



MØD DEN NYE SEKTORCHEF

## DIALOGENS MAND INDTAGER SPECIALEKTOREN

TEMA OM PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET

## Når DRG-uret tikker

# SPECIALEKTOREN

PERSONALEMAGASINET "INDSIGT & UDSYN"

## INDSIGT & UDSYN JUNI 2009

**Dialogens mand indtager Specialektoren**  
Portræt af Specialektorens nye  
sektorchef Ole Bjerre Jakobsen

4-5



**Slank på Solsiden**  
4 seje kvinder fortæller om  
slankeprojektet på Solsiden,  
der blev til meget mere end det.

6-7



### Leder:

Sektorledelsen er fuld bemandet igen! 3

### Portræt af den nye sektorchef

Dialogens mand indtager Specialektoren 4-5

### Serie: Rundtur til Specialektorens tilbud

Slank på Solsiden 6-7

### Mangfoldig arbejdsplads

Praktikant i specialektoren – et indblik i  
en mangfoldig arbejdsplads 8-9

Jubilæer 10

Sektornyt 11

### Temadag om rammeaftaler

Udvikling eller afvikling? 12

### Nyt fra Sektor MED-Udvalget

Facebook og nærvær på dagsordenen 13

### Rundt i regionen – Tema om produktivitet:

Effektiv eller produktiv...? 14-15

Når DRG-uret tikker 16-17

DRG giver et vist incitament... 18-19

### Bagside:

Fælles refleksion klistrer organisationen sammen

## LEDER



# SEKTORLEDELSEN ER FULD BEMANDET IGEN!

af Tove Zetterberg Gjerlevsen, leder af fagligt kontor og konstitueret sektorchef indtil 1. maj 2009

I foråret 2008, da Bente Brink Nielsen opsagde sin stilling som sektorchef, havde vi ikke forestillet os, at der skulle gå op til et år, før sektorchefstillingen kunne oplås og besættes med en ny chef. Det er lang tid for en organisation at fungere med en ikke fuld bemandet ledelse, så det er rigtig dejligt, at vi nu kan konstatere, at vi igen er fuld bemandet i sektorledelsen.

Inde i bladet er der en længere portrætbeskrivelse af vores nye sektorchef Ole Bjerre Jakobsen, som er ansat fra 1. maj 2009.

### Tak for jeres tillid, loyalitet og opbakning

Jeg har i de 11 måneder, hvor jeg har været konstitueret sektorchef, mødt stor tillid, loyalitet og opbakning i hele sektoren både fra ledere, medarbejdere og tillidsvalgte. Det er jeg meget taknemmelig og glad for. Konstitueringen har desuden givet mig ny indsigt og udsyn, som jeg fortsat vil forsøge at bruge konstruktivt til gavn for Specialektoren.

Der har været brug for at holde begge ben på jorden og forsøge at fastholde en kurs, for der har været mange udfordringer og nye vinde i en tid, hvor der også har været udskiftning i direktionen.

### Sammenhængskraft i sektoren

Et af de mål jeg satte mig, var at arbejde for en større sammenhængskraft i sektoren. Det er nødvendigt at styrke denne kraft, for at vi kan levere højt specialiserede ydelser til borgerne, og for at kommunerne fortsat vil købe vores ydelser. Der er fortsat udfordringer på denne front, men jeg er af den overbevisning, at vores fælles bruger-pårøren-

de politik, nyorganisering af arbejdet med De Bedste Arbejdspladser, fokus på strategiarbejdet med mere lokal forankring, igangsatte kvalitets- og udviklingsprojekter og kursusaktiviteter på tværs af tilbudene alle er initiativer, der er med til at skabe sammenhæng og tilhørsforhold i sektoren. Sektor-MED-Udvalget bekræftede dette på vores senest afholdte internat. Læs mere om Sektor-MED inde i bladet.

*Et af de mål jeg satte mig, var at arbejde for en større sammenhængskraft i sektoren. Det er nødvendigt at styrke denne kraft, for at vi kan levere højt specialiserede ydelser til borgerne, og for at kommunerne fortsat vil købe vores ydelser.*

TOVE ZETTERBERG GJERLEVSEN

### Velkommen til Ole Bjerre Jakobsen

Selvom jeg i skrivende stund kun har haft fornøjelsen af at arbejde sammen med Ole Bjerre Jakobsen i en uge, er det et klart indtryk, at vi har fået en chef, der med sit personlige og faglige engagement og lederstil er yderst kompetent til at stå i spidsen for vores sektor. At Ole kommer så at sige udefra – fra en kommune i en anden region – anser jeg som værende en kæmpe fordel for os. Vi kan drage fordel af hans erfaringer andre steder fra, ligesom nye kræfter og konstruktiv kritik af hidtidig praksis altid er sund for enhver organisation.

Jeg ser frem til samarbejdet med Ole og glæder mig over, at vi igen er et helt hold i sektorledelsen.

Tak til alle for samarbejdet i de forgangne 11 måneder!

## INDSIGT & UDSYN – Magasin for Specialektoren

### Ansvarshavende redaktør:

Direktør Lars Mathiesen

### Redaktion:

Specialektorens planlæggergruppe

### Ansvarshavende koordinator:

Trine Tranholm-Bjerg

### Artikler:

Susanne Kollerup, Specialektoren

Inge Kjær Andersen, Specialektoren

Jens Teisen, Specialektoren

Trine Tranholm-Bjerg, Specialektoren

### Fotos:

Klaus Anton Lundgaard,

Kommunikationsafdelingen

Inge Kjær Andersen, Specialektoren

Trine Tranholm-Bjerg, Specialektoren

Region Nordjyllands billedbank

Grafisk Design: SHRPA

Layout: Prinfo Aalborg

Tryk: Vesterkopi

Oplag: 1.600

Læs mere om Region

Nordjylland på [www.rn.dk](http://www.rn.dk)



Svanemærket tryksag



Der er nu ansigt på manden, der skal stå i spidsen for Specialsektoren. Ole Bjerre Jakobsen er den nye sektorchef fra 1. maj 2009.

# DIALOGENS MAND INDTAGER SPECIALSEKTOREN

Den 1. maj fik Specialsektoren ny sektorchef, den 47-årige Ole Bjerre Jakobsen. Her kan du få et billede af, hvorfor han har valgt os, hvad han vil med os og hvilke værdier og egenskaber, han lægger vægt på.

af Trine Tranholm-Bjerg,  
planlægger i Specialsektoren

Den store spænding er nu udløst – nu er der ansigt på manden, vi har ventet på så længe. Specialsektoren har klaret sig fint med konstitueringer siden Bente Brink Nielsen rejste for 1 år siden, men nu ser vi frem til en ny epoke med Ole Bjerre Jakobsen som frontfigur. Forventningerne er store og stemningen er høj – men er han mon manden, der kan indfri disse forventninger? Døm selv...

## Erfaring med mange vinkler – i kommune, amt og institutioner

Ole Bjerre Jakobsen lægger vægt på at se problemstillingerne fra flere vinkler. Det er hans erfaring fra sine tidligere positioner i Vejle Kommune, Århus Amt og som institutionsleder for 2 døgninstitutioner, at respekt for og nysgerrighed på de forskellige positioner, folk befinder sig i, giver det bedste udgangspunkt for de rammer, vi skaber for borgerne.

Ole forklarer: - Ved at have fokus på den fælles opgave, undgår vi at grave skytte-

grave og skabe fjendebilleder, hvor vi ender med at modarbejde hinanden. Langt de fleste vil gerne gøre et godt stykke arbejde, og det glemmer vi nogle gange at anerkende. Derfor lægger jeg meget vægt på den direkte dialog, hvor vi får en bedre forståelse for hinandens perspektiver.

## Synergieffekt i samarbejdet mellem Specialsektor og kommuner

Den dialogbaserede tilgang til opgaverne er en god erfaring, som Ole Bjerre Jakobsen lægger stor vægt på at viderebringe som frontfigur for Specialsektoren:

- Det er en fantastisk oplevelse, når det lykkes at koble forskellige fagligheder sammen til noget nyt og bedre! Det er berigende at arbejde sammen med folk, der er dygtige og er stolte af det, de gør – uanset hvilken funktion de sidder i. Dialogen er

med til at skabe bevidsthed om, at hvis vi lærer at forstå hinandens faglighed bedre, og øver os i at være nysgerrige i forhold til hinandens perspektiver, kan vi få meget mere saft og kraft ind i samarbejdet.

- Og så gør det ikke noget, vi har humoren med, fortsætter Ole: – Det er ikke for sjov, vi er her, men det må gerne være sjovt at være her!

