for Senhjerneskade)
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Modellen er et levn fra, da tilbuddet var regionalt. For at have økonomi til at tilbyde de enkelte borgere den rette indsats anvender tilbuddet individuelle takster.
Tiltag	- Tilbuddet vurderer, hvilken indsats borgeren har behov for, og det antal støtte- og plejetimer, borgeren kræver. Derudfra beregner tilbuddet ydelsespakketaksten for borgeren. - Hvis tilbuddet er i tvivl om, hvor mange timers støtte en ny borger kræver, så tidsregistrerer tilbuddet støttebehovet i ca. 14 dage på et skema for at få et klarere billede. - Hvis myndighed finder taksten for dyr og ønsker et lavere serviceniveau, indgår tilbuddet i en faglig dialog med myndighed, fx om hvorvidt en mere indgribende indsats betaler sig på den lange bane. - Taksten revurderes i takt med, at borgeren udvikler sig. En borger, der oplever progression, vil få en lavere takst, mens en borger der fx bliver ældre og svagere, kan få en højere takst.
Forudsætninger	- Tilbuddet skal have et godt kendskab til borgerens behov for, at kunne beregne ydelsestaksten. - Kommunen skal acceptere, at pengene følger borgeren.
Gevinster	- Øget gennemsigtighed om takster. Tilbud og myndighed kan have en samlet dialog og forhandling om indsats og økonomi. - Myndighed får økonomisk gulerod i form af takstnedsættelse, når borgeren udvikler sig til det bedre. - Muliggør en indledende øget indsats om borgeren der kan resultere i lavere takster på længere sigt.
Ulemper	- Taksterne kan falde hurtigere, end tilbuddet kan nå at afskedigede eller nedjustere antallet af medarbejdere, hvilket kan være en udfordring for tilbuddets økonomi. - Myndighed kan finde det vanskeligt at argumentere imod en høj takst, da tilbuddet sidder med de faglige argumenter.

29. Fast adgang til at konvertere mellem § 108 og § 107

Case	Socialtilsynet har givet tilbuddet lov til frit at konvertere fire konkrete lejligheder mellem §107 og §108 efter behov.
Tema	Bedre ressourcestyring
Tilbudstype	§108 og §107 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Kolding Kommune, Center for Senhjernesgade)
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	Behov for bedre udnyttelse af kapaciteten
Tiltag	Centret har søgt om godkendelse hos Socialtilsynet til at omkonvertere fire konkrete lejligheder mellem § 107 og §108 efter behov. Socialtilsynet har givet godkendelsen.
Forudsætninger	Dobbelt godkendelse af botilbud
Gevinster	Bedre udnyttelse af kapaciteten.
Ulemper	Ingen



30. Støttecenter og hjemmevejledning

Case	En del af botilbuddets medarbejdere udfører hjemmevejledning for borgere i eget hjem i dagtimerne, hvor botilbuddets borgere er hjemmefra for at deltage i aktivitets- og beskæftigelsestilbud.
Tema	Bedre ressourcestyring
Tilbudstype	§105 efter almenboligloven og §85 efter serviceloven
Driftsherreform	Kommunalt tilbud (Svendborg Kommune, Bofællesskabet Søndergade)
Målgruppe	Voksen handicap med vågen nattevagt
Baggrund	For at udnytte arbejdstiden hos medarbejderne i de kommunale botilbud mere effektivt har kommunen iværksat, at en del af medarbejderne i støttecentre også fungerer som hjemmevejledere for borgere i eget hjem (§ 85).
Tiltag	Støttecentret er tildelt ekstra ressourcer til at opnormere stillinger, så de også kan hjælpe borgere uden for botilbudet, som bor i eget hjem. I dagtimerne hvor de fleste af borgerne er i aktivitets- eller beskæftigelsestilbud, kører medarbejderne ud og hjælper borgere, som er visiteret til hjemmevejledning efter § 85 i serviceloven.
Forudsætninger	Ingen der er oplyst
Gevinster	Der er et betydeligt økonomisk potentiale ved at udnytte medarbejdernes arbejdstid mere effektivt i dagtimerne, hvor hovedparten af botilbuddets borgere ikke er hjemme. Forvaltningen estimerer, at de kan reducere omkostninger til § 85-støtte med op til 10 % som følge af reduceret transportudgift og -tid samt bedre vagtplanlægning.
Ulemper	Botilbuddenes hverdag kan ændre sig meget fra dag til dag på grund af borgernes aktiviteter eller sygdom hos borgere og medarbejdere, hvilket på enkelte dage kan gøre det vanskeligt at afse medarbejdere til aktiviteter ud af huset.

