



Udlicitering af ældreplejen

Et casestudie af Dreyershus Plejecenter

Sociologi & Kulturanalyse, Syddansk Universitet Esbjerg

2. semesterprojekt, gruppe 2

30-05-2014

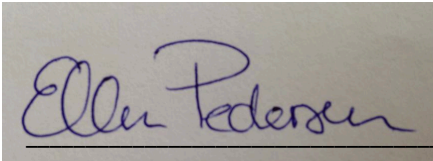
Anslag:131.169



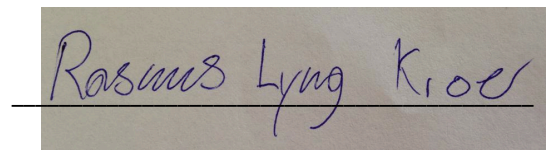
Vejleder: Jens Jørgen Jensen

Ellen Pedersen
Rasmus Lyng Kroer
Simone Nørholm Jacobsen
Simone Torp

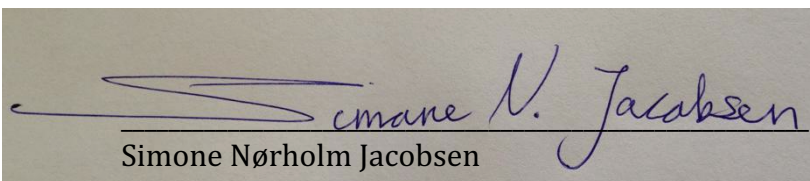
"Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten eller væsentlige dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng."

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Ellen Pedersen" and is written in a cursive style. A horizontal line is drawn below the signature.

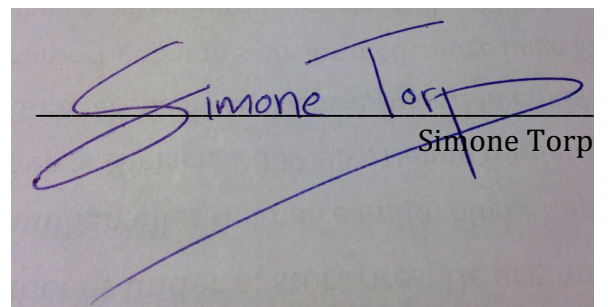
Ellen Pedersen

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Rasmus Lyng Kroer" and is written in a cursive style. A horizontal line is drawn below the signature.

Rasmus Lyng Kroer

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Simone N. Jacobsen" and is written in a cursive style. A horizontal line is drawn below the signature.

Simone Nørholm Jacobsen

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Simone Torp" and is written in a cursive style. A horizontal line is drawn below the signature.

Simone Torp

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Litteraturstudie	6
2.1 Omsorg og livskvalitet i plejeboligen	6
2.2 Metoder til kvalitet i ældreplejen	7
2.3 Produktivitetskommissionens Rapport	8
2.4 Public Values Lost?	10
2.5 Opsamling	11
3. Teori	12
3.1 Bureaukrati	12
3.2 New Public Management og Konkurrencestaten	13
3.3 Opsamling	15
4. Videnskabsteoretiske overvejelser	16
5. Metode	18
5.1 Casebeskrivelse	18
5.2 Metodeovervejelser	18
5.3 Data- og indsamlingsmetoder	20
5.4 Databehandling	22
5.5 Dataanalysestrategi	22
5.6 Validitet og reliabilitet	23
5.7 Resultater	25
6. Analyse	26
6.1 De otte domæner for livskvalitet på Dreyershus Plejecenter	26
6.2 Konkurrencestaten	31
6.3 Bureaukrati og NPM	36
6.4 Innovation, nytænkning og velfærdsteknologi	40
6.5 Opsamling	45
7. Diskussion	46
8. Konklusion og perspektivering	50
9. Litteraturliste	52
10. Bilag	54
10.1 Model fra Statistisk Årbog 2013 side 11 som illustrer den demografiske udvikling:	54
10.2 Interviewguide til de ældre på Dreyershus	55
10.3 Transskription	57
10.3.1 Helle Brinch	57
10.3.2 Karen Sørensen	76
10.3.3 Paul Erik Weidemann	96
10.3.4 Ditte medarbejder	107
10.3.5 Hanne medarbejder	112
11. Gruppeevaluering	119
12 Selvevaluering	120
12.1 Simone Nørholm Jacobsen	120
12.2 Ellen Pedersen	121
12.3 Rasmus Lyng Kroer	122
12.4 Simone Torp	123

1. Indledning

Offentlig forvaltning, privat marked; to forskellige måder at organisere sig på, som ofte stilles op mod hinanden. På nogle punkter er de to organisationsformer forholdsvis ens, i og med de langt hen af vejen har fælles, overordnede mål: stabilitet i samfundet, vækst i økonomien samt tilfredse borgere/kunder (Brincker, 2013:71). Som følge af de fælles mål er den offentlige forvaltning og det private marked til en vis grad også konkurrenter – dog med undtagelse af nogle "bløde" velfærdsydelser, hvor det offentlige selv klarer arbejdet i Danmark. Det gælder fx opgaver som børnepasning og ældrepleje, hvor staten alene står med ansvaret for, at disse serviceydelser bliver udbudt på en tilfredsstillende måde for alle borgere. Et ansvar der i de seneste år er blevet, og i endnu højere grad i fremtiden vil blive, en større mundfuld for staten at leve op til. Især den demografiske udvikling i landet er en årsag heraf, eftersom vi bliver færre og færre erhvervsaktive til at finansiere varetagelsen af børn og ældre (bilag 1.1, figur 3).

Denne situation har formodentlig været en del af forklaringen på, hvorfor Produktivitetskommissionen (PK) i februar 2014 fremlagde en ny rapport, hvori de foreslår at sætte statens "bløde serviceydelser" til udlicitering (PKR, 2014:9f).

PK beskriver, hvordan den offentlige sektor i Danmark har cirka 800.000 ansatte, og at danskerne betaler over 900 mia. kr. i skatter og afgifter om året (PKF, 2014:2). Af disse samlede, offentlige serviceydelser er det kun en fjerdedel af opgaverne, som på nuværende tidspunkt er sat til udlicitering (PKR, 2014:9). PK foreslår, at der bliver sat konkurrence om flere af serviceopgaverne og skriver:

"(...) det er ingen naturlov, at selve produktionen af ydelserne skal ske i det offentlige. Det offentlige kan også betale private virksomheder for at levere service til borgerne (...) Ved udbud er det afgørende ikke, om en privat eller offentlig leverandør vinder. Det afgørende er, at opgaven bliver udsat for konkurrence. Konkurrencen tilskynder leverandørerne til at være effektive. Har en privat leverandør den bedste opgaveløsning, bliver opgaven udliciteret" (PKF, 2014:2f).

PK holder fast i, at visse opgaver altid vil være uegnede at udlicitere til den private sektor – det gælder især myndighedsopgaver som politi, forsvar og domstole (PKR, 2014:8). Til gengæld er de fortalere for, at den offentlige forvaltning i stigende grad skal begynde at samarbejde med private, når det handler om varetagelse af børn og ældre. Da der ikke findes fyldestgørende undersøgelser af, hvilken effekt udlicitering har på ældreområdet i Danmark, findes der blot adskillige formodninger om, hvilke konsekvenser et offentlig-privat samarbejde kan have for kvaliteten hos for eksempel de ældre. Generelt er der et fokus på, hvorvidt den private virksomhed kan yde en tilfredsstillende ydelse, da man her, i modsætning til kommunen, også er interesseret i at kunne tjene penge. På den anden side frygter Offentligt Ansattes Organisationer (OAO), at økonomi får et større fokus, mens det tidligere var indholdet

i arbejdet samt den enkelte borger, der var det centrale element. Det er desuden svært for kommunen at kontrollere kvaliteten af ydelsen. *"Jo mere kompleks en ydelse, jo sværere er det at beskrive kvalitetskravene"* mener OAO (OAO.dk).

Et eksempel på hvor et sådant samarbejde allerede eksisterer, kan findes i Kolding, eftersom Kolding Kommune i 2000 indgik en samarbejdsaftale med den private fond OK-Fonden om at drive Plejecentret Dreyershus. OK-Fonden er en non-profit organisation, som selv definerer deres primære arbejdsformål: *" (...) at forbedre forhold og livskvalitet for ældre, handicappede og svage grupper i bredeste forstand"* (A:ok-dreyershus.dk).

Men er det overhovedet muligt at sætte bløde velfærdsydelser til udlicitering, uden at det menneskelige tabes på vejen? Eller betyder konkurrence på området rent faktisk en øget effektivitet, produktivitet og kvalitet?

Vi vil med udgangspunkt i Dreyershus Plejecenter undersøge vores problemformulering:

Hvilke motiver ligger til grund for Kolding Kommunes øgede fokus på udlicitering af den bløde velfærdsydelse i ældreplejen, og hvordan giver samarbejdet med OK-Fonden mulighed for at sikre de ældres livskvalitet nu og i fremtiden?

2. Litteraturstudie

I det følgende afsnit vil vi præsentere fire forskellige publikationer med henblik på en belysning af udlicitering i ældreplejen. Der vil både blive fokuseret på kvalitetsbegrebet fra de ældres og medarbejdernes side, hvorefter de væsentligste hovedpunkter fra Produktivitetskommissionens nye rapport vil blive fremhævet. Dernæst vil vi inddrage en artikel, som beskriver, hvilke værdier, der er vigtige at fokusere på i en udliciteringsproces. De fleste publikationer har vi fundet via forskningscentrenes egne hjemmesider såsom SFI.dk. Desuden har vi anvendt Syddansk Universitetsbiblioteks søgemaskine, Summon Beta, for at finde de tilgangsvinkler, som vi finder relevante i forhold til at kunne besvare vores problemformulering. Vores ønske er at afdække den eksisterende viden om udlicitering med både et økonomisk og et menneskeligt aspekt for øje, for dermed at opnå en større viden om emnet samt efterfølgende at kunne diskutere disse forskellige fokuspunkter.

2.1 Omsorg og livskvalitet i plejeboligen

Publikationen *Omsorg og livskvalitet i plejeboligen* (2012) er udgivet af SFI, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Den er udarbejdet til og for Ældrekommissionen - en kommission, der arbejder med livskvalitet og selvbestemmelse i plejeboliger og plejehjem (SFI, 2012:7). SFI's undersøgelse tager udgangspunkt i spørgeskemainterviews og observationer, hvor 300 tilfældigt udvalgte ældre samt ansatte og pårørende har været medvirkende. Målet med undersøgelsen er at finde forskellen på den omsorgsbetingede livskvalitet, som plejehjemsbeboere har, og på den anden side hvordan kvaliteten ville være uden denne pleje og omsorg (SFI, 2012:7). Således undersøges det i SFI's publikation, hvordan forskellige omsorgsindsatser bidrager til beboeres livskvalitet (SFI, 2012:9).

SFI benytter sig af ASCOT-metoden (Adult Social Care Outcomes Toolkit) som måleinstrument, for på denne måde kvantitativt at kunne måle den omsorgsbetingede livskvalitet. Metoden har gennemgået en omfattende validering i England (SFI, 2012:32) og indeholder nu otte domæner inden for livskvalitet, som vedrører følgende (SFI, 2012:9):

- Kontrol over dagliglivet
- Mad og drikke
- Aktiviteter
- Social kontakt
- Tryghed
- Værdighed
- Personlig pleje og velbefindende
- Boligen

Både data fra observationsstudier af ældres dagligdag samt interviews med henholdsvis beboere, hjælpere og pårørende er blevet brugt til at beregne den omsorgsbetingede livskvalitet. De domæner som afdækkes i undersøgelsen, er ifølge ASCOT-metoden betydningsfulde for beboernes livskvalitet, mens niveauet for det enkelte domæne først og fremmest tager udgangspunkt i de ældres egne opfattelser (SFI, 2012:24).

Undersøgelsens konklusion er:

"(...) at de fleste beboere uden pleje og omsorg sandsynligvis ville have store uopfyldte behov i det daglige, især i forhold til at kunne holde deres bolig ren og pæn, hvorimod de i langt højere grad er selvhjulpne, hvad angår domænerne aktiviteter og social kontakt" (SFI, 2012:9-10).

Den omsorgsbetingede livskvalitet bliver ikke kun påvirket af plejeboligers rammer og forhold, men også beboernes helbred og funktionsevner spiller en afgørende rolle og afhænger også af, hvor hyppigt beboeren får besøg (SFI, 2012:10). Undersøgelsen viser også, at mange plejemedarbejdere ikke mener, de kan yde en god kvalitet på grund af tidspres, og at størstedelen har problemer med arbejdsmiljøet (SFI, 2012:15-16).

Rapporten gør det altså muligt at opnå viden om, hvilke områder af plejen og omsorgen der er med til at forøge en beboers omsorgsbetingede livskvalitet (SFI, 2012:11). Rapporten beskriver, hvordan livskvaliteten bliver væsentlig bedre ved at bo i en plejebolig, sammenlignet med at bo et andet sted. SFI påpeger dog, at dette ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at plejen og omsorgen fuldt ud tilgodeser de behov, som de ældre har (SFI, 2012:17).

2.2 Metoder til kvalitet i ældreplejen

Rapporten *Metoder til kvalitet i ældreplejen* er også udarbejdet af SFI, hvor en del af Velfærdsministeriets projekt om kvalitet i ældreplejen er blevet fulgt. Dette arbejde forløb fra sommeren 2006 til sommeren 2007 og havde til formål at udvikle nogle metoder, der kunne styrke og bibeholde kvaliteten i ældreplejen (SFI, 2008: 11). I udviklingsfasen deltog kommunerne Bogense, Hvidovre, Kalundborg, Odense, Søllerød og Århus. I Odense deltog en selvejende institution, og oprindeligt deltog også private leverandører af hjemmehjælp i kommunerne Bogense, Odense og Århus, men de forlod projektet af forskellige årsager. Da man stadig fandt det væsentligt at have en privat leverandør med i projektet, blev Skive Kommune inddraget, selvom denne kommune ikke var med i udviklingsfasen. Der var altså i alt syv kommuner, der deltog i projektet (SFI, 2008: 11f).

I første led af projektet skulle medarbejdere og ledere på plejehjemmene, samt leverandørerne af hjemmeplejen, udvikle nogle metoder, der kunne hjælpe til at styrke kvaliteten af plejen inden for te-

maerne *værdier, kommunikation og information* og *fleksibilitet* (SFI, 2008:13). Under temaet *værdier* fandt man, at den bedste måde at arbejde med disse på var ved at have et sæt fælles værdier, som medarbejderne efterfølgende kunne arbejde ud fra, være bevidste om og hjælpe hinanden i at opnå (SFI, 2008:37). Under temaet *kommunikation og information* fandt arbejdsgrupperne ud af, at man kunne skabe en forøget kvalitet ved, at de ældre oplevede en entydig kommunikation og information. Der blev desuden arbejdet på at skabe kvalitet gennem en forventningsafstemning til plejen mellem personale og de ældre (SFI, 2008:44). I det sidste tema *fleksibilitet* blev der arbejdet ud fra ideen om, at man kunne højne kvaliteten i plejen ved at sørge for en højere grad af medbestemmelse for den ældre. Plejecentrene skulle efterfølgende vælge, hvilket tema de ville arbejde med for at forbedre kvaliteten på deres plejecenter (SFI, 2008:57).

Selve undersøgelsen af projektet bestod af både en procesevaluering og en virkningsmålsevaluering. Selve projektets arbejdsproces blev også undersøgt ved hjælp af 20 telefoninterviews med ledere, medarbejdere og kommunale myndighedspersoner. Virkningsmålsevalueringen blev lavet via seks fokusgruppeinterviews med medarbejdere (SFI, 2008:19f).

De interviews der omhandlede temaet *værdier* viste, at mellemlideren kunne have svært ved at skulle arbejde ud fra både regelstyringen fra deres ledere og efter værdigrundlaget. Medarbejderne påpegede et behov for en kultur, hvor man havde mulighed for at imødekomme de opstillede værdikrav, hvilket ikke altid var muligt. Nogle medarbejdere kunne dog have svært ved at sætte ord på, hvad de gjorde anderledes end tidligere, da værdierne, ifølge dem, allerede var en del af deres arbejde forinden de blev italesat (SFI, 2008:37f). Interviewene omkring *fleksibilitet* viste, at medarbejderne mente, de var blevet bedre til at tage hensyn til de ældres ønsker og behov, og at der havde været et holdningsskifte blandt medarbejderne. De oplevede desuden, at det var blevet mere legitimt at bruge mere tid med de ældre. Derudover skete der en formindskelse i antallet af sygedage blandt plejemedarbejderne (SFI, 2008:44f). Temaet *kommunikation og information* blev ikke færdigt i tide til at komme med i SFI's rapport (SFI, 2008:57).

Dermed er der blevet fokuseret på medarbejdernes synspunkter og ikke, hvad de ældre selv mener. Der er altså blevet fokuseret på medarbejdernes indsats og samarbejde, hvilket kan være med til at skabe en god kvalitet for de ældre samt hvordan, de selv mener, denne kvalitet bedst findes.

2.3 Produktivitetskommissionens Rapport

Danmarks kommission blev nedsat af regeringen i begyndelsen af 2012 og består blandt andre af seks professorer i økonomi. I februar 2014 offentliggjorde kommissionen rapporten *Offentlig-privat samarbejde* (PKR), hvori de fremlægger en række anbefalinger med henblik på i fremtiden at fremme offentlig-private partnerskaber (OPP) i landet. Rapportens anbefalinger er ikke blevet udarbejdet på bag-

grund af egen empiri som sådan, men bygger i stedet på økonomiske teorier – og kan samles under følgende tre overskrifter (PKR, 2014:9):

- Effektiv konkurrence om offentlige opgaver øger produktiviteten
- Lave udbudsomkostninger og godt købmandskab øger gevinsten
- Samarbejde og partnerskaber kan fremme innovationen

Produktivitetskommissionen definerer selv et offentlig-privat samarbejde som: *"når private virksomheder leverer varer og serviceydelser til borgerne, som bliver betalt af det offentlige"* (PKR, 2014:9). De opfordrer offentlige myndigheder til, gennem udlicitering, at skabe konkurrence om flere af de offentlige opgaver (PKR, 2014:10). De beskriver formålet med et offentlig-privat samarbejde således:

"Formålet med at sende offentlige opgaver i udbud er at afprøve, om markedet kan tilbyde en bedre og/eller billigere løsning end den eksisterende. På den måde kan der skabes konkurrence mellem den offentlige og private leverandører om at levere offentlige serviceydelser til borgerne, og private virksomheders viden og erfaringer kan bruges til at nytænke og udvikle opgaveløsningen" (PKR, 2014:49).