Med bevidstheden om dialogens berigende virkning ser Ole det derfor som en vigtig opgave at gå mere direkte i dialog med Specialektorens samarbejdspartnere, og især kommunerne i regionen. Ole vil som noget af det første indlede en dialogrunde med kommunerne.

- Vi har en fælles mission med kommunerne: At drive de højt specialiserede tilbud, kommunernes borgere har brug for. På grund af tilbuddenes høje specialisering, opstår der af og til et kommunikationsgab i forståelsen mellem kommunerne og sektoren. Det gab kan vi mindske ved i højere grad at vægte den direkte dialog om konkrete problemstillinger. Vi skal vægte den personlige kontakt lige så højt som skriftlig information, understreger han.

**- Men mest af alt handler det med at være leder om at være ordentlig og troværdig – det at være et ordentligt menneske, som man kan stole på. Det er i orden at lave fejl, og vi skal ikke dække over dem. Både som leder og medarbejder skal man være i stand til at give og modtage konstruktiv feedback og have vilje og lyst til hele tiden at blive bedre.**

OLE BJERRE JAKOBSEN

### Specialektoren i Regionshuset er et datingbureau

Den nye sektorchef ser administrationen i Regionshuset som et datingbureau:

- Vi skal matche dem, der gerne vil noget sammen! – men med fokus på opgaverne. Vi skal ikke kun matche brugere og tilbud, som ”matchningen” normalt forstås i sektoren. Vi skal også bringe dem sammen, der kan hjælpe hinanden med en bedre faglig indsigt, bedre organisering og arbejdsgange, mere kvalificeret opgaveløsningen og meget mere, pointerer han.

Efterfølgende skal administrationen også følge op på, om ”matchningen” nu var den rigtige, og hvilket udbytte, der kom ud af den for at videreudvikle og videreformidler erfaringerne.

### Missionen som sektorchef

Med sin faglige baggrund inden for børn- og ungeområdet brænder Ole Bjerre Jakobsen for specialområdet. Ud fra sine erfaringer kan han bidrage med at skabe større sammenhængskraft i sektoren og til at kvalificere dialogen.

- Men mest af alt handler det med at være leder om at være ordentlig og troværdig – det at være et ordentligt menneske, som man kan stole på. Det er i orden at lave fejl, og vi skal ikke dække over dem. Både som leder og medarbejder skal man være i stand til at give og modtage konstruktiv feedback og have vilje og lyst til hele tiden at blive bedre.

Ole fortsætter:

- På samme måde skal Specialektoren hele tiden blive bedre til at levere et arbejde af høj kvalitet og til en fornuftig pris. Selv om vi må leve med risikoen for, at efterspørgslen efter tilbuddene bliver mindre, eller nogle tilbud måske en dag bliver hjemtaget til en kommune, må vi ikke slække på kravene til den højt specialiserede faglighed og kvalitet. Vi skal blive ved med at arbejde for, at det er kvalificerede og veldrevne tilbud, vi har ansvaret for!

## PRIVATPERSONEN OLE

- Er 47 år og gift
- Har 4 drenge i alderen 17-21, heraf 2 ”bonus”-børn
- Bor i Odder
- Fodboldentusiast og fan af Randers FC
- Nyder at lave mad – og spise det!
- Ivrig havemand og handyman
- Prioriterer en god balance mellem arbejds- og familieliv højt

### Erfaringsbaggrund

Uddannelse

- Uddannet fritidspædagog i 1985
- Lederuddannelse, herunder K10L 2009

Primære erfaringsområder og funktioner:

- Familiechef i Vejle Kommune siden jan. 2007. Før det afdelingsleder for myndighedsafdelingen med fokus på socialfaglige undersøgelser og foranstaltninger
- Ledelseserfaring fra døgninstitutionensområdet i Århus Amt i en årrække med fokus på sociale problemstillinger og handicapområdet - som projektleder, kon-torchef og som institutionsleder på Glarbjerghus og Fenrihus



*Ole Bjerre Jakobsen regner med at bruge sin bil flittigt, når han skal ud og besøge kommunerne.*



Der er kommet tættere bånd mellem deltagerne i slankeprojektet. Her ses fra venstre Margit Sørensen, Dorthe Jensen, Hannalin á Hálmørk og Birgitte Lunde.

# SLANK PÅ SOLSIDEN

**Socialpsykiatrisk Boform Solsiden er kommet i en rigtig vindingsituation. For 32 ansatte har i snit tabt hver 7 kilo i et slankeprojekt og har endda også fået et endnu bedre kammeratskab med kollegerne. Arbejdspladsen har støttet projektet og har fået sunde medarbejdere med mere energi og overskud ud af det. Projektet har spredt sig som ringe i vande med fokus på sundhed blandt hele Solsidens personale, beboerne og familiemedlemmerne derhjemme.**

*Af Jens Teisen, planlægger i Specialsektoren*

Meget mere sundhed på arbejdspladsen – det er hovedgevinsten ved Solsidens slankeprojekt, der startede op 27. januar 2009 og blev afsluttet 5. maj. Projektet er blevet til på initiativ fra medarbejderne, og ledelsen har givet projektet sin fulde opbakning. Gen-

nem slankeprojektet har personalet fået en ny vinkel på sundhed, hvor de med ændrede kost- og motionsvaner har fået øget energi og øget overskud i det daglige.

Som deltagerne samstemmende forklarer: - Man har det jo bedre, når man får smidt nogle kilo – og får noget sundt mad med mere frugt og grønt. Det smitter af på det hele. Det giver mere energi og et bedre humør. Og dette er vigtigt netop i det arbejde, vi har, hvor vi i det daglige skal gøre en stor indsats for beboerne. Når man selv har et bedre humør, så har man mere at give. Så det kommer helt sikkert vores beboere til gavn, at vi har det så meget bedre.

## Tættere på kollegerne

Selvom projektet i første omgang alene har haft fokus på den fysiske sundhed, har projektet haft en tydelig effekt på andre områder, og dette har gjort projektet til en endnu større succes end først ventet.

Gennem de ugentlige fællesmøder hos Vægtvogterne har personalet fået sat ansigt på mange af de kollegaer, som de hidtil kun har kendt af navn. Da Solsiden har fire forskellige afdelinger, sker det ofte, at personalet ikke kender hinanden, og med dette projekt har flere af kollegerne mødtes for første gang, hvilket har skabt et bedre kendskab til hinanden på tværs af afdelingerne. Derudover har der i det hele taget været en øget kontakt mellem kollegerne på Solsiden.

Birgitte Lunde fortæller:

- Jeg er meget overrasket over, at vores vægttab har været så stort. Men det, jeg egentlig er mest overrasket over er, hvordan kontakten er blevet her i huset. Vi er jo fire afsnit heroppe, og blandt personalet i huset er jeg meget overrasket over, hvordan vi har det med hinanden nu efter projektet. Jeg snakker med mange nu, som jeg ellers hidtil bare har været på ”hej” med.

Hver gang man møder nogen nu, så får vi en snak om, hvordan det går. Og det er jo lige så godt som vægttabet.

### Kammeratskab og korpsånd

Blandt deltagerne i projektet er der kommet et tættere bånd efter projektets start. Dette er bl.a. sket som følge af fællesmøderne, hvor deltagerne har set hinanden i helt nye situationer uden for arbejdspladsen. Derudover har deltagerne fået en fælles interesse, som giver en masse succesoplevelser. Deltagerne har hjulpet hinanden til at gøre projektet til en succesoplevelse, idet de har bakket hinanden op undervejs gennem samtale og gensidig støtte i det daglige. Som Birgitte fortæller, er der til tider en risiko for at man "falder i" og her er fællesskabet med kollegaerne vigtig:

- Det er vigtigt, at man holder hinanden forpligtet på slankeprojektet, fordi nogle gange falder vi jo alle sammen i, og så er det vigtigt at bakke hinanden op. Så vi holder hinanden oppe på det – det gør vi. Vi inviterer bl.a. hinanden på gåture. Når man har spist søde sager skal der motioneres, og det medfører til tider nogle sene gåture – og nogle sjove historier til kollegaerne. Så er vi jo ved at dø af grin, for tænk at man vader rundt en søndag aften, fordi man har spist en kage! Der er ikke andet for – man må af sted.