31. Sammenlægning af en række mindre tilbud i nybyggeri

Case	Sammenlægning af en række eksisterende tilbud i et nyt byggeri som del af en samlet udviklingsplan på voksenområdet.
Tema	Bedre ressourcestyring
Driftsherreform	Favrskov Kommune
Målgruppe	Voksne
Baggrund	Formålet med at samle de gamle enheder og etablere et nyt botilbud er at skabe grundlag for mere rationel og effektiv drift, samtidig med at tilbuddet skal styrke den faglige kvalitet.
Tiltag	• Det nye tilbud etableres som et fleksibelt tilbud, så der er mulighed for løbende tilpasninger i den enkelte bolig og i forhold til beboergruppens sammensætning. • Det nye tilbud skal indeholde 33 pladser og fem aflastningspladser for at imødekomme en udvikling med et stigende pres på kapaciteten og en målgruppe der forventes generelt at have et lavere funktionsniveau, højere alder og større plejebehov. • Botilbuddet erstatter fire eksisterende mindre driftsenheder på handicapområdet, der ikke vurderes at være rentable blandt andet på grund af størrelse. • Der bliver også bygget et nyt aktivitetscenter tæt på botilbuddet til at erstatte det eksisterende aktivitetscenter, der er i utidssvarende og nedslidte lokaler. • På den måde opnår man tillige en bedre udnyttelse af personaleressourcerne på tværs af botilbuddet og aktivitetscentret, og befordringsbehovet mellem botilbud og dagsaktiviteterne bliver meget mindre.
Forudsætninger	Etableringen af det nye tilbud har krævet, at der har været mulighed for at investere i byggeriet af de nye almene boliger, og at de gamle bygninger kan udnyttes til andre formål i kommunen. Der har også været en brændende platform i form af et pres på kapaciteten i de eksisterende tilbud og i form af en målgruppe med stigende komplekse problemstillinger og lavere funktionsniveau.
Gevinster	• Effektiviseringspotentialet ved nybyggeriet er på baggrund af den eksisterende normering beregnet netto til knap 2 mio. kr. årligt. • Effektiviseringen realiseres blandt andet gennem en reduktion i antal afdelingsledere, en reduktion fra to vågne nattevagter til én vågen og én sovende vagt og øget brugertidsprocent som følge af de nye bygninger. • Der forventes også en besparelse ved at man etablerer det nærliggende aktivitetscenter, og ved at man fremover kan tilbyde egne borgere én af de nye aflastningspladser. • Samtidig bliver der en række boliger ledige i de gamle bygninger, som kommunen har planer om at anvende til andre formål, eventuelt til STU og kollegieboliger.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret

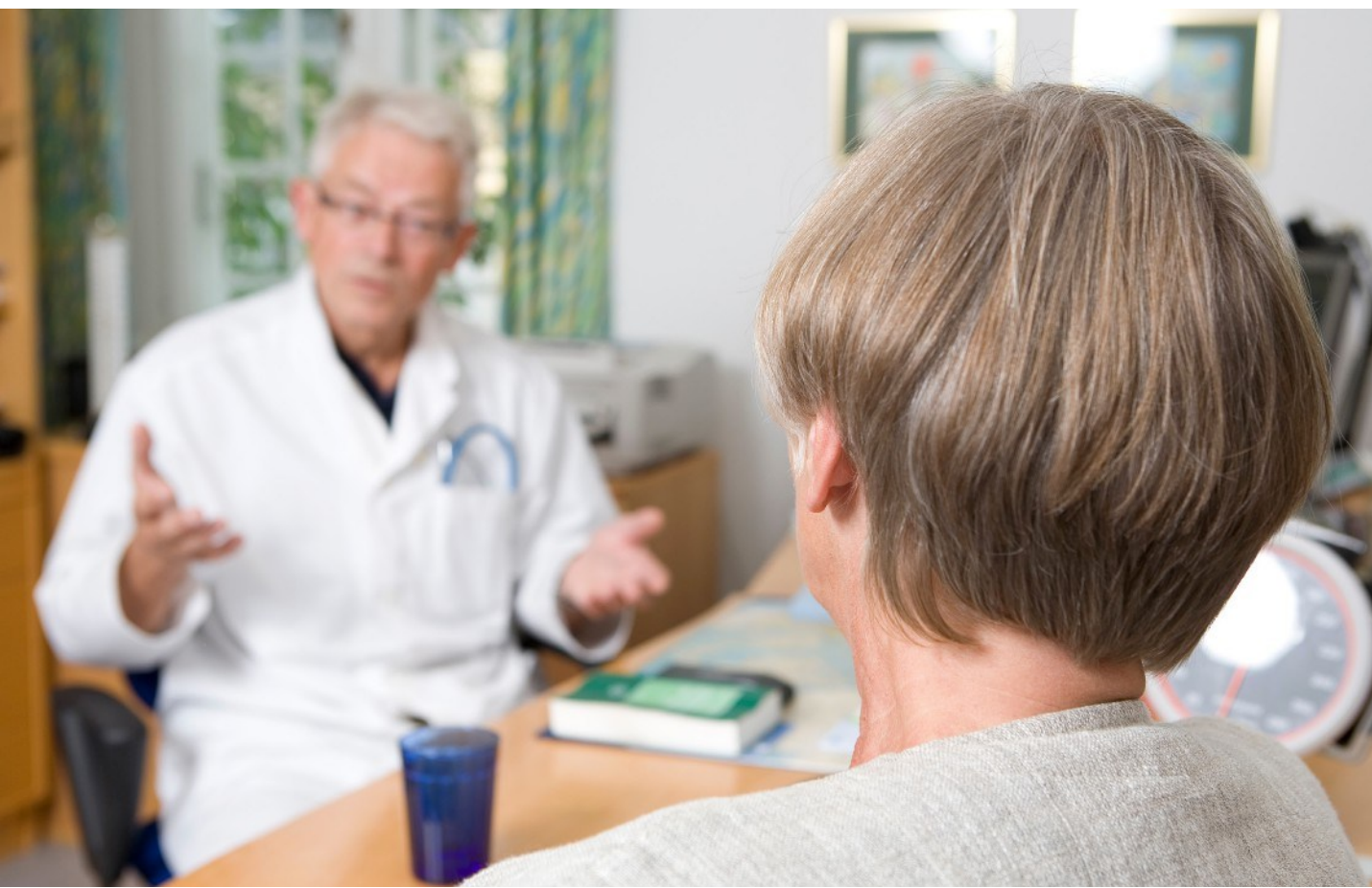
32. Indretning af nye boliger med fælles nattevagt