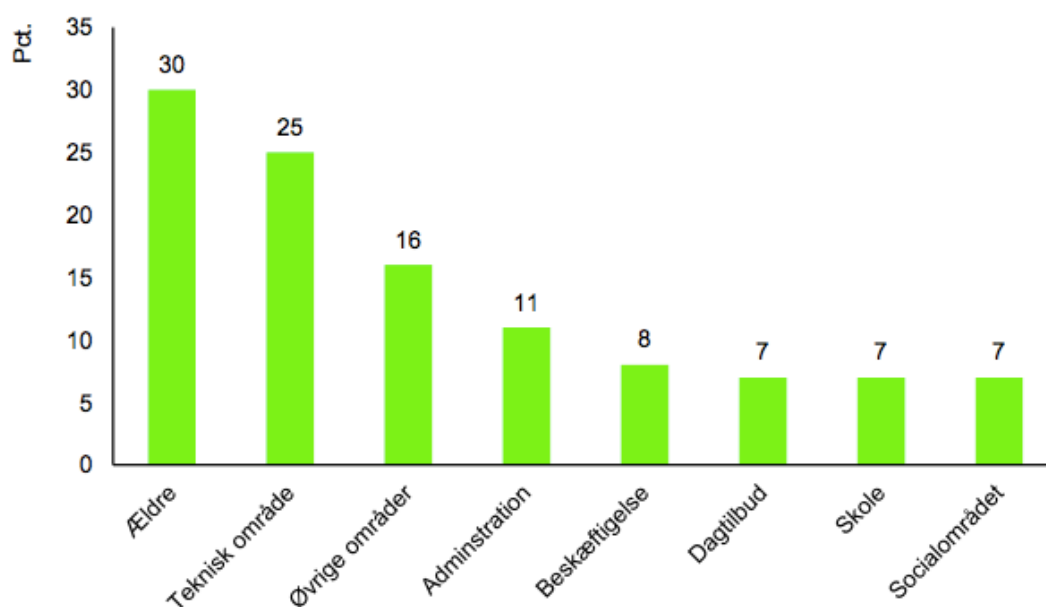
Produktivitetskommissionen skelner i deres rapport imellem tre forskellige typer af offentlige opgaver (PKR, 2014:49ff):

1. Offentlige myndighedsopgaver som ikke egner sig til udlicitering, fx politi, forsvar og domsafsigelser.
2. "Hårde"/tekniske serviceydelser, fx vedligeholdelse af veje og parker, dagrenovation, rengøring, forsyning, transport med videre
3. "Bløde" serviceydelser, fx ældrepleje, omsorg, børnepasning, uddannelse, med videre

Mens de tekniske serviceydelser allerede i høj grad er blevet sat til udlicitering af forvaltningen, er det de *bløde serviceydelser*, som PK lægger fokus på i deres rapport. De mener, at en forklaring på den manglende udlicitering af bløde serviceydelser kan være, at vi her har at gøre med menneskelige ydelser, som ikke *bare* kan måles og vejes, hvilket gør det sværere at dokumentere en eventuelt øget produktivitet eller merværdi. Desuden kan der være en risiko for, at borgernes behov vil blive overskygget af ønsket om profit-øgning (PKR, 2014:57f). Dog er de offentlige myndigheder allerede begyndt at øge opmærksomheden på udlicitering af bløde opgaver som en metode til at fremme effektiviteten i den offentlige sektor. I den nedenfor viste figur giver PKR en illustration af de områder, hvor konkurrence forventes at bidrage til effektivisering (Se figur 1) – her ligger ældreplejen som topscorer, da 30 % af Danmarks kommuner i fremtiden forventer at udlicitere på dette område.

Udover en øget effektivisering nævner PKR også *innovation* som en af de helt store fordele ved et offentlig-privat samarbejde (2014:18). Der argumenteres for, at konkurrence om offentlige opgaver kan medvirke til, at de private virksomheder bruger deres erfaring og viden til at give nye bud på, hvordan en opgave bedst kan løses. Hermed lægges der op til innovation og udvikling (PKR, 2014:10). Desuden er konkurrence en afgørende drivkraft for produktivitet, eftersom dette giver leverandørerne tilskyndelse til at introducere ny teknologi, optimere arbejdsgange og investere i omkostningsbesparende tiltag (PKR, 2014:10).

Figur 1: Områder hvor konkurrence forventes at bidrage til effektivisering (PKR, 2014:50):



Note: Undersøgelsen omfatter 76 kommuner. Figuren angiver, hvor stor en andel af kommunerne, der forventer, at konkurrence vil bidrage til effektiviseringen inden for et givent område.

Kilde: KL (2014).

2.4 Public Values Lost?

I Torben Beck Jørgensen og Barry Bozemans artikel *Public Values Lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States* fra 2002, undersøger Jørgensen og Bozeman, hvordan udlicitering påvirker offentlige værdier. Dette gøres ud fra tre casestudier: et fra Atlanta, USA og to fra henholdsvis Farum og Græsted-Gilleleje kommune, Danmark. Atlanta- og Farum-casene omhandler spildevandshåndtering - det tekniske område - og Græsted-Gilleleje-casen omhandler ældrepleje - det bløde område.

Jørgensen & Bozeman (2002:79) konkluderer, at årsagen til udlicitering i Græsted-Gilleleje kommune er blevet en succes, bygger på fem vigtige elementer: For det første er det vigtigt fra kommunal side at være velforberedt og have planlagt processen. Dertil må dele af den kommunale administration, der bliver berørt af en sådan proces, være forberedt. For det andet og tredje ser de borgerinformation og -inddragelse som vigtige dele af udliciteringsprocessen. Jørgensen og Bozeman (2002:79) fremhæver vigtigheden af at have et gennemsigtigt sagsforløb og i den forbindelse at inddrage de implicerede, som i den gældende case var de ældre. For det fjerde er det, ifølge Jørgensen & Bozeman's (2002:79) case, vigtigt at have en omfattende værdistrategi, hvor der aldrig bliver spillet på det økonomiske parameter, på trods af at kommunen sparer penge på at udlicitere. Nedskæringer blev aldrig gjort til det primære mål med udliciteringen, men i stedet blev der fokuseret på brugerorientering, det frie valg og bedre offentlig kontrol. Jørgensen & Bozeman (2002:79) beskriver det femte element som vigtigheden af at sikre trygheden blandt medarbejderne, som skal skifte fra offentlig til privat ansættelse. I Græsted-Gilleleje kommune erklærede de, at de offentligt ansatte ikke måtte udsættes for en forringelse hverken løn- eller pensionsmæssigt. På den måde sikrede de, at de ansatte ikke så det som en forringelse af deres vilkår, og i stedet gav deres opbakning til ideen.

2.5 Opsamling

Af de gennemgåede publikationer fremgår det at den pleje og omsorg, som gives på plejecentre, i høj grad er med til at forøge de ældres livskvalitet i forhold til den kvalitet, de ville opleve uden denne hjælp. Medarbejderen på institutionen spiller en vigtig rolle, idet indsatsen og samarbejdet mellem dem kan være med til at forøge de ældres oplevelse af livskvalitet. PK anbefaler udlicitering i det danske samfund og forventer, at dette i stigende grad vil bidrage til effektivisering. Kommissionen ser dog samtidig udfordringer i at udlicitere disse bløde serviceydelser, da de er svære at lave konkrete målinger på med hensyn til effektivitet.

I casen om Græsted-Gilleleje Kommune er det primære mål med udlicitering ikke nedskæringer, men derimod brugerorientering, det frie valg og bedre offentlig kontrol. Derudover konkluderes det, at medarbejderne skal have et sikkerhedsnet på lige fod med andre, fordi dette vil bidrage til at se udlicitering som værende en god idé i fremtiden.

3. Teori

Vi vil i dette afsnit beskrive de teorier fra vores undervisningsforløb gennem 2. semester, som vi har fundet mest relevante i forhold til vores problemstilling omkring udlicitering af ældreplejen. Vi har heriblandt valgt at beskæftige os med de to modsatrettede, administrative styringsformer - bureaukrati og New Public Management (NPM) – da vi finder disse relevante at stille op imod hinanden. Efter en gennemgang af først bureaukratiet, dernæst NPM, kommer desuden en beskrivelse af begrebet *konkurrencestat*, som på flere områder læner sig meget op af kendetegnene ved NPM.

3.1 Bureaukrati

Begrebet bureaukrati blev introduceret i slutningen af det attende århundrede og betyder "*regler udført fra et kontor*" (Brincker, 2013:51). Oprindeligt var det et negativt ladet ord, der blev brugt i forbindelse med utilfredshed ved den måde, hvorpå statsadministrationen foregik. Bureaukrati blev associeret med et administrativt system karakteriseret ved blandt andet langsommelighed og manglende fleksibilitet. Nogle brugte dog også begrebet i positive sammenhænge og mente, at bureaukratiet medførte kvalitet samt en professionel linje i det offentlige system (Brincker, 2013:51).

Bureaukратиets rammer er udarbejdet af den tyske sociolog Max Weber (1864-1920), der mener, at bureaukratiet er den mest rationelle og effektive form for autoritativ styring (Brincker, 2013:52). Han har fremsat en række principper, hvilke han mener, er nødvendige forudsætninger for at kunne opretholde et bureaukrati: En bureaukratisk organisation skal virke inden for lovens rammer, og skal altså stemme overens med lovene i samfundet. Der skal være udformet klare regler, som styrer organisationen, og personen med højeste myndighed skal følge organisationens procedurer. Disse skal bestå af upersonlige regler, som den højeste myndighedsperson orienterer sig efter, når opgaver uddelegeres. Desuden skal organisationens medlemmer primært adlyde loven og samtidig være lydøre over for ordrene, der gives fra ledelsen (Brincker, 2013:53). Eftersom bureaukrati er baseret på legal autoritet, hvilket bygger på fastsatte love og regler, mener Weber, at bureaukrati er en mulighed for at sætte sin egen vilje igennem over for andre, med eller uden deres accept. Desuden er det en mulighed for at påvirke andres opførsel uden at ty til direkte tvang (Brincker, 2013:52ff). I det ideelle bureaukrati er embedsmændene, ifølge Weber, frie individer, som kun er underlagt officielle forpligtelser. Organisation er organiseret med et klart defineret hierarki, hvor hver embedsmand har et klart defineret ansvarsområde. En embedsmand bliver ikke valgt på demokratisk vis, men bliver i stedet udpeget på baggrund af deres tekniske kvalifikationer, mens forfremmelse sker på baggrund af vurderinger fra overordnede. Desuden skal der være fastlagte lønninger, og arbejdet i organisationen skal være embedsmandens primære beskæftigelse. Weber mener også, at arbejdet skal være adskilt fra ejerskab, altså at embedsmanden ikke ejer sin stilling i organisationen (Brincker, 2013:54f).

Elementer fra bureaukratiet bliver stadig anvendt som administrativ organiseringsform i dag, der er dog sket en udvikling, hvor flere arbejder horisontalt frem for vertikalt (Brincker, 2013: 65ff).

3.2 New Public Management og Konkurrencestaten

Udtrykket New Public Management, ofte forkortet NPM, er blevet samlebetegnelsen for en måde at administrere på, som siden slutningen af 1980'erne har fået sit indtog i den offentlige sektor over det meste af den industrialiserede verden (Greve, 2002:1). Betegnelsen har en forholdsvis bred betydning, da den dækker over en lang række reformer og initiativer, som er sket i løbet af en periode på cirka 25 år (Albret, 2010:47).

Kort fortalt karakteriserer NPM en udvikling med flere ledere, mere opsplitning og selvstændiggørelse af offentlige organisationer (Greve, 2002:3). Hermed udviskes bureaukatiets tydelige, hierarkiske opdeling, hvor en topledelse uddeler konkrete arbejdsopgaver til de ansatte. I stedet er der sket en *deregulering* eller *afbureaukratisering* i den offentlige forvaltning, hvor regler for adfærd er blevet fjernet eller gjort mindre specifikke, hvilket giver et større handle- og tilpasningsrum for den enkelte aktør (Bogason, 2013:140). Således rettes fokus i langt højere grad på *resultaterne*, mens selve udførelsen af opgaven bliver mere fleksibel.

Argumenterne bag NPM er blandt andet, at staten så vidt muligt skal afstå fra selv at producere velfærdsydelser til fordel for eksterne aktører – for eksempel ved udlicitering eller privatisering. Derimod er statens rolle, ifølge NPM, at regulere og finansiere de offentlige velfærdsydelser (Stolt & Winblad, 2009:904).

Greve beskriver i sin publikation *New Public Management* fra 2002, hvordan de tendenser som NPM repræsenterer, kan inddeles i to overordnede grupper (2):

1. Den offentlige sektor foretager løbende *administrative* reformer, hvoraf der blandt andet kan nævnes decentralisering af ledelsesansvar, mål-/resultatstyring, brug af IT i sagsbehandlinger samt output-/resultatfokus.
2. Den offentlige sektor foretager løbende *institutionelle* reformer, hvoraf der blandt andet kan nævnes opsplitning i den offentlige forvaltning i mindre resultatenheder, adskillelse mellem bestiller og udfører (BUM), inddragelse af private virksomheder gennem udlicitering, dannelse af statslige aktieselskaber, privatiseringer og markedsgørelse i det hele taget.

En typisk effekt ved NPM er forvaltningens stigende brug af *kontraktstyring*. Kontraktstyring er blevet et led i metoden til at kunne opsætte nogle frie rammer for den pågældende organisation, eftersom det kun er de endelige resultater, der fastlægges i kontrakten (Greve, 2002:4). Ved brug af kontrakter bliver ansvaret delegeret ud til flere forskellige ledelser, der så igen kan vælge at uddele yderligere ansvar videre til sine egne ansatte. En konsekvens ved anvendelsen af kontraktstyring som styringsred-

skab, bliver et øget behov for at kontrollere, hvorvidt kontrakterne overholdes eller ej. Derfor har den offentlige sektor i Danmark siden 1990'erne gennemgået, hvad der senere er blevet kaldt en "evalueringsbølge", grundet det udvidede fokus på opfølgning, afrapportering samt kontrol (Greve, 2002:4). En udvikling der desuden også medfører et voksende informationsniveau, i og med at der udarbejdes enorme mængder af dokumentation for, hvordan forvaltningen arbejder samt hvilke ressourcer der benyttes til at løse de forskellige opgaver (Greve, 2002:5).

En sidste tendens som har været afgørende for udviklingen af NPM, er, at borgerne i det postindustrielle samfund er blevet *brugere* og kunder frem for producenter, hvilket var tilfældet tidligere under industrialiseringen (Greve, 2002:5). Dette har for den offentlige sektor ført til en større opmærksomhed på, hvem deres målgruppe egentlig er, hvormed blandt andet individuelt tilpassede ydelser samt fleksible åbningstider er blevet vigtige elementer for forvaltningen, hvis opgave på mange måder handler om at stille borgerne tilfredse (Greve, 2002:5).

Et andet begreb der, ligesom NPM, giver udtryk for denne udvikling, hvor borgeren bliver betragtet som forbruger, er begrebet *konkurrencestat*, som for alvor kom frem i starten af 1990'erne (Brincker, 2013:281). Udviklingen af statsapparatet i Danmark er siden 1960'erne gået fra at være en velfærdsdomineret servicestat, til siden 2000-skiftet i højere grad at bære præg af konkurrencestatens karakteristika. Denne udvikling skyldes blandt andet kravene fra EU om mobilitet for såvel kapital som for arbejdskraft, hvilket har lukket op for mere international indflydelse og har derved muliggjort øget konkurrence mellem stater – en tendens som baner vejen for udviklingen af begrebet konkurrencestat (Bogason, 2013:95ff). Ove K. Pedersen beskriver konkurrencestaten til at have følgende karaktertræk (Bogason, 2013:101):

- Den mobiliserer befolkningen og virksomhederne til at deltage i den globale konkurrence (i stedet for at beskytte imod den)
- Den lægger større vægt på det enkelte individs eget ansvar for sin velfærd
- Den fremmer dynamik frem for stabilitet
- Den arbejder aktivt med til at påvirke internationale omgivelser.

Ove K. Pedersen har desuden beskrevet konkurrencestaten på følgende måde: "*Konkurrencestaten opstår når den nationale velfærdsstat, dens opgaver, organisering og styring, forandres i et stabilt og permanent mønster med det eksplicitte mål at øge nationens konkurrenceevne ved at skabe komparative fordele for nationale industrier og services*" (Brincker, 2013:289).

Internationaliseringen og den øgede konkurrence har, sammen med NPM-reformerne, skabt et statsapparat der er mere markedsorienteret (Bogason, 2013:102). Markedets grundrelation er konkurrencebaseret bytte. "Marked" betyder derfor for bytterelationernes vedkommende enten udlicitering eller

privatisering af offentlige opgaver eller overdragelse til en anden offentlig organisation, der vil udføre ydelsen billigere (Bogason, 2013:142).

Selvom begreberne NPM og konkurrencestat på flere områder dækker over de samme udviklingstendenser, så adskiller de sig dog ved, at mens NPM hovedsageligt belyser ændringer inden for de administrative systemer i forvaltningen på nationalt plan, så er konkurrencestaten mere relevant at beskæftige sig med i globale sammenhænge.

3.3 Opsamling

Både begrebet bureaukrati samt begrebet NPM beskriver måder at styre og administrere på. De er dog i særdeleshed hinandens modpoler. Bureaukrati repræsenterer hierarki, klart formulerede regler for procedurer og mål samt en vertikal kommunikationsform, er NPM snarere karakteriseret ved deregulering, fokus på resultater frem for selve udførelsen, fleksibilitet og horisontal kommunikation. Desuden bliver samfundsborgeren i tankegangen bag NPM betragtet som en forbruger eller en kunde, hvilket også er et afgørende element for konkurrencestaten. Dette element opstår, når den nationale velfærdstats opgaver, organisering og styring løbende forandres med det formål at kunne øge nationens konkurrenceevne på det globale marked.

4. Videnskabsteoretiske overvejelser

Hermeneutikken er en forståelseskunst, der beskæftiger sig med forståelse og fortolkning samt søger meningen i handlinger i modsætning til positivismen, som prøver at forklare handlingerne (Jacobsen et al., 2012:215). Max Weber (1864-1920) er en af dem, der så forståelse for sociale handlinger som værende den vigtigste opgave, mens forklaringerne af handlingerne kom i anden række (Jacobsen et al., 2012:215). Med hermeneutikken tager man udgangspunkt i de studerede personers holdninger og handlinger og ser det studerede fænomen gennem deres briller for på den måde at komme tættere på den sociale virkelighed (Jacobsen et al., 2012:216). Når hermeneutikken fortolker på sociale handlinger, inddrages også et makroperspektiv for at forstå den enkelte handling, og der dannes på den måde et helhedsbillede (Jacobsen et al., 2012:217). Hermeneutikken vil gøre meninger, ytringer og udsagn forståelige gennem fortolkning (Jacobsen et al., 2012:218).

Hermeneutikken bygger på den *hermeneutiske cirkel*, hvor man, for at kunne danne en forståelse for et enkeltstående fænomen, må se det i en større sammenhæng, men man må samtidig forstå den større sammenhæng ud fra det enkeltstående fænomen. Der sker altså en bevægelse mellem det enkeltstående fænomen og en helhedsopfattelse af fænomenet (Jacobsen et al., 2012:221). Da vi både skal se det enkeltstående fænomen ud fra den sammenhæng, det indgår i, og sammenhængen ud fra de enkeltstående fænomener, vil der hele tiden dannes en ny forståelse, som der endnu en gang kan fortolkes på. Det er potentielt set en uendelig proces, som man kan se som en spiral, der aldrig ender (Jacobsen et al., 2012:223).

Den vigtigste tænker inden for hermeneutikken i det 20. århundrede er Hans-Georg Gadamer (1900-2002). Ifølge Gadamer er mennesket et fortolkende væsen, som gennem sin fortolkning forsøger at forstå verden. Gadamer ser altså hermeneutikken fra et ontologisk synspunkt, da det vigtigste for ham er menneskers væren (Jacobsen et al., 2012:221f). Gadamer tager derfor afstand til den metodiske tilgang til hermeneutikken, som man havde i det 19. århundrede, hvor man fandt forståelse ved at fortolke på tekster (Jacobsen et al., 2012:222). Ifølge Gadamer har alle mennesker en forforståelse, hvorfra man fortolker de forskellige fænomener. Denne forforståelse er dannet ud fra de erfaringer vi tidligere har gjort os, og som har dannet, det Gadamer kalder vores *erfaringshorisont*. Med forforståelsen fra vores erfaringshorisont er vi fordomsfulde, når vi møder et nyt fænomen. Gadamer mener dog ikke, at fordommene forhindrer os i at finde den sikre viden om fænomenet. Han mener derimod, at det at vi har nogle fordomme, og dermed ideer, om fænomenet, er det der gør, at vi overhovedet er i stand til at være åbne over for det pågældende fænomen, så vi kan fortolke på det og danne os en forståelse her af (Jacobsen et al., 2012:222).

Gadamer taler også om begrebet *horisontsammensmeltning*. Når vi snakker om horisontsammensmeltning, skal vi også tage hensyn til, at det studerede fænomen har haft en betydning i den histori-

ske kontekst, som det tidligere kan have indgået i. Det menneske, der nu kigger på fænomenet, har en anden erfaringshorisont at trække på, da personen kommer fra en anden tid. En horisontsammensmeltning sker altså, når fortolkningen bevæger sig mellem både nutid og fortid samt mellem det enkeltstående fænomen og helhedsfænomenet. Fortolkningen har ført til ny forståelse, når alle horisonterne smelter sammen (Jacobsen et al., 2012:224). Hvis fænomenet er skabt i fortiden, og derefter har bevæget sig op gennem historien, er det blevet påvirket af opfattelser, handlinger og meninger i tidens løb, og dette har betydning for den nutidige erfaringshorisont. Fænomenet har altså det, Gadamer kalder en *virkningshistorie* (Jacobsen et al., 2012:224). Horisontsammensmeltning kan også ske mellem forskellige geografiske, kulturelle eller civilisatoriske forståelser. Vi mennesker er født ind i en verden med allerede eksisterende meningshorisonter, som vi tilegner os gennem vores erfaringer og meningsdannelse. Da vi skaber vores erfaringshorisont gennem fortolkning af de allerede eksisterende meningshorisonter, giver det mennesker mulighed for at skabe en fælles forståelse, som gør, at vi kan leve i fælleskab (Jacobsen et al., 2012:225).