## OPSTARTEN AF SLANKEPROJEKTET

Slankeprojektets tog sin begyndelse i november 2008, hvor personalet kontaktede ledelsen for at få startet et slankeprojekt. Ledelsen bakkede op om forslaget og besluttede, at arbejdspladsen skulle finansiere slankeprojektet gennem et samarbejde med Vægtvogterne. Projektet startede op d. 27. januar 2009. Resultatet er, at de 32 deltagere i projektet samlet set har tabt sig 221,7 kg. i løbet af projektperiodens 3 måneder – i gennemsnit næsten 7 kg. pr. deltager. Projektet blev afsluttet d. 5. maj 2009.

### Ambassadører for sundhed

Det er dog ikke kun personalet, der har fået øjnene op for den sunde levevis. Der er flere af beboerne, som gerne vil ændre deres kost, for på den måde at opnå de samme gode resultater som personalet. Personalet er blevet ambassadører for den sunde levevis, hvor de igennem projektet har fået indsigt i nye redskaber og metoder, som kan gives videre og komme beboerne til gode:

- Vi har en bruger hos os, som har set, at der nogle ansatte, som taber sig, blevet opmærksom på det. Så hun og jeg har netop lavet en kostplan for at hjælpe hende i gang. Derudover er der flere af beboerne, der har spurgt til det: Hvad skal jeg spise? De er nysgerrige nu, og jeg er sikker på, at hvis det lykkes den ene beboer at tabe sig, så følger de andre også trop.

Ud over beboerne er familiemedlemmerne derhjemme også blevet en del af projektet. De hopper med på vognen og spiser det samme som mor eller far, der deltager i projektet. På den måde spreder den sunde levevis sig som ringe i vandet til mange af de personer, der omgiver projektets deltagere.



## LIDT OM SOLSIDEN

Solsiden er en socialpsykiatrisk boform med 87 ansatte. Solsiden har plads til 44 beboere, hvor målgruppen er voksne mennesker med forskellige lidelser. Det kan være lidelser af både lettere og mere behandlings-krævende art. Største-parten af Solsidens ansatte består af plejepersonale eller servicemedarbejdere.

### Solsiden – den gode arbejdsplads

Under interviewet ses der et stort smil fra alle omkring bordet. Der er tydeligvis en god stemning blandt de fire projektdeltagere, der sprudler af energi og godt humør. Gennem parløbet mellem ledelsen og personalet har det været muligt at skabe en succeshistorie, der understreger Solsiden som den gode arbejdsplads.

Men har det været indsatsen værd, og vil personalet deltage i et lignende projekt igen? Det er der ingen tvivl om blandt de forsamlede medarbejdere, der med et rungende "JA" vil anbefale projektet til Specialsektorens øvrige tilbud – og denne anbefaling er hermed givet videre!

## PROJEKTETS TILGANG OG RESULTATER

Projektets 32 deltagere har opnået rigtigt gode resultater gennem slankeprojektet med vægtvogterne: 13 deltagere har tabt sig mellem 5 og 10 kilo mens 6 deltagere har tabt sig mellem 10 og 15 kilo i løbet af projektperioden. Vægttabet sker gennem vejledning fra Vægtvogternes konsulent, som ugentligt har afholdt møder med Solsidens deltagere med instruktion omkring kost og motion samt løbende opfølgning på deltagernes vægttab. Vægtvogternes tilgang bygger på fire byggesten – de fire M'er:

- Mad – spis sundt gennem et kostprogram
- Møde – gennem instruktion gives de nødvendige redskaber til positiv forandring
- Motivation – som sikres gennem udveksling af erfaring, tips og ideer på ugentlige møder
- Motion – som er en naturlig del af vægttabet

De fire M'er skal tilsammen give en effektiv helhed, med et vægttab, hvor både hoved og krop er med.

# PRAKTIKANT I SPECIALSEKTOREN – ET INDBLIK I EN MANGFOLDIG ARBEJDSPLADS

Som sociologistuderende ved Aalborg universitet har det været en positiv udfordring at ”komme ud” og opleve, hvordan det er at være del af en større arbejdsplads. Det er et samarbejde med perspektiv i, både for mig selv og for andre kommende praktikanter.

Af *Susanne Kollerup, praktikant i Specialektoren*

*Boformer, institutter, institutioner, botilbud, brugere, beboere og borgere...* Ordene her er bare en lille del af det store begrebsapparat, jeg i det sidste halve år har skullet forholde mig til og forstå betydningen af. Når jeg tænker tilbage, er det egentlig ikke så mærkeligt, at jeg troede, det aldrig blev muligt at finde rundt i alle de begreber. Men mon ikke det er en typisk bekymring for en person, der starter på en ny arbejdsplads? Min oplevelse er i hvert tilfælde, at jeg er blevet klogere på begreberne, her fire måneder efter, at jeg startede i praktik i specialektoren.

## En arbejdsplads, der favner bredt

Specialektoren er en arbejdsplads, der favner meget bredt. I Regionshuset, hvor jeg befinder mig i dagligdagen, er der administrative medarbejdere, økonomer, jurister, planlæggere, fagkonsulenter og projektmedarbejdere. Samarbejdet om de 21 tilbud i Specialektoren foregår på tværs af faggrupperne, og det har været en udfordring at få et indblik i, hvad de forskellige faggrupper laver, og hvordan de samarbejder. Det har været interessant at høre om de forskellige opgaver, der ligger hos de forskellige faggrupper, samt hvad det er for nogle temaer, der samarbejdes om.

Det større perspektiv har også været at forstå, hvad det er for en arbejdsplads, jeg befinder mig på. Hvordan ser Regionen ud som den store organisation den er, og hvad betyder det, at arbejdspladsen, er politisk styret? Det er et par af de spørgsmål, jeg har prøvet

at få besvaret igennem min praktikperiode, hvor Specialektoren befinder sig i det store billede.

Specialektoren er en afdeling med nogle faste traditioner i forhold til det sociale liv. Og meget hurtigt fandt jeg ud af, at der hver dag klokken 9 og 14 er kaffe i ”de gule sofaer” for hele afdelingen. Det har været en rigtig fin måde for mig til hurtigt at finde ud af, hvem de ansatte i afdelingen er. Også på afdelingsmøderne oplever jeg, at mange relevante tanker bliver vendt i forhold til arbejdspladsen, og møderne ser jeg som meget interessante indslag i arbejdsdagen.

## Fokus på ”det hele menneske” og traditionerne

”Etik, Dialog og åbne miljøer” er et af de projekter, der i øjeblikket er i gang i Specialektoren. I projektet er der mange individuelle projekter på Specialektorens tilbud, hvor jeg er tilknyttet to af dem. Det ene er på Høreinstituttet, hvor jeg arbejder med en problemstilling om, at hørepædagogen skal møde det ”hele menneske”, både når borgeren kommer ind til Høreinstituttet og når hørepædagogen er ude hos borgeren. Her er der både fokus på, hvordan hørepædagogen og borgeren oplever møderne, og om de oplevelser stemmer overens. Det andet projekt er på Døvblindecentret og Aalborgskolen. Her er de i gang med en større sammenlægningsproces, og som en del af den skal jeg kortlægge traditionerne på stedet. Både de overordnede traditioner for alle, men også traditionerne for den enkelte afdeling. Kortlægningen af traditionerne skal være med til at give kendskab til hinanden i organisationen og give ideer til nye fælles

traditioner, der kan binde organisationen tættere sammen. De to projekter er enormt spændende og sociologisk relevante, da det er problemstillinger, der berører individets ageren i en større sammenhæng.

- Der er på tilbuddene forskellige tiltag og projekter i gang, og i den sammenhæng kan det være en fordel at få en studerende til at hjælpe med det ekstra arbejde, det kan betyde

SUSANNE KOLLERUP

Som introduktion til projekt ”Etik, dialog og åbne miljøer” skrev jeg en artikel om Socialpsykiatrisk Boform Brovst og deres arbejde med at udvikle et nyt værdigrundlag, hvilket var en rigtig god og spændende måde at få kendskab til både projektet, men også til, hvad det er, Specialektoren rummer.

## Nye faglige erfaringer

Det har været en positiv oplevelse, at personalet alle steder har taget godt imod mig og har været meget positive og åbne. Opgaverne har givet mig nogle gode faglige erfaringer, både i forhold til at anvende metoder i praksis, men også i forhold til at få kendskab til de områder, jeg har beskæftiget mig med. Mange nye problemstillinger, der kan være interessante at undersøge



*Susanne er klar til at suge kollegernes viden til sig i det ”gule hjørne”*



*En praktikant er altid på vej – nogle dage bliver det til op til 20 km. cykeltur ud til tilbuddene*

nærmere, er dukket op, og det viser mig, at der er rigtig gode muligheder for at indsamle brugbar viden om utroligt mange felter i hele Speciaalsektoren. Blandt andet er hele kulturen omkring personer, der er hørehæmmede et spændende felt, jeg regner med at arbejde videre med i mine fremtidige studier.