Case	Brug af fælles nattevagt
Tema	Bedre ressourcestyring
Driftsherreform	Vejle Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	De tidligere boligforhold i fire tilbud krævede tilknytning af 21 nattevagthold af to medarbejdere per hold. Nattevagternes opgaver i tilbuddene var i vidt omfang ens og der vurderedes derfor at være potentiale for at udnytte ressourcerne mere effektivt ved at forbedre den fysiske indretning af tilbuddene.
Tiltag	I forbindelse med etablering af nye boliger blev nybyggeriet tilrettelagt, så der kunne effektiviseres på nattevagterne herunder i forhold til nærhed mellem enheder og implementering af alarmsystemer og telefonanlæg for at sikre nattevagternes arbejdsmiljø samt bevågenhed på borgerne.
Forudsætninger	Det har været nødvendigt at investere i ny teknologi i forhold til alarmsystemer m.m. Endvidere har etableringen af de nye bygninger skullet sikre, at nattevagterne skal bevæge sig over mindst mulig afstand og så vidt muligt ikke gå udenfor, så der blev skabt størst mulig tryghed og mulighed for nattevagterne for at reagere.
Gevinster	Hver af de fire tilbud reducerede antallet af tilknyttede nattevagthold, så der efter det nye byggeri er reduceret med fem nattevagthold i alt med en årlig omkostning på cirka 700.000 kr. per hold.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret



33. Centrale principper for opfølgning af sygefravær

Case	Centrale principper for sygefravær, fx obligatorisk telefonisk kontakt
Tema	Bedre ressourcestyring
Driftsherreform	Aalborg Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Stigning i sygefraværet.
Tiltag	For at nedbringe fraværet indførte man nye principper for sygemelding. Principperne omfatter obligatorisk telefonisk kontakt med en leder ved sygemelding. Efterfølgende følger tilbudslederen op med medarbejderen igen telefonisk ved fravær over tre døgn. Der er samtidig sat fokus på, hvordan arbejdsopgaverne kan tilpasses for medarbejdere, der er i risikozonen for en sygemelding, eller som er langtidssygemeldt på grund af en arbejdsrelateret årsag. Det kan for eksempel være, at medarbejderen ikke længere skal arbejde med bestemte borgere, eller skal flyttes til et andet team.
Forudsætninger	Tiltaget har været et ledelsesinitiativ på tilbudsniveau, og kræver at der kontinuerligt følges op og tages hånd om medarbejdere, der er fraværende, eller som vurderes at være i risikozonen fx for en stressrelateret sygemelding.
Gevinster	Efter indførelsen af de nye principper er sygefraværet halveret fra cirka 8 % til 4 %. Flere medarbejdere, der har været sygemeldt i en længere periode, har fået nye opgaver baseret på en dialog med ledelsen, og er kommet tilbage i arbejde.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.



34. Individuel fraværsopfølgning

Case	Synliggøre fraværet for den enkelte medarbejder og nedbringe sygefraværet gennem individuel opfølgning på den enkelte medarbejders sygefravær.
Tema	Bedre ressourcestyring
Driftsherreform	Rudersdal Kommune
Målgruppe	Alle
Baggrund	Reduktion af fravær og omkostninger til vikarer.
Tiltag	Første skridt i processen er tæt opfølgning på fraværet fra ledelsens side. Tilbudslederen trækker som minimum en gang om måneden fravær elektronisk samlet og for hver medarbejder i forhold til tidspunkt og varighed. Når lederen har dannet sig et overblik, udarbejdes månedligt et fortroligt brev, der uddeles til den enkelte medarbejder. Brevet indeholder et individuelt overblik over vedkommendes sygefravær fordelt på timer og dage og en samlet fraværsprocent per måned. Hvis en medarbejder har et højt sygefravær eller fravær, der på anden måde er bekymrende eller ikke umiddelbart forklarligt, ligger der sammen med brevet en indkaldelse til en samtale med den nærmeste leder. Formålet med denne samtale er, at lederen i dialog med medarbejderen skal forsøge at afdække årsagen til fraværet. Det er også hensigten, at dialogen kan anvendes til at tale med den pågældende medarbejder om, om der skal iværksættes særlige foranstaltninger, byttes rundt på opgaver eller gøres andre tiltag, der kan nedbringe fraværet. Da medarbejderne arbejder med en forholdsvis kompleks målgruppe, er erfaringen fx, at der kan være nogle tilfælde, hvor en medarbejder har brug for i en periode ikke at arbejde med en bestemt borger eller udføre bestemte opgaver.
Forudsætninger	Tiltaget kræver tæt opfølgning og engagement fra tilbudslederens side, og at der er let adgang til at trække opdateret information om sygefravær løbende. Det har også været væsentligt at etablere forståelsen af, at fraværssamtalerne ikke er en sanktion men en mulighed for at indgå i dialog om eksempelvis trivsel og opgaver. Konkret har man fra ledelseshold efterstræbt dette ved blandt andet at fokusere på at formidle og kommunikere klart om processen og formålet med den individuelle fraværsopfølgning.
Gevinster	Vurderingen i tilbuddet er, at der indledningsvist er skabt et væsentligt bedre overblik over fraværet hos medarbejderne. Det er ligeledes i højere grad blevet afdækket, i hvilket omfang der er tale om korttidsfravær, fravær, der for nogles vedkommende ser ud til at være systematisk mv. Det er indtrykket, at medarbejderne selv også forholder sig mere aktivt til fravær end tidligere. Der er tillige sket et konkret fald navnlig i korttidsfravær.
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.

35. Integrerede ungdomsboliger med fleksibel støtte

Case	Fleksibel støtte
Tema	Bedre ressourcestyring
Driftsherreform	Aalborg Kommune
Målgruppe	Autisme og/eller ADHD
Baggrund	Stigende behov for at kunne tilbyde støtte i førstegangsboliger til unge med en mildere grad af autisme og/eller ADHD, der gerne vil flytte hjemmefra, men som har behov for støtte i dagligdagen. Handicapafdelingen fik råderet over en række boliger i et nyopført boligkompleks for unge kaldet Idrætsbyen.
Tiltag	De unge lejer sig ind på almindelige vilkår, men udover egen lejlighed har de unge adgang til en fælleslejlighed til fælles aktiviteter, hvor der endvidere er base for de tilknyttede bostøttemedarbejdere. De unge visiteres individuelt med et varieret antal bostøttetimer, der kan skrues op og ned. De unge har således hurtig adgang til støtte, men har samtidig mulighed for at indgå i et almindeligt ungdomsmiljø, i det omfang de ønsker det. Målet for de unge der bor i Idrætsbyen, er ideelt, at de gradvist får mindre behov for bostøtte for til sidst, at kunne undvære decideret støtte, men dog har mulighed for at kunne komme i kontakt med bostøttemedarbejderne. De unge behøver ikke flytte ud af deres lejlighed, hvis behovet for støtte falder væk, da der er mulighed for at reservere andre lejligheder i komplekset, hvor unge kan tilbydes støtte. På den måde opnås et meget fleksibelt tilbud der løbende kan tilpasses behovet.
Forudsætninger	Ingen der er oplyst
Gevinster	Bedre udnyttelse af tilbud
Ulemper	Ingen der er dokumenteret.



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

Produktionsnr. 830xxx
ISBN xxx