I vores undersøgelse af udlicitering i ældreplejen har vi brugt hermeneutikken på den måde, at vi i forvejen havde dannet os nogle holdninger til, om udlicitering af en blød værdi, som ældreplejen, var en god ide eller ej. En forforståelse vi som bekendt havde fra hver vores erfaringshorisont. I vores interviews gik vi derfor ind, både for at opsøge ny viden, men også for at stille nogle kritiske spørgsmål til det at udlicitere, i og med vi allerede havde vores egen forståelse af fænomenet.

Da vores undersøgelse handler om at bevare kvalitet, og det er en individuel opfattelse, hvad kvalitet er, passer hermeneutikken godt til vores emne, da dette episteme jo netop går ind og tager udgangspunkt i det enkelte individs holdninger og meninger. Vi er i højere grad gået ind og har forsøgt at forstå fænomenet frem for at forklare det.

Efter at have interviewet mennesker med andre erfaringshorisonter end vores egne, er vi kravlet længere op af den hermeneutiske spiral og har dannet os en ny forforståelse gennem fortolkning af vores interviews. Der er altså sket en horisontsammensmeltning. Vi har også brugt hermeneutikken i vores analyse og konklusion, da vi har undersøgt et enkelt fænomen, plejecentret Dreyershus, og har ud fra dette dannet os et bredere indtryk af udlicitering i ældreplejen.

5. Metode

5.1 Casebeskrivelse

Dette semesterprojekt er bygget op omkring det udliciterede plejecenter Dreyershus, som blev opført i år 2000 og har sin beliggenhed i Kolding centrum. Vi valgte først og fremmest Dreyershus som case, fordi vi skriver om udlicitering af ældreplejen, hvorfor vi ønskede at have et udliciteret plejecenter som fundament for vores empiriindsamling. At valget netop faldt på Dreyershus, skyldes både praktiske- og erfaringsmæssige årsager: For det første ligger Kolding forholdsvis tæt på Esbjerg, hvilket gjorde det lettere for os, når vi skulle ud i felten og interviewe vores respondenter. For det andet er Kolding Kommune blandt de kommuner i Danmark, som er længst fremme, når det gælder udlicitering af ældreplejen, og de bliver nævnt flere gange i Produktivitetskommissionens rapport fra februar 2014, som er en del af vores litteraturstudie.

Centrets pleje- og omsorgsopgaver er blevet udliciteret af Kolding Kommune til OK-Fonden – en non-profit fond, som arbejder for at forbedre forhold og livskvalitet for ældre og svage grupper. I dag driver OK-Fonden 16 plejecentre samt psykiatriske centre og hospices. OK-Fonden er ikke bundet af hverken politiske eller religiøse særinteresser, men fokuserer overordnet på at skabe kvalitet frem for profit (A:ok-dreyershus.dk).

Dreyershus består af i alt 64 lejligheder fordelt på otte boliggrupper, som hver har indrettet fælles opholds- og spisestue. Derudover kan alle beboere benytte sig af fælles faciliteter såsom træningsrum, aktivitetscenter, fodklinik, sansehøve og frisør (B:ok-dreyershus.dk). Dreyershus ønsker at skabe et "leve-bo miljø" for beboeren, hvilket vil sige, at: *"beboerne oplever det bedste fra den selvstændige bolig med privathed, nærhed og det individuelle – kombineret med et plejehjems trykthed"* (C:ok-dreyershus.dk). Plejecentret fokuserer dermed på at skabe et liv, som skal svare til livet i en familie med daglige gøremål og fritidsaktiviteter. Hver beboer får tildelt en kontaktperson, som normalvist er tilknyttet 2-3 andre beboere. Ideen med en kontaktperson er at skabe tillid og trykthed mellem beboeren, medarbejderne og pårørende (D:ok-dreyershus.dk). På Dreyershus er der ansat medarbejdere med forskellig uddannelsesmæssig baggrund fx inden for fysioterapi, sygepleje, ernæringsområdet og en aktivitetsmedarbejder (E:ok-dreyershus.dk). De forskellige faggrupper gør det nemmere for plejecenteret at imødekomme og individualisere beboernes forskelligartede behov.

5.2 Metodeovervejelser

Formålet med dette semesterprojekt var først og fremmest at undersøge, hvorvidt det er muligt at sikre livskvaliteten for de ældre, der bor på et udliciteret plejecenter som fx Dreyershus, frem for hvis de havde boet på et plejecenter, der var offentlig forvaltet. Inden vi for alvor kunne påbegynde en så-

dan undersøgelse, måtte vi indledningsvist gøre det klart for os selv, hvordan vi ville definere det ellers meget brede begreb *livskvalitet*. Dahler-Larsen skriver:

”Kvaliteten er både beskrivelse og vurdering (både egenskaber som sådan og så altså de gode egenskaber). Man kan tænke på kvalitet både som noget i tingene iboende og som noget ikke-naturligt, i og med at det er bestemt relationelt i forhold til personlige forventninger eller socialt definerede standarder” (2008:32).

For at anvende en så vidt mulig objektiv – forstået på den måde at definitionen ikke afspejler vores egne, personlige holdninger til, hvad livskvalitet er – og håndgribelig definition af begrebet *livskvalitet*, valgte vi at tage udgangspunkt i de otte domæner inden for livskvalitet, der er at finde i SFI’s rapport ”*Omsorg og livskvalitet i plejeboligen*” fra 2012 (SFI, 2012:9):

- Kontrol over dagliglivet
- Mad og drikke
- Aktiviteter
- Social kontakt
- Tryghed
- Værdighed
- Personlig pleje og velbefindende
- Boligen

Eftersom vi valgte at indsamle vores empiri med udgangspunkt i SFI’s rapport samt relevant teori, blandt andet fra Produktivitetskommissionen og undervisningen generelt, kan der i høj grad argumenteres for, at vi er gået deduktiv til værks. Vi har som udgangspunkt gennemgået teorier inden for projektets emne, hvorefter vi har indsamlet empiri. Denne empiri har vi efterfølgende inddraget i en diskussion, hvor den sammenholdes med vores faglige viden.

Da vores projekt tager udgangspunkt i begreber som *livskvalitet* og *effektivitet* der opleves individuelt af den enkelte borger, finder vi det relevant at udforme vores opgave ud fra den kvalitative metodeform. Dette har vi valgt, da vi fokuserer på ét bestemt plejecenter. Vi har fundet det relevant at inddrage de fire led, som indgår i driften af Dreyershus: Seniordriftschefen i Kolding Kommune, den administrerende direktør i fonden der driver centret, forstanderen på plejecentret og de ansatte. Når vores undersøgelsesramme er så indskrænket, giver det kvalitative forskningsinterview os mulighed for at opnå en mere dybdegående viden. Samtidig giver den semistrukturerede interviewguide os mulighed for at følge op på respondentens svar, hvis dette er relevant.

En kvantitativ metode ville i dette projekts tilfælde have store risici for misforståelser og desuden blive for begrænset da begreberne *livskvalitet* og *effektivitet* er subjektivt betingede. Vi havde i projektets tidlige forløb en formodning om at lægge størst vægt på de ældres personlige erfaringer med livskvaliti-

tet på Dreyershus, hvilket var endnu et argument for at fravælge den kvantitative metode, da størstedelen af de ældre sandsynligvis ville have behov for hjælp til at udfylde et eventuelt spørgeskema, hvormed der ville blive et afgørende bias at skulle tage hensyn til i den efterfølgende analyse. I stedet valgte vi altså det semistrukturerede forskningsinterview.

5.3 Data- og indsamlingsmetoder

Efter at have valgt det semistrukturerede forskningsinterview som vores metodeform til indsamling af empiri, undersøgte vi hvilke respondenter, der kunne være relevante. Vi ville gerne belyse vores problemstilling fra flere forskellige perspektiver, og derfor var det også oplagt for vores projekt, hvis vi interviewede personer fra forskellige ledelsesniveauer. Således ville vi gerne både snakke med beboere fra Dreyershus, hvis oplevelse af kvaliteten det hele i sidste ende handlede om, medarbejdere der havde det praktiske arbejde på et udliciteret plejehjem mellem hænderne, Dreyershus' forstander samt elitepersoner i form af ledelse fra henholdsvis OK-Fonden og Kolding Kommune. Samtlige respondenter blev i første omgang kontaktet via mail, hvorefter de præcise detaljer vedrørende dato, tid, sted med videre blev fastsat over en telefonsamtale – enten med respondenterne selv eller med respondenterens sekretær. Vi vedhæftede i alle udsendte mails SDU's folder "*Projektsamarbejde med studerende fra bacheloruddannelsen i Sociologi og Kulturanalyse*" for at give en kort præsentation af os selv samt sikre respondenterne troværdighed og seriøsitet med vores henvendelse.

Vi endte med at udføre to eliteinterviews. Det ene interview var med Kolding Kommunes seniordriftschef Helle Brinch og foregik på én af kommunens egne afdelinger, mens vores andet eliteinterview blev et telefoninterview med OK-Fondens administrerende direktør Paul Erik Weidemann. Vi valgte at lave telefoninterview af praktiske årsager. Vi var klare over det kunne være et bias, da vi ikke ville få øjenkontakt og kropssproget med i interviewet. Selvom dette kan lede til misforståelser, fandt vi stadig interviewet brugbart for vores projekt. For begge eliteinterviews gjaldt det, at vi på forhånd havde opnået et grundigt kendskab til både respondenterens arbejdsområde samt hvilke temaer, vi ønskede, at interviewet skulle omhandle. Vi opstillede åbne spørgsmål, hvori vi inddrog relevante fagudtryk og fokuserede desuden på deres egne, *personlige* holdninger til emnerne frem for faktuelle spørgsmål, som vi selv kunne have søgt efter svar på andre steder. Vi holdt lidt igen med de konfronterende spørgsmål, da vi ikke følte os langt nok fremme i vores uddannelsesforløb til at gøre dette fyldestgørende. Vi udarbejdede dog spørgsmål, hvori vi tog det som en selvfølge, at vores elitepersoner havde kendskab til diverse teorier og rapporter. Både Helle Brinch, Karen Sørensen og Paul Erik Weidemann bad om at få spørgsmålene på forhånd. Vi sendte dem de mest åbne og overordnede spørgsmål, men undlod at vedlægge alle underspørgsmålene, eftersom vi ønskede at få mindst mulig indflydelse på deres svar og argumentationer.

I forhold til udarbejdelsen af spørgsmål til Dreyershus' beboere anvendte vi en anden og mere pædagogisk tilgang. Med udgangspunkt i SFI's otte domæner for livskvalitet adskilte vi forskningsspørgsmål fra interviewspørgsmål og formede enkle, letforståelige og til dels vejledende spørgsmål uden inddragelse af hverken fagudtryk eller akademiske vendinger (Se bilag 10.2:57). Dette fandt vi relevant, således de ældre skulle føle sig trygge under interviewene, så vi kunne få mest muligt informativt ud af deres svar.

Spørgsmålene til henholdsvis medarbejderne og forstanderen, Karen Sørensen, på Dreyershus var langt hen ad vejen udformet ens og omhandlede hovedsageligt arbejdsgangen samt hverdagen på et udliciteret plejecenter. Livskvalitet var et centralt element, dog blev der tilføjet flere spørgsmål i Karen Sørensens interviewguide vedrørende blandt andet det administrative arbejde og samarbejdet med Kolding Kommune. I denne undersøgelse har vi set forstanderen Karen Sørensen som et "mellemlig niveau", mellem vores "praktiske" interviewpersoner og vores elitepersoner, da hun både arbejder med de administrative- og planlæggende møder med Kolding Kommune, driftmæssige opgaver, personale-sagen med videre, men samtidig er hun også en stor del af hverdagslivet på Dreyershus.

Fælles for alle vores interviewguides uanset niveau og situation har været deres semistrukturerede opbygning, hvilket vil sige, at vi i høj grad har givet plads til uddybninger og uforberedte tilføjelser, men samtidig har vi haft en klar struktur at gå ud fra samt konkrete spørgsmål, vi ønskede svar på. Desuden optog vi med respondentens tilladelse samtlige interviews på diktafon for at sikre et så validt og nøjagtigt datagrundlag som muligt.

Vi deltog alle fire i interviewet med Karen Sørensen, men ellers har vi kun været 1-2 personer om de resterende interviews. Både af praktiske og tidsmæssige årsager, men også fordi vi ikke ønskede at virke alt for overvældende over for især de ældre og Dreyershus' medarbejdere. Efter interviewet med forstanderen, som foregik på hendes kontor på Dreyershus, fik vi alle fire en rundvisning på plejecenteret, hvor vi så de fysiske rammer og fik et indtryk af de omgivelser, de ældre lever i. Vi kan kalde vores rundvisning på Dreyershus for en "indirekte observation", eftersom vi selv fik en oplevelse af miljøet, hvilket var med til at danne os et helhedsindtryk af Dreyershus som institution. Vi fik sat billeder på noget af den viden, vi havde tilegnet os under interviewet. Efter rundvisningen fandt Karen Sørensen to medarbejdere fra Dreyershus, Ditte og Hanne, som vi fik lov at interviewe. Både Ditte og Hanne arbejder til dagligt på plejecenteret og er begge uddannet social- og sundsassistent. Det var ligeledes Karen Sørensen som udvalgte, hvilke beboere vi kunne snakke med, da hun som forstander havde et større overblik over, hvilke respondenter der kunne være særligt interessante for vores undersøgelse.

5.4 Databehandling

Projektets empiri blev indsamlet løbende inden for en periode på cirka to uger. Vi bestræbte os på at få hvert interview transskriberet hurtigst muligt efter interviewet havde fundet sted, dels fordi det er lettere at transskribere, så længe interviewet stadig står forholdsvis klart i hukommelsen, dels for at kunne komme i gang med analysedelen snarest. Vi forsøgte at uddele transskriptionsarbejdet nogenlunde lige imellem os alle fire og læste efterfølgende hinandens transskriptioner igennem.

Vi havde ikke som sådan udformet en transskriptionsnøgle på forhånd, men havde blot snakket om nogle generelle elementer, der skulle være gennemgående i alle transskriptioner. Vi havde blandt andet aftalt, at pauser, latter, "øhm", og så videre, kun skulle medskrives, hvis det havde relevans for tolkningen af det pågældende svar. Desuden skulle ord, der i interviewet blev udtalt med tryk på, markeres, og længerevarende, irrelevante samtalestykker kunne vi undlade at skrive og blot markere med (...).

Efter vi havde fået udført alle interviews og transskriberet alle lydfile, printede vi transskriptionssiderne ud, for derefter at kunne påbegynde farvekodning med overstregningstusser. Vi satte os sammen og fik hurtigt, ud fra vores litteraturstudie og teori afsnit, diskuteret os frem til følgende fem hovedtemaer, som vi ville farvekode ud fra: 1) Udlicitering generelt, 2) Livskvalitet/de otte domæner fra SFI, 3) Bureaucrati og NPM, 4) Konkurrencestaten, 5) Innovation/ny teknologi. Vi sørgede for, at vi alle fire fik læst og farvekodet alle interviews, for at sikre at intet oplagt analysemateriale blev overset. Gennem farvekodningen fik vi dannet os et bedre overblik over indholdet i vores interviews, hvilket gjorde det mere overskueligt og lettilgængeligt at anvende i analysen efterfølgende. Da farvekodningen med overstregningstusser på papirform var færdiggjort, genindskrev vi alle farvemarkeringer, som vi havde lavet, i vores dokumenter på computeren, således at vi også havde det digitalt.

5.5 Dataanalysestrategi

Som nævnt valgte vi at gribe vores projekt an ud fra den deduktive analysestrategi, eftersom vi tilegnede os viden om begreberne livskvalitet, konkurrencestaten, bureaukrati, NPM, Produktivitetskommissionens rapport fra februar 2014 med videre, inden vi foretog vores semistrukturerede forskningsinterview. Vi så den deduktive tilgang som den mest oplagte til dette semesterprojekt, eftersom ingen af os i gruppen havde meget kendskab til vores problemstilling før projektets opstart. Det ville have været vanskeligt for os at få udført nogle informative interviews, hvis vi ikke på forhånd havde noget grundlæggende viden samt nogle retningslinjer at følge. Desuden ville vi formodentlig have fået langt mindre ud af vores eliteinterviews, hvis vi ikke selv på forhånd havde tilegnet os viden om OPP'er, Kolding Kommunes projekter, OK-Fondens værdier og så videre.

Efter vi havde besøgt Dreyershus og fået indsamlet empiri fra henholdsvis forstanderen, to medarbejdere samt tre af beboerne, måtte vi lave en ganske omfattende ændring i forhold til vores dataanalysestrategi.

Som udgangspunkt ønskede vi at undersøge graden af livskvalitet på udliciterede plejehjem med de ældre som projektets primære respondenter. Vi kunne dog efter indsamling af vores empiri hurtigt konkludere, at denne strategi måtte revideres. For det første fordi de beboere som vi fik lov at snakke med, hverken var et repræsentativt udpluk eller tilfældigt udvalgte, eftersom de blev bestemt af Karen Sørensen. Hun valgte, forståeligt nok, nogle af Dreyershus' mest friske beboere, idet mange af beboerne var for svage, demente, eller andet til overhovedet at kunne gennemføre et interview. Dette er et stort bias i sig selv, da vi ikke får svar fra tilfældigt udvalgte beboere, men udelukkende fra de som har det bedst. De beboere som er mest friske, har sandsynligvis også en højere livskvalitet end de svageste på Dreyershus, og vi ville af den grund ikke kunne danne os et billede af den generelle livskvalitet på plejecentret ud fra de ældres svar. For det andet var selv de mest friske af Dreyershus' beboere stadigvæk så svage, at deres svar ikke ville være brugbare til analyse. De svarede meget kortfattet, og vi måtte i høj grad lægge ord i munden på dem og hjælpe dem gennem interviewet, hvilket også er et bias, der er for stort til, at vi kan konkludere noget generelt med udgangspunkt i de ældres svar.

I stedet valgte vi at lade projektet tage en drejning i en retning, hvor vi slet ikke ville inddrage beboernes interviews i vores analyse, men i stedet lægge vægten hos ledelsen fra både Kolding Kommune, Dreyershus og OK-Fonden, mens medarbejdernes svar også vil blive anvendt i en mindre grad. Af samme årsag har vi valgt ikke at transskribere vores interviews med de ældre. Vi vil gennemføre vores analyse ud fra følgende fire hovedtemaer, hvoraf udlicitering generelt vil komme til udtryk gennem hele analysedelen:

- De otte domæner for livskvalitet ifølge SFI
- Konkurrencestaten
- Bureaukrati og NPM
- Innovation, nytænkning og velfærdsteknologi

5.6 Validitet og reliabilitet

På trods af at vi har fået chancen for at snakke med flere indflydelsesrige personer, som har et relevant overblik over vores problemområde, er der stadig flere bias, som vi må være opmærksomme på i udførelsen af vores analyse.