Som sociolog er en af mine vigtigste kompetencer at anvende metoder til undersøgelser i praksis. Det har jeg haft rig mulighed for i de opgaver, jeg har lavet. Blandt andet har jeg lavet observationer, enkelte interviews og interviews af flere personer. Arbejdet med projekterne har været enormt lærerige, og jeg er hele tiden blevet udfordret i min måde at anvende metoderne på i praksis, hvilket har været en positiv læringsproces.

#### **Speciaalsektoren – et godt sted at være praktikant**

Som sociologistuderende og praktikant i Speciaalsektoren har jeg oplevet at få ansvar, indflydelse og medbestemmelse i forhold til de opgaver, jeg har lavet. Jeg har desuden haft en masse kompetente med-

arbejdere, som jeg har haft mulighed for at trække på, og har i den forbindelse oplevet en åbenhed overfor mig som praktikant. Det har givet en fornemmelse af, at jeg er blevet anerkendt for det arbejde, jeg laver, og bliver betragtet som en af medarbejderne.

Arbejdet med projektet ”Etik, dialog og åbne miljøer”, har givet mig en grundlæggende ide om, hvordan man kan arbejde med værdier og dilemmaer på en arbejdsplads. Det er bestemt en arbejds metode, jeg kan tage med mig videre i mine studier i sociologi og til senere arbejdsopgaver - når jeg når så langt.

Speciaalsektoren er altså en arbejdsplads, der bestemt er relevant for en sociologistuderende som mig. Omvendt er det også relevant for speciaalsektoren at have en sociologistuderende som praktikant! Der er på tilbuddene forskellige tiltag og projekter i gang, hvor det kan være en fordel at få en studerende til at hjælpe med det ekstra arbejde, det kan betyde. Det kan blandt andet være i forhold til at systematisere udviklingsarbejde, sprede ny viden i form af teori,

og undersøge udvalgte forhold i praksis ved brug af kvalitative og kvantitative metoder som interviews og spørgeskemaer. Alt i alt ser jeg, at der er god mulighed for et samarbejde mellem Speciaalsektoren og studerende i fremtiden, og at et sådant samarbejde vil være meget relevant at udbygge til gavn for begge parter!

## **HVORDAN FÅR MAN SIG EN PRAKTIKANT?**

De fleste praktikanter henvender sig selv. For dem, der ikke gør det, bliver Region Nordjylland hvert år synliggjort som praktiksted på Aalborg Universitets praktikbørs. Der er der ofte konkrete praktikstillinger med, og der er som regel flere interesserede ansøgere. HR hjælper også med opslag på universitetet via studiesekretærerne.

## **Region Nordjyllands tilbud til praktikanter**

Praktikanter i Regionen får tilbud om både faglige og sociale arrangementer. Formålet med de faglige og sociale arrangementer er at give de studerende en god oplevelse og støtte opbygningen af kompetencer, mens de er her - og det kan give gode rekrutteringsmuligheder siden hen.

De studerende, der vælger at komme i praktik, har altid en standardkontrakt med fra universitetet, som begge parter underskriver. Af kontrakten fremgår det, hvilke faglige opgaver den studerende kan forvente sig. En praktikant må bruges til studierelevante opgaver, samtidig med at de skal have et realistisk indblik i, hvordan arbejds gangene foregår.

**Kontakt udviklingskonsulent  
Louise Antoft, [louan@rn.dk](mailto:louan@rn.dk), hvis  
du vil vide mere.**

## JUBILÆER

I redaktionen vil vi gerne have sat ansigter på, hvem der arbejder i Speciaalsektoren. Derfor tilbyder vi som en ny mulighed at omtale jubilæer for personale i hele Speciaalsektoren – skarpe hjørner som 25- og 40-års jubilæer. Hvis man er interesseret i omtale, kan man selv henvende sig, eller kolleger kan kontakte redaktionen med oplysninger på følgende email-adresse: [ttb@rn.dk](mailto:ttb@rn.dk).

af Trine Tranholm-Bjerg, planlægger i Speciaalsektoren

# 25 ÅRS JUBILARER



## SYGEPLEJERSKE RANDI LUDWIGS ROSING, BOFORM BROVST

Randi kunne d. 15. januar 2009 fejre, at hun har været ansat som sygeplejerske i Nordjyllands Amt og Region Nordjylland i 25 år – siden juni 2008 på Socialpsykiatrisk Boform Brovst. På jubilæumsdagen blev hun fejret af kollegerne

og boformsleder, Lene Jensen, der holdt tale og overrakte hende diplommet for de 25 års tro tjeneste.

Randi blev uddannet i 1982 og har siden arbejdet i sygehus- og sygehuspsykiatrisk regi, herunder 14 år på Farsø Sygehus med bl.a. genoptræning og rehabilitering. Hun har desuden bragt 7 års erfaring med socialpsykiatrien fra Boform Vestervang med sig, før hun blev ansat på Boform Brovst.



## FORSTANDER ANKER BRUUN JENSEN, INSTITUT FOR SYN OG TEKNOLOGI

Anker har i løbet af de sidste 25 år været en alsidig mand indenfor Nordjyllands Amts og Region Nordjyllands social- og specialundervisningsområde. Han har arbejdet som folkeskolelærer, lærer på Aalborgskolen og som skolekonsulent i Nordjyllands Amt, inden han tog fat på forstanderopgaverne i 1998. Først var han forstander for Synsinstituttet, og efter sammenlægningen med Teknologicentret i 2007 fortsatte han som forstander for Institut for Syn og Teknologi.

Fra første færd i folkeskolen fik Anker opgaver vedr. specialundervisning af enkeltintegrerede elever med funktionsnedsættelser. - I dette spændende felt har jeg siden fået lov til at være med til at opbygge og drive moderne og højt kvalificerede tilbud til de svagest stillede medborgere. Det har været givende at opleve, hvordan politiske ambitioner og faglige ambitioner har kunnet gå hånd i hånd med det formål at sikre de bedste tilbud til vore borgere, fortæller Anker.

Fra første færd i folkeskolen fik Anker opgaver vedr. specialundervisning af enkeltintegrerede elever med funktionsnedsættelser. - I dette spændende felt har jeg siden fået lov til at være med til at opbygge og drive moderne og højt kvalificerede tilbud til de svagest stillede medborgere. Det har været givende at opleve, hvordan politiske ambitioner og faglige ambitioner har kunnet gå hånd i hånd med det formål at sikre de bedste tilbud til vore borgere, fortæller Anker.

Ved jubilæumsfesten den 17. april 2009 fremgik det tydeligt, at Anker er afholdt af sine kolleger, blandt andet som netværksdanner, videns- og sparringsperson for forstanderkolleger og forvaltningen samt "ex-celekvilibrist".



## FORSTANDER INA FISCHER JAKOBSEN, VISBORGGAARD

Ina har været ansat i henholdsvis Nordjyllands Amt og Region Nordjylland i 25 år. Siden Ina startede som sygeplejerske i 1984 har hun arbejdet med sindslidende – i de første mange år med forskellige placeringer i sygehuspsykiatrien. Da hun efterhånden begyndte at interessere sig for patienternes videre vej ud af sygehusregi, søgte hun nye udfordringer i socialpsykiatrien. - For på en socialpsykiatrisk boform kan man følge brugernes udvikling og se deres fulde potentiale udfolde sig, mener Ina.

Ina er i dag forstander på Visborggaard, og netop i riddersalen på Visborggaard var både beboere, ansatte, samarbejdspartnere og familie samlet d. 16/12 2008 for at højtideligholde jubilæumsdagen. Der var mange rosende ord til Ina, og en del gaver blev det også til, eksempelvis fik Ina overrakt den første forstanders dagbog.

For Ina er det den faglige opgave, der er drivkraften for forstanderrollen. - Som forstander føler jeg mig privilegeret af at have et så engageret og kompetent personale, understreger hun.

For Ina er det den faglige opgave, der er drivkraften for forstanderrollen. - Som forstander føler jeg mig privilegeret af at have et så engageret og kompetent personale, understreger hun.



## FORSTANDER METTE ODGAARD STIDSEN, DAGHUS THISTED OG DAGHUS MORSØ

Mette startede sin karriere i Viborg Amt i 1984 og blev derefter en del af Region Nordjylland. Hun er oprindeligt uddannet ergoterapeut, og har haft sit virke inden for sygehuspsykiatri og distriktspsykiatri og var med til at starte Daghushene op, da de blev etableret som socialpsykiatrisk tilbud. I 2006 blev hun leder for daghusene.

Mette startede sin karriere i Viborg Amt i 1984 og blev derefter en del af Region Nordjylland. Hun er oprindeligt uddannet ergoterapeut, og har haft sit virke inden for sygehuspsykiatri og distriktspsykiatri og var med til at starte Daghushene op, da de blev etableret som socialpsykiatrisk tilbud. I 2006 blev hun leder for daghusene.

Mettes jubilæum blev fejret d. 15. maj 2009 med reception i Daghus Thisted. Det er værd at fejre, for som Mette siger: - Arbejdet i psykiatrien er en udfordring hver dag og utroligt givende. Det er en gave at være med til at støtte mennesker til at få et meningsfuldt og mere indholdsrigt liv. Sammen med engagerede medarbejdere gør vi en forskel for en hel del mennesker, som på et tidspunkt i deres liv lige præcis kan bruge vores tilbud for at komme videre i tilværelsen. Jeg er ikke i tvivl om, at jeg bliver i psykiatrien på en eller anden måde resten af mit arbejdsliv.

# SEKTORNYT

---

## KNAP 10 MIO. KR. TIL GRAVIDE MISBRUGERE

Region Nordjylland har i samarbejde med de nordjyske kommuner fået bevilget satspuljemidler til at etablere et projekt, som skal forstærke indsatsen overfor gravide med et alkoholmisbrug. Der er i alt bevilget knap 9,8 mio. kr. over 4 år. Tilbuddet består af 5 døgnpladser på Døgnafdelingen i Vrå og er landsdækkende.

Projektets primære fokus er på at videreudvikle metoder til motivation i døgnbehandling af de mest belastede gravide alkoholmisbrugere – eventuelt med mulighed for tilbageholdelse.

Projektet er målrettet gravide kvinder med et behandlingskrævende alkoholmisbrug eller potentielt fosterskadende alkoholmisbrug, som på grund af misbrugets omfang og sundhedsskadelige karakter, har behov for døgnbehandling under graviditeten. Døgnbehandlingen skal forhindre kvinden i at genoptage alkoholforbruget og derved undgå skader på det ufødte barn.

*Af Lene B. Hooge, planlægger i Specialsektoren*



## KÆRVANG UDVIDET MED 11 MIDLERTIDIGE PLADSER

Der har igennem længere tid været stor efterspørgsel efter Region Nordjyllands socialpsykiatriske tilbud, hvorfor der er opstået en længere venteliste. Derfor er der lavet en midlertidig udvidelse på 11 pladser på den socialpsykiatriske boform Kærvang i Nykøbing Mors, så der nu er i alt 48 pladser til rådighed. Kærvang har fået mulighed for at lave en midlertidig udvidelse i forbindelse med, at 12 beboere flyttede til det nye botilbud i "Kærvang Midtbyen" i 2008. Derfor er der nu ledige pladser på Kærvang, Tranevej. Der er på længere sigt planer om at ombygge Kærvang, så boligerne bliver mere tidssvarende.

*af Trine Tranholm-Bjerg, planlægger i Specialsektoren*



## VIDENSSEMINAR OM TALEINSTITUTTETS SUCCESRIGE PRODUKTIONSSKOLEPROJEKT

I 2006 indgik Taleinstituttet et samarbejde med de 13 nordjyske produktionsskoler i form af et projekt med fokus på at identificere, teste, rådgive og vejlede produktionsskoleelever med utilstrækkelige dansk- og matematikfaglige kundskaber. Projektperioden udløb med udgangen af 2008.

Projektet er nu blevet forlænget med satspuljemidler fra 2009-2012, som omtalt i blad 4 2008. I forlængelse af den afsluttede projektperiode holdt instituttet vidensseminar sammen med Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi på Aalborg Universitet d. 11. maj 2009 med indbudte gæster og politikere. På seminaret blev de flotte resultater for det hidtidige projekt gennemgået. Blandt de deltagende politikere og samarbejdspartnere var der mange roser til projektets parter.

I den nye projektperiode udvider og videreudvikler Taleinstituttet projektet, bla. i form af et nyt samarbejde med Ringsted Produktionsskole og Hvidovre Produktionsskole og ved at videreføre og implementere "best practise" fra det hidtidige projekt.

*af Trine Tranholm-Bjerg, planlægger i Specialsektoren*



**Gunhild Bach Nielsen (B)**

Byrådsmedlem Jammerbrugt Kommune

Jeg synes, rammeaftalerne er meget markedsprægede, og det har i nogle tilfælde konsekvenser for udviklingen af tilbudene, da der er meget fokus på at gøre tilbuddene billige. Jeg synes, der skal betales solidarisk for udvikling af tilbudene.

**Anny Winther (V)**

Borgmester i Rebild Kommune

Jeg er forundret over den megen snak om manglende udvikling. I min kommune har vi ansat flere udviklingskonsulenter end nogensinde før. Desuden tager vi penge fra normalområdet og overfører til specialområdet, så man kan ikke påstå at vi i kommunerne ikke er meget opmærksomme på specialområdet. Men af hensyn til både helheden og nærheden, skal kommunerne naturligvis udvikle tilbud i nærområdet. Vi har stor ekspertise i kommunerne og anvender den til gavn for vores borgere.

**Peter Gadegaard**

Fællestillidsrepræsentant for SL

Jeg synes, det er godt med en temadag, der sætter fokus på rammeaftalerne og Regionens tilbud. Jeg håber, dagen kan medvirke til, at kommunerne får øje på de gode tilbud regionen driver. Jeg synes, det har været positivt og lærerigt at deltage samt at høre lidt om, hvad kommunerne går rundt og tænker. Som medarbejder oplever man tit, at tiden til faglig udvikling er begrænset.



# UDVIKLING ELLER AFVIKLING?

af Inge Kjær Andersen,  
AC-fuldmægtig i Kommunedialog

Region Nordjylland inviterede onsdag den 11. marts 2009 til temadag om rammeaftaler 2010 – erfaring, fokus og fremtiden. Sådan lød overskriften, og dermed var rammen sat for en dag med fokus på udviklingen inden for social- og specialundervisningsområdet. Næsten 200 repræsentanter fra brugerorganisationer, fagforeninger, kommuner og regionen havde valgt at tage imod invitationen og deltage i temadagen. Med hvad synes de så om temadagen, rammeaftalerne og udviklingen? Det spørgsmål stillede jeg et par af dagens deltagere.

**Alex Lund**

Repræsentant for DH og LEV

Jeg er meget glad for, at der afholdes en temadag. Det er en rigtig god mulighed for, at der kan opnås en personlig dialog mellem politikerne, administrationen og brugerorganisationer. Det kan vi godt mangle i hverdagen. Jeg synes, Regionen gør en god indsats under svære betingelser - eksempelvis at alle 11 kommuner skal nikke til alle fremtidsplaner. Det gør, at ting kan tage lang tid.



# FACEBOOK OG NÆRVÆR PÅ DAGSORDENEN

af Trine Tranholm-Bjerg,  
planlægger i Speciaalsektoren



## Må Facebook anvendes som kommunikationskanal for vidensdeling og sparring om faglige problemstillinger?

Det spørgsmål drøftede Sektor-MED-Udvalget ved sidste møde d. 14. april 2009 på baggrund af en konkret henvendelse. Udvalgets holdning var klar: Facebook ikke er det sted, hvor vi drøfter eller omtaler vores konkrete arbejde med brugerne. Det er af afgørende betydning, at tavshedspligten skal overholdes, og Facebook skal ikke anvendes i arbejdstiden. De tilbud, der benytter Bosted, kan anvende det som en mulighed for intern kommunikation.

Der kan dog være usikkerhed om, hvordan man skal forholde sig, hvis medarbejdere og brugere mødes på nettet uden for arbejdstiden. Der er her stor forskel på sektorens tilbud og de målgrupper, som benytter tilbuddene. På grund af forskellene i Speciaalsektorens tilbud bliver der ikke lavet fælles retningslinier for det i Sektor-MED-Udvalget. Derimod opfordrer Sektor-MED-Udvalget de lokale MED-udvalg til at dagsordensætte punktet og drøfte problematikken.

## Hvad har Sektor-MED-Udvalget beskæftiget sig med i 2008?

Det spørgsmål kan du nu ganske let få besvaret. Der er nemlig udarbejdet en årsrapport, der gennemgår de temaer, udvalget har beskæftiget sig med i årets løb. Rapporten er opdelt på emner og refererer i korte træk, hvilke drøftelser udvalget har haft og hvilke beslutninger, der er truffet på de enkelte møder i årets løb. Du kan finde Sektor-MED-Udvalgets årsrapport for 2008 på Pinfo som bilag til mødet d. 14. april 2009.

I rapporten kan du bl.a. læse om arbejdet med personalepolitikker og retningslinier, temadage, projektarbejde i sektoren m.m.

## TEMADAG OM NÆRVÆR – NEDBRINGELSE AF SYGEFRAVÆR

Den 2. april 2009 blev der afholdt temadag om nærvær i Aalborg Kongres- og Kulturcenter. Temdagen satte gennem oplæg og workshops fokus på balancen mellem krav og ressourcer. De ca. 55 deltagere i arrangementet var formænd, næstformænd og arbejdsmiljørepræsentanter fra Lokal-MED-udvalgene, repræsentanter fra arbejdspladser uden Lokal-MED samt Sektor-MED-udvalget.

Oplægsholderne satte bl.a. fokus på det, vi gerne vil have mere af, og det, vi gerne vil have mindre af. Det var emner som ressourcetænkning vs. mangeltænkning, forhold i arbejdet, der giver hhv. mere energi eller dræner for energi, hvordan man anvender en løsningsfokuseret tilgang til dagligdagens problemstillinger, og hvordan man kan fastholde den gode udvikling. Der blev også talt om, hvordan fraværet begrænses på arbejdspladsen – f.eks. ved at holde fokus på det, der fremmer nærvær.



Her er dit nye Sektor-MED-Udvalg. På billedet ses (fra venstre) Anne Cathrine Thorsen, Runa Steinfeldt, Lars Soltoft, Martin Bjørn Jensen, Lars Søbye, Karina Vibeke Søberg, Peter Selch Bak, Lis Jensen, Carsten Gaarn Svendsen, Tove Zetterberg Gjerlevsen, Gitte Jensen, Lene Jensen, Kirsten Bugge Kilian og Jani Rønnow Thøier.

# EFFEKTIV ELLER PRODUKTIV...?



*Det er forholdsmæssigt dyrere at drive sygehus i Nordjylland end andre steder i landet pga. færre mennesker på mindre plads. Men en lille region har fordele i en fladere struktur og kan reagere hurtigere på forandringer. Det har skabt en positiv udvikling, siger kontorchef Simon Andersen, Budget og Finans.*

Region Nordjyllands medarbejdere hører til blandt landets mest effektive: Sygehuse her i regionen forventes at opleve den største vækst i produktiviteten på landsplan – alligevel fremstår regionen mindre produktiv end de øvrige. Forvirret? Læs med, når Indsigt & Udsyn leger talknuser og kigger bagom tallene.

Af Ulf Joel Jensen  
Foto: Poul Rasmussen

Region Nordjylland er den region i landet, som udvikler sig mest år for år – målt på hospitalernes produktivitet. Både i år og de seneste par år har regionen været nummer ét på landsplan og forventer at være det igen, når de nye produktivitetstal lander om kort tid.

Og det er langt fra noget tilfælde, forklarer kontorchef Simon Andersen fra Region Nordjyllands Budget og Finans:

- Siden man begyndte at lave produktivitetsmålninger, har vi her i regionen ligget skidt i sammenligning med de øvrige regioner og gør det sådan set fortsat, men slet ikke så skidt, som vi har gjort. En del af det har uden tvivl haft rod i nogle tekniske forklaringer, som f.eks. forskelle i registreringspraksis mellem regionerne. Men omvendt må vi vel også erkende, at der kun sjældent går røg af en brand, uden at der er en ild, fortæller han og fortsætter:

- Derfor har vi de seneste år haft en helt fast strategi ved budgetlægning i regio-

nen: Vi tilbageholder en sum penge, som øremærkes til ekstra aktiviteter, der kan leveres til marginale omkostninger, når et sygehus byder ind med relevante meraktivitetsprojekter. Det har helt sikkert været en del af den vækstspiral, vi lige nu oplever – og der må man sige, at sygehuse og afdelingerne har grebet bolden: Vi har endnu ikke oplevet, at der ikke har været fuld søgning på de midler, vi har afsat til meraktivitet.

### Småt er svært – men godt

DRG-finansieringen af sygehuses ydelser lader altså til at kunne sætte ekstra skub i maskinrummet – eller hvad? Simon Andersen vælger en lidt anden synsvinkel:

- Vi plejer at sige, at det er forholdsvis let at være produktiv – og meget sværere at være effektiv. Og selvom en region fremstår som mindst produktiv, kan man faktisk godt være mere effektiv... Vi har nogle grundlæggende udfordringer i Region Nordjylland, som hænger sammen med et lille befolkningstal, rekrutteringsudfordringer og en stor geografi. Det gør det forholdsvis dyrere at drive sygehusvæsenet her end andre steder i landet, hvor der bor flere mennesker på mindre plads. Så anskuet på den måde skal vi nok anerkende, at vi målt i forhold til et landsgennemsnit ofte vil fremstå som mindre produktive. Men omvendt tror jeg også, at en lille region har nogle fordele – og at det er dem, vi høster frugterne af lige nu.

- Som lille region har vi en fladere struktur. Der er ikke så langt fra den kliniske frontlinje til forvaltningen i Regionshuset. Det giver os nogle muligheder for at vende skibet i en fart og reagere hurtigere end andre steder på nye politiske signaler og incitamerter, der indbygges i finansieringssystemerne. Forvaltningen kan simpelthen hurtigere arbejde sammen med sygehuse om nye muligheder – eller omvendt om lurende farer. Og det er godt i et delvist aktivitetsfinansieret system, hvor der løbende opstår ændringer, laves tekniske tilpasninger af finansieringsgrundlaget og ændres i incitamerter, som man kan lukrere på som organisation. Det er også en af grundene til, at udviklingen er rigtig god i Region Nordjylland.

### Kuglerne støbes nedefra

Selvom tallene kan se forførende enkle og indlysende ud, så er virkeligheden langt mere kompliceret, indrømmer Simon Andersen. For zoomer man ind på takstfinansieringen af sundhedsydelse, vil man meget hurtigt opdage, at der tilsyneladende er sundhedsydelser, der slet ikke er noget værd i DRG-systemet. Men sådan er det ikke.

Som på et fodboldhold er det muligvis angriberen, der scorer de fleste mål – omsat til DRG-sprog i sygehusverdenen er det måske nok eksempelvis de kirurgiske afdelinger, der ”scorer” DRG-points, når produktionsværdien skal opgøres. Men angriberen er fuldkommen afhængig af holdet bagved, der skal spille ham rigtigt – akkurat som de kirurgiske afdelinger ikke kan klare sig uden anæstesi, røntgen, fysioterapi osv.

- Det er rigtigt, at der udefra betragtet er nogle nærmest ”usynlige” ydelser i DRG-systemet, der aldrig rigtig kommer på scoringstavlen. Men når man beregner taksten for en takstbærende behandling, så indregner man alle omkostningerne på hele sygehuset, og dermed indgår omkostningerne forbundet med de ”usynlige” behandlinger i prisen for den takstbærende behandling. Så selvom det ikke i sig selv udløser DRG-kroner, at en patient modtager fysioterapi eller radiologi i forbindelse med udskiftningen af f.eks. en hofte, så er de led i behandlingen og dermed indregnet i den takst, der udløses, når hoftepatienten udskrives efter endt behandling. Tingene hænger sammen, forklarer Simon Andersen.

### Regionshuset med i regnestykket

Og præcis som fodboldholdet også skal have et team på sidelinjen til at støtte dem i boldspillet, så er også det arbejde, Simon og hans kolleger udfører i Regionshuset, indregnet i det store DRG-regnestykke.

- Derfor er det også vigtigt, at vi i Regionshuset på helt samme måde bestræber os på at effektivisere vores arbejde. Vi er en del af det samlede regnestykke – og forhåbentlig ikke bare på udgiftssiden: Vi skulle gerne hjælpe til med at løse opgaverne så godt og effektivt som muligt – skabe de rigtige rammer, så bureaukratiet snærer mindst

muligt, og dermed sikre, at klinikerne styrer i den rigtige retning og ikke spilder deres tid.

- Vi skal også støtte op om den politiske prioritering, økonomistyringen, med videnuddeling på tværs af regionen, sammenhængen mellem sektorerne og aktørerne på sundhedsområdet osv. Det er os, der har helikopterperspektivet – og derfor er vi nødt til en gang imellem at slå bremserne i og ændre spilformationen, slutter Simon Andersen.



