

# En stærk vision driver implementeringen af velfærdsteknologi

## - Frederikshavn Kommune

Af Kaare Pedersen, partner i Lead-Enter Next Level.

### Implementering og visioner – to sider af samme sag

I Kommunernes teknologipartnerskab arbejder 10 kommuner med at implementere digital understøttet træning og 24 andre med at implementere online møder med borgerne i ældreplejen og de sociale indsatser.

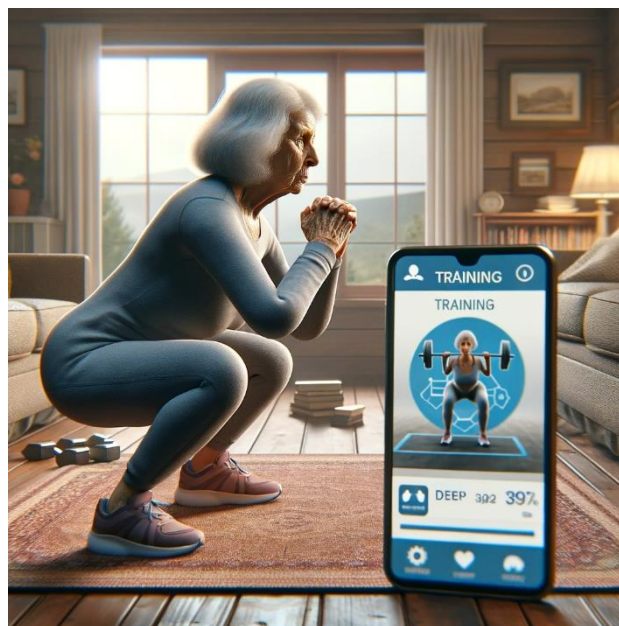
Det er teknologier, der afprøvet i andre kommuner og har vist sig at kunne levere både borger-, medarbejder- og tidsgevinster. Så umiddelbart "bare en implementeringsopgave". Men erfaringen i teknologipartnerskabet er at "bare implementeres" undervurderer kompleksiteten i forandringerne. Både skærmbesøg og digital understøttet træning bryder med vaner og normer om god service og god kvalitet:

- Bør borgeren ikke have et personligt besøg?
- Et problem skal mødes med en ydelse
- Hjemmeplejen leverer pleje, ikke træning o.s.v.

Velfærdsteknologier vil ofte udfordre ledere og medarbejders ideer om deres kerneopgave og prioriteter, og derfor er det vigtigt, at en implementering flugter med de visioner og strategier organisationen har for ældre- og sundhedsområdet. Sat på spidsen – man får ikke succes, hvis den grundlæggende opfattelse i organisationen fra politisk ledelse til frontmedarbejder er, at borgeren skal have fysisk, kompenserende hjælp i eget hjem, leveret af en medarbejder.

Frederikshavn Kommune er med i begge teknologispør – skærmbesøg og digital understøttet træning – og et eksempel på en kommune, hvor initiativerne er stærkt forankret i en samlende strategisk vision for den måde Frederikshavn vil være

kommune på – "Hvis du kan selv, skal du selv". Digital understøttet træning er en brik i puslespillet, en integreret del af denne strategi.



### Resultater

#### Digital understøttet træning

DigiRehab implementeringen i Visitationsenheden påbegyndte maj 2023, da der blev ansat 3 SSA'ere til at varetage træningen. Efter knap 6 mdr. har 71 borgere gennemført et træningsforløb. 94% af dem oplever, at deres fysiske formåen enten bibeholdes eller stiger og 82% enten bibeholder eller mindsker behovet for hjælp. Helt konkret betyder det, at flere borgere, f.eks. ikke lænere har behov for hjælp til toiletbesøg.

#### Skærmbesøg

E-kommunen er en dedikeret enhed i Frederikshavn Kommune hvorfra der i de seneste 3 måneder er blevet leveret skærmbesøg til 48 borgere, som modtager bostøtte, hjemme- og sygepleje.

## Brændende platform - brændende vision

Frederikshavn Kommune har ikke udviklet en vision eller strategi ud af den blå luft. Som så mange andre kommuner er økonomien stram og befolkningstallet vigende:

*"Som kommune oplever vi et vigende befolkningstal. Vores indtjening er under pres og det det gør, at vi hele tiden skal kunne drive vores kommune for et mindre budget, én procent mindre, hvert år. Derfor kan vi ikke bare fremskrive det, vi gør i dag. Vi bliver nødt til at gøre noget andet. Det ved alle i organisationen"* Rikke Albrektsen, direktør

Det er jo det vi almindeligvis ville kalde en brændende platform. Men en brændende platform sætter ikke en retning; det "eneste" den kræver er en reaktion. Den ene mulige reaktion er "afvikling" – dvs. servicereduktioner og simpel effektivisering. Den anden mulige er at transformere og udvikle den måde Frederikshavn tænker og udøver velfærd på. I virkeligheden er det nok et miks, men det afgørende i denne sammenhæng er, at Frederikshavn har fokus på at udvikle velfærden ud fra andre standarder og en samlende vision. Noget der brænder lige så meget som den brændende platform. En vision der kan engagere chefer, ledere og medarbejder i deres arbejde med borgerne. Det skaber simpelthen ikke energi, at afvikle noget, at effektivisere for alene at overleve. Det skaber energi at levere service på nye og bedre måder, med borgerne og lokalsamfundet.

*"Det bliver blevet sådan en kultur, vi alle sammen er bærere af visionen, fordi vi grundlæggende godt ved, at vi ikke kan blive ved med at være kommune, i morgen som vi gør det i dag"* – Rikke Albrektsen, direktør

## "Den der kan selv, skal selv"

Det centrale budskab i visionen er "Den der kan selv, skal selv". Altså at borgerne der har ressource skal have lov og har pligt til at bruge dem.

*"Vores strategi på ældreområdet og egentlig også for sundhedsområdet, har igennem mange år været "den, der kan selv, skal selv"... Det er*

*ikke særligt opfindsomt. Det fremgår også af formålet i Serviceloven. Men med sætningen "Den, der kan selv, skal selv" har vi gjort vores strategi og prioritering forholdsvis enkel at forstå, og det har gjort, at vi har en hel organisation, der ved, hvad vi er her for." – Rikke Albrektsen, direktør*

Det indebærer et brud med den "traditionelle" måde at være ældre- og sundhedsforvaltning. Det kræver at fokus væk fra ydelser til borgerens behov.

*"Tidligere var vi måske lidt tilbøjelige til, at vi havde en hel masse ting på hylderne, og så var det dét, vi kunne sætte i værk, når vi fik en henvendelse. Frem for at undersøge, hvad det enkelte menneske rummer af ressourcer – Rikke Albrektsen, direktør*



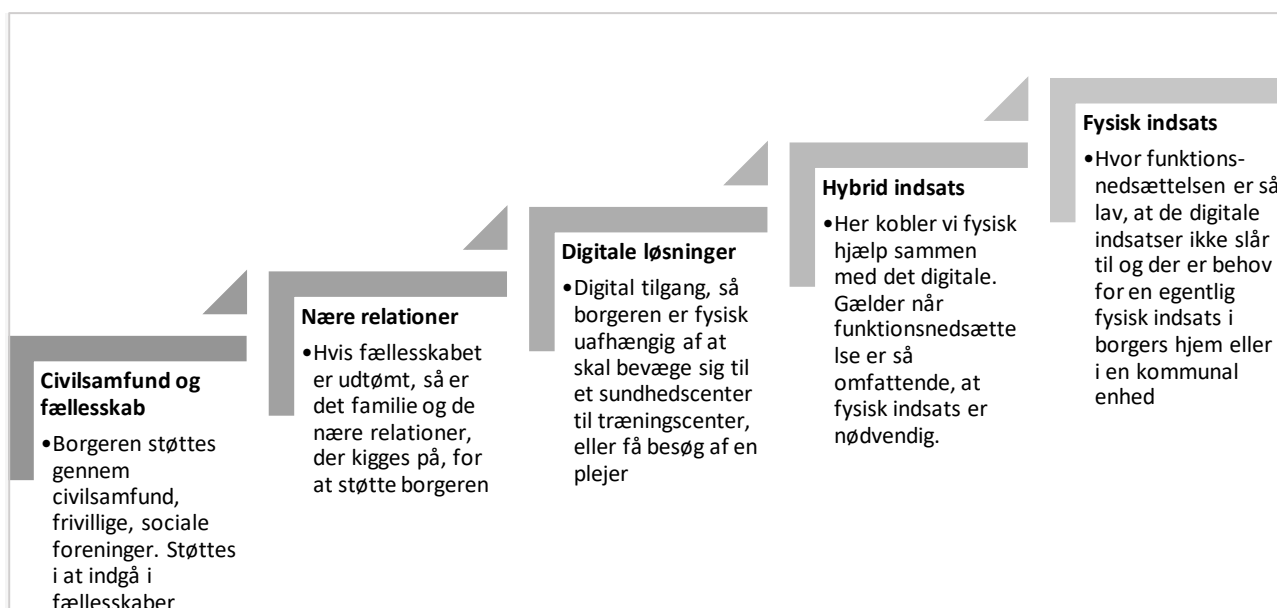
Det kan måske lyde trivielt, men det en grundlæggende ændring i mindset og kultur, der kan være rigtig svær at udfolde. At gå fra at høre, at borgeren har et problem - fx smerte, funktionsnedsættelse eller lignende - og så tage en ydelse ned fra hylden, til at bruge tid på at forstå borgerens behov, drømme, mål og ressourcer og aktivere ressourcerne samt netværk, foreninger, familie m.v.

Det er lykkedes Frederikshavn at give 40% af borgerne, der henvender sig andre muligheder end kompenserende ydelser:

”Hvis vi overkompenserer, så fratager vi grundlæggende menneskets mulighed for at kunne selv... Vi er kommet dertil, hvor vi mener, at vi skal håndtere cirka 40% af de henvendelser, vi får på ældreområdet, med rådgivning og vejledning og med at styrke borgeren, hvor de er. Og hele teknologien er også et element ind i den kontekst og i den strategi.” Henrik Hugo Pedersen, Centerchef for Social- og Sundhedsområdet

## Indsatstrappen – billedet på visionen

Den der kan selv, skal selv er den sproglige bouillonering af strategien, men den er foldet ud på mange og forskellige måder. En af de centrale metaforer er insatstrappen. Frederikshavn er ikke alene om at have en insatstrappe, men den er faktisk retningsgivende for arbejdet med borgerne og de udviklingstanker som organisationen er bedt om at komme med.



Figur 1 Indsatstrappen

Yderst til venstre har vi civilsamfund og fællesskaber, som er første trin. Det betyder, at når borgerne henvender sig til Frederikshavn Kommune,



så vil medarbejderne søge at finde løsninger i civilsamfundet, hos foreninger, i netværk som det første. Dette gøres ved først at afdække borgerens behov, drømme, mål og ressourcer.

Det betyder også at Frederikshavn Kommune, derfor må gøre en aktiv indsats for at kende til og skabe samarbejder med civilsamfundet.

Slår denne mulighed ikke til, undersøges det om borgerens eget netværk og familie kunne udgøre en løsning.

Digitalt understøttet træning, og online skærmbesøg, hører til på trin 3 og den måske vigtigste pointe i denne sammenhæng er, at de to teknologiindsatser er helt naturligt integreret i den samlede vision og strategi for ældre- og sundheds-

området. Det er ikke fritsvævende, svært forklarelige "Projekter", men elementer, trin, på indsats-trappen, der bygger på tanken om, at borgere der selv kan og selv skal. Bygger på tanken om at prioritere at bygge borgerens ressourcer op.

### Exit-strategi

Borgeren skal helst *ikke* op ad den trappe. Ellers er der ikke ressourcer nok til at levere en ordentlig indsats til dem, der faktisk skal have hjælp på trin 5. Omvendt skal borgeren helst også tilbage og ned ad trappen, når de har været på trin 3. Derfor arbejder Frederikshavn også med en exit-strategi for arbejdet med digitalt understøttet træning.

*"Hvis man har været i 3 måneders træningsforløb i vores sundhedscenter ifm kronikerindsats, hvordan er det så, man sikrer, at man vedligeholder sin gode vaner med at bevæge sin krop og få pulsen op? Kunne det ikke være på et hold i regi af fx Hjerteforeningen eller en anden patientorganisation. Det kan godt være, at jeg resten af mit liv skal sørge for at træne, men det er ikke nødvendigvis en kommunal træning." – Rikke Albrechtsen, Direktør*



### Dataunderstøttet ledelse

Det er godt med en samlande vision og strategi, men det er vanskeligt som ledelse at vide om man er på rette vej, hvis ikke der samles data op. Data

der viser om man gør det rigtige, og hvor udfordringerne ligger. Data anvendes i forbindelse med de individuelle borgerdialoger, men Frederikshavn anvender også data ud fra et mere overordnet og bredt perspektiv:

*Der er nogle borgere, vi ser igen og igen og igen, og det er jo der, hvor vi begynder at få noget data, hvor vi tænker, det skal vi simpelthen være nysgerrige på. Vi graver i det for at forstå de mønstre, og der har vi selvfølgelig også nogle samarbejdspartnere, både praktiserende læger og også sygehuse. Henrik Hugo Pedersen, Centerchef for Social- og Sundhedsområdet*

Brugen af data er et ledende element i kommunens individuelle samtaler med borgeren, samtidig med at den bliver en indgangsvinkel for nysgerrighed ift. at udforske de mønstre som borgerne i kommunen udviser, og bruges derfor af kommunen til at forstå, hvordan de bedst muligt kan finde ny exitmuligheder, der virker over tid.

### Transformativ og transitionel ledelse

I teknologipartnerskabet er fokus på implementering af kendte og afprøvede teknologier. Det kræver det vi kan kalde transitionel ledelse. Her sætter man konkrete mål, laver en plan, organiserer sig om arbejdet, sikrer fremdrift og gevinstrealisering. Uden transitionel ledelse kommer man ikke i mål, fra A til B. Transitionel ledelse eksekverer. Som vi har set ovenfor er Frederikshavn godt i gang – der eksekveres.

Pointen i denne artikel er, at det ikke ville være sket lige så hurtigt og lige så effektivt uden transformativ ledelse.

Overfor den transitionelle ledelse, og supplerende, står den transformative ledelse. Den er stærk på visioner og værdier og ud af den type af ledelse udspringer ideer, nye mindset, konkrete initiativer. Den transformative ledelse udpeger ikke et konkret og specificeret mål. Udpeger ikke i sit udgangspunkt at der skal arbejdes med skærmBesøg eller digital træning, men lægger vægt på grundlæggende ændringer i måden man som organisation skal gribe sin kerneopgave an

på. Transformativ ledelse skaber en stærk fortælling, stærk fornemmelse af retning og formål, og den påvirker mindset, kultur, grundlæggende værdier, og den helt konkrete adfærd i det daglige: Sagsbehandlerens eller SOSU-hjælperens dialog med borgeren; personalelederens feedback til medarbejdere; chefens prioriteringer og initiativer.

Transformativ ledelse kan ikke reduceres til, at der er formuleret en vision og strategi. Det kræver, at ledelsesteamet er enige om visionen, kan genfortælle den og taler om den dagligt - når det er relevant - i møder med medarbejderne. Kenneth Kristensen og Kim Viborg Andersen har sammenfattet de to typer ledelse – transitionel og transformativ - på denne måde, hvor der også er lagt en dimension ind om det indadvendte og det udadvendte:

Tabel 1: Transitionel og transformativ ledelse

|         |             | Ledelsestype  |  |
|---------|-------------|---|--|
|         |             | Transitionel fra A-B  | Transformativ fra A-?  |
| Retning | Indadrettet | <p><b>Landmanden</b></p> <p>Fokus på udbytte. Sætte klare mål, planlægge, optimere, styre og strukturere. Implementere fra A-B</p>                      | <p><b>Innovatøren</b></p> <p>Transformere interne processer med stærke visioner. Påvirke kultur, mindset og konkret adfærd. Opfordre til innovation og holde fokus på kerneopgaven.</p>  |
|         | Udadrettet  | <p><b>Diplomaten</b></p> <p>*Koordinere og samarbejde og mål og handlinger med andre kommuner, foreninger, frivillige og på tværs i organisationen.</p> | <p><b>Entreprenøren</b></p> <p>Transformere kommunen i lokalsamfundet. Fælles visioner, og mobilisere kræfter på tværs i organisationen og udenfor om nye måder at skabe velfærd på.</p> |

Kristensen, K., & Andersen, K. N. (2023). C-suite Leadership of Digital Government Digital Government: Research and Practice, 4(1), Article 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3580000>

Det er Kristensen og Andersens' pointe, at der er brug for balance mellem de to typer ledelse. Man kan ikke nøjes med transformativ ledelse, eller omvendt, alene med transitionel ledelse når man skal lykkes med at løse de udfordringer velfærdssamfundet står overfor.



Hverken byråd eller direktion i Frederikshavn, har haft alle svarene på, hvad det konkret vil sige i

hverdagen, at borgerne selv skal, hvis de kan. Eller hvilke projekter der skal sættes i gang. Det er en opgave som hele organisationen er og har været involveret i.

*”Det er vores opgave at hjælpe vores politikere med at konkretisere denne vision. Sådan at det bliver til noget, som borgerne møder i virkeligheden. Hvad betyder det rent faktisk? Jamen, det betyder fx, at du bliver i stand til at gøre rent i dit eget hjem og kan blive ved med at gøre rent i dit eget hjem. Eller at du kan varetage dine indkøb selv, eller at kunne håndtere sine personlige pleje selv frem for, at der kommer en medarbejder. Grundlæggende vil vi som mennesker gerne kunne gøre tingene selv.” Rikke Albrektsen, direktør*

I interviewet fremhæver Henrik Pedersen og Rikke Albrektsen samarbejdet i chefgruppen, hhv. med MED-Systemet som områder, hvor visionen er blevet omsat til faktiske initiativer. Indsatsstrappen lykkes kun, hvis ældre og sundhed har nogle foreninger, netværk m.v. i civilsamfundet som borgerne kan vejledes hen i og det kræver samarbejde på tværs af de traditionelle forvaltningsskel, fx med chefen for kultur og borgerservice:

*”Vi samles i den kommunale Chefgruppe hver 14. dag, og det har gjort, at vi har et bedre samarbejde og en større viden om hinanden, end vi nogensinde har haft. Det er en virkelig gensidig interesse og en villighed til at gå ind og hjælpe hinanden med at komme et bedre sted hen. Altså den har aldrig været større. Det er her vi finder ud af, hvordan vi arbejder mere helhedsorienteret” – Henrik Hugo Pedersen, Centerchef for Social- og Sundhedsområdet*

Tilsvarende er vision og strategi blevet drøftet i fællessamlinger og i MED-systemet:

*”Vi har haft rigtig mange drøftelser i vores MED-system og det skal vi stadig have. Vi bilder os ikke ind, at vi som ledere kan sidde og have svarene på alting. Slet ikke. Derfor har vi prioriteret gode drøftelse i vores MED organisation om hvad det her betyder? Hvordan kan det se ud? Hvad er det så for nogle kompetencer vi får brug for? Hvad skal vi være skarpe på rent uddannelsesmæssigt, og hvordan er det, vi hele taget skal*

*være i dialog med borgerne?” – Rikke Albrektsen, direktør*

Det har også betydet, at projektet digital understøttet træning er vokset op nedefra. Den lå ikke som en indsats i en handleplan.

*Personligt falder tilgangen ”De, der kan selv, skal selv” mig naturligt qua min baggrund som fysioterapeut. En af grundene til, at DigiRehab indsatsen er igangsat er, at det er i tråd med visionen, men også i høj grad fordi min Centerchef er lydhør for forslag til initiativer fra medarbejderne. Mia Christoffersen, projektleder.*

### **Er der noget der hedder hjemmeplejen i fremtiden?**

Som en krølle på halen er Frederikshavn, i forlængelse af både brændende platform og brændende vision i gang med at drøfte om der er noget der skal hedde ”hjemmepleje” i fremtiden.

*Hjemmeplejen er et begreb vi er blevet mere forsigtige med at bruge, fordi det giver nogle forkerte forventninger. Megen af vores sygepleje bliver i dag leveret i sygeplejeklinikker. Vi har en hjemmepleje, men jeg tænker, at vi over tid også kommer til at tale om plejen mere end hjemmeplejen. Rikke Albrektsen, direktør*

Det første valg af hjælp til en borger, skal ikke være kompenserende støtte i hjemmet, men at guide borgeren til aktiviteter hos frivillige og foreninger, eller guide dem til at bruge eget netværk og familie. Andre behov vil blive hjulpet med digital eller fysisk træning, i centre eller sygeplejeklinikker. Frederikshavn vil gøre op med det mindset, der indebærer at når en borger har et problem må vi komme til ham eller hende og løse det. Det kommer Frederikshavn også til i fremtiden, men mere end det. Allerede i dag, som tidligere nævnt, håndteres 40% af alle henvendelser med vejledning og rådgivning og henvisning til det er først på trin 4 eller 5, at borgerens eget hjem bliver rammen.

Transformativ ledelse står aldrig stille.

## Læs mere

Artiklen er skrevet som led i Kommunernes Teknologipartnerskab. Læs flere cases på [www.lead.eu/Videns-univers](http://www.lead.eu/Videns-univers) under Ledelse af Digitalisering. Kontakt: [kp@lead.eu](mailto:kp@lead.eu)

Alle illustrationer lavet med Dall-E, OpenAI