

## Ledelse og organisation af fremtidens udfordringer på ældreområdet

- En miniundersøgelse i forbindelse med KL's Ældrekonference 2011

September 2011

[www.competencehouse.dk](http://www.competencehouse.dk)

## Indhold

1. Sammenfatning.....	2
2. Prioritering af strategi- og driftsopgaver .....	4
3. Udviklingsarbejdets tilrettelæggelse.....	7
4. Kompetencestyring som et redskab i arbejdstilrettelæggelsen.....	10
5. Ældreområdets økonomistyringskompetencer.....	11
6. Anvendelse af behovs- og potentialevurdering i visitationen .....	13
7. Genoptræning .....	16
8. Tværfaglig rehabilitering.....	17
Bilag I	
Respondenternes sammensætning .....	18

## 1. Sammenfatning

Baggrunden for KL's Ældrekonference 2011 er, at kommunerne siden kommunalreformen har forsøgt sig med mange forskellige måder at organisere ældreområdet på. Kommunerne er udfordret af at skulle sikre sammenhæng i tilbuddene til borgerne - både på tværs af kommunen som helhed og på tværs af ældreområdet og samt en stram økonomi. De krav, det stiller til ledelse og organisering, er konferencens omdrejningspunkt.

### Formål

Denne undersøgelse er gennemført for:

- At give de kommunale deltagere i KL's Ældrekonference 2011 et her og nu billede af egen praksis i relation til konferencens hovedtemaer.
- At sætte en refleksion i gang hos de kommunale deltagere forud for konferencen om de væsentlige spørgsmål, der tages op her.

### De stillede spørgsmål

De kommunale deltagere er blevet spurgt om, hvor højt de prioriterer de strategiske opgaver i forhold til driftsopgaverne, hvordan de organiserer udviklingsarbejdet, om de anvender data om medarbejdernes kompetencer ved tilrettelæggelsen af arbejdet, og hvilket kompetenceniveau de selv har på økonomistyringsområdet.

Derudover er deltagerne blevet spurgt om, i hvilken udstrækning der ved visitationen af borgere fokuseres på borgernes potentiale, og i hvilken udstrækning hjemmeboende borgere med nedsat funktionsevne modtager genoptræning og tværfaglig rehabilitering.

### Respondenterne

213 personer er indbudt til at deltage i undersøgelsen, 115 - svarende til 54 pct. - har responderet på invitationen. Respondenterne er fordelt på 23 administrative ledere, 68 faglige ledere, 22 administrative medarbejdere og 2 uden stillingsbetegnelse. Geografisk kommer 25 af respondenterne fra Region Hovedstaden, 38 fra Region Sjælland, 28 fra Region Syddanmark, 11 fra Region Midtjylland og 12 fra Region Nordjylland.

### Den anvendte praksis

Spørgeskemaundersøgelsen viser<sup>1</sup>:

- At der er meget stor forskel på, hvor meget tid ældreområdets ledere og medarbejdere anvender på henholdsvis strategiske opgaver og driftsopgaver. I den ene ende af skalaen anvender 43 pct. det meste<sup>2</sup> af deres tid på driftsopgaver, og i den anden ende af skalaen anvender 26 pct. det meste af deres tid på strategiske opgaver.

---

<sup>1</sup> De angivne procentsatser omfatter ikke respondenter, som har svaret "ved ikke" til et spørgsmål. Denne andel fremgår af bilag I.

<sup>2</sup> Begreberne mest tid på en opgave/ primær organisering af en opgave refererer i sammenfatningen til at en respondent anvender mindst 70 pct. af sin arbejdstid på opgaven.

- At der tilsvarende er stor forskel på, hvordan udviklingsopgaver organiseres. 30 pct. af ledere og medarbejdere organiserer primært deres udviklingsarbejde i projekter med fastlagte succeskriterier og andre 30 pct. organiserer primært deres udviklingsarbejde i innovationsprocesser.
- At anvendelsen af individuelle kompetenceprofiler som et redskab i arbejdstilrettelæggelsen er mere udbredt for sygepleje- og hjælpergrupperne end for fysio- og ergoterapeutgruppen. 40 pct. af respondenterne anvender således individuelle kompetenceprofiler i forbindelse med tilrettelæggelsen af arbejdet for sygepleje- og hjælpergrupperne, mens kun 25 pct. anvender individuelle kompetenceprofiler for fysio- og ergoterapeutgruppen.
- At ældreområdets ledere og medarbejdere oplever sig kompetencemæssigt er godt rustede til at varetage økonomistyringsopgaver. 85 pct. af respondenterne har således angivet, at de er rutinede, kyndige eller eksperter på økonomistyringsområdet.
- At kommunernes fokus ved visitation af hjemmeboende borgere er meget forskelligt. Der er flest der primært fokuserer på borgerens behov for hjælp - det borgeren *ikke* kan, og færrest der primært fokuserer på borgernes potentiale - det borgeren kan opnå. 43 pct. har således angivet, at der primært fokuseres på borgerens behov for hjælp og 24 pct. har angivet, at der primært fokuseres på borgerens potentiale.
- At der er flere hjemmeboende borgere<sup>3</sup> med nedsat funktionsevne, der modtager genoptræning end tværfaglig rehabilitering.
- At der på genoptræningsområdet er store forskelle på, hvor mange hjemmeboende borgere med nedsat funktionsevne, der modtager genoptræning. I den ene af skalaen har 30 pct. af respondenterne således angivet, at højst 10 pct. af de hjemmeboende borgere med nedsat funktionsevne modtager genoptræning. I den anden ende af skalaen har 17 pct. angivet, at mindst halvdelen af borgerne modtager genoptræning.
- At der på rehabiliteringsområdet er 44 pct. af respondenterne, der har angivet, at højst 10 pct. af hjemmeboende borgere med nedsat funktionsevne modtager tværfaglig rehabilitering. I den anden ende af skalaen har 11 pct. angivet, at mindst halvdelen af borgerne modtager tværfaglig rehabilitering.

---

<sup>3</sup> Det skal bemærkes, at der jf. bilag I er 60 pct. af respondenterne der har angivet, at de "ikke ved", i hvilken udstrækning borgerne modtager genoptræning og tværfaglig rehabilitering.

## 2. Prioritering af strategi- og driftsopgaver

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Hvor stor en andel af din tid, anvender du på strategisk planlægning i din organisation – og hvor stor en andel af din tid, anvender du på daglige driftsopgaver?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- 100 % strategi/0 % drift
- 90 % strategi /10 % drift
- 80 % strategi /20 % drift
- 70 % strategi /30 % drift
- 60 % strategi /40 % drift
- 50 % strategi /50 % drift
- 40 % strategi /60 % drift
- 30 % strategi /70 % drift
- 20 % strategi /80 % drift
- 10 % strategi /90 % drift
- 0 % strategi /100 % drift
- Ved ikke

Svarene fordeler sig, som vist i figur 2.1, 2.2 og 2.3.

**Figur 2.1**

**Fordelingen af respondenternes tidsforbrug til strategisk planlægning og driftsopgaver.**

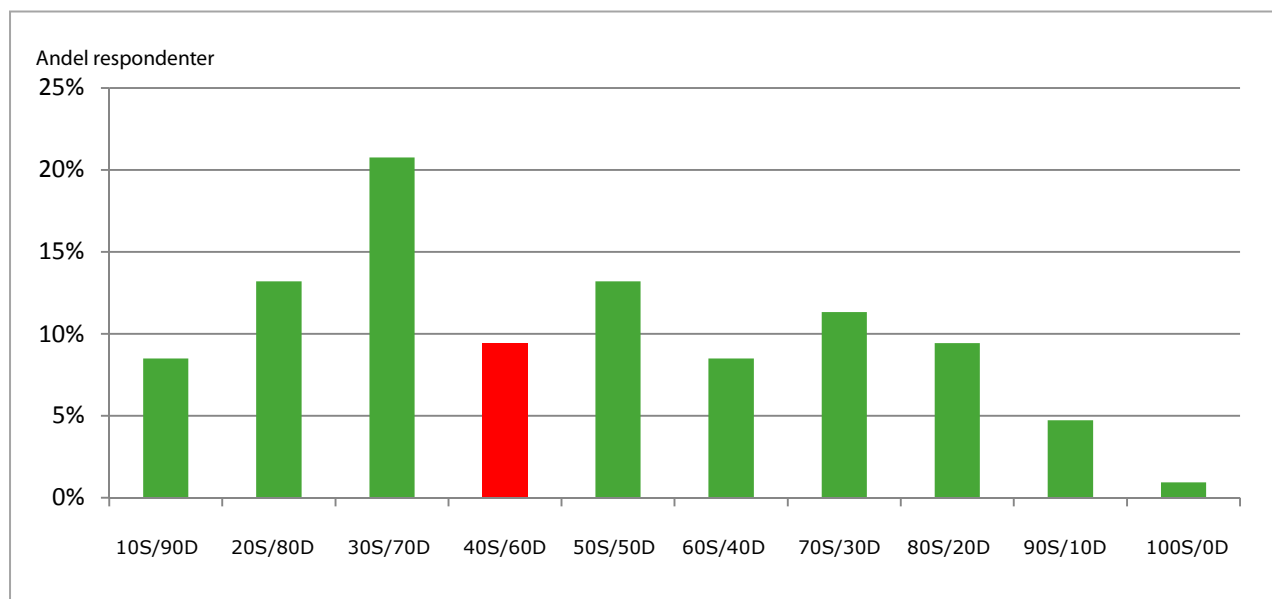
Antal respondenter: 112

3 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10S/90D angiver, at respondenterne anvender 10 % af deres tid til strategisk planlægning og 90 % på driftsopgaver

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug på strategisk planlægning og driftsopgaver



**Figur 2.2**

**Fordelingen af forskellige respondentgruppers tidsforbrug til strategisk planlægning og driftsopgaver.**

Antal respondenter:

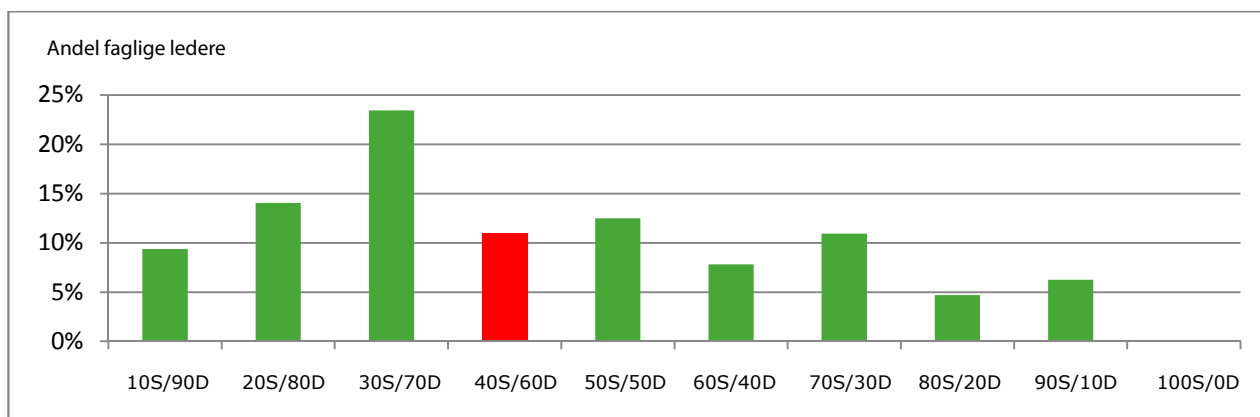
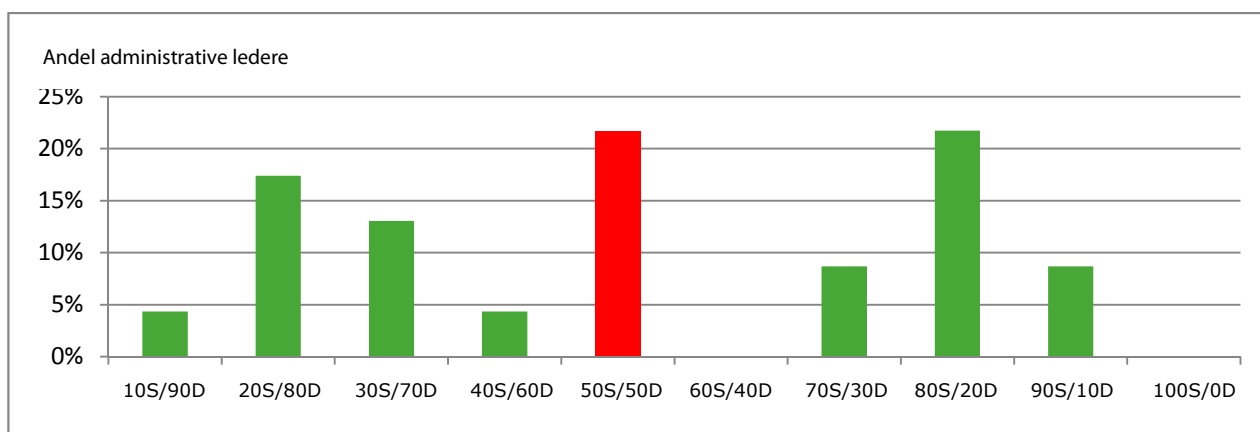
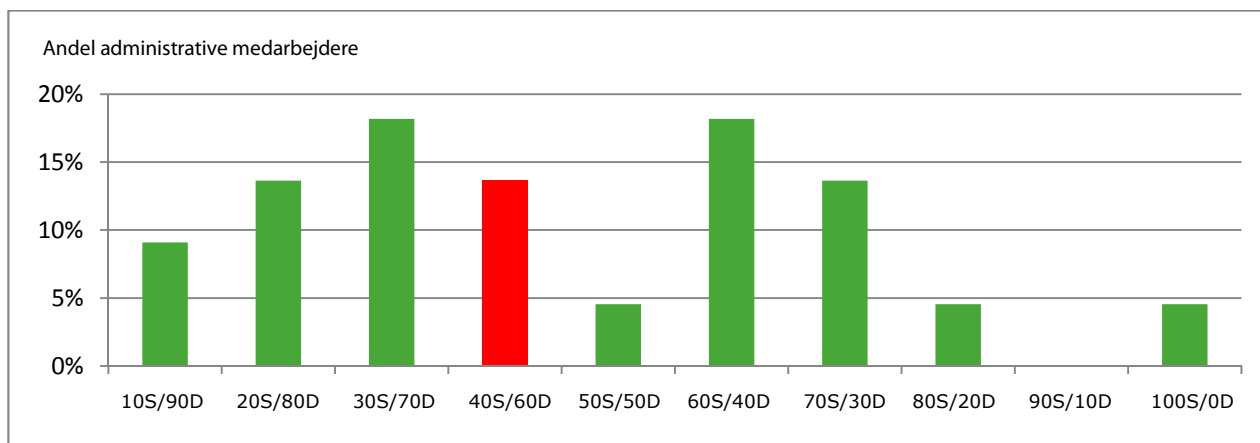
22 administrative medarbejdere, 23 administrative ledere og 66 faglige ledere og 1 uden stillingsbetegnelse.

3 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10S/90D angiver at respondenterne anvender 10 % af deres tid til strategisk planlægning og 90 % på driftsopgaver

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug på strategisk planlægning og driftsopgaver,



### Figur 2.3

#### Fordelingen af forskellige respondentgruppers tidsforbrug til strategisk planlægning og driftsopgaver.

Antal respondenter:

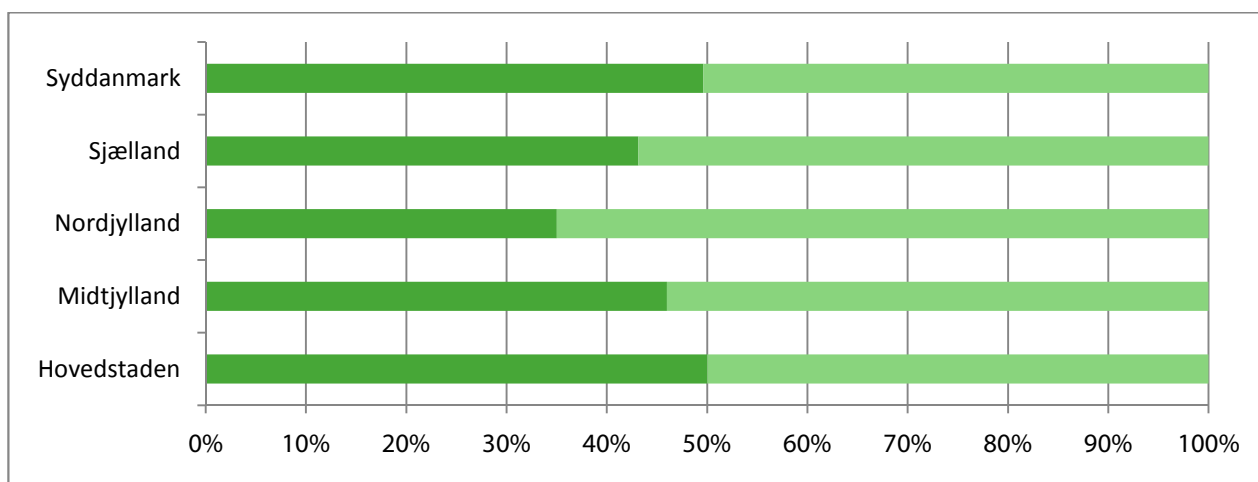
Hovedstadsregionen 25, Region Midtjylland 10, Region Nordjylland 12, Region Sjælland 38, Region Syddanmark 27.

3 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug til strategisk planlægning

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug til driftsopgaver



### 3. Udviklingsarbejdets tilrettelæggelse

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Hvor stor en del af jeres udviklingsarbejde er organiseret i projekter med fastlagte succeskriterier – og hvor stor en del af udviklingsarbejdet bliver grebet an som en innovationsproces uden foruddefinerede succeskriterier?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- 100 % projektarbejde /0 % innovationsproces
- 90 % projektarbejde /10 % innovationsproces
- 80 % projektarbejde /20 % innovationsproces
- 70 % projektarbejde /30 % innovationsproces
- 60 % projektarbejde /40 % innovationsproces
- 50 % projektarbejde /50 % innovationsproces
- 40 % projektarbejde /60 % innovationsproces
- 30 % projektarbejde /70 % innovationsproces
- 20 % projektarbejde /80 % innovationsproces
- 10 % projektarbejde /90 % innovationsproces
- 0 % projektarbejde /100 % innovationsproces
- Ved ikke

Svarene fordeler sig, som vist i figur 3.1, 3.2 og 3.3.

**Figur 3.1**

#### **Respondenternes udviklingsarbejde fordelt på projekter og innovationsprocesser**

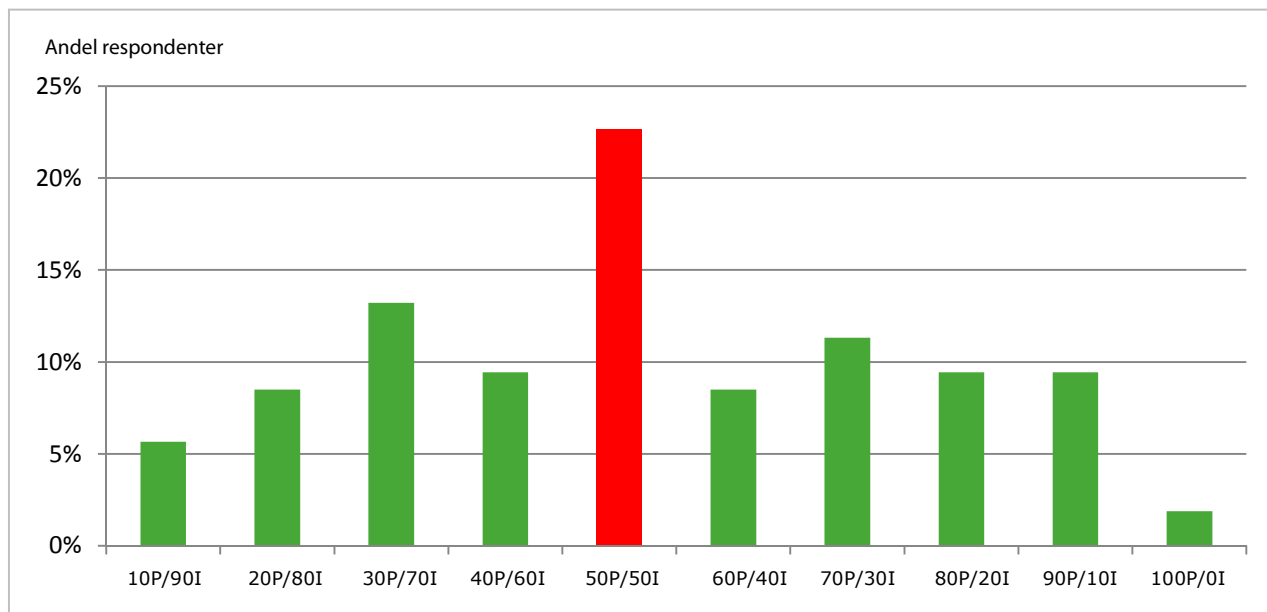
Antal respondenter: 106

9 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10P/90I angiver at respondenterne anvender 10 % af deres tid til projekter og 90 % på innovationsprocesser

■ Angiver det gennemsnitlige tidsforbrug på projekter og innovationsprocesser.



**Figur 3.2**

**Respondentgruppernes udviklingsarbejde fordelt på projekter og innovationsprocesser**

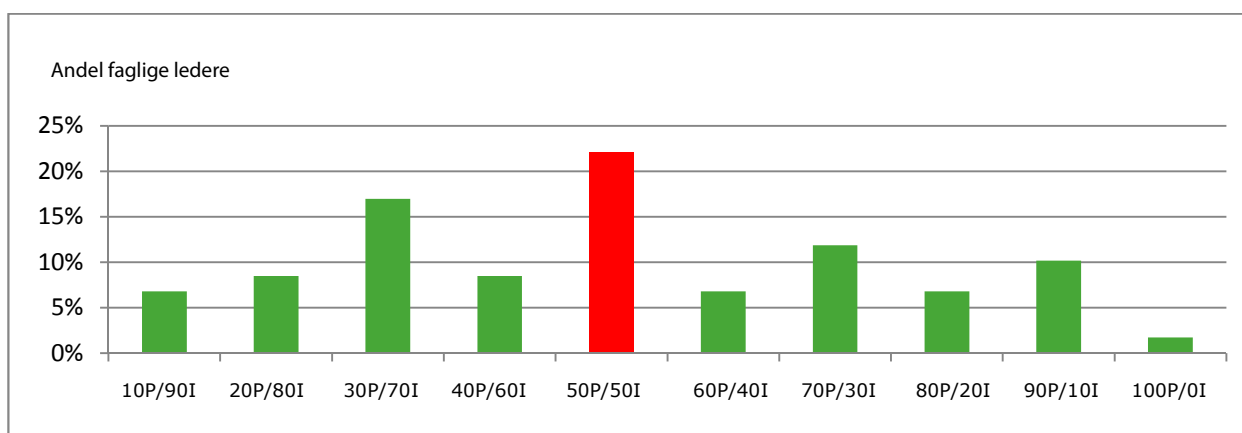
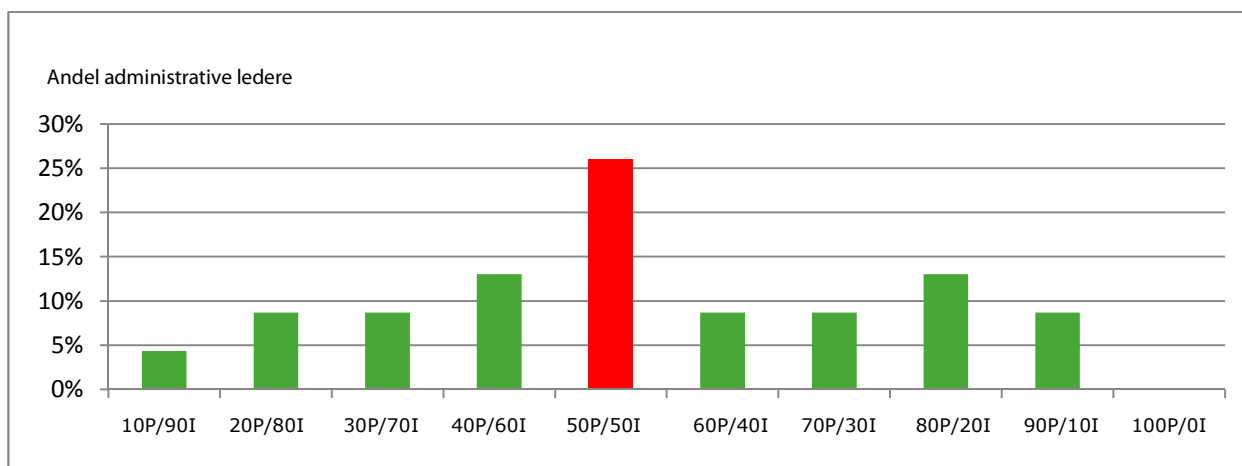
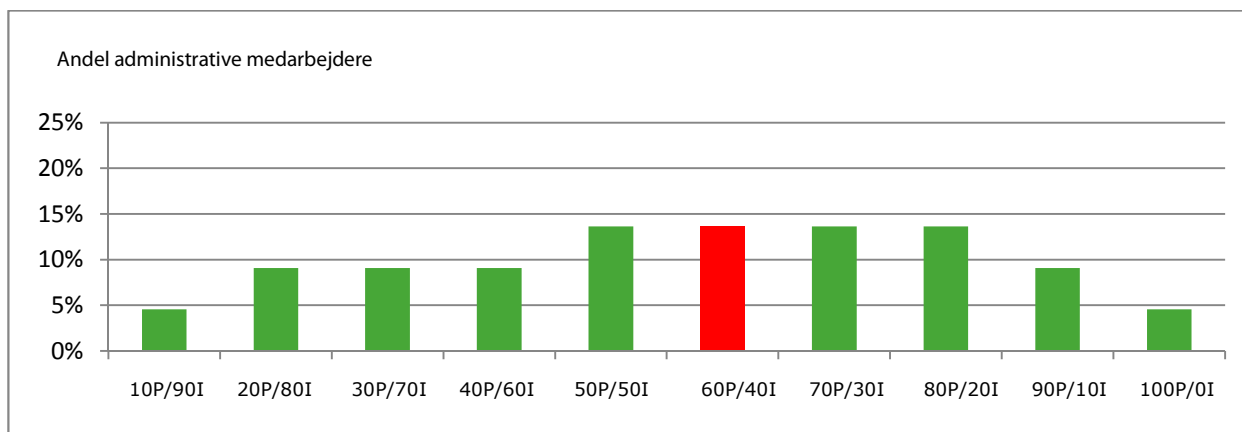
Antal respondenter:

22 administrative medarbejdere, 23 administrative ledere, 60 faglige ledere og 1 uden stillingsbetegnelse.  
9 respondenter, som har svaret "ved ikke" indgår, **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10P/90I angiver at respondenterne anvender 10 % af deres tid til projekter og 90 % på innovationsprocesser

■ Angiver det gennemsnitlige tidsforbrug på projekter og innovationsprocesser.



### Figur 3.3

#### Fordelingen af forskellige respondentgruppers tidsforbrug til projektarbejde og innovationsprocesser.

Antal respondenter:

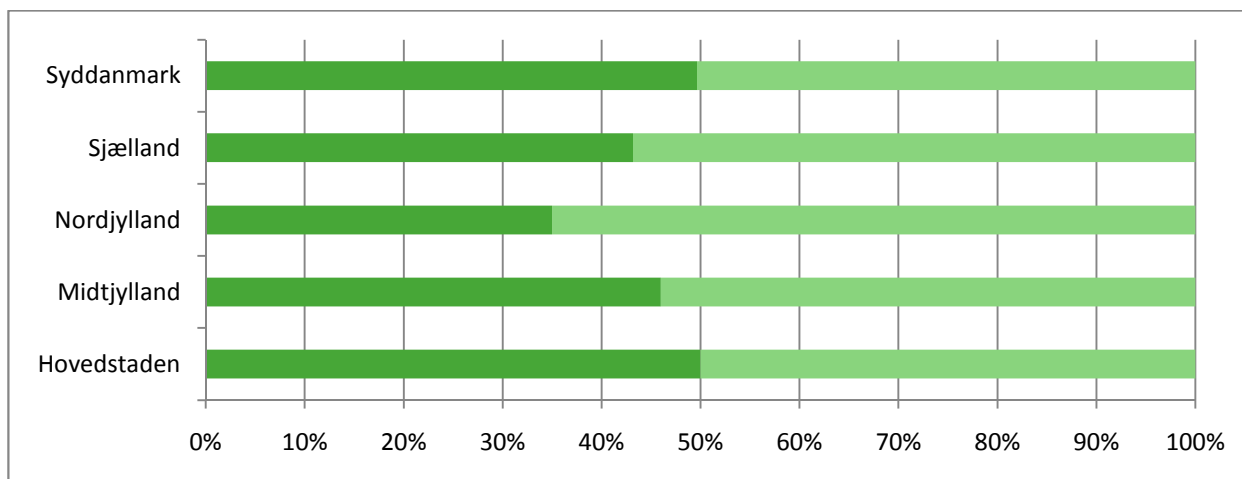
Hovedstadsregionen 24, Region Midtjylland 9, Region Nordjylland 11, Region Sjælland 35, Region Syddanmark 27.

9 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug til innovationsprocesser

■ angiver det gennemsnitlige tidsforbrug til projektarbejde



## 4. Kompetencestyring som et redskab i arbejdstilrettelæggelsen

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*I hvilken udstrækning benytter I data om medarbejdernes kompetencer ved arbejdstilrettelæggelsen?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

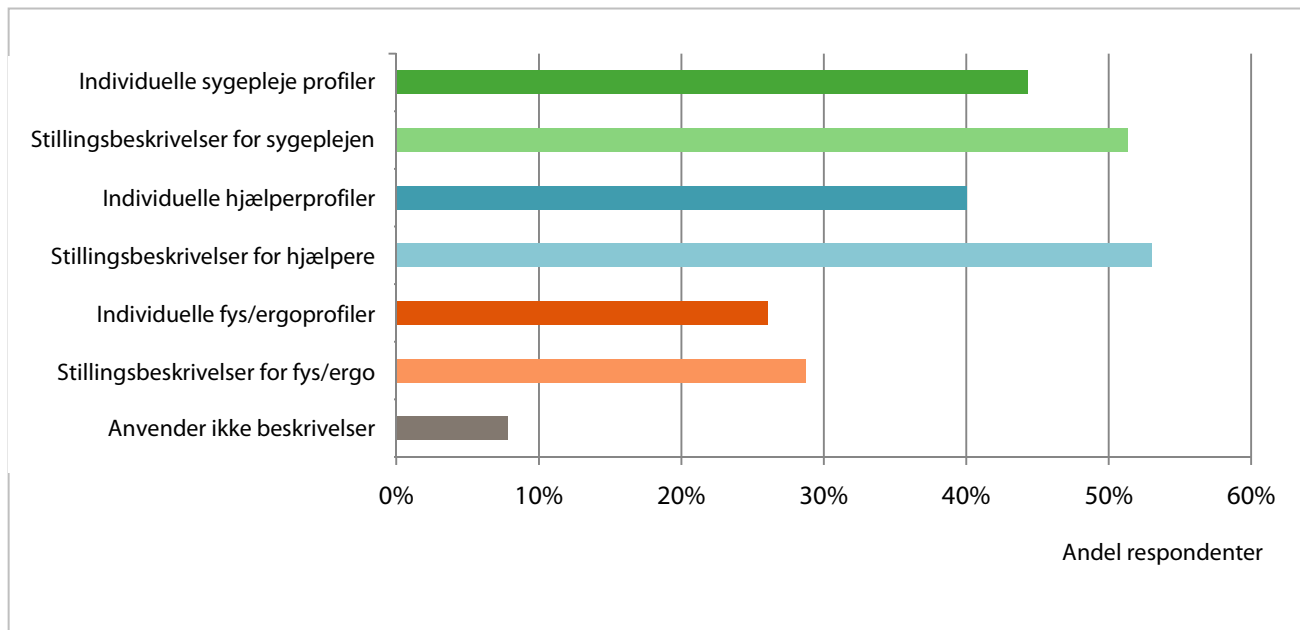
- anvender individuelle kompetenceprofiler for sygeplejegruppen
- anvender individuelle kompetenceprofiler for hjælpergruppen
- anvender individuelle kompetenceprofiler for fysio- og ergoterapeut gruppen
- anvender generelle job/stillings/funktionsbeskrivelser for sygeplejegruppen
- anvender generelle job/stillings/funktionsbeskrivelser for hjælpergruppen
- anvender generelle job/stillings/funktionsbeskrivelser for fysio- og ergoterapeut gruppen
- anvender ikke data om medarbejdernes kompetencer

**Figur 4.1**

**Andel respondenter som anvender data om medarbejdernes kompetencer ved arbejdstilrettelæggelsen.**

Antal respondenter: 114

1 respondent, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.



## 5. Ældreområdetets økonomistyringskompetencer

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Angiv dine økonomistyringskompetencer.*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- Har ikke økonomistyringskompetencer
- Er nybegynder – har viden om økonomistyringskompetencer
- Let øvet – kan løse simple opgaver ved hjælp af mine økonomistyringskompetencer
- Rutineret – kan løse almindelige opgaver ved hjælp af mine økonomistyringskompetencer
- Kyndig – kan løse komplekse opgaver ved hjælp af mine økonomistyringskompetencer
- Ekspert – kan vejlede og udvikle ved hjælp af mine økonomistyringskompetencer
- Ved ikke

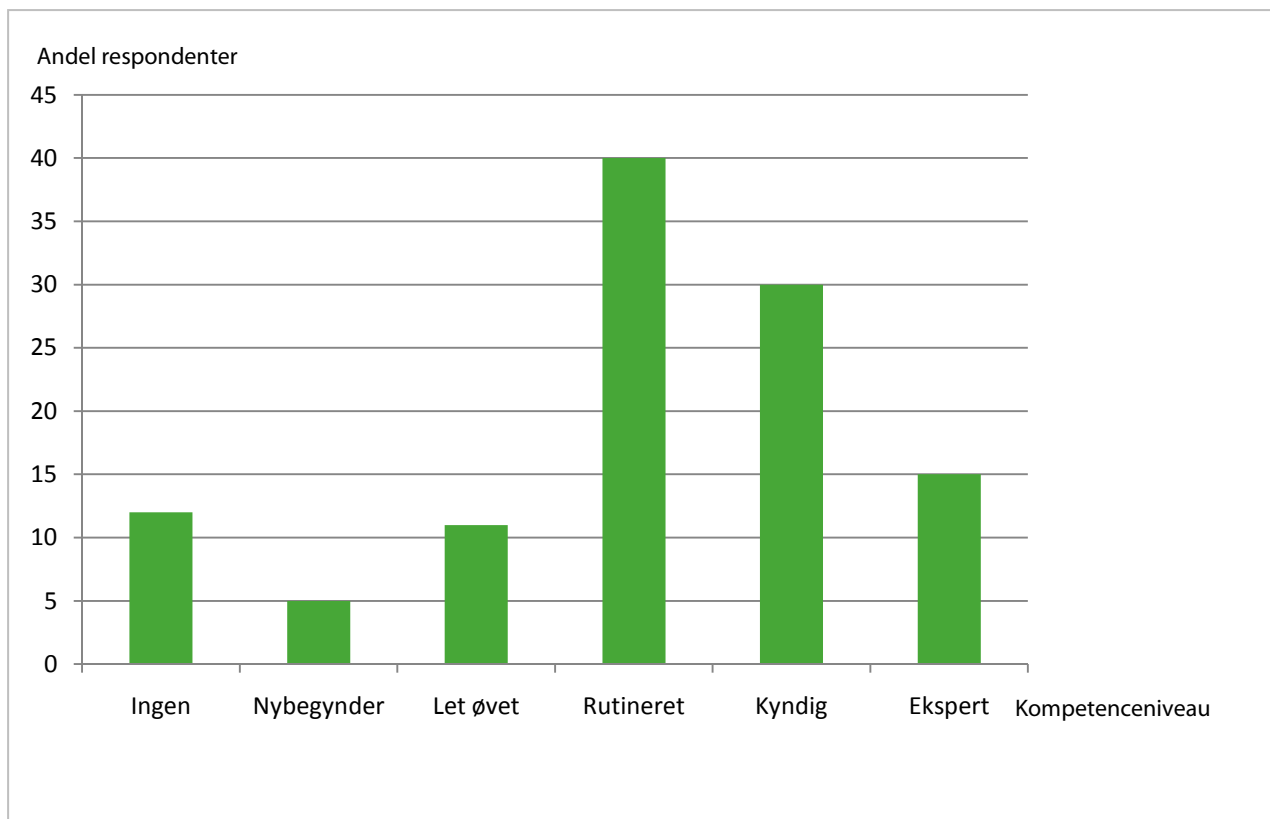
Svarene fordeler sig, som vist i figur 5.1.

**Figur 5.1**

**Respondenternes økonomistyringskompetencer fordelt på kompetenceniveauer**

Antal respondenter: 113

2 respondenter som har svaret "ved ikke" indgår **ikke** i figuren.

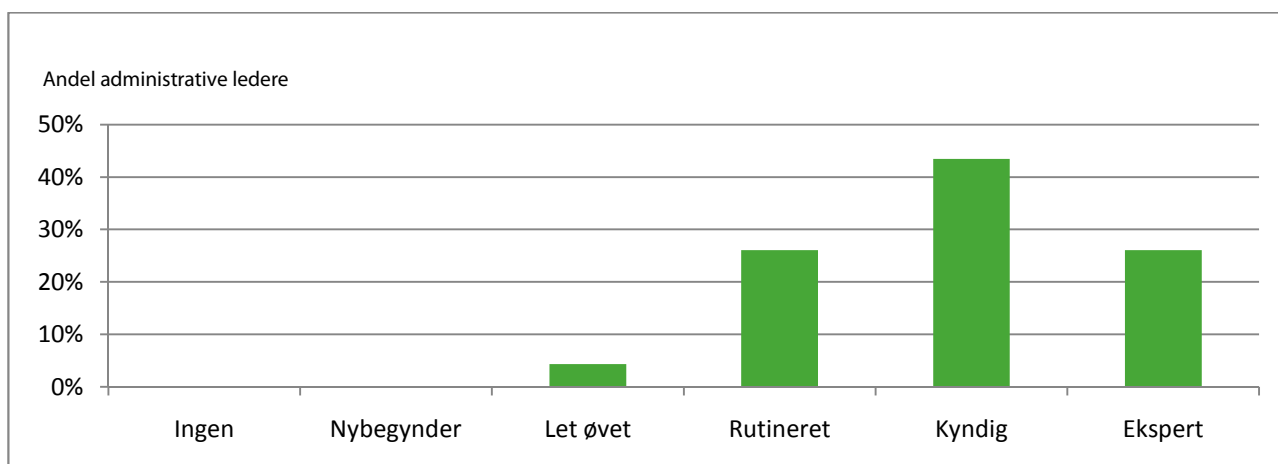
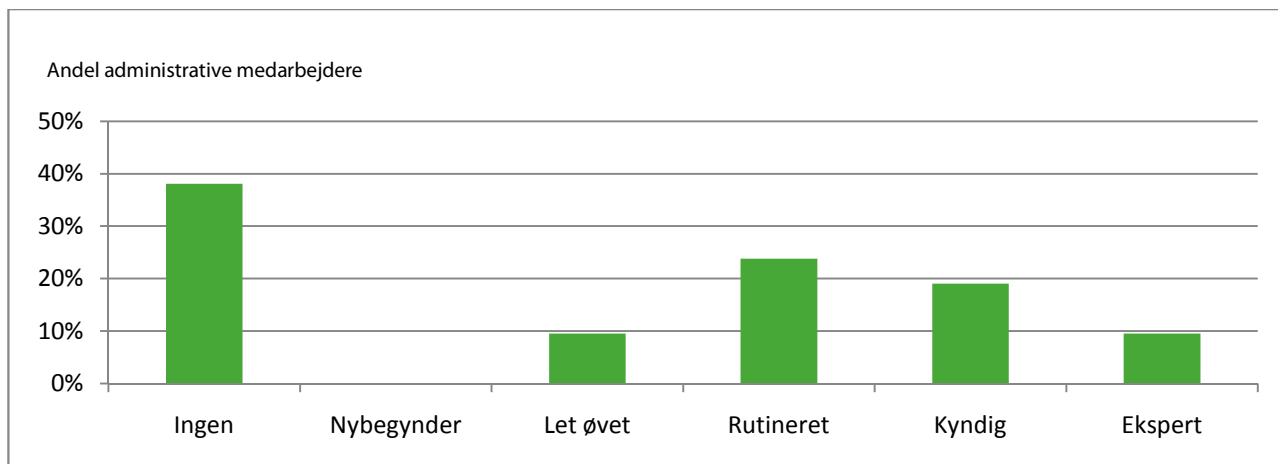


**Figur 5.2**  
**Respondentgruppernes økonomistyringskompetencer fordelt på kompetenceniveauer.**

Antal respondenter:

21 administrative medarbejdere, 23 administrative ledere, 67 faglige ledere og 2 uden stillingsbetegnelse.

2 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.



## 6. Anvendelse af behovs- og potentiale vurdering i visitationen

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Hvor stor en del af kommunens visitationer fokuserer primært på borgerens behov for hjælp (altså det borgeren ikke kan) – og hvor stor en andel af visitationerne fokuserer primært på borgerens potentiale (altså det borgeren kan opnå)?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- 100% fokus på behov for hjælp / 0% fokus på borgerens potentiale
- 90% fokus på behov for hjælp / 10% fokus på borgerens potentiale
- 80% fokus på behov for hjælp / 20% fokus på borgerens potentiale
- 70% fokus på behov for hjælp / 30% fokus på borgerens potentiale
- 60% fokus på behov for hjælp / 40% fokus på borgerens potentiale
- 50% fokus på behov for hjælp / 50% fokus på borgerens potentiale
- 40% fokus på behov for hjælp / 60% fokus på borgerens potentiale
- 30% fokus på behov for hjælp / 70% fokus på borgerens potentiale
- 20% fokus på behov for hjælp / 80% fokus på borgerens potentiale
- 10% fokus på behov for hjælp / 90% fokus på borgerens potentiale
- 0% fokus på behov for hjælp / 100% fokus på borgerens potentiale
- Ved ikke

Svarene fordeler sig, som vist i figur 6.1,6.2 og 6.3.

### Figur 6.1

#### Visitationernes fokus på borgerens behov kontra borgerens potentiale.

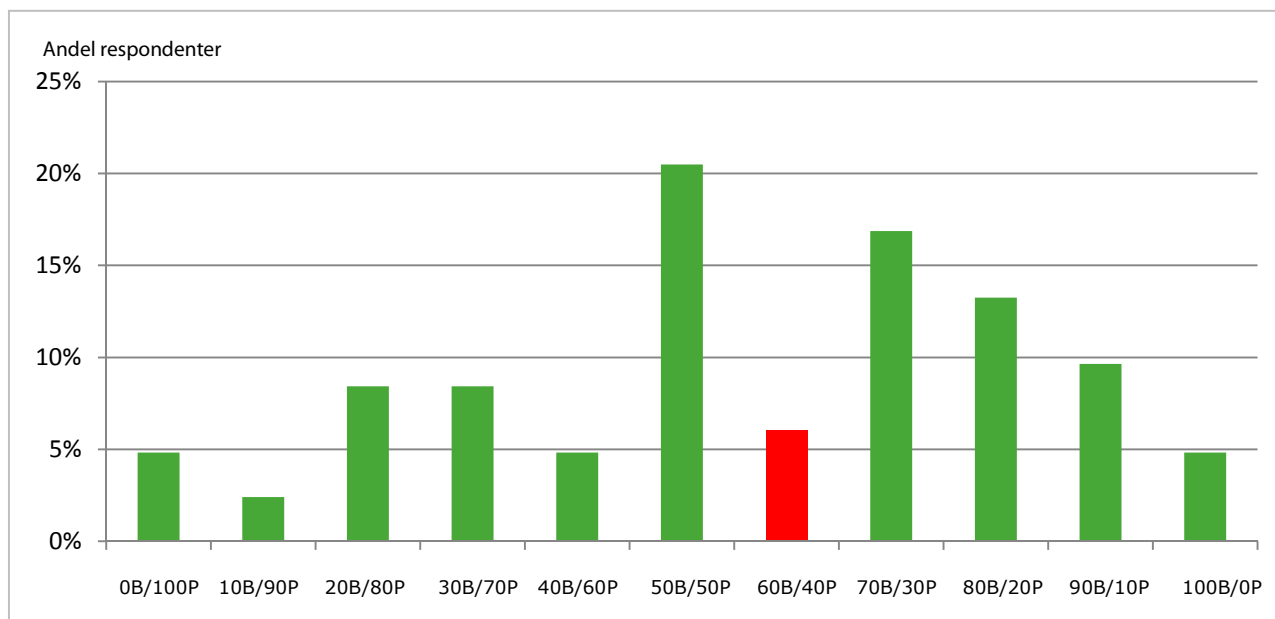
Antal respondenter: 83

32 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10B/90P angiver at 10 % af visitationerne har fokus på borgernes behov for hjælp og 90 % på borgernes potentiale

■ Angiver det gennemsnitlige fokus på borgernes behov/borgernes potentiale.



**Figur 6.2**

**Visitationernes fokus på borgerens behov kontra borgerens potentiale fordelt på respondentgrupper.**

Antal respondenter:

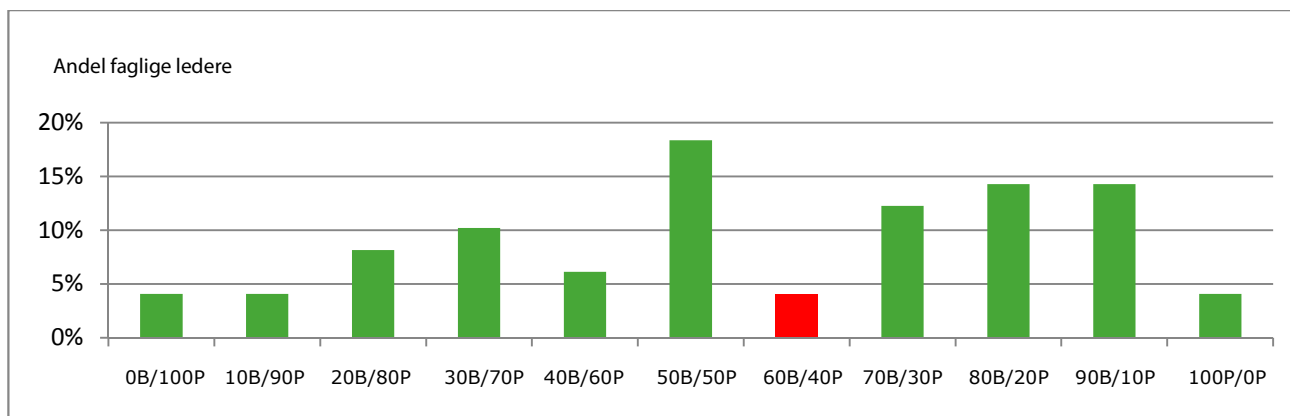
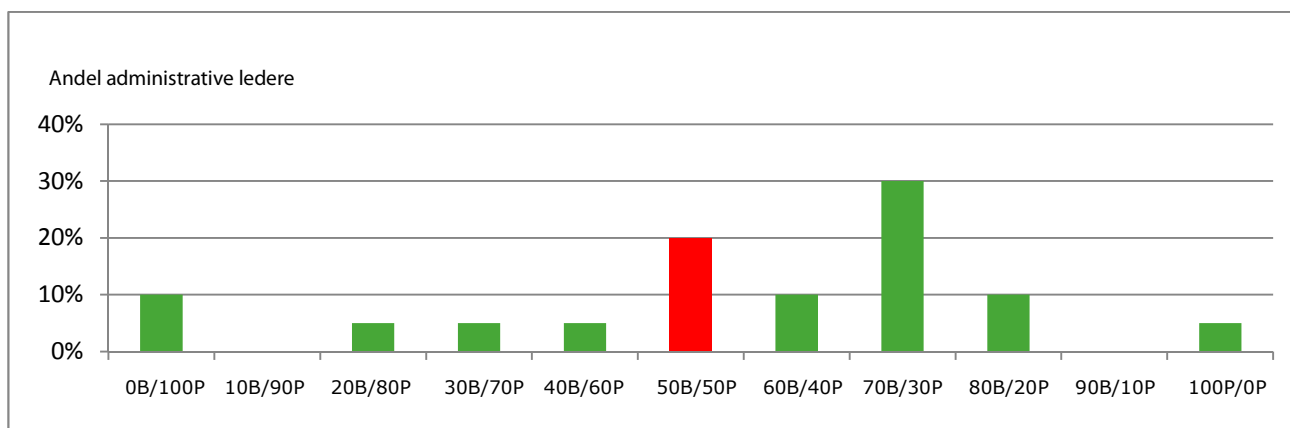
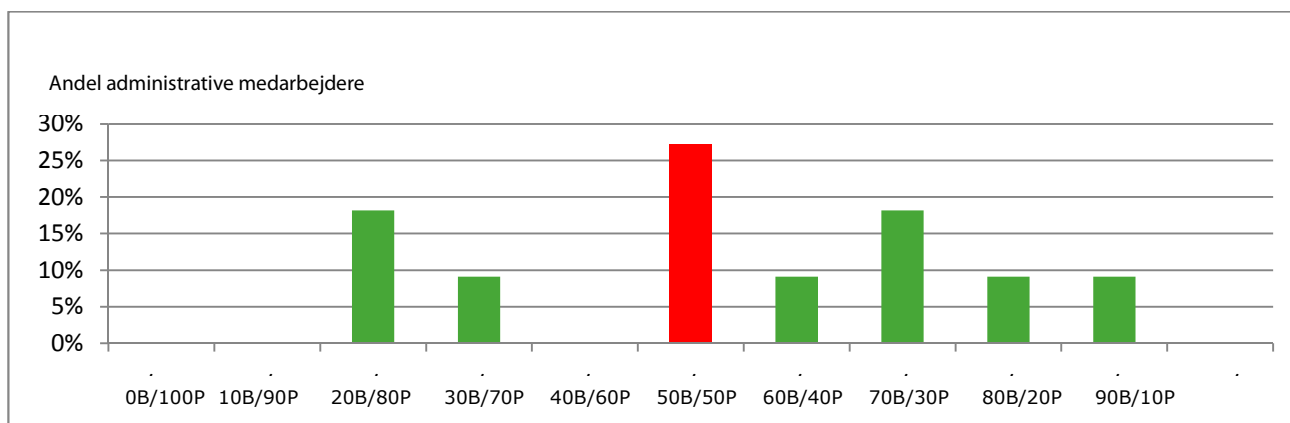
11 adm. medarbejdere, 20 adm. ledere, 51 faglige ledere og 1 uden stillingsbetegnelse.

32 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

10B/90P angiver at 10 % af visitationerne har fokus på borgernes behov for hjælp og 90 % på borgernes potentiale

■ Angiver det gennemsnitlige fokus på borgernes behov/borgernes potentiale.



**Figur 6.3**

**Visitationernes fokus på borgerens behov kontra borgerens potentiale fordelt på respondentgrupper.**

Antal respondenter:

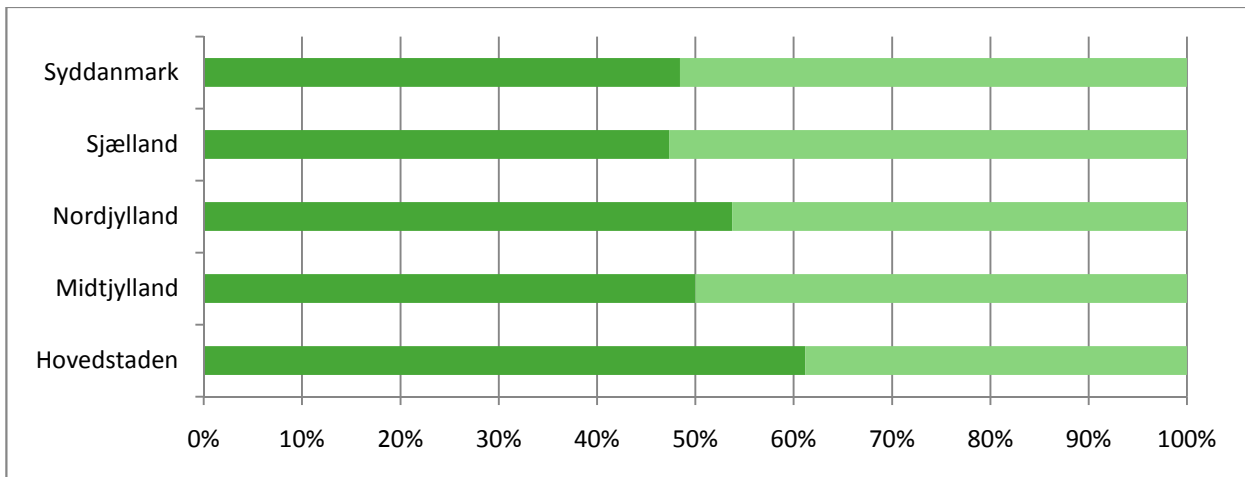
Hovedstadsregionen 17, Region Midtjylland 9, Region Nordjylland 8, Region Sjælland 30, Region Syddanmark 19.

32 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.

Signaturforklaring:

■ angiver det gennemsnitlige fokus i visitationer på borgerens behov for hjælp

■ angiver det gennemsnitlige fokus i visitationer på borgerens potentiale



## 7. Genoptræning

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Hvor stor en andel af kommunens hjemmeboende borgere med en vurderet nedsat funktionsevne modtager genoptræning?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- Mere end 50 %
- 41-50 %
- 31-40 %
- 21-30 %
- 11-20 %
- 6 – 10 %
- 5 % og mindre
- Ved ikke

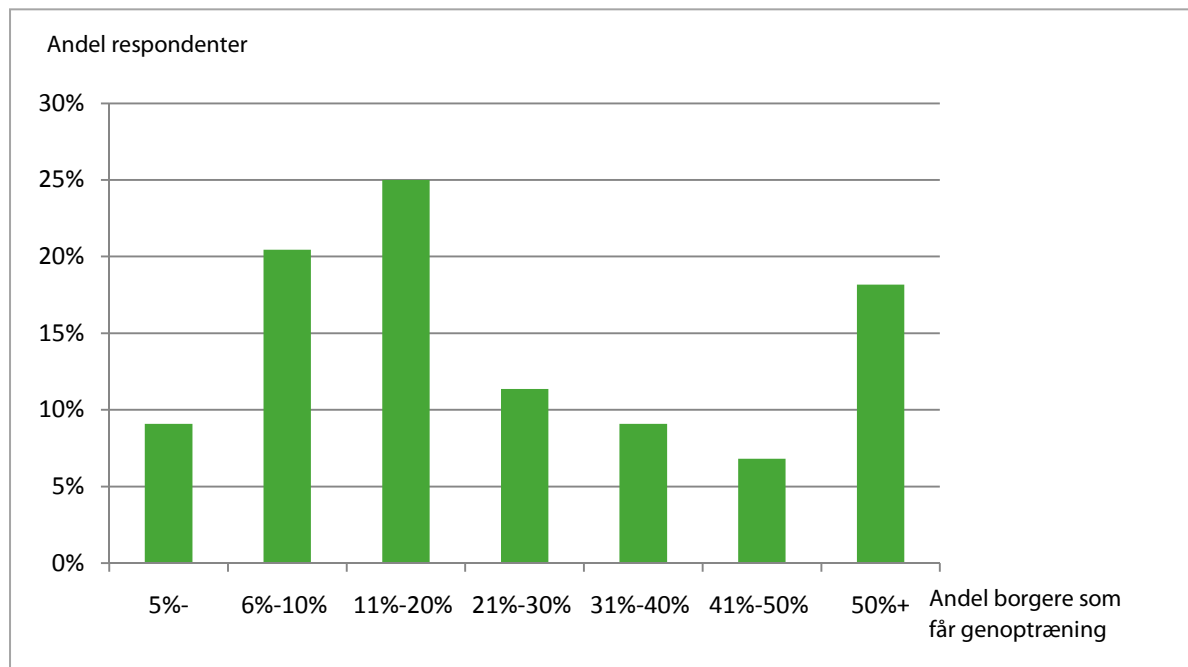
Svarene fordeler, sig som vist i figur 7.1,

**Figur 7.1**

**Andel borgere med nedsat funktionsevne der modtager genoptræning.**

Antal respondenter: 44

71 respondenter, som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.



## 8. Tværfaglig rehabilitering

Respondenterne er blevet bedt om at besvare følgende spørgsmål:

*Hvor stor en andel af kommunens hjemmeboende borgere med en vurderet nedsat funktionsevne modtager tværfaglig rehabilitering?*

Respondenterne har haft mulighed for at svare:

- Mere end 50 %
- 41-50 %
- 31-40 %
- 21-30 %
- 11-20 %
- 6 – 10 %
- 5 % og mindre
- Ved ikke

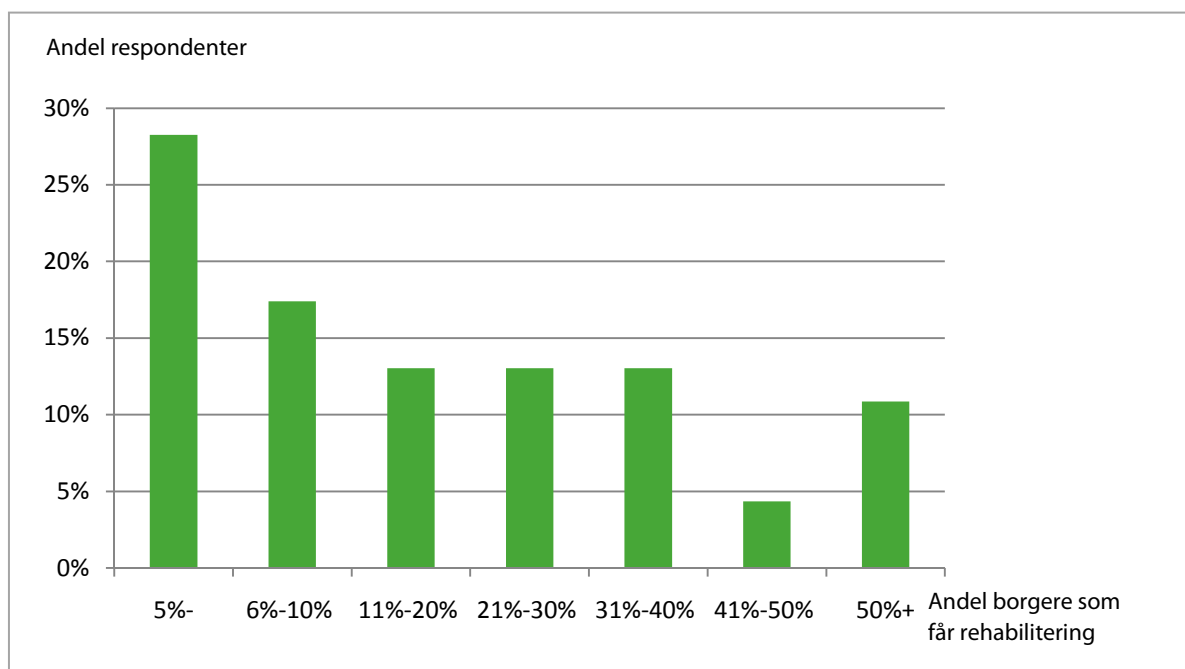
Svarene fordeler sig, som vist i figur 8.1.

### Figur 8.1

#### Andel borgere med nedsat funktionsevne der modtager tværfaglig rehabilitering.

Antal respondenter: 46

69 respondent ,som har svaret "ved ikke", indgår **ikke** i figuren.



## Bilag I

### Respondenternes sammensætning

#### Antal respondenter og svarprocent

	Inviterede	Besvarelser	Svarprocent
<b>Arbejdsområde</b>			
Administrative medarbejdere	36	22	61,1%
Administrative ledere	43	23	53,5%
Faglige ledere	132	68	51,5%
Respondenter u. stillingsbetegnelse	2	2	100,0%
<b>Region</b>			
Hovedstaden	41	25	61,0%
Midtjylland	24	11	45,8%
Nordjylland	27	12	44,4%
Sjælland	69	39	56,5%
Syddanmark	52	28	53,8%
<b>I alt</b>	<b>213</b>	<b>115</b>	<b>54,0%</b>

#### "Ved ikke"

I stort set alle kategorier har respondenterne haft mulighed for at svare "Ved ikke". Det skal bemærkes at der er en stor andel af respondenter der har svaret "Ved ikke" til spørgsmålene om genoptræning, rehabilitering samt fokus for visitationen ved tildeling af ydelser, jvf. figuren nedenfor.