## DRG FOR BEGYNDERE

DRG er en forkortelse for Diagnose-Relaterede Grupper og går i korthed ud på, at patienter med samme type diagnose og tilnærmelsesvis samme ressourceforbrug på sygehusvæsenet, placeres i en DRG-gruppe. For hver gruppe beregnes en standardiseret pris (landsgennemsnitspris) på behandlingen (inkl. omkostninger til finansiering af afdelingernes ressourceforbrug på tilstødende service- og administrative funktioner) – og det gør det muligt at beregne en værdi/pris for de aktiviteter, der udføres på et sygehus.

Dermed indgår den samlede DRG-værdi på landsplan også som et parameter for den finansiering, regionerne hvert år får stillet til rådighed fra regeringen. Ligeledes er sygehuses budgetter knyttet til et krav om en bestemt produktionsværdi målt i DRG-kroner – og en regulering (takststyring) af budgetterne som følge af mer- eller mindreproduktion. Hertil kommer mulighederne for at ansøge om lov til at levere meraktivitet for at få adgang til yderligere finansiering.

# NÅR DRG-URET TIKKER


**På Medicinsk Center i Sygehus Vendsyssel har lægesekretærene sparet fem procent på deres samlede budget, lagt registreringen om til fordel for sygehusets samlede budget – og samtidig opretholdt den samme høje service over for læger og sygeplejersker som før. Men det har ikke været gratis.**

Af Ulf Joel Jensen

Foto: Poul Rasmussen

”I er for ineffektive!”

Nogenlunde sådan lød den barske besked til de omkring 30 sekretærer i lægesekretærgruppen i den daværende Medicinsk Afdeling på Sygehus Vendsyssel tilbage i 2006. Og derfor blev lederen af lægesekretærene Anita Christensen pålagt at finde besparelser for fem procent.



- Det var overhovedet ikke nogen rar situation at stå i. For det første mente vi, at der var mange usikkerheder i, hvordan man havde regnet sig frem til, at vi var mindre effektive end gennemsnittet. Og for det andet syntes vi, at vi allerede løb så stærkt, vi kunne. Det var ikke sådan lige til at se, hvor vi skulle spare eller arbejde hurtigere, fortæller Anita Christensen.

Men kravet om at finde fem procent i driften stod ved magt og havde absolut mere karakter af et diktat end et forhandlingsgrundlag, så sekretærgruppen tog udfordringen op. Sekretærene i Medicinsk Center er inddelt i teams, og hver enkelt team fik til opgave at gennemgå alle arbejds gange og komme med forslag – store som små – til effektiviseringer.

## Det hele hænger sammen

- Skal jeg være helt ærlig, så var jeg skeptisk: Ville vi overhovedet finde noget sted, hvor der for alvor kunne spares tid? Men det blev gjort til skamme: Ikke bare har vi fundet de fem procent, som blev efterlyst. Vi har også fået strammet op på en masse procedurer, der betyder, at centret i dag tjener langt flere penge til hospitalets drift end tidligere, siger Anita Christensen.

I stedet for at anskue det som en sparerunde, valgte sekretærene at se på projektet som en metode til at gøre hverdagen lettere. Work smarter – not harder. Og eftersom sekretærene i mange sammenhænge er det kit, der får hospitalet til at hænge sammen, så spredte effektiviseringerne sig hurtigt som ringe i vandet.

- De effektiviseringsforslag, der kom ind fra de enkelte teams, kunne vi inddele i forskellige kategorier: Noget, vi selv satte i gang. Noget, som var afhængig af lægernes samarbejde. Noget, som var afhængig af sygeplejerskerne. Og noget, som stillede nye krav til systemer og apparatur. Det hele hænger sammen, forklarer Anita Christensen.

## Så enkelt som muligt

Tidligere var lægesekretærens primære opgave at skrive journaler. I dag er det snarere registreringsarbejdet, der tager broderparten af sekretærernes tid. Og derfor blev en stor del af effektiviseringsarbejdet koncentreret om netop denne opgave.

- Vi fandt bl.a. ud af, at vi i mange tilfælde registrerer alt for meget. Både i forhold til Sundhedsstyrelsens krav og i forhold til, hvad der er klinisk meningsfyldt. Dernæst fandt vi også ud af, at vi i nogle tilfælde faktisk registrerer for lidt – i forhold til at få betaling for de ydelser, som afdelingen leverer, fortæller Anita Christensen og uddyber:

- Når en patient efter indlæggelse f.eks. enten møder op på hospitalet til en kort samtale eller ringer til sygeplejerskerne med

nogle spørgsmål, så blev den samtale ikke registreret andre steder end i patientens udskrivningspapirer. Det har vi lavet om, så sygeplejersken med meget få notater på et skema nu giver os besked på at registrere henvendelsen, så vi får den korrekte DRG-takst for den ambulante samtale.

Og netop DRG-systemet er med Anita Christensens ord en enorm udfordring for et medicinsk center: Med flere tusinde forskellige procedurekoder er det en sand jungle at finde rundt i – og en potentiel tidsrøver af format for sekretærene.

- Vores indstilling er, at vi gør det så enkelt som muligt. Vi har udvalgt ca. 100 procedurekoder, som vi arbejder med i hverdagen – og selvfølgelig er vi nødt til løbende at justere og føje nye til. Men det er cirka der, det ligger. Ved ambulante besøg får sygehuse som udgangspunkt kun betaling for én procedure pr. patient om dagen, og derfor giver det ikke mening at registrere alle procedurer i forløbet – med mindre, at det er et krav fra Sundhedsstyrelsens side, eller der er en klinisk årsag til at registrere det.

## Forskelle mellem sygehuse

På spørgsmålet om DRG-systemet også giver et retvisende billede af hverdagen på en medicinsk afdeling, svarer Anita Christensen både ja og nej:

- Det giver jo et eller andet sted mening, at en afdeling bliver honoreret for det arbejde, der rent faktisk bliver udført. Men det er ikke altid, at det giver mening, hvilken procedure der giver flest penge. Der er noget, der er mere tidskrævende, men samtidig billigere, end andet.

- Som udgangspunkt synes jeg, at det er godt, at vi bliver bedt om at forklare, hvad det faktiske indhold i en ambulante kontrol er. Men problemet opstår, når man fra sygehus til sygehus ikke registrerer på samme måde. Så kan vi ikke rigtigt bruge det til at forhandle normeringer og kontraktmål osv. alligevel, slutter Anita Christensen.

## EN TIDSKRÆVENDE OPGAVE

Der kan være meget at hente ved at kigge arbejdsopgaver og procedurer efter i sømmene – men det er ikke nogen gratis investering. Anita Christensen vurderer, at hun i lange perioder har arbejdet mellem 70 og 80 timer om ugen for at få effektiviseringskabalens til at gå op. Men det har også givet pote: I dag er lægesekretærgruppens budget blevet de fem procent mindre, som ledelsen krævede – uden at læger og sygeplejersker mærker en forskel i servicen fra sekretærene.

- Samtidig henter vi langt flere penge hjem til sygehuset via en mere korrekt og optimeret registrering af procedurerne. Og det slutter jo ikke her: Vi har en registreringsansvarlig overlæge, som gennemgår alle udskrivningspapirer for at sikre, at de er registreret korrekt. Det giver både en god økonomi og en god service til de praktiserende læger. På den måde arbejder vi hele tiden videre med at forbedre og effektivisere, siger Anita Christensen.

Hun ærgrer sig over, at hendes kolleger rundt om i regionen ikke kan finde tiden til lignende projekter – for der er afgjort meget vundet, siger hun.

- Samtidig kan jeg jo sagtens forstå, at de mange timer, det tager, ikke bare kan tages fra noget andet. Måske kunne en løsning være en slags regionalt rejsehold, der hjalp med den slags effektiviseringsprojekter?

*En trøls situation blev forvandlet til en besparelse på fem procent. Arbejdet var tidskrævende, men det hele værd, fortæller ledende lægesekretær Anita Christensen.*



# DRG GIVER ET VIST INCITAMENT...

**Kirurgisk Afdeling på Sygehus Thy-Mors er blandt de allerbedste på landsplan. Samtidig er deres produktionstal skyhøje. Hemmeligheden...? Godt personale, god planlægning, høj specialisering – og fart over feltet.**

Af Ulf Joel Jensen

Foto: Poul Rasmussen

DRG-taksering og kirurgi klæder som udgangspunkt hinanden rigtigt godt.

Det kan man tale med om på de kirurgiske afdelinger på Sygehus Thy-Mors, hvis produktionstal igennem de seneste to-tre år har ligget et pænt stykke over index 100. Ledende overlæge Hans Christian Madsen forklarer:

- DRG-afregningen er forholdsvis enkel at håndtere i en kirurgisk afdeling, hvor vi i hvert fald i de elektive forløb kan planlægge, hvad der skal laves, og med relativt enkle midler kan skrue op for arbejdsblusset. Omvendt er det jo også sådan, at hvis du mangler personale til dine operationsstuer, så kan du ikke nå dine basismål – og så går det for alvor ned ad bakke. Derfor går produktivitet i tæt tråd med et godt arbejdsmiljø.

## Effektiv – og høj kvalitet

- Jeg tror også, at det er sådan, at det at arbejde i DRG-systemet, hvor man får økonomi svarende til det antal operationer, der udføres, er med til at øge produktiviteten i en afdeling. Det giver et vist incitament. For nogle år siden lå antallet af endoskopiske operationer hos os måske på et par hundrede om året. Men ved at samle tingene, lave specialiserede spor, der arbejder lidt som på samleband, så har vi øget det tal til mellem 800 og 900 i dag. Simpelthen fordi der bliver arbejdet hurtigere og mere effektivt – og samtidig bliver kirurgerne også bedre til at udføre opgaven, fordi de får så meget mere øvelse. Dette giver samtidig en stor tilfredshed både for lægen og plejepersonale, at man føler, man yder større kvalitet.

- Men der ligger også en stor fare i, at man bliver for fikseret på produktiviteten. Det ligger ligesom i kortene, at det er det, vi skal fokusere på: Vi bliver målt på det, vi bliver belønnet for meraktiviteter, for at behandle patienter fra andre regioner osv. Men vi må aldrig glemme kvaliteten af arbejdet. Den er trods alt det vigtigste. DRG-tallene siger noget om motorens drift, så at sige. Men man skal også se på de andre parametre som f.eks. antallet af patientklager, komplikationer osv., understreger Hans Christian Madsen.

Derfor glæder det ham ekstra, at hans afdeling ikke blot er meget effektiv – men også er blevet kåret til landets næstbedste kirurgiske afdeling af Dagens Medicin. Et mulehår bagefter Aalborg Sygehus, i øvrigt. Så kvalitet og effektivitet kan gå hånd i hånd i det nordjyske.

## Gulddrenge – nej tak!

- Det er vigtigt, at man har en stab af folk, som vil afdelingen. Jeg plejer at sige, at vi ikke har lyst til at ansætte gulddrengene. Vi vil have et engagement for sagen og en lyst til at arbejde her på sygehuset og i netop den her afdeling. Det er selve fundamentet for, at man kan iværksætte forskellige projekter, der højner aktivitetsniveauet og effektiviteten.

For år tilbage samlede man en stor del af den elektive kirurgi på sygehuset i Nykøbing – og med regionsdannelsen har sygehuset i Thisted specialiseret sig i den "tungere" kirurgi: Det akutte, traumerne og i det hele taget alt, hvad der kræver indlæggelse. Nykøbing tager sig i stedet af alt, hvad der rimer på pakkeforløb og accelererede forløb.

- Det har gjort, at vi hver især de to steder er blevet skrappe til det, vi laver. Jeg

nævnte før, at vi i dag når langt flere endoskopiske operationer end tidligere – og jeg kan også fortælle, at vores gennemsnitlige liggetid efter operation i dag er på 2,7 dage. Det er med til at øge vores produktivitet – og samtidig er det til stor gavn for patienterne, fordi forløbene planlægges fra patienten møder afdelingen, fortæller Hans Christian Madsen.

Afdelingen arbejder også med højt specialiserede sygeplejersker, der både tager sig af diagnostik samt af visse udregnings- og behandlingsprocedurer – f.eks. i det nye udredningscenter for urologi i Nykøbing. Det giver i sig selv en kolossal produktivitetsstigning, forklarer Hans Christian Madsen.

- Men i virkeligheden ser vi ikke så enøjet på vores produktionstal. Vi vil meget gerne profilere os som den effektive afdeling, vi nu engang er. Og vi vil også meget gerne høre de DRG-kroner, det nu engang kaster af sig. Men vores sigte i hverdagen er i virkeligheden at sikre den høje kvalitet, fastholde vores gode arbejdsmiljø – og leve op til de servicemål, afdelingen er underlagt – og så også meget gerne højne produktiviteten.

## KORT OM KIRURGIEN PÅ THY-MORS

De kirurgiske afdelinger på Sygehus Thy-Mors har delt opgaverne mellem sig, så de planlagte operationer, der kan klares uden indlæggelse, varetages i Nykøbing, mens indlæggelser, traumer og akutfunktion er i Thisted. De seneste år har kirurgien i Thy-Mors haft en produktion over index 100 – og meraktiviteterne stammer fortrinsvis fra patienter, de overtager fra Aalborg Sygehus, og patienter, der kommer fra Region Midtjylland.



*Et godt arbejdsmiljø er vigtigt, hvis man vil have en høj produktivitet – og vi må ikke glemme den høje kvalitet, siger ledende overlæge Hans Christian Madsen.*

# FÆLLES REFLEKSION KLISTRER ORGANISATIONEN SAMMEN

På Behandlingscentret Østerskoven har flere af afdelingerne fået et fælles sprog, der bygger bro mellem de forskellige fagligheder. Siden 2004 er flere og flere medarbejdere blevet indviet i arbejdsmetoden kollegial supervision. Det giver faglig udvikling, forbedrer samarbejdet og øger kvaliteten af tilbuddet til brugerne.

af Trine Tranholm-Bjerg, planlægger i  
Specialektoren

- Faglige problemstillinger, som ellers kan vokse sig store, kan løses med kollegial supervision! Det mener en flok medarbejdere fra Behandlingscentret Østerskoven, som har været på kursus i brugen af metoden "reflekterende team" og har fået erfaringer med det i den daglige praksis.

5 medarbejdere – Birgitte, Leon, Mette, Else og Brian – giver her et bud på, hvorfor den kollegiale supervision både er givtig for den faglige udvikling, det tværfaglige samarbejde og i sidste ende giver Østerskovens fødselsskadede og senhjerneskadede brugere et bedre behandlingstilbud.

- Det at dele tanker og oplevelser med kollegerne gør, at vi bliver mere trygge i samarbejdet. Vi ved, hvor vi har hinanden, fortæller Birgitte Marie Jensen. – Det har også skabt en bedre forståelse mellem kollegerne, fordi vi nu har de samme begreber, og vi har fået et fælles sprog at kommunikere indbyrdes med på tværs af faggrupper, supplerer Else Callesen.

Birgitte fortsætter: "- Vi har også fået nogle gode spørgeteknikker, og er blevet øvede i at se sagen fra flere sider. Mette Nielsen uddyber: - Det har givet os mere empati for andre i dagligdagen, at vi bliver øvede i at lytte og iagttage.

Mette og Else er enige om, at i forhold til brugerne giver supervisionen et mere kvalificeret tilbud, fordi personalets hand-



På Østerskoven er personalet godt trænet i kollegial supervision – med fokus på dialogen mellem supervisand og supervisor og de lyttende observatører.

linger er mere velovervejede, og det giver også mere ensartede beslutninger i organisationen.

- Den kollegiale supervision er et rigtigt godt arbejdsredskab inden for det pædagogiske felt. Vi arbejder os selv frem til en løsning, og dermed undgår vi at tingene udvikler sig til et større problem. Vi har selv redskaberne og er selv tvunget til at handle, understreger Else.

Afdelingsleder Brian Bugge supplerer: - Der skabes større sammenhæng i organisationen og en sund faglig nysgerrighed. Reflektionerne er med til at klistre organisationen sammen!

## KOLLEGIAL SUPERVISION PÅ ØSTERSKOVEN

Den kollegiale supervision er organiseret efter teknikkerne i "reflekterende team". På Østerskoven er personalet organiseret i faste grupper, der er tværfagligt sammensat. Grupperne mødes typisk 1 gang om måneden, og gruppe-medlemmerne skiftes til at varetage forskellige roller – som supervisand, supervisor og observatører.

Supervisionen er faglig med udgangspunkt i opgaven og er dermed ikke personlig.

Projektet startede i 2004. Der kommer 2 undervisere udefra, og personalet gennemgår et 2-dages kursus og et opfølgingsforløb nogle måneder efter.

## JAGTEN PÅ SPECIALEKTORENS SJÆL

Redaktionen er på jagt efter Specialektorens sjæl ud fra den vinkel, at sjælen ofte viser sig i det sociale liv i en organisation / institution. Redaktionen har valgt Behandlingscentret Østerskoven som 5. station i jagten på sjælen.