I analysen af projektets eliteinterviews, skal vi huske på, at hverken Helle Brinch eller Paul Erik Weidemann talte på vegne af udelukkende dem selv, men at de repræsenterede henholdsvis hele Kolding Kommunes seniorafdeling og OK-Fonden. Dette afspejles også tydeligt i deres svar. Helle Brinch frem-

stiller hele vejen igennem Kolding Kommune i et positivt lys, og hun nævner ingen ulemper som sådan, når det handler om de valg og den proces Kolding Kommune har gennemgået i forhold til udlicitering af ældreplejen. Samtidig bærer Paul Erik Weidemann en stor bekymring for fremtidens kvalitet i ældreplejen, hvis svenske firmaer begynder at konkurrere med de danske, hvilket heller ikke er så mærkeligt, da der med en sådan udvikling ville være risiko for, at hans egen virksomhed blev udkonkurreret af det svenske marked. I forhold til både Karen Sørensens samt medarbejdernes svar, tager vi højde for, at de alle arbejder for OK-Fonden, hvorfor de må formodes også at være påvirkede af OK-Fondens værdier. Dette kommer blandt andet til udtryk i kraft af OK-Fondens motto, *livet skal leves hele livet*, som blev nævnt under samtlige interviews. Intet af vores empiri kan således tolkes som udelukkende faktisk og objektivt viden, men er i høj grad præget af subjektive holdninger, habitus og eventuelt bagvedliggende interesser. Det kunne eventuelt have styrket for vores projekt, hvis vi havde benyttet os af metodetriangulering og suppleret vores empiri med en kvantitativ undersøgelse. Desuden fik alle respondenter, på nær medarbejderne, udleveret spørgsmålene på forhånd, hvilket også medfører bias, da vi fortrinsvis efterstræbte deres umiddelbare og intuitive holdning frem for én der var officielt og "politisk korrekt" gennemtænkt og velforberedt.

Set i bakspejlet kunne det formentlig have været en fordel for vores eliteinterview med især Helle Brinch, hvis vi havde benyttet os mere af de konfronterende spørgsmål. Hun fik bekræftet Kolding Kommune som et pragteksempel, hvilket vi eventuelt godt kunne have forholdt os mere kritiske til i selve situationen. Med en større håndværksmæssig erfaring inden for interviewmetoden, ville det være mest fordelagtigt med en mere kritisk indgangsvinkel.

Den tidsmæssige ramme for dette projekt har betydet at det kun har været muligt at anvende ét plejecenter som casestudie. Derved kan der sættes spørgsmålstegn ved validiteten af dette projekts datagrundlag. I en mere omfattende undersøgelse ville det være oplagt at besøge flere plejecentre, beliggende i forskellige kommuner og desuden variere mellem den udliciterede og den offentligt forvaltede ældrepleje. Herved ville et bredere samt et mere generelt billede kunne dannes, og det ville blive lettere at sammenligne det udliciterede og det offentlige med hinanden. Dog repræsenterer både Helle Brinch og Paul Erik Weidemann adskillige plejecentre, og ikke kun Dreyershus som vi har besøgt, hvilket øger graden af validitet i vores projekt markant.

I projektets opstartsfasen overvejede vi også at inddrage en fokusgruppe i vores analyse, hvor vi ville få nogle af de ældre selv til at diskutere, hvad livskvalitet er for dem. Vi forlod dog denne metode igen, eftersom den gruppe af ældre vi beskæftiger os med, bor på plejehjem og derfor må være så svage, at de ikke kan bo alene. I den forbindelse ville de formodentlig også have begrænsede kræfter til at gennemføre et fokusgruppeinterview. Hvis vi alligevel havde insistet på i højere grad at inddrage de ældre selv i vores projekt og analyse, kunne en anden og mere oplagt metode have været et længerevarende observationsstudie på Dreyershus.

En sidste overvejelse der også må nævnes, er den, at vi allerede igennem vores definition af *livskvalitet* har påvirket, hvilke resultater vi vil få ud af vores undersøgelse i den anden ende. Havde vi defineret vores forståelse af livskvalitet anderledes, fx ud fra et mere økonomisk perspektiv, ville vores resultater formodentlig også have båret præg deraf.

4.7 Resultater

Vi har i dette semesterprojekt valgt at undersøge, hvorvidt det er muligt at sikre livskvaliteten i den udliciterede del af ældreplejen. I og med at begrebet *kvalitet* indebærer en uklar og bred betydning, har vi valgt at definere vores/projektets forståelse af begrebet livskvalitet ud fra SFI's otte domæner, som indikerer selv samme tema. Vi har valgt det semistrukturerede forskningsinterview som vores metodeform til indsamling af empiri, da vi vurderede det kvalitative interview til at give os de bedste muligheder for at få et indtryk af den enkelte respondents tolkning af, hvad *livskvalitet* er for en størrelse. For at få belyst vores problemstilling fra forskellige vinkler og perspektiver, valgte vi både at udføre eliteinterviews samt interviews med praktikere på Dreyershus Plejecenter. Alt efter hvilket interview vi udformede interviewguide til, blev der taget hensyn til forskellige sproglige virkemidler og mængden af fx fagudtryk og konfronterende spørgsmål. Alle interviewguides blev dog semistrukturerede, så der var plads til åbne og beskrivende svar fra respondenterne.

Der er i vores empiri flere bias, vi må tage hensyn til, når vi påbegynder vores analyse. Først og fremmest må vi tage stilling til den enkelte respondents position, og overveje hvem de repræsenterer samt hvilke bagvedliggende interesser, de selv taler ud fra. Desuden må vi understrege, at graden af validitet og reliabilitet i vores projekt er forholdsvis lille, da vi kun har besøgt ét udliciteret plejehjem og kun fokuseret på én kommune.

6. Analyse

I dette afsnit vil vi analysere og fortolke vores indsamlede empiri fra henholdsvis Dreyershus, OK-Fonden og Kolding Kommune. Vi vil med udgangspunkt i respondenternes svar undersøge, hvordan vores tilegnede viden fra litteraturstudiet og især fra vores teori afsnit står i forhold til vores indsamlede empiri. Vi vil først belyse, hvordan SFI's otte aspekter af omsorgsbetinget livskvalitet kommer til udtryk i den daglige arbejdsgang på Plejecenter Dreyershus. Efterfølgende vil vi undersøge, hvilken indvirkning konkurrencestaten i dag har på udlicitering og privatisering. Dette vil vi primært gøre ud fra vores interviews, men i særdeleshed også ud fra en mere grundlæggende, samfundsmæssig udvikling samt tilpasning. Vi vil se dette i forhold til fremtidens kvalitetssikring i ældreplejen afspejlet af både OK-Fonden og seniordriftschefen i Koldings Kommunes perspektiver. Herefter vil vi med afsæt i vores teori om bureaukrati og NPM kigge på det administrative aspekt og i vores analyse forholde os til, hvordan de to modsatrettede, administrative styringsformer hver især kommer til udtryk i en udliciteret ældrepleje. Afslutningsvis vil vi med udgangspunkt i Produktivitetskommissionens tredje anbefaling: *"Samarbejde og partnerskaber kan fremme innovation"* (PKR, 2014:9), fokusere på vores respondenter holdninger til anvendelse af velfærdsteknologi i ældreplejen og desuden kigge på andre mulige fordele ved, at offentlige og private virksomheder løser bløde velfærdsopgaver i fællesskab. Afsnittet afrundes med en samlet konklusion af hele vores analyse.

6.1 De otte domæner for livskvalitet på Dreyershus Plejecenter

Med udgangspunkt i vores indsamlede empiri, vil de otte domæner for livskvalitet fra SFI's rapport *Omsorg og livskvalitet i plejeboligen* blive belyst. Hvert af de enkelte afsnit er blevet opdelt i de forskellige domæner.

Forstander på Dreyershus, Karen Sørensen, udtrykker sin opfattelse af kvalitet i ældreplejen som blandt andet *"Respekten for at det menneske får lov at fortsætte det liv, som de har været vant til, under nogle andre rammer selvfølgelig"* (Sørensen:81). Dette betyder, at man som beboer på Dreyerhus skal have frihed til selv at træffe valg i sin tilværelse, og at en plads på plejecentret dermed skal påvirke det levede liv mindst muligt med hensyn til regler og daglige rutiner. Dette stemmer således overens med et af SFI's behov for livskvalitet, som er *kontrol i dagligdagen*. Her er det vigtigt, at beboeren selv kan vælge, hvad han/hun vil foretage sig og hvornår (SFI, 2012:94). Nogle eksempler på dette er, at beboerne selv bestemmer, hvornår de vil stå op om morgenen og hvilke aktiviteter de vil deltage i. Desuden har de indflydelse på hvilken mad, der bliver serveret og hvilke tilbud, de vil gøre brug af i dagligdagen. Ifølge Karen Sørensen, er det vigtigt at give den enkelte beboer en valgfrihed, så han/hun kan leve livet, som det ønskes. På samme måde fortæller Hanne, som er medarbejder på Dreyershus,

at hun selv har stor indflydelse på sit arbejde, men påpeger at dette sker i samråd med beboerne, da de i høj grad er medbestemmende i dagligdagens rutiner (Hanne:114). Denne medbestemmelse kommer også til udtryk, når hun bliver spurgt om, hvad der er med til at skabe kvalitet på et plejehjem: *"(...) at de er så meget medbestemmende i, hvad der sker omkring dem i deres hverdag. Og at de bliver behandlet med forskellighed, alle beboerne"* (Hanne:114). Om morgenen går medarbejderne ikke ind og vækker beboerne, da de selv bestemmer, om de vil op meget tidligt om morgenen, eller om de vil blive liggende helt til klokken 11.00 (Hanne:115)

På plejecentret har man desuden mulighed for at tilkøbe ydelser, hvilket også er med til, at beboerne selv bestemmer over sin dagligdag. Plejecentret har således et stort fokus på, at beboere ikke skal føle sig begrænsede af at flytte adresse til Dreyershus. Karen Sørensen anser tilkøbsmulighederne som værende en fin mulighed for beboerne, da det kan være med til at få dækket den enkeltes behov, og skaber endvidere en frihed til selv at vælge fra og til: *"Det giver den mulighed for at mennesker af alle forskellige slags, med den forskellighed der er, kan leve livet hele livet"* (Sørensen:85).

På samme måde stemmer dette også overens med OK-Fondens vision om, at *livet skal leves – hele livet* (Karen del 1:7), idet det ikke er meningen, at livet skal gå i stå blot fordi man bliver visiteret til et plejecenter. Disse tilkøbsydelser er med til at give livskvalitet til den enkelte, fordi *"Vi kan jo ikke bare tage alle over en kam"*, fortæller Karen Sørensen (Sørensen:93). På Dreyershus giver de den ældre mulighed for at vælge mellem et større udvalg af oplevelser og arrangementer gennem disse tilkøbsydelser.

Et andet af SFI's behov for livskvalitet omhandler *maden*. Her er det vigtigt, at der bliver taget højde for individuelle præferencer og behov, samt at kosten er nærende og varieret (SFI, 2012:94). På Dreyershus laver medarbejderne selv maden, hvilket man, ifølge Karen Sørensen, ikke gør på ret mange andre plejecentre, hvor det for det meste er vakuumpakket mad eller frysemad, der bliver serveret. Her bliver der dagligt lavet varmt mad i plejecenterets syv køkkener (Sørensen:86). Da personalet i en periode var interesseret i at finde ud af hvilke tiltag, der kunne erstattes af andre, fandt de ud af, at måltiderne var med til at skabe værdi for beboerne, og at de generelt blev vægtet rigtig højt: *"(...) og det er jo en af de ting, som vi scorer rigtig højt på rundt omkring. (...). Og ingen tvivl om, at det der med mad, det skulle vi ikke røre ved"* (Sørensen:86). Dette er en gennemgående tilgang på OK-Fondens plejecentre, idet alle plejecentre har køkkener, hvor der bliver lavet mad. På Dreyershus er der desuden ansat en kok, som laver energiberigende retter til de personer, som er småtspisende og derfor kræver ernæringsmæssig opmærksomhed (Sørensen:87). Den daglige kost bliver desuden planlagt ud fra beboernes egne ønsker, da de alle er med til at bestemme, hvad der bliver serveret (Hanne:113).

Alle beboere skal, ifølge SFI, have tilgang til forskellige *aktiviteter* på et plejecenter for at kunne opnå en høj livskvalitet. Beboere skal have mulighed for at deltage i meningsfulde aktiviteter, hvor typen og hyppigheden bør tilfredsstille de enkeltes ønsker (SFI, 2012:36). Ditte, som er medarbejder på Dreyershus, fortæller, at i plejecenterets aktivitetscenter kan beboerne komme ned, hvis de har lyst til at deltage i de forskellige aktiviteter, som foregår om formiddagen. Der er både mulighed for at deltage i erindringsdans, keglespil og så videre. Hver måned bliver der lavet et program, så beboerne kan se, hvad der kommer til at foregå de forskellige dage (Ditte:108). Ditte forklarer desuden, at medarbejderne er på Dreyershus for beboernes skyld, og at de forskellige aktiviteter netop er til, fordi det kan være med til at give de ældre en god hverdag: *"(...) vi prøver virkelig at gå ind for det der motto (Livet skal leves hele livet, red.) når beboerne er her, så skal de bare have det så godt som overhovedet muligt"* (Ditte:110).

Leve-bomiljøet på Dreyershus handler desuden om involvering af beboerne i gruppen, og medarbejderne forsøger så vidt muligt at inddrage alle i de forskellige opgaver. For mange af beboerne gælder det ikke nødvendigvis om at deltage i en masse opfundne aktiviteter, men blot om at være til stede: *"Så når vi snakker deltagelse, så siger vi at bare det at være til stede, det er også at deltage"* (Sørensen:84). Hermed menes der, at beboeren kan deltage ved blot at være en del af en kendt hverdag. Fordi madlavningen foregår på plejecenteret, og ikke bliver hentet udefra, gør denne aktivitet det også muligt for beboerne at deltage i dette: *"Bare sidde i køkkenet og se, dufte når der bliver lavet mad, det er også at være med"* (Sørensen:84). På Dreyershus har 75% af beboerne en demensdiagnose eller demenslignende symptomer (Sørensen:80), hvilket betyder, at det er færre aktiviteter, som beboerne kan tage del i. Med denne målgruppe er det at deltage i hverdagslignende og genkendelige gøremål noget der giver en stor glæde i dagligdagen: *"Nogle kan lave lidt, og det betyder ufattelig meget for beboerne at føle sig værdsat, og at 'jeg kan stadigvæk noget'"* (Sørensen:84). Udover aktiviteter som spil, tegning, dans og så videre, er der blevet investeret i en touch-and-play skærm med forskellige slags opgaver til at træne hjerneaktiviteten samt opgaver med fysisk træning, som beboerne vil blive introduceret til og afprøve i den nærmeste fremtid (Sørensen:90). Når det gælder aktiviteter for ældre, er det vigtigt ikke at opfatte ældre mennesker som værende handlingslammede eller inaktive på baggrund af deres alder, mener Helle Brinch, seniordriftschef for Kolding kommune: *"Altså, hvis man kan undervise børn i at danse, så kan man også undervise gamle i at danse – som et eksempel på, at det der med at man tror, at gamle mennesker de ikke kan noget, det er jo helt misforstået"* (Brinch:62). Derfor er det vigtigt ikke at berøve de ældre en frihed til at deltage i aktiviteter på baggrund af alder.

Derudover kan disse aktiviteter være med til at skabe mere *social kontakt* både til medarbejderne men også beboerne imellem. Om den ældre har hyppig social kontakt med familie og pårørende, er ikke noget Dreyershus kan fremtvinge, men en uønsket social isolation kan lettere formindskes ved at give

dem muligheden for at deltage i aktiviteter og arrangementer, hvis den ældre selv ønsker dette. Social kontakt er en af de overordnede livskvalitetsdomæner, som er med til at skabe trivsel hos beboerne. Hvis den ældre ikke ønsker at tage del i de tilbudte aktiviteter, behøver domænet ikke være uopfyldt, da det handler om, at personen skal være tilfreds med sin nuværende sociale situation. Der skal derfor være fokus på, at beboeren føler sig involveret i et socialt fællesskab, så længe det er vigtigt for beboeren selv (SFI, 2012:94). *"Men du kan også godt få nogle beboere på et tidspunkt, der ønsker at være inde i lejligheden. Så er det det, de skal have lov til"* fortæller en medarbejder (Hanne:115). Dreyershus stiller dermed nogle muligheder til rådighed, og giver den enkelte frihed til selv at vælge fra og til. Desuden er selve leve-bomiljøet på Dreyershus med til at skabe en social kontakt til medarbejderne og de andre beboere. I hvert af de otte leve-bomiljøer bor der fem til otte beboere i hver deres boliggruppe med en fast tilknyttet medarbejder. *"Leve-bomiljø betyder at alle opgaver foregår i boliggruppen som en slags bofællesskab, stor familie (...)"* (Sørensen:79). Dette er i høj grad med til at skabe et tættere bånd og et anderledes forhold til andre på plejecenteret.

Tryghed er også et vigtigt domæne, når man beskæftiger sig med livskvalitet på plejecentre. Det har stor betydning, om beboeren føler sig tryk i sit miljø (SFI, 2012:36).

Beboerne skal føle sig trygge i de nye rammer, og medarbejderne føler sig i høj grad ansvarlige for at passe på de ældre: *"Og det er sådan set skrækscenariet for medarbejderne, at en beboer går og kommer til skade, fordi den der skyldfølelse, som kommer med det samme"* (Sørensen:91)

Helle Brinch fortæller, at de i Kolding Kommune har kørt et smerteprojekt, som går ud på at lave en måling af, om nogle af de demente beboere har ondt, for på den måde at hjælpe de personer, som har svært ved at give udtryk for smerter: *"(...) det ville jo være en skrækkelig tanke, at vi har nogle der går rundt og har ondt, uden at kunne give udtryk for det"* (Brinch:70). Denne nytænkning kan give kommende beboere en tryghed ved netop at vide, at der bliver taget hensyn til deres behov uanset hvilken tilstand, de er i. Eftersom det er faste medarbejdere, som er tilknyttet hver boliggruppe, kan dette også være en tryghedsskabende faktor i og med, at de ældre ser de samme medarbejdere hver dag og på den måde lærer dem at kende.

SFI påpeger desuden, at medarbejderne skal hjælpe den ældre med at bevare sin *værdighed* ved at blive behandlet på en værdig måde og med respekt (SFI, 2012:36). Hertil beskriver Karen Sørensen, hvilket mål de ansatte har for beboerne på Dreyershus: *"Altså det er jo det der smitter af i vores hverdag (...) og det med at kunne skabe nogle rammer så beboerne kan leve et liv så tæt på det, de har været vant til, som muligt"* (Sørensen:85). Dette er med til at udtrykke respekt og værdighed over for plejecentrets beboere, idet der bliver taget hensyn til de forskellige måder, man ønsker at leve sit liv på. Da OK-Fonden er en non-profit organisation, fortæller Paul Erik Weidemann, at det er *"(...) respekten for*

den anden, der driver den her organisation. Altså vi vil gøre en forskel" (Weidemann:98) og uddyber, at organisationen er der for at tage sig ordentligt af de gamle og af hinanden (Weidemann:98).

Denne respekt for beboerens egne ønsker, skal også være i fokus, når det gælder den *personlige pleje*, idet den ældre skal være klædt på og blive plejet på en måde, der afspejler de personlige præferencer (SFI, 2012:94). Det, at den enkeltes behov bliver dækket, er med til at skabe den gode hverdag, og *"(...) den hverdag består af at nogle skal have hjælp til noget personlig pleje, vi skal have noget at spise, vi skal have gjort rent"* (Sørensen:84). Altså bliver der hjulpet de steder, hvor der er brug for det. For Helle Brinch handler det om at kunne passe de borgere, som har et behov, og samtidig handler selve værdisætningen omkring borgeren om at have respekt. *"Og det der er vigtigt for mig, det er egentlig at spørge om, hvad det er man har behov for"* (Brinch:61). Dermed kommer den personlige pleje, og andre behov, i fokus, hvis den ældre ønsker det.

Karen Sørensen fortæller, at det der sker, når folk flytter ind på Dreyershus, er at de firkantet set bare skifter adresse (Sørensen:85). Heri ligger der, at der ikke bliver foretaget drastiske ændringer i den måde, hverdagen foregår på. Beboerne bestemmer selv over deres bolig, som hvis de boede i en købt lejlighed inde i byen. Altså har den enkelte overordnet selvkontrol over sin bolig, men får hjælp af de ansatte til at holde den ren og ordentlig. Denne kvalitet omhandlende *boligen* har, ifølge SFI, stor betydning for beboerens velbefindende, idet et komfortabelt hjem er med til at give den enkelte en forøget livskvalitet (SFI, 2012:36).

Karen Sørensen mener desuden, at personalesammensætningen er med til at holde fokus på den enkelte beboer, idet det er det samme personale, der yder pleje, giver omsorg, laver mad, vasker tøj, gør rent, står for sociale aktiviteter og så videre (Sørensen:83). Dette giver medarbejderne mulighed for at prioritere sine opgaver, og på den måde udføre sit arbejde de steder, hvor der er mest brug for det. I tilfælde af mangel på tid vil det til hver en tid være beboerne og plejen, som bliver prioriteret, og først derefter bliver der taget hånd om rengøringen. Denne prioritering anses som værende en god mulighed for i højere grad at fokusere på beboerne i tilfælde af sygdom blandt personalet eller andre udfordringer: *"(...) jamen der bliver der ikke gjort rent. Der er det beboeren vi koncentrerer os om. Så må vi gøre rent en anden dag"* (Hanne:116).

Dette, mener Karen Sørensen, er med til at give Dreyershus stor fleksibilitet, i forhold til steder, der benytter sig af en mere opdelt arbejdsstruktur *"Og det vil sige fleksibiliteten er rigtig stor i sådan et leve-bo-miljø. (...)* (Hvis der var, red.) *noget rengøringspersonale der kun tog sig af rengøringen, og nogle der kun tog sig af plejen, så ville vi være sårbare"* (Sørensen, 83).

Omsorg og den sociale kontakt til medarbejderne kan, ifølge Paul Erik Weidemann, risikere at blive mindsket som konsekvens af prisreduktioner og timereduktioner i ældreplejen "(...) så er det altså at vores medarbejdere er i mindre kontakt med den enkelte borger (...)" (Weidemann:104), da det kræver høj plejefaglig kompetence, hænder og tid til at tage sig af borgeren (Weidemann:104). Derudover kræves der en politisk ærlighed om, hvad der er det nedre niveau for, hvad der er acceptabelt på plejeområdet (Weidemann:104). Denne bekymring deler Helle Brinch, idet hun mener, at personalenedskæringer vil påvirke kvaliteten, idet en medarbejder skal udføre flere opgaver på den samme tid (Brinch:72).

Ud fra ovenstående kan vi konkludere, at der fra ledelsen, Kolding Kommune og OK-Fonden er stor fokus på de otte domæner, som ifølge SFI gør sig gældende, når det gælder omsorgsbetinget livskvalitet. På baggrund af vores interviews, er der størst opmærksomhed omkring domænerne *kontrol i dagligdagen, aktiviteter og mad og drikke*. Vi kan ikke konkludere, at disse domæner opleves som tilfredsstillende for den enkelte beboer, da det er beboernes subjektive opfattelse, der er afgørende for, om domænerne er opfyldte.

6.2 Konkurrencestaten

Vi vil i følgende afsnit undersøge, hvordan konkurrencestaten har indvirket på udlicitering og privatisering. Vi vil ud fra vores interviews komme ind omkring både vores case Dreyershus Plejecenter, udliciteringserfaringerne i Kolding Kommune, men i særdeleshed også en mere grundlæggende samfundsmæssig udvikling og tilpasning i forhold til fremtidens kvalitetssikring i ældreplejen.

Udlicitering og privatisering er en naturlig følge af udviklingen fra velfærdsstat til konkurrencestat. Ove K. Pedersen beskriver, hvordan et karakteristika ved konkurrencestaten er, at "*den mobiliserer befolkningen og virksomhederne til at deltage i den globale konkurrence (i stedet for at beskytte mod den)*" (Bogason, 2013:101). Denne internationalisering har sammen med NPM-reformerne skabt et mere markedsorienteret statsapparat, hvor tanken om udlicitering, også af de bløde værdier såsom ældrepleje, er en mulighed.

OK-Fonden er en non-profit selvejende institution, hvis værdigrundlag baserer sig på følgende motto: "*livet skal leves - hele livet*". OK-Fonden har i den forbindelse defineret en række kerneværdier, som skal hjælpe dem med at leve op til deres motto - dette er deres konkurrencegrundlag.

OK-Fonden udbyder en løsning, hvor "*(...) vi har arbejdet på friheden til vores ledere, vi har arbejdet på at turde være den organisation, vi er, og vi har arbejdet på at involvere de pårørende og de frivillige endnu mere i det, vi går og laver*" (Weidemann:98). Paul Erik Weidemann, administrerende direktør i OK-Fonden, beskriver OK-Fondens kvalitetsudvikling fra familiefond til en mere regulær virksomhed. OK-

Fonden arbejder desuden en del med handlefrihed til deres medarbejdere. De arbejder med frihed under ansvar, hvilket blandt andre medarbejderen, Ditte, på Dreyershus beskriver: *"Selvfølgelig er det et job, man skal leve af, men man er her også for beboernes skyld, vi prøver virkelig og gå ind for det der motto, når beboerne er her, så skal de bare have det så godt som overhovedet muligt"* (Ditte:110). Medarbejderens holdning understreges også af Paul Erik Weidemann, som bifalder de ansattes dedikation til at fremme OK-Fondens værdigrundlag på følgende måde: *"Den dedikation der er hos vores medarbejdere til at løse opgaven i virkeligheden kunne stå på mål for at have frihed til at selv at bestemme og beslutte at kunne agere lige der, hvor man er som medarbejder, det betyder bare alt"* (Weidemann:97). Dette illustrerer, hvordan OK-Fondens medarbejdere og administrerende direktør mener, deres forcer er, og Paul Erik Weidemann beskriver desuden organisationens overordnede formål som værende:

"Ordentligheden i forhold til at tage os ordentligt at de gamle, tage os ordentlig af hinanden. Det er det, vi er her for (...) Men jeg tror i virkeligheden, at hvis jeg skal sige det meget simpelt, så er det respekten for den anden, der driver den her organisation. Altså vi vil gøre en forskel" (Weidemann, 98).

OK-Fondens ideal er, som beskrevet tidligere, at sikre kvaliteten for den enkelte i ældreplejen. Derfor byder fonden ikke på opgaver, hvor prisbarometeret fylder halvdelen eller mere af udbuddets beslutningsgrundlag (Weidemann:102). Dette står i kontrast til teorien for markedets grundrelation, som er konkurrencebaseret bytte. Her er udlicitering og/eller privatisering et udtryk for at der udelukkende enten udliciteres, privatiseres eller overdrages til anden offentlig organisation, idet den pågældende instans kan udføre ydelsen billigere (Bogason, 2013:142). Produktivitetskommissionen lægger i deres rapport fra 2014 fokus på området for de bløde velfærdsydelser, som ældreplejen er en del af. De argumenterer i rapporten for, at den manglende udlicitering skyldes, at disse menneskelige ydelser ikke kan måles og vejes, men er mere normativt betingede. De taler i samme ombæring om risikoen for, at borgenes behov bliver overskygget af ønsket om profitøgning (PKR, 2014:57f). Dette forsøger OK-Fonden at stride imod via deres fokus på kvalitet for den enkelte samt et fokus på den diversitet, der ligger i forståelsen af livskvalitet som begreb. Paul Erik Weidemann frygter desuden, hvad konkurrencen fra udefrakommende koncerner kan gøre ved de ældres service:

"Jeg er lidt spændt på at se, hvor langt tør man presse det ned prismæssigt og samtidig turde stå på mål for at sige 'jamen servicen er uforandret'. Det er den helt store opgave (...) Jeg er bekymret for borgerne (...) og jeg er bekymret for de selvejende institutioner (...) for vi kan ikke matche prisen, hvis svenske koncerner kommer til Danmark og vælger at sætte prisen ned med 20 %" (Weidemann:101) "(...) hvem er det, der stiller spørgsmål ved, hvad den reelle leverance er, fordi hvis vi sænker prisen med 20% og fjerner 20% af medarbejderne, så har det altså konsekvenser" (Weidemann:101)

Med dette siger Paul Erik Weidemann ligeledes, at der er nogle modstridende poler i måden at udlicitere på. Udliciterer man på de bløde velfærdsområder med en økonomisk gevinst som mål eller for at muliggøre et større fokus på kvaliteten for den ældre. Det er spørgsmålet, som Paul Erik Weidemann mener, beslutningstagerne skal være mere nøgterne omkring. Han mener ikke, det er muligt at bevare kvaliteten samtidigt med at svække på ressourcerne. Han er især bekymret for konkurrencen fra de større svenske koncerner, som er leverandører af pleje for profit. *"Vi har ikke 3-4 mia. svenske kroner, der er kommet fra et kommercielt marked"* (Weidemann:103), siger Paul Erik Weidemann. Dette betyder, at OK-Fonden skal være skarpe på deres konkurrencegrundlag, og hvad det er, OK-Fonden særligt kan, som de andre ikke kan, når de ikke kan matche de svenske koncerner økonomisk. De er nødt til at have fokus på de konkurrenceudsættelser, hvor prisbarometret fylder mindre, men hvor innovationsdelen og kvalitetsdelen for den enkelte beboer har større betydning.

Helle Brinch, seniordriftschef i Kolding Kommune, fortæller, at udliciteringsprocessen i forbindelse med udliciteringen af Dreyershus til OK-Fonden ikke er gjort på baggrund af et økonomisk incitament, men er nærmere *"branding af en kommune (...) prøve at gøre nogle nye ting, og det har Kolding Kommune jo ry for på mange områder at prøve at gå nogle nye veje"* (Brinch:69). Helle Brinch argumenterer endvidere for, at det ville være billigere for hendes forretning selv at varetage opgaven i forhold til de ressourcer, der bliver brugt på udbudsprocesser (Brinch:67).

Dette går imod den oprindelige teoretiske tanke, hvor økonomien er dominerende i en udliciteringsproces. Helle Brinch snakker i stedet om andre motiver for udlicitering i Kolding Kommune, hvor hun i den forbindelse nævner branding af kommunen, hvilket er et udtryk for den øgede konkurrence kommunerne imellem. Tilsvarende kommer behovet for at kunne tilbyde sine borgere alsidighed, idet borgeren er blevet en forbruger. Hun beskriver det på denne måde:

"(...) selvfølgelig får man noget forskelligt afhængigt af, hvem det er, der styrer stedet og hvilke værdier man har, og der er OK-Fonden jo rimelig markant på, hvad det er, de gerne vil have, og det er det her med at livet skal leves hele livet. Det er de rigtig gode til. Så man køber et koncept" (Brinch:70).

Karen Sørensen, forstander på Dreyershus, beskriver ligeledes denne valgfrihed for borgerne, som et incitament for udlicitering:

"(...) det kan godt være, prisen er den samme, men så kunne man jo få lyst til at sige: kvalitet – hvordan måler vi så lige det? (...) Der vil jeg jo sige, at i og med vi har noget andet at tilbyde og noget mer' at tilbyde, så er der noget at vælge imellem for borgerne, og det er vel.. kvalitet i sig selv" (Sørensen:77).

Disse udsagn er tilbagevisende til en generel samfundstendens, der også har været afgørende for NPM, idet borgerne er blevet brugere frem for producenter. Derfor er løsningerne i det offentlige blevet mere henvendt til den enkelte borger, og hele muligheden for at vælge er blevet essentiel for det moderne menneske, som Helle Brinch også pointerer:

"(...) jeg tænker det der med at man som borger har valgmuligheder i dag, altså som man ser det (...) i Jeres generation (red. henvendt til interviewere), altså man går ind og plukker det man gerne vil have, så det der med at få sådan et samfund hvor man tror man bare kan tage hvad man vil have, det giver nogle helt andre udfordringer – også på sigt" (Brinch:68).

Ovenstående kan også ses som et argument for, at øget brugerbetaling er en mulig vej at gå i forhold til fremtidens ældrepleje og andre bløde velfærdsydelser. Både Karen Sørensen og Helle Brinch taler om muligheden for tilkøbsydelser på Dreyershus, som der ikke er i det offentlige. Karen Sørensen nævner blandt andet et konkret eksempel med en beboer, hvis søn skulle giftes i Italien, men vedkommende var ikke i stand til selv at rejse. Derfor købte han en medarbejder til at ledsage ham til sønnens bryllup. Hvis denne beboer havde boet på et kommunalt plejecenter, havde det ikke været muligt for vedkommende at tage til sin søns bryllup. I den forbindelse siger Karen Sørensen: *"(...) jeg synes, det er ærgerligt, at kommunale plejecentre ikke må tilbyde det (tilkøbsydelser, red.). Jeg synes, det er en vigtig del, når vi snakker livskvalitet, at øh... for vi snakker jo livskvalitet for den enkelte. Vi kan jo ikke bare tage alle over én kam"* (Sørensen:93).

Dette tydeliggør at Karen Sørensen mener, muligheden for at tilkøbe ydelser i det private er et klart udtryk for livskvalitet hos den enkelte og noget, der også burde inddrages i det offentlige. Det er desuden et udtryk for, at private institutioner har større behov for noget, de kan sælge sig selv på. Derfor er de mere præget af konkurrenceelementet i deres arbejdsgang, hvilket Karen Sørensen illustrerer med hendes gennemgang af de udfordringer, der opstod som nystartet udliciteret plejecenter i Kolding Kommune:

"Altså jeg synes det der med, at vi udfordrer hinanden i, hvad kan lade sig gøre, og hvad kan ikke lade sig gøre, det fint. (...) start(en, red.) har været hård, fordi, selvfølgelig har det været meget presset, men det da også noget med at have oplevelsen af, at vi skulle være dobbelt så gode, for at blive halvt så anerkendt så.. indtil vi har fået etableret os sådan godt og grundigt, og nu er mit indtryk, at vi er kendt for at være et godt sted, ik? ? Men det har da været op af bakke, fordi vi har været sådan en anderledes.. et anderledes hus, ik?" (Sørensen:96).

Ovenstående giver et billede af den proces, Dreyershus var igennem som nystartet virksomhed. De var nødt til at bevise sig som et godt alternativ til de offentlige tilbud. Da Dreyershus var et af de første udliciterede plejecentre i hele landet, var der en skepsis blandt borgerne omkring, hvad et udliciteret plejecenter nu var for en størrelse.

Helle Brinch udtalte i et af de tidligere citater, at hun også ser vigtigheden af at have valgmuligheder som borger i hendes kommune. Konkurrencen mellem det offentlige og private skærpes, så man sikrer udvikling og nytænkning i hele sektoren. Helle Brinch mener, at denne konkurrence ligger i, at man som institution fornyer sig. Det er også et udtryk for at individet skal i fokus og tilbydes muligheden for at forme det sidste af vedkommendes liv, som vedkommende ønsker det.

Paul Erik Weidemann frygter den fremtidige udlicitering, fordi han mener, der er uklarhed fra politisk side omkring, hvad det er man får, og ser det som en ulempe ved konkurrenceudsættelse på de bløde områder:

"(...) når det handler om, mennesker tager omsorg for mennesker, så er det altså hænderne og den serviceydelse, der er kerneydelsen, og hvis jeg ser på, hvad konsekvensen af prisreduktioner og timereduktioner, så er det altså vores medarbejdere, der er i mindre kontakt med den enkelte borger" (Weidemann:104).

Paul Erik Weidemann frygter altså, at kvaliteten bliver tilsidesat på grund af en gentagende konkurrenceudsættelse, som udelukkende fokuserer på det økonomiske aspekt. Det er en følge af den demografiske udvikling, at der er flere ældre, der skal tages hånd om, og der er færre penge og færre hænder til dette. Derfor er det nødvendigt at presse udbyderne til at være mere effektive i deres arbejde, og det er noget, Paul Erik Weidemann er fuldt bevidst om, men han mener, der er en nederste grænse for servicen:

"Det kræver høj plejefaglig kompetence, og det kræver hænder, at man er tilstede, og et eller andet sted er der en nederste grænse for det her, og hvis den nederste grænse bliver brudt i udliciterings navn, så synes jeg, udlicitering er noget skidt, og det kræver politisk ærlighed om, hvor er det her nedre niveau for, hvad vi vil acceptere" (Weidemann:104).

Det er vigtigt for Paul Erik Weidemann, at kerneydelsen stadig er det, der får mest fokus. Han mener yderligere, at det at udlicitere for udelukkende at nedsætte omkostningerne er u hensigtsmæssigt, hvis ikke ydelsen har et bundniveau. Ifølge Paul Erik Weidemann er konkurrence dog ikke udelukkende negativt, da dette også er med til at skærpe udbyderne og gøre dem skarpere på udvikling og nyskabelse, men det skal være med fokus på: *"(...) faglighed, og der skal være hænder og tid til det, for ellers*

så går der noget galt hos borgerne, og den nøgternhed synes jeg, man skal have omkring det her (udlicitering i ældreplejen, red.)” (Weidemann:105).

Ifølge PK er det vigtigste element i en udlicitering økonomisk gevinst. Vi kan ud fra vores interviews konkludere, dette ikke har været et altafgørende element i udliciteringsprocesserne i Kolding Kommune. Dog kan vi ud fra OK-Fondens administrerende direktørs beretninger danne os et indtryk af, at dette har været tilfældet i andre danske kommuner (Weidemann:103).

OK-Fondens altoverskyggende fokus er på kvaliteten for den enkelte. De arbejder ud fra mottoet: *livet skal leves – hele livet*, og med dette værdisæt ønsker de, at deres medarbejdere tager udgangspunkt i den enkelte beboers behov. De ansatte sætter en ære i, at de ældre skal have det godt, og udviser stor dedikation omkring denne opgave. Det betyder, de kun byder ind på opgaver, hvor andre parametre end økonomi er dominerende. Det er for OK-Fonden nødvendigt for at sikre den kvalitet, de ser som et minimum for de ældres livskvalitet.

6.3 Bureaukrati og NPM

I det følgende vil vi analysere vores interviews med udgangspunkt i vores teori om bureaukrati og NPM. Først vil vi analysere Kolding Kommunens overordnede administration og vision derefter på hvilke udfordringer, der kan være ved at udlicitere. Dernæst vil vi kommentere på den metodefrihed der skabes, og til sidst runde af med graden af bureaukrati, der er til stede.

I interviewet med seniordriftschefen i Kolding Kommune, Helle Brinch, kan man høre, hvordan Kolding Kommune tager afsæt i NPM: *”Og lige præcis ordet plejer, det er interessant, når vi taler om nye måder at udbyde på. Vi ville ikke have det, vi ”plejede”. Vi ville have det, som gav mening for borgerne, og det betyder, at vores egne rutiner dem bliver vi nødt til at sætte i spil”* (Brinch:58). Hun fortæller også her, hvordan det er borgeren, der kommer i centrum, som en bruger, og at man derfor må være nytænkende for at leve op til borgernes krav: *”Og hvor det måske mere handler om, egentlig mere at spørge borgeren om, hvad er det, man har brug for, der ligger på hylden. Og så at vi som kommune sørger for, at der ligger de rigtige varer på hylden”* (Brinch:61). Forstanderen af Plejecenter Dreyershus, Karen Sørensen, fortæller også, hvordan borgeren har indflydelse på et udliciteret plejecenter som Dreyershus, når det kommer til prioritering af ressourcer. Karen Sørensen forklarer, hvordan personalet, i samarbejde med beboerne og deres pårørende, besluttede at prioritere tid til omsorg for de ældre frem for at vaske sengelinned selv. Noget der ellers går lidt på kompromis med leve-bomiljøet, der er på Dreyershus: *”Sammen med beboere og pårørende, besluttede vi så, jamen det lejer vi og får vasket ude, fordi så frigiver vi noget tid der”* (Sørensen:87). At borgeren i højere grad bliver betragtet som bruger eller kunde og bliver inddraget, er i høj grad noget, der ligger bag NPM tankegangen. Kolding

Kommune forsøger med denne nytænkning at komme væk fra den ellers bureaukratiske tankegang, som typisk præger arbejdet i en kommune. Samtidigt har de et ønske om at gå forrest som kommune i forhold til udlicitering. Dette er netop i tråd med NPM-tankegangen om institutionelle reformer, hvor den offentlige forvaltning bliver delt ud i mindre enheder. Denne nytænkning omkring udlicitering er noget OK-Fondens administrerende direktør, Paul Erik Weidemann, mærker meget i samarbejdet med kommunen, når de skal byde ind på en institution som Dreyershus: *"Vi har et forbilledligt samarbejde med Kolding Kommune. De har for lang tid siden forstået at den der frisættelse, som er så vigtig, og det at vi kan bevare vores metodefrihed, og det at vi kan være den organisation vi er, det har de forstået for længst"* (Weidemann:100).

I en udliciteringsproces skal Kolding Kommune vænne sig til en mindre bureaukratisk tankegang end tidligere og overlade en stor del af beslutningerne til dem, der har vundet den udliciterede opgave. Dette følger tankegangen omkring, at de administrative reformer medfører en uddelegering af ansvaret. Ifølge Helle Brinch kan dette være en udfordring for en ellers bureaukratisk administreret kommune:

"Også der har det skilt sig ud i forhold til, det ikke har været et udbud, hvor vi jo netop har bedt om at se, fx hvordan leverer man bad? Men at vi har taget nogle mere overordnede retningslinjer og sagt: Jamen hvordan er det at bo hos jer, og hvordan tænker I, at I vil sikre, at plejen er i orden? Uden at stille os nede i plejen. Så det er en markant forskel" (Brinch:59).

En af ulemperne ved NPM og udliciteringen kan blandt andet være selve processen og samarbejdet inden udliciteringen finder sted, mener Helle Brinch. Det tager en masse tid, og derfor koster det en masse penge: *"Det har simpelthen kostet spidsen af en jetjager at have sådan nogle dyre damer som mig siddende til så mange møder (...) Så man skal ikke gøre det fordi, man vil spare på processen, så skal det være fordi, man tror på, man får en markant billigere pris på sigt, og det tror jeg ikke på, man gør"* (Brinch:67). Udliciteringsprocessen er en lang proces, da den er præget af megen dialog, hvor alt skal diskuteres: *"(...) vi har lagt de der dialogmøder ind altså. Det har været rigtig meget dialog. Det har været rigtig mange møder, og høre på dem hver især om, hvad de har tænkt. De samme spørgsmål igen og... Gad vide hvordan I kunne overveje og (...)"* (Brinch:64). Hvis processen var foregået mere bureaukratisk og monologpræget, hvor en overordnet giver ordren, og denne går vertikalt ned gennem systemet, var det højst sandsynligt gået hurtigere med hele udliciteringsprocessen. Selvom det tager meget tid, taler Helle Brinch om udlicitering ud fra en NPM-tankegang, hvor man via en afbureaukratisering skaber en fleksibilitet i arbejdet, som kan øge kvaliteten for den enkelte borger.

Normalt kan en anden ulempe ved NPM være, at det medfører en høj grad af kontrol med henblik på at sikre, at aftalerne under en kontrakt overholdes. På trods af at udliciteringen i Kolding Kommune er

kontraktstyret, arbejder de med tillid frem for kontrol. Det er noget, de især ønsker at arbejde med, når de laver nye udliciterings projekter: *"Så tidligere havde man alt med ned til mindste detalje, men nu får vi bare det vigtigste med. Tidligere var det præget af kontrol, mens den nye model er præget af tillid"* (Brinch:63). Denne tillid fra kommunen til deres udliciterede institutioner, skaber endnu mere fleksibilitet i måden at administrere samt mere metodefrihed for den enkelte institution. Det er samtidig en tillid, som plejemedarbejderen og tillidsrepræsentanten på Dreyershus, Hanne, kan mærke i sit arbejde, da der kommer en mere horisontal styring på plejecenteret: *"Der synes jeg, at jeg har stor indflydelse, men i samråd med beboerne(...) Ja. Altså selvfølgelig bliver vi også lyttet til, ledelsen lytter også til os"* (Hanne:114). Hanne beskriver også, at hun føler sig tættere på sin leder på et udliciteret plejecenter som Dreyershus, end da hun arbejdede på et offentligt plejecenter: *"Det kan jeg (mærke, red.) i form af, der er tættere til ledelsen, og du kan gå til og fra beboerne. At der er tid til dem"* (Hanne:113). Metodefriheden skabes via tilliden, og den enkelte medarbejder er med til at bestemme prioritering af arbejdet, hvilket Hanne mærker på arbejdsgangen: *"Også ved sygdom (...), jamen der bliver der ikke gjort rent. Der er det beboeren, vi koncentrerer os om. Så må vi gøre rent en anden dag"* (Hanne:116). Det samme gør plejemedarbejder, Ditte, der mener at private og udliciterede plejecentre er en god ide, da metodefriheden er en fordel for medarbejdere og borgere: *"(...) jeg synes faktisk, det er en fin idé at udlicitere lidt mere. Fordi at jo større det bliver, jo mere ens bliver tingene, og jo mere kedeligt kan det også blive for beboerne. Her, nu, hvor det er privat, så bestemmer man lidt mere eller mindre selv, hvordan man vil prioritere tingene"* (Ditte:109). Medarbejderne på Dreyershus mærker altså i høj grad i deres arbejde, hvordan visionerne bag NPM vedrørende udlicitering og deregulering påvirker deres medbestemmelse på arbejdspladsen.

Karen Sørensen mener også, at det er en stor fordel for Dreyershus at være udliciteret og have den store grad af metodefrihed:

"Økonomien er nogenlunde den samme, men vi har en handlefrihed og en metodefrihed i forhold til at udføre opgaverne. Og det er dét, der tiltaler mig gevaldigt (...) Vi kan selv bygge vores organisation op, som vi synes er hensigtsmæssig, hvilke faggrupper vi gerne vil have, hvilken ledelsesstruktur vi gerne vil have" (Sørensen:79).

Hun kan dog stadig godt mærke den kontrolstyring, som NPM kan være præget af: *"Og dokumentation fylder ufattelig meget, og det er jo også noget af det, den der Produktivitetskommission har været inde og kigge på. Det er ufattelig meget tid, der bliver brugt"* (Sørensen:81). Ifølge Paul Erik Weidemann har den store grad af metodefrihed, som er skabt gennem tilliden fra Kolding Kommune, haft en stor indvirkning på måden OK-Fonden har valgt at administrere Dreyershus, og det har givet plads til nytænkning i OK-Fonden:

"I gamle dage der fik vi penge per borger. Uanset hvor syg borgeren var, så fik vi de samme penge (...) Det har vi lavet om på Dreyershus, så i dag har vi modulvisitation på Dreyershus og det betyder at jo sygere borgeren er og jo mere pleje borgeren skal have, jo flere penge får vi til at løse opgaven" (Weidemann:105).

På Dreyershus har de fordelt ressourcerne efter, hvad de selv mener, er den mest hensigtsmæssige måde at administrere økonomien på. Inden modulvisitering blev en administrativ metode i Kolding Kommune, fordelte Dreyershus altså selv de økonomiske ressourcer på den måde, de fandt det mest hensigtsmæssigt. Tidligere var dette ikke muligt på de offentlige plejecentre, da de var underlagt nogle mere faste regler under en bureaukratisk administration.

Som Karen Sørensen nævner, har Dreyershus den samme økonomi, som de offentlige plejecentre, og derfor har de de samme udfordringer økonomisk, som har præget plejehjem og hjemmeplejen over de seneste år i Danmark. Metodefrihed kommer især til udtryk i en situation, hvor sådanne økonomiske problemer skal løses: *"(...) vi tog simpelthen udgangspunkt i.. jamen der er noget, vi er nødt til at gå på kompromis med nu, eller noget vi er nødt til at lade være med, men hvad er det, der skaber værdi for beboerne her? Og det var sådan en fællesopgave at få kigget på"* (Sørensen:82). At løse økonomiske problemer, når der sker besparelser fra kommunens side, er altså en fælles opgave mellem ledelse, medarbejdere, beboere og pårørende. Det sker uden indblanding fra Kolding Kommune som sådan, hvilket bevirker, at der kan spares på de områder, som passer bedst til Dreyershus. Dette vidner i høj grad om en afbureaukratisering i administrationen i og med, at opgaven om besparelse ikke bliver løst på en bestemt måde, som kommunen går ind og dikterer. Dette ville man derimod gøre ved en mere bureaukratisk administration af Dreyershus. Der er dog stadig nogle krav fra kommunen om besparelser, som der også ville være det for et kommunalt plejecenter. Dette vidner om en stadig grad af bureaukratisk styring fra kommunen: *"Vi er jo også blevet mødt med et effektiviseringskrav. Øhm.. jeg synes så, at det er lidt den omvendte måde at gøre det på, og komme med kravet først og sige, at vi forventer en besparelse på så og så mange kroner ved indførelse af teknologi"* (Sørensen:90). Denne form for krav fra kommunen og en uenighed om, hvordan disse krav skal håndteres, peger på, at bureaukratiet i systemet trods alt ikke er helt væk. Karen Sørensen beskriver, hvordan Dreyershus ikke altid kan bruge deres metodefrihed til at tackle kravene fra Kolding Kommune, som de selv ønsker: *"Teknologi er rigtig dyr at anskaffe. Øh.. og det er også min erfaring, at øh.. det tager rigtig rigtig lang tid at implementere ny teknologi, fordi vi har nogle medarbejdere der først skal forholde sig til det, og det er ikke nemt"* (Sørensen:90). Der er stadig en bureaukratisk pyramide, hvor staten pålægger kommunen besparelser, ved at distribuere mindre ressourcer, og hvor kommunen så må pålægge besparelser videre ned i rækken til for eksempel plejecentrene.

Da Dreyershus er drevet af OK-Fonden og bygger på OK-Fondens værdier, er der også noget styring og nogle værdisæt fra dem, som Dreyershus er underlagt. Hvordan OK-Fonden præger Dreyershus, kan man blandt andet se på måden, hvorpå medarbejderne udtaler sig, når vi spørger til OK-Fondens indflydelse: *"Altså det er meget, altså OK-Fonden har jo nogle leveregler i forhold til ... både med højtider og "livet skal leves - hele livet"* (Hanne:117). Her nævner medarbejderen Hanne OK-Fondens slogan *"livet skal leves - hele livet"*, og det samme gør medarbejderen Ditte, da vi spørger ind til OK-Fondens præg på Dreyershus: *"(...) der prøver vi virkelig at leve op til det motto, som OK-Fonden har, at livet skal leves hele livet. Det stopper ikke bare fordi, man er kommet på plejehjem"* (Ditte:109). Det vidner altså om at der trods alt er påvirkning oppe fra, som bevirker måden, Dreyershus skal administreres. Hanne forklarer dog også, at der stadig er givet metodefrihed fra OK-Fonden, så hver enkelt institution også kan lave egne regler og værdier: *"Nej de kan godt gå i detaljen, også i de forskellige plejecentre, de har. Fordi selvfølgelig har vi nogle overordnede leveregler ligesom alle OK-centre har, men vi har jo også lidt vores egne. Man skaber jo sine egne værdier i huset. Og det har vi også gjort her. Selvfølgelig"* (Hanne:117). Der er altså en form for bureaukratisk styring fra OK-Fonden, men den bærer præg af NPM's administrative reform, hvor der er plads til selvstændig nytænkning på Dreyershus for både medarbejdere og forstanderen.

I vores interviews kan vi altså se, hvordan udlicitering af ældreplejen skaber en metodefrihed, der gavner både medarbejdere og borgere, idet der i højere grad er mulighed for at tage hensyn til det enkelte individ. Med NPM som den overordnede administrative styreform, kommer borgerne i fokus, hvilket er vigtigt, når man snakker om livskvalitet. Som forstanderen af Dreyershus, Karen Sørensen, udtrykker det: *"Og det handler om at skabe noget livskvalitet, så godt som vi nu kan under de vilkår, der er"* (Sørensen:92).

6.4 Innovation, nytænkning og velfærdsteknologi

Dette afsnit indledes med en kort opsummering af PK's anbefalinger i forhold til offentlig-privat samarbejde og innovation. Dernæst undersøger vi, hvorvidt respondenterne deler samme holdning som Produktivitetskommissionen eller ej. Først kigger vi på, om der i Kolding Kommune bliver gjort plads til nytænkning, hvorefter både Helle Brinch, Karen Sørensen og Paul Erik Weidemanns syn på velfærdsteknologi præsenteres. Afslutningsvis behandles eventuelle fordele og ulemper ved et udviklingspartnerskab, hvor blandt andet hverdagsrehabilitering vurderes som løsningsforslag til den udfordring, ældreplejen så småt går i møde.

I februar 2014 offentliggjorde Danmarks Produktivitetskommission som nævnt en ny rapport, hvori de opfordrer landet til i fremtiden at løse flere af de bløde velfærds- og serviceydelse med brug af

offentlig-private partnerskaber. Rapportens mange anbefalinger kan samles under tre hovedoverskrifter, hvoraf den tredje lyder: "*Samarbejde og partnerskaber kan fremme innovation*" (PKR, 2014:9). Som argument for denne anbefaling skriver Produktivitetskommissionen blandt andet at den offentlige myndighed, ved at udforme udbudsmateriale der lægger fokus på resultatet for borgerne frem for måden, hvorpå opgaven bliver løst, kan skabe gode rammer for innovation og udvikling (PKR, 2014:10). Hertil kommer en uddybende anbefaling:

"Produktivitetskommissionen anbefaler, at offentlige ordregivere så vidt muligt erstatter *aktivitetskrav* og detaljerede krav til produktspecifikationer med *funktionskrav* i udbudsmaterialet, så der bliver skabt gode muligheder for nytænkning og innovation" (PKR, 2014:18).

Netop en fremgangsmåde som denne, hvor aktivitetskravene bliver udskiftet med funktionskrav, fylder meget i Kolding Kommunes arbejde med at opføre et nyt plejecenter. Helle Brinch beskriver, hvordan man som det første bliver nødt til at gemme sine tidligere forestillinger af vejen, hvis man vil gøre plads til nytænkning og innovation:

"(...) det vi var optagede af, det var at den måde, vi *plejer* at gøre det på. Og lige præcis ordet *plejer*, det er interessant, når vi taler om nye måder at udbyde på. Vi ville ikke have det vi "*plejede*". Vi ville have det som gav mening for borgerne, og det betyder, at vores egne rutiner dem bliver vi nødt til at sætte i spil" (Brinch:59).

Som en del af nytænkningen udarbejdede Kolding Kommune, i samarbejde med en antropolog, en pjece navngivet "*Et godt liv på et plejecenter – 12 hverdagsfortællinger*" (Brinch:58), hvilket er et udmærket eksempel på en udbudsmetode, hvor der fokuseres på funktionskrav frem for aktivitetskrav. Pjecen indeholder 12 hverdagsfortællinger, der gennem konkrete historier beskriver forskellige aspekter af det liv og den praksis, som Kolding Kommune og brugerne ønsker skal kendetegne det kommende plejecenter (Seniorforvaltningen, 2012:3). Således fremlægger Kolding Kommune et meget åbent og bredt billede af, hvilken form for ældrepleje de ønsker, hvorefter det er op til de forskellige udbydere selv at afgøre, hvordan opgaven bedst kan løses. Én af de 12 hverdagsfortællinger belyser kommunens tanker omkring innovation og velfærdsteknologi, og i denne fortælling lyder ét af nøgleordene: *Afprøvning af ny velfærdsteknologi i hverdagen* (Seniorforvaltningen, 2012:7).

Også velfærdsteknologien er blandt de temaer, som Produktivitetskommissionen i deres rapport fra februar 2014 berører. De beskriver, hvordan køb af helt ny teknologi eller anvendelse af eksisterende teknologi til nye formål i nogle tilfælde kan være løsningen på de udfordringer, som de offentlige myndigheder står overfor (PKR, 2014:96). De henviser desuden til en undersøgelse, Kommunernes Landsforening har gennemført vedrørende velfærdsteknologi, som viser, at mange kommuner enten har

eller planlægger at tage teknologier som fx robotstøvsugere, løfteteknologi, spiseroboter med videre i brug (PKR: 2014:121f). Også Helle Brinch er fortalere for at fremme velfærdsteknologien og udtaler som argument herfor:

"Så sikrer vi fokus på udvikling og implementering af velfærdsteknologi, som vi er langt fremme med her i Kolding Kommune (...). Og er meget villige til at lave det, for det er vejen frem. Og det handler i bund og grund om at spare ressourcer, for at kunne frigøre dem (personalet, red.), til at kunne passe de svageste, og så handler det om øget livskvalitet for borgeren (...)" (Brinch:62).

Helle Brinch deler altså Produktivitetskommissionens holdning om, at en øget anvendelse af velfærdsteknologi i fremtiden vil være vejen frem, hvis livskvaliteten for de borgere som modtager bløde velfærdssydelsers, fortsat skal sikres. Også forstander på Dreyershus, Karen Sørensen, kan se fordele i at anvende ny velfærdsteknologi i ældreplejen, og mener bestemt, det er et område, hvortil plejecentret skal forholde sig åbne og nysgerrige (Sørensen:89). Dog er Karen Sørensen ikke helt så positiv omkring teknologien, som det er tilfældet hos Helle Brinch, og hun understreger gentagne gange, at der er flere aspekter i forbindelse med teknologien, hvor man på plejecenteret må forholde sig kritisk. Hun nævner blandt andet et aspekt vedrørende eventuelle kulturforskelle mellem udbydere og efterspørgere:

"Og jeg synes også, det er vigtigt og holde sig for øje, at meget af det teknologi der er kommet på velfærdsområdet, kommer fra nogle andre kulturer, Japan eksempelvis, hvor man har en anden kultur omkring ældreplejen (...). Vi skal have fokus på, at vores demente beboere jo ikke kan forholde sig til teknologi" (Sørensen:89).

Som eksempel beskriver hun, hvordan anvendelse af fx en vasketunnel kunne medføre, at nogle af de demente beboere ville blive paniske. Derudover forklarer Karen Sørensen også, hvordan man umuligt kan undgå at skulle forholde sig kritisk, hvis man vurderer den nye velfærdsteknologi ud fra et økonomisk aspekt: *"Teknologi er rigtig dyrt at anskaffe. Øh.. og det er også min erfaring, at det tager rigtig, rigtig lang tid, at implementere ny teknologi, fordi vi har nogle medarbejdere, der først skal forholde sig til det, og det er ikke nemt"* (Sørensen:90).

Anskaffelse af nyt velfærdsteknologi kræver altså en stor villighed til at investere – ikke kun økonomisk, men i særdeleshed også tidsmæssigt. Karen Sørensen fortæller, at det er vigtigt, at personalet er fortrolige med teknologien, da denne kræver deres støtte (Sørensen:90). Eksempelvis regner hun med, at det vil tage 3-6 måneder, inden alt personale på Dreyershus er fortrolige med deres nyindkøbte hygiejnestole og den dertil følgende, nye arbejdsgang, som disse stole medfører (Sørensen:90). Karen Sørensens opsamler selv sin holdning omkring velfærdsteknologien således: *"Jeg synes igen, vi skal*

være nysgerrige på, hvad der kommer og forholde os kritisk til det. Vi kan købe os fattige i teknologi, men vi skal ligesom (...) kunne se formålet ved at bruge det" (Sørensen:90).

OK-Fondens administrerende direktør Paul Erik Weidemann kommer med stort set samme udmelding som Karen Sørensen:

"Hvis vi er nøgterne på det og er enige om, at de investeringer vi gør, giver de rigtige afkast, så hilser jeg også teknologien særdeles velkommen. Men der synes jeg, vi har en tilsvarende opgave. Vi er kun i den spæde vorden, og vi skal være rigtig meget kritiske og rigtig meget nysgerrige på, om vi får de effekter, vi går og regner med, i forhold også til teknologiinvesteringerne" (Weidemann:106f).

Dertil pointerer han, at velfærdsteknologi sjældent er en engangsinvestering, men at det oftest kræver løbende vedligeholdelse, og at denne faktor også må medregnes, når det skal gøres op, hvor mange medarbejdertimer der egentligt spares ved at inkludere mere teknologi i arbejdet med de bløde serviceydelser (Weidemann:106). I overensstemmelse med Helle Brinch nævner Paul Erik Weidemann i øvrigt, at velfærdsteknologien er ét af de steder, hvor der sker rigtig mange ting i øjeblikket, og han tilføjer, at han som skatteborger hilser den innovative tilgang velkommen (Weidemann:106).

Ud over *velfærdsteknologien* som ét af de mest centrale fokusområder hos Produktivitetskommissionen når de beskriver fordelene ved at fremme innovation gennem udlicitering, så lægger de også stor vægt på, at konkurrence om offentlige opgaver kan medvirke til, at private virksomheder bruger deres erfaring og viden til at give nye bud på, hvordan en opgave kan tilrettelægges (PKR, 2014:10). De skriver desuden: *"Samtidig kan offentlig-privat samarbejde give anledning til overførsel af viden fra den offentlige sektor til private virksomheder, som dermed har et grundlag for at udvikle nye løsninger med afsætningsmuligheder både hjemme og på eksportmarkederne"* (PKR, 2014:10).

Tilsvarende fortæller Karen Sørensen, at samtidig med udlicitering i høj grad er konkurrencepræget og bliver vurderet i forhold til pris, så er det også afgørende, at Kolding Kommune og Dreyershus samarbejder og deler erfaringer og viden, for således i fællesskab at kunne finde frem til de mest optimale løsninger:

"Parterne imellem skal der ske en udvikling, og det er også grundlaget i vores kontrakt med Kolding kommune, at vi skal udvikle nogle ting sammen. Så det er ikke sådan noget med, at vi sidder og holder på vores informationer (...) man skal turde gøre det. Så dele erfaringer og dele viden" (Sørensen:77).

Helle Brinch udtrykker ligeledes tilfredshed omkring samarbejdet med Dreyershus (Brinch:66), og nævner desuden *udviklingspartnerskabet* som en fordel ved offentligt-privat samarbejde:

"(...) der vil vi jo faktisk gerne, at vi sammen kan udvikle, at vi ikke udvikler koncepter hos os, som kun kommer os til gavn, men faktisk kommer alle borgere til gavn. Den måde vi gør det på i dag, vi har jo to andre plejecentre, hvor det ene er Dreyershus (...) og dem har vi samarbejds møder med én gang i kvartalet. Og der har vi også en form for udviklingspartnerskab, forstået på den måde, at når vi nu udvikler på vores, bl.a. teknologiområdet, så bliver de inviteret med" (Brinch:67).

Efterfølgende fortæller hun, hvordan den største læring i forhold til samarbejdet med Dreyershus har omhandlet myndighedsområdet: "*(...) hvor vi har brugt den skabelon, de har brugt på afregning til de beboere, der bor på plejecentret (...) og det er faktisk den, vi har brugt som skabelon, da vi lavede ny afregningsmodel i 2011 til mine (de offentlige, red.) plejecentre*" (Brinch:68). I vores interview med Paul Erik Weidemann bliver den ovennævnte afregningsmodel beskrevet nærmere: "*(...) i dag har vi modulation på Dreyershus, og det betyder, at jo sygere borgeren er, og jo mere pleje borgeren skal have, jo flere penge får vi til at løse opgaven, så ressourcerne hele tiden følger den opgave, vi skal løse*" (Weidemann:105).

En anden væsentlig fordel ved at indføre mere plads til innovation og nytænkning i det kommunale arbejde er, at der blandet andet bliver åbnet op for muligheden for at udvikle nye løsningsforslag. Et konkret eksempel på dette kunne være det stigende fokus på *hverdagsrehabilitering*, som ifølge Karen Sørensen: "*(...) er sådan.. i neon, i alle kommuner i øjeblikket, ja*" (Sørensen:85). At der i Kolding Kommune for tiden bliver lagt stor vægt på indførelsen af mere hverdagsrehabilitering i ældreplejen, fremgår også tydeligt i vores interview med Helle Brinch. Hun fortæller i den sammenhæng om projektet *Meningsfuld Hverdag*, der: "*(...) handler om hverdagsrehabilitering på vores plejecentre. Altså det med at bruge borgernes egne ressourcer. Inddragelse af lokalmiljø, beboere, pårørende og frivillige*" (Brinch:60). Hun nævner to overordnede formål ved at anvende hverdagsrehabilitering, hvoraf det første: "*(...) det er jo, at vi får frigjort nogle ressourcer til at kunne hjælpe nogle andre borgere, og det andet mål er at give borgeren en øget livskvalitet, i og med man har en selvbestemmelse (...)*" (Brinch:72). Dog forholder Helle Brinch sig knapt så positiv til sagen, når den vedrører de udliciterende institutioner:

"Jeg kan nogle gange have lidt vanskeligt ved at se, hvor incitamentet skulle være henne fra den private leverandør, som jo mister en kunde, ved at borgeren bliver selvhjulpen, hvor er incitamentet så henne, for faktisk at arbejde med at gøre borgeren selvhjulpen" (Brinch:72).

Paul Erik Weidemann er tilsyneladende også opmærksom på dette paradoks, og han foreslår i den forbindelse selv, at der bliver udviklet nye incitamentssystemer, således at der eventuelt blev uddelt præmier alt efter hvor dygtig man som institution var til at rehabilitere (Weidemann:105).

Således kan vi opsamle dette afsnits væsentligste resultater til følgende: Når produktivitetskommissionen skriver om innovation gennem offentligt-privat samarbejde, er det hovedsageligt med udgangspunkt i henholdsvis at fremme velfærdsteknologien samt udveksling af erfaringer og viden mellem institutioner. Vi kan ud fra vores casestudie finde eksempler på, at begge tendenser gør sig gældende ude i det virkelige samfund, blandt andet i form af de nye tiltag omkring hverdagsrehabilitering. Dog forholder praktikerne, som også skal få en økonomi til at hænge sammen, sig en del mere kritiske over for brug af velfærdsteknologien, end det er tilfældet hos Produktivitetskommissionen og seniordriftschefen i Kolding Kommune.

6.5 Opsamling

I dette afsnit har vi set på, hvilke fokuspunkter både medarbejderne og ledelsen har med hensyn til arbejdsgangen på Dreyershus, når det gælder de otte domæner for livskvalitet fra SFI's rapport. Alle domæner er blevet præsenteret, men der er dog blevet lagt størst vægt på domænerne *kontrol i dagligdagen*, *aktiviteter* samt *mad og drikke*. Når det gælder fremtiden, er der en skepsis omkring, hvorvidt man kan bevare en høj kvalitet af pleje som følge af time- og prisreduktioner. OK-Fonden er en non-profit organisation, som ikke fokuserer på at få økonomisk udbytte, men derimod at skabe en god kvalitet for den enkelte. Derfor byder de kun ind på opgaver, som er realistiske i forhold til at kunne opfylde dette. Styreformen på Dreyershus er i høj grad præget af NPM, idet der er skabt en metodefrihed, som giver medarbejderne en mulighed for selv at prioritere og tilpasse sine arbejdsopgaver til den ældres behov. Derover giver metodefriheden plads til at tænke nyt og innovativt, hvilket er et punkt, som PK lægger stor vægt på. Desuden er velfærdsteknologi og deling af viden noget, som skal fylde mere. For meget brug af teknologi på Dreyershus kan medføre komplikationer, og derfor er der en større skepsis her end hos PK og Helle Brinch.

7. Diskussion

I SFI's rapport "*Metoder til kvalitet i ældreplejen*" blev der opstillet temaer, som skulle danne baggrund for at udvikle metoder til at styrke kvaliteten i ældreplejen. Ét af disse temaer var *værdier*, hvor de kom frem til, at den bedste måde at arbejde på i ældreplejen var ved at have et sæt fælles værdier. Dette er også udtrykt i OK-Fondens opbygning, hvor hele fondens værdisæt er bygget op omkring deres fælles motto: "*Livet skal leves – hele livet*". Den fælles værdi bliver vægtet højt i vores empiri af både Paul Erik Weidemann, Karen Sørensen og medarbejderne, og nævnes endvidere af Helle Brinch. Det viser, at der i OK-Fonden er stor opbakning omkring deres værdier fra alle kæder af virksomhedsstrukturen. Som medarbejderen Ditte fortæller, er det at arbejde under OK-Fonden et arbejde som mange andre, dog med den forskel, at deres vigtigste opgave er at sikre, de ældre har det godt. Paul Erik Weidemann ser stor dedikation hos de ansatte til at ville opfylde fondens værdier, og det er vigtigt for dem alle, at så længe de ældre er på et af de plejecentre drevet af OK-Fonden, så er der mulighed for at videreleve det liv, de ønsker. I forhold til *værdier* viste SFI's rapport desuden, at mellemlederen kunne have svært ved at lede både efter regelstyringen fra ledere og samtidig efter de pågældende værdisæt. Dette så vi ikke som en udfordring hos OK-Fonden, da deres værdisæt var, hvad hele fonden er bygget op omkring, og værdisættet var det samme for direktør, leder og medarbejdere. Således er den regelstyring, rapporten fokuserer på, ikke at finde ved OK-Fonden grundet en mere horisontal virksomhedsstruktur bygget på dialog, tillid og metodefrihed for den enkelte medarbejder og ikke bygget på topstyring.

Et andet tema var *fleksibilitet*, som er endnu et væsentligt aspekt for OK-Fonden. Alle medarbejdere på Dreyershus kan udføre alle opgaver. Medarbejderen Hanne fortæller, at når der er sygemeldinger, er medarbejderstaben så fleksibel, at det ikke går ud over kvaliteten for den ældre. Der bliver i tilfælde af sygemeldinger fokuseret mindre på rengøring eller nogle af de mere praktiske opgaver, da en underbemanding ikke skal underminere kvaliteten i kerneydelsen, som er plejen af de ældre. Derfor er fleksibiliteten en stor kvalitetsskabende faktor for både beboere og ansatte på Dreyershus. I SFI's rapport "*Omsorg og livskvalitet i plejeboligen*" (2012) konkluderes det, at mange plejemedarbejdere, primært i den offentlige sektor, "(...) ikke mener, de kan yde en god kvalitet på grund af tidspress, og at størstedelen har problemer med arbejdsmiljøet" (SFI, 2012:15-16). Her er metodefriheden på Dreyershus og i OK-Fonden generelt en medvirkende faktor i forhold til, at plejepersonalet trives på deres arbejdsplads. De har tiden til at yde god kvalitet for den ældre og metodefriheden til selv at bedømme, hvad der er vigtigst i situationen med udgangspunkt i det fælles værdisæt, som organisationen er bygget op omkring. Denne tanke er udviklet ud fra nogle af grundtankerne bag NPM. Der er sket en *afbureaukratisering* i måden at bygge en organisation op på, som giver den enkelte medarbejder et større handle- og tilpasningsrum (Bogason, 2013: 140).

SFI har i en anden rapport undersøgt livskvaliteten hos de ældre ud fra otte domæner. SFI undersøgte dette ved at spørge den ældre, om behovene inden for de enkelte domæner var opfyldte eller ej. Vores undersøgelse er derimod bygget op omkring interviews med beslutningstagere og medarbejdere, og er ikke bygget på de ældres egne holdninger til deres livskvalitet. Fokus har for os mere været på, hvordan medarbejdere og ledelsen har haft øjnene på de forskellige domæners indvirkning på den ældres dagligdag. SFI har stort fokus på, om livskvaliteten for den ældre stiger, ved at vedkommende flytter på plejehjem. Derimod har fokus for vores undersøgelse i højere grad været, hvordan de otte domæner spiller ind i den hverdag, der foregår på Dreyershus Plejecenter. De to undersøgelser har dermed en metodisk forskellig fremgangsmåde.

Både SFI, Kolding Kommune og de ansatte på Dreyershus taler meget om, at de vil give de ældre selvbestemmelse samt kontrol over deres egen hverdag. På Dreyershus er der meget fokus på, at den ældre selv strukturerer sin dag og for eksempel selv vælger, hvornår vedkommende vil stå op. Da 75% af beboerne på Dreyershus har demens eller en demenslignende diagnose, kan det være svært altid at inddrage beboernes egne holdninger, da nogle kan have svært ved at udtrykke, hvad de har lyst til og brug for. Det kan dermed være på et lidt svagt grundlag, de argumenterer for inddragelsen af den enkelte borgers egne holdninger. Dermed ikke udelukket at der igennem pårørende kan skabes rammer for, at den ældre kan fortsætte sin forhenværende livsstil, selvom vedkommende har været nødsaget til at blive beboer på et plejecenter.

Kontrol er endnu et parameter af udliciteringsbølgen, der er nødt til at blive diskuteret. Mængden af kontrol er i den grad forskellig alt afhængigt af, om man sidder på kontrollantens side eller som en del af den instans, der bliver kontrolleret. Helle Brinch mente ikke, der var en særlig stor kontrol med hendes plejecentre i kommunen, og hun fik det til at lyde som en mindre opgave, mens Karen Sørensen, som er den, der skal leve op til kontrollens krav, i højere grad synes, det var noget, der tog lang tid. Det er dog ligeså meget krav fra statens side, som det er kontrol fra kommunen, der styrer overvågningen af plejecentrene. Det tydeliggør, at der er en forskellig opfattelse af, hvad kontrol er.

Udover en øget effektivisering af den offentlige sektor nævner PK også *innovation* som en af de helt store fordele ved udlicitering (2014:10). Der er forskellige synspunkter i vores analyseafsnit, hvor der bliver udpenslet en uenighed omkring velfærdsteknologi. Her ser Helle Brinch disse investeringer som en stor del af fremtidens ældrepleje. Hun ser det som tidsbesparende og dermed også kvalitetshøjnende. Paul Erik Weidemann og Karen Sørensen hilser også velfærdsteknologien velkommen, men mener mere, man er nødt til at forholde sig kritisk. Karen Sørensen forholder sig til sit eget plejecenter, hvor størstedelen af beboerne er demente og dermed ikke kan forholde sig til teknologi (Sørensen:80).

PK fokuserer desuden på konkurrence som en afgørende drivkraft for produktivitet, eftersom dette giver leverandørerne tilskyndelse til at introducere ny teknologi, optimere arbejdsgange og investere i omkostningsbevarende tiltag (PKR, 2014:10). Karen Sørensen savner dog det menneskelige hensyn og

fokus på de kulturforskelle, der er i den teknologi, der bliver udviklet. "(...) *det er vigtigt og holde sig for øje, at meget af det teknologi der er kommet på velfærdsområdet, kommer fra nogle andre kulturer, Japan eksempelvis, hvor man har en anden kultur omkring ældreplejen*" (Brinch:67). Der er, som Karen Sørensen siger, stor forskel på et samfund som det japanske og det danske. Derfor skal der gøres et stort arbejde, kulturmæssigt, for at de japanske produkter kan implementeres og udnyttes maksimalt som dansk forbruger. Dette modstrider i høj grad Helle Brinch, der ser teknologien som vejen frem og desuden som en måde at sikre kvaliteten i ældreplejen på sigt.

Jørgensen og Bozeman (2002:79) argumenterer for, med udgangspunkt i deres case, at det er vigtigt at have en omfattende værdistrategi i enhver udliciteringsproces. Der skal i denne strategi aldrig spilles på økonomien som et parameter på trods af, at kommunen vil spare penge på at udlicitere. I vores empiri nedtoner Helle Brinch også det økonomiske incitament i Kolding Kommunes udlicitering. Hun siger: "*Man skal ikke gøre det, fordi man vil spare på processen, så skal man gøre det, fordi man tror, man får en markant billigere pris på sigt, og det tror jeg ikke på, man gør*" (Brinch:67). Dette er udtryk for Kolding Kommunes holdning til udlicitering, hvor der formentlig også er en større økonomisk gevinst, end Helle Brinch giver udtryk for.

Jørgensen og Bozeman (2002:79) argumenterer også for vigtigheden i at inddrage borgerne i en udliciteringsproces. Det gør de i Kolding Kommune i forhold til, at de inddrager borgerne i det antropologiske studie, der senere ender ud i at blive udbudsmaterialet tilgængeligt for alle budgivere. Helle Brinch fortæller om den seneste udbudsproces, som en større innovation i udbudstænkningen. Produktivitetskommissionen skriver, at der også kan være andre måder at skabe innovation og nytænkning på via samarbejde og partnerskaber i det offentlige og private (PKR, 2014:10). Helle Brinch og resten af Kolding Kommune har i udliciteringsprocessen, i forhold til OPP'et Vonsildhave, været nødstedt til at tænke nyt. Her blev borgerinddragelse brugt i studiet "*Et godt liv på et plejecenter - 12 hverdagsfortællinger*" som skabelon for den opgave, der skulle løses og bad budgiverne om at beskrive, hvordan de ville forholde sig til, og hvordan de ville løse de enkelte hverdagsbegivenheder, i stedet for de minutiøst skulle beskrive, hvordan de ville løse konkretstillede opgaver. Det skærpede både kommune og budgivere i processen, hvor begge var nødsaget til at tænke nyt og blive mere skarpe på opgaven.

Vi kunne også have valgt at undersøge vores problem ud fra en positivistisk tilgang, hvor vi kunne have arbejdet med en mere klassisk survey-tilgang. Hvis vi havde knyttet os til denne tilgang og ville have undersøgt, hvordan de ældre oplevede kvaliteten på deres plejecenter, kunne vi have ramt flere bias. Vores resultater havde ikke været fyldestgørende da vi, med udgangspunkt i de ældre på Dreyershus, oplevede, at de havde svært ved at forstå vores spørgsmål. Ikke desto mindre var det dog via en survey-undersøgelse med 300 tilfældigt udvalgte ældre, at SFI udarbejdede deres undersøgelse

Omsorg og livskvalitet i plejeboligen (2012). Men hvordan kan det være, at SFI kan bruge surveyundersøgelse til at undersøge en lignende problemstilling? Det kan være, i og med SFI hører under Socialministeriet, at deres autoritet har fået de ældre til at føle sig mere villige til at tage stilling til tingene, da de tjener et højere formål. Det kan også være et udtryk for, at de ældre vi mødte på Dreyershus, ikke var et repræsentativt billede af gennemsnitsbeboeren på et dansk plejehjem.

Vi må også overveje respondenternes svar. Paul Erik Weidemann er nødt til at sige, at han frygter for kvaliteten af ældreplejen i fremtiden, da OK-Fondens kerneprodukt er at levere en ydelse med individet i fokus i stedet for økonomien. Ligeledes må Helle Brinch udtale sig positivt overfor alle Kolding Kommunes plejecentre, og Karen Sørensens holdninger er også præget af OK-Fondens værdisæt. Så vi skal være opmærksomme på, at de forskellige respondenters holdninger er farvede af deres respektive interesser.

8. Konklusion og perspektivering

Vi har i dette projekt undersøgt, hvilke motiver der ligger til grund for Kolding Kommunes øgede fokus på udlicitering af den bløde velfærdsydelse ældreplejen, og vi er kommet frem til, hvordan samarbejdet med OK-Fonden giver mulighed for at sikre de ældres livskvalitet nu og i fremtiden.

På baggrund af vores empiri og efterfølgende analyse kan vi konkludere, at Kolding Kommunes motiver for udlicitering oprindeligt var branding af kommunen. Sidenhen er der sket en udvikling, hvor også udviklingssamarbejdet mellem private udbydere og kommunen spiller en betydelig rolle. Dette sker som følge af tankerne bag NPM, hvor borgeren anses som forbruger, og derfor forventer individuelt tilpassede ydelser samt en større frihed til at vælge i en bred udbudsramme. Udviklingssamarbejdet er desuden en måde, hvorigennem den innovative tankegang fremmes og nye løsningsforslag til forvaltningen i ældreplejen opstår. Altså er de grundlæggende årsager bag udlicitering i Kolding Kommune: branding, udviklingssamarbejde og valgfrihed til borgeren.

Vi kom desuden frem til, at en af de metoder hvorpå OK-Fonden sikrer de ældres livskvalitet, er gennem et fælles værdisæt, som præger arbejdsgangen hos både ledelsen og medarbejderne på Dreyershus. OK-Fondens værdisæt bygger på mottoet *"Livet skal leves - hele livet"* og denne grundholdning efterkommes blandt andet gennem stor metodefrihed til personalet. Dette kommer til udtryk ved, at alle medarbejdere kan udføre alle arbejdsopgaver, hvilket giver en stor fleksibilitet i arbejdsgangen på plejecentret. Det samarbejde OK-Fonden har med Kolding Kommune giver organisationen mulighed for at leve op til deres værdisæt på Dreyershus, da de har forstået vigtigheden af den metodefrihed, der gør det muligt for medarbejderne altid at sætte den enkelte beboers velbefindende forrest. Som en del af vores analyse har vi undersøgt, hvorvidt SFI's otte domæner for omsorgsbetinget livskvalitet var til stede på Dreyershus, og til dette kan vi konkludere, at der på Dreyershus er fokus på samtlige domæner, og i særlig grad på følgende tre: kontrol i dagligdagen, aktiviteter samt mad og drikke.

Konkurrence er en naturlig del af udlicitering, da udlicitering bygger på en proces, hvor forskellige leverandører kan byde ind på samme opgave, hvorefter dén med det bedste bud vinder opgaven. Udlicitering af de bløde velfærdsydelser medfører altså motivation til enten at kunne løse den samme opgave billigere eller bedre til samme pris. At sætte en offentlig opgave i udbud kan gøre det lettere for en kommune at opfylde borgernes forventninger om individuelt tilpassede ydelser. Et oplagt eksempel er her tilkøbsydelserne, som er tilgængelige på de udliciterede plejecentre, men ikke på de offentligt forvaltede. Vi finder dog også tilfælde i vores empiri, hvor der udtrykkes en skepsis for konkurrencen og argumenteres for, at der må være en nedre grænse for, hvad en beboer på et plejecenter som minimum kan forvente at modtage af pleje og omsorg, hvis livskvaliteten i fremtiden skal bibeholdes. Dette

må man ikke gå på kompromis med, når der laves besparelser. Den nedre grænse gælder både i forhold til økonomiske besparelser, men i særdeleshed hensynet til omsorgen for den enkelte.

Udllicitering giver altså metodefrihed som skaber livskvalitet ifølge ledelsen og medarbejderne på Dreyershus. Denne vurdering af livskvalitet kan styrkes yderligere, idet SFI's domæner for livskvalitet er repræsenteret på plejecentret.

Gennem vores indsamling af empiri fandt vi ud af, at resultaterne af de kvalitative forskningsinterviews med de ældre ikke kunne bruges i vores analyse. Hvis vi alligevel ville inddrage de ældre i vores undersøgelse, kunne vi påbegynde et længerevarende observationsstudie på Dreyershus, og således komme frem til deres syn på, hvad livskvalitet på et plejecenter er. Dette ville give anledning til en større forståelse for livskvalitet og forøge validiteten i vores undersøgelse.

Hvis vi skulle have undersøgt vores problemstilling omkring udllicitering ud fra et andet perspektiv, kunne det have været interessant med et større fokus på de kulturelle udfordringer, som den danske ældrepleje så småt går i møde. Flere og flere ældre i Danmark med en anden etnisk baggrund nærmer sig en alder, hvor de skal på plejehjem. Dette medfører behovet for en endnu bredere udbudsramme i fremtiden, end den vi har i dag, og løsningen hertil kunne eventuel være en større anvendelse af muligheden for at benytte sig af tilkøbsydelse. Med denne indgangsvinkel kunne vi blandt andet have besøgt Danmarks første mangfoldighedsplejehjem, Peder Lykke Centeret, i København, eller vi kunne have talt med nogle af de etniske danskere, som snart skal på plejecenter, og spurgt dem ind til deres personlige forventninger til den danske ældrepleje. Vi kunne også have undersøgt den udfordring, der ligger i, at plejecentre ikke er en del af den ikke-vestlige tradition, da de ældre her almindeligvis plejes af deres egne børn i hjemmet. I forhold til vores case om Dreyershus, kunne vi have undersøgt, om de ville være i stand til at leve op til deres egen målsætning om at *livet skal leves - hele livet*, hvis de fik visiteret ældre af anden etnisk baggrund.

9. Litteraturliste

Bøger

Bogason, Peter (2013): *Forvaltning og stat*, 5. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag

Brincker, Benedikte (2013): *Introduction to Political Sociology*, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag

Dahler-Larsen, Peter (2008): *Kvalitetens beskaffenhed*, 1. udgave, 1. oplag. Kap. 2: "Hvad betyder kvalitet?", s. 18-33. Syddansk Universitetsforlag, Odense

Jacobsen, Michael Hviid et al. (2012): *Videnskabsteori, i statskundskab, sociologi og forvaltning*, 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag

Publikationer

Albret, Poul (2010): *New Public Management på retræte*, Mandag Morgen

Danmarks Statistik (2013): *Statistisk Årbog*, Danmarks Statistik

Greve, Carsten (2002): *New Public Management*, Nordisk Kultur Institut

Jørgensen, Beck Torben & Bozeman, Barry (2002): *Public values lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States* Public Management Review Vol 4. Issue 1 (2002), 63-81

Produktivitetskommissionen (2014): *Offentlig-privat samarbejde, Analyserapport 6*, Rosendahls (PKR)

Seniorforvaltningen (2012): *Et godt liv på plejecenter – 12 hverdagsfortællinger*, Kolding Kommune

SFI(2008): "Metoder til kvalitet i ældreplejen - Evaluering af et metodeudviklingsprojekt", Camilla Thorgaard og Iben B. Hougaard, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 14.03.2008

SFI(2012): "Omsorg og livskvalitet i plejeboligen", Rikke Nøhr Brünner, Tine Rostgaard og Torben Fridberg, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 02.09.2012

Stolt, Ragnar og Winblad, Ulrika (2009): *Mechanisms behind privatization: A case study of private growth in Swedish elderly care* Social Science & Medicine 68 (2009), 903–911

Internetsider

Folder fra Produktivitetskommissionen (2014): *Offentlig-privat samarbejde* (PKF)
<http://produktivitetskommissionen.dk/media/163608/Folder%20-%20til%20skærm.pdf>
den 30/5-2014 kl. 17.00

OK-Fondens hjemmeside:
<http://www.ok-fonden.dk> den 30/5-2014 kl. 17.01

OK-Plejecenteret Dreyershus' hjemmeside:
<http://www.ok-dreyershus.dk> den 30/5-2014 kl. 17.01

Offentligt Ansattes Organisationers hjemmeside
<http://www.oao.dk/index.php?id=58&uid=2000195&view=1&cHash=6de2a9a042a39093fe4dd5f31d911ec2> den 30/5-2014 kl. 17.02

Dreyershus Plejecenter

A - <http://www.ok-dreyershus.dk/om-os/ok-fonden> den 30/5-14 kl. 17.02

B - <http://www.ok-dreyershus.dk/om-os/plejecentret> den 30/5-14 kl. 17.03

C - <http://www.ok-dreyershus.dk/om-os/plejecentret/leve-bo-miljoe> den 30/5-14 kl. 17.03

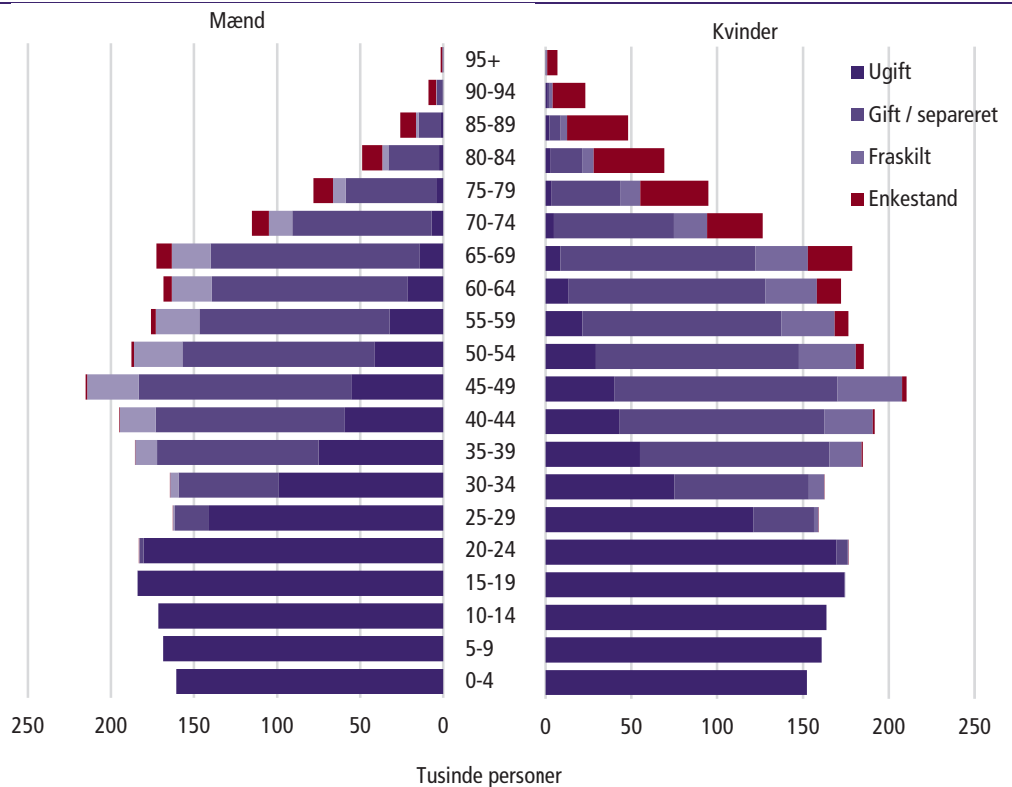
D - <http://www.ok-dreyershus.dk/om-os/plejecentret/pleje-og-omsorg> den 30/5-14 kl. 17.03

E - <http://www.ok-dreyershus.dk/medarbejdere/medarbejdere> den 30/5-14 kl. 17.04

10. Bilag

10.1 Model fra Statistisk Årbog 2013 side 11 som illustrer den demografiske udvikling:

Figur 3 Befolkningen fordelt efter alder. 1. januar 2013



www.statistikbanken.dk/folk1

10.2 Interviewguide til de ældre på Dreyershus

Kategori	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Præsentation	Beskrivelse af beboeren	<ul style="list-style-type: none"> • Navn, alder, antal år på Dreyershus
	Beskrivelse af beboerens hverdag	<ul style="list-style-type: none"> • Vil du beskrive en typisk dag for dig? <p><u>Hjælpe spørgsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan starter din morgen? - Deltager du i aktiviteter? Hvilke? - Hvordan foregår det, når du skal have frokost? - Hvad laver du typisk om eftermiddagen? - Hvordan foregår det, når du skal have aftensmad? - Hvordan forløber en typisk aften?
ASCOT-metodens 8 domæner for omsorgsbetinget livskvalitet	Mad og drikke	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad synes du om den mad, du får serveret på Dreyershus? • Hvad synes du er god mad? • Har du indflydelse på valg af måltiderne? • Nyder du måltiderne?
	Personlig pleje og velbefindende	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor meget hjælp har du behov for til din personlige pleje? • Får du den hjælp, du har brug for mht. din personlige pleje? • Hvordan bliver du hjulpet, når det gælder påklædning og renlighed? • Er du tilfreds med den hjælp, du får?
	Boligen	<ul style="list-style-type: none"> • Har du selv været med til at indrette din bolig? • Er du selv med til at holde det ren? - Hvis ikke: Er du tilfreds med den rengøring, der bliver foretaget? • Er du glad for at bo i den bolig, du har fået tildelt?
	Tryghed	<ul style="list-style-type: none"> • Føler du dig tryk ved at

		<p>bo her?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bekymringer? • Hvordan foregår det, hvis du har lyst til at gå en tur? - Er der en medarbejder med? - Går I i grupper?
	Social kontakt	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har du det med personalet på Dreyershus? - Føler du dig tryk ved dem? - Får du den omsorg, du har brug for? • Er det de samme personer, du har kontakt til blandt personalet? • Hvordan er dit forhold til de andre beboere? - Har du nogen gode venner? - Bruger du meget tid sammen med de andre beboere? • Kan du godt lide at bruge tid med personale og beboere?
	Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Deltager du tit i aktiviteter og arrangementer? • Synes du Dreyershus er god til at arrangere aktiviteter?
	Kontrol over dagliglivet	<ul style="list-style-type: none"> • Giver personalet dig mulighed for at træffe valg i hverdagen? - Hvad du skal spise? - Hvilket tøj du skal have på? - Sengetider? • Bliver du hørt, hvis du kommer med ændringer til den daglige rutine eller aktiviteternes gang?
	Værdighed	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fornemmer du, at personalet har det med deres arbejde? • Synes du, personalet bidrager til, at du har det godt på Dreyershus? - Hvad synes du, persona-

		let er gode til? - Hvad synes du, ikke de er så gode til?
Kvalitet	Beboerens opfattelse af Dreyershus	<ul style="list-style-type: none">• Hvad mener du er god kvalitet i ældreplejen?• Synes du, Dreyershus lever op til dine kriterier?• På hvilke områder kunne Dreyershus forbedre deres pleje?• Kan du lide at bo på Dreyershus?

10.3 Transskription

10.3.1 Helle Brinch

Interview – Helle Brinch

R = Rasmus

S = Simone

H = Helle Brinch

R: Jamen Helle, vi ville først gerne lige høre, om du ville præsentere dig selv, din stilling i kommunen og hvor længe du har været ansat?

H: Jeg hedder Helle Brinch og jeg er ansat som det der svarer til en ældrechef. Jeg hedder en senior-driftschef, og det er alt det der har med drift at gøre – det er plejecenter, det er hjemmepleje, det er hjemmesygepleje, aktivitetsområde, køkken, elevuddannelse, uddannelse af HR, hører under mig – alt det der vedrører seniorområdet. Det eneste jeg ikke har, det er myndighed. Altså dem der bestiller opgaven. Jeg er oprindeligt uddannet sygeplejerske, så jeg har en faglig baggrund for at sidde her, og så har jeg en masse ledelseserfaring ovenpå, og har lavet ledelse i rigtig mange år efterhånden. Jeg har været her i kommunen i flere omgange, jeg har været her i en kort periode som hjemmesygeplejerske, som ligger tilbage omkring år 2000. Så har jeg været i Egtved kommune, og kom med som en del af kommunesammenlægningen i 2007, hvor jeg var leder af udviklingsafdelingen. Så har jeg været distriktsleder, som var et af distrikterne her i området, og har siden 2010 så været ældrechefsmerkonom.

R: Men, i forhold til udliciteringsprocesser...?

H: Så har jeg ikke været med på Dreyershus-projektet, dengang de kørte det. Det er jo over 10 år gammelt. Men har været med på Vonsild Have, det første af sin slags her i landet.

R: Ja, den er den som kommer her til næste år, ikke?

H: Ja.

R: Hvor meget har du været med ind over i den proces?

H: Den har jeg været en del ind over. Vi lavede det jo som en lidt anderledes proces, hvor vi faktisk først lavede sådan en indledende samtale, hvor vi fandt ud af, jamen hvad er det egentlig vi vil med det her. Og det valgte vi så at udbyde som et konsortium, hvorfra vi så valgte det konsortium som skulle hjælpe os. Som jo bestod af PwC, PricewaterhouseCoopers, og Vaskon og KLK, altså KL's kollektionsenhed. Og sammen med dem der lavede vi nogle processer, hvor vi faktisk blev klare på, hvad det egentlig var vi ville have ud af et udbud. Det var i hvert fald en lidt anderledes måde at lave udbud på, i forhold til det vi har gjort tidligere. Og det der kom ud af det og som jeg har fundet til jer her, det var at vi lavede to ting: Vi lavede dels det der hedder "Et godt liv på et plejecenter", som er 12 hverdagsfortællinger. Og det lavede vi via et antropologisk studie, hvor vi havde en antropolog til at hjælpe os med at lave det fra KLK. Og derudover havde vi både nogle borgere ude fra byen som er tilknyttet vores aktivitetscentre, vi havde nogle pårørende og nogle ansatte til at hjælpe os med at studere, observere vores dagligdag. Og det vi fik ud af det, det var faktisk 12 forskellige hverdagshistorier, som handler om det at bo på et plejecenter. Og det man egentlig skulle bruge det her til, som en del af udbudsprocessen, det var et *inspirationskatalog*, hvor vi faktisk bad dem der kom til at byde på opgaven, om at relatere sig til det her materiale og så fortælle os, hvordan omsætter man de her 12 hverdagshistorier, hvis man kommer til at bo på jeres plejecenter fremadrettet. Det var den ene del. Det er markant anderledes end det, man har gjort andre steder. Det andet det var det inspirationskatalog som er her, som er personlig hygiejne og kropslig velværeelse, for beboere på et plejehjem. Det var også en antropolog, der lavede det. Og det handlede i bund og grund om, at det vi var optagede af, det var at den måde vi *plejer* at gøre det på. Og lige præcis ordet *plejer*, det er interessant, når vi taler om nye måder at udbyde på. Vi ville ikke have det vi "plejede". Vi ville have det som gav mening for borgerne, og det betyder, at vores egne rutiner dem bliver vi nødt til at sætte i spil. (Helle kommer herefter med et eksempel fra kataloget, hvor der bliver diskuteret, hvad "hjemmelighed" er for en størrelse i forhold til fx en spritdispenser). Det vi fik ud af det her, det var også en antropolog der lavede det, det var markant anderledes, det er det her med hvad jeg selv har skulle tænke anderledes. Nu er jeg jo uddannet sygeplejerske, og det har i hvert fald forstyrret mig, fordi jeg havde lidt tendens til at ville forsvare, hvorfor processerne var som de nu var – og det var jo egentlig ikke det jeg skulle. Det var i stedet, at jeg skulle prøve at lade være med at kigge fagligt, men jeg skulle prøve at kigge på borgerne i stedet for. Og det

har været en rigtig stor lærerproces. Og på samme måde blev det her inspirationskatalog brugt til, at vi bad dem om at relatere til, hvordan kunne man arbejde med det. Hvordan ville det så se ud i en plejesituation på deres plejecenter, hvis det var dem som vandt opgaven. (...) Så der har jeg været med i hele processen, for vi fandt ud af, hvordan vi ville udbyde det, og valgte jo så at lave et OPP, hvor det hele var inkluderet, det var udelukkende bygningsdelen, som vi var nødt til at beholde som kommune, og det har noget med lånemuligheder at gøre, det var for dyrt at gøre det på en anden måde. Ellers så har jeg været med i hele processen omkring det her, en meget lang proces omkring dialogmåder med alle udbydere. Og har siddet med som ansvarlig for den faglige del. Også der har det skilt sig ud i forhold til, det ikke har været et udbud, hvor vi jo netop har bedt om at se, fx hvordan leverer man bad? Men at vi har taget nogle mere overordnede retningslinjer og sagt: Jamen hvordan er det at bo hos jer, og hvordan tænker I, at I vil sikre, at plejen er i orden? Uden at stille os nede i plejen. Så det er en markant forskel. (Beskriver forskel med et eksempel fra Dreyershus, tid: 5.50–6.40).

R: Hvordan vil du beskrive forskellene ved en offentlig- og en udliciteret ældrepleje? Hvis du skal trække paralleller fra jeres offentlige plejecentre og så fx Dreyershus eller Vonsild Have?

H: Nu kan man sige, at hvis man kigger på Dreyershus, så er den markante forskel, som jo er helt tydelig, det er jo muligheden for tilkøb. Det der med, at man faktisk er i stand til og tilbyde tilkøb på plejecentre. Så det vil sige, at der hvor den kommunale praksis den stopper, i forhold til det ikke er et serviceniveau vi har. Fx: Jeg vil rigtig gerne i biografen, men jeg har ikke nogle pårørende som kan hjælpe mig, og der er heller ikke nogle frivillige som lige kan. Man jeg vil rigtig gerne i biografen. Og det kan man godt få en frivillig til en gang i måneden, men jeg vil gerne hver uge, så kan jeg købe mig til det (...) Den mulighed har jeg ikke som kommunal udbyder. Og det samme gør dig gældende inde på det frivillige område. Det er fuldstændig den samme ramme.

R: Tænker du så mest det er i, både i forhold til at økonomisk perspektiv, men også eller... Hvis du skal beskrive det i forhold til et økonomisk perspektiv, men også i forhold til et menneskeligt perspektiv?

H: Jeg synes jo selv, jeg har 13 kommunale plejecentre under mig, og jeg synes, selv vi har en fantastisk god kvalitet. De ændrer sig jo. Og de mennesker der flytter ind, de ændrer sig. Og det jeg synes er den største opgave for alle parter, det handler om at få tilpasset den virkelighed som er derude til de beboere, der bor der. Og det er også det der med at forstå, at den måde vi drog plejecentre på for 20 år siden, det er ikke den måde vi driver plejecentre på i dag. Vi har meget afsæt i sådan noget som *hverdagsrehabilitering*, altså at bruge borgernes egne ressourcer. (Eksempel med hvordan det var tidligere,

tid: 8.43). Jeg tænker, vi har en god kvalitet. Det sidste vi har lavet omkring vores OPP, har jo vidst, at det *ikke* er billigere at udbyde opgaven. Attendo kan ikke levere til en pris, som er billigere end den, vi som kommune kan levere varen til. Så jeg tror det er fordi man vil noget andet. Og det vi har været nysgerrige på i det sidste udbud her, har været: Gad vide hvad vi får, som er anderledes? End det som vi kunne få i en kommunal verden. Vi har været optaget af noget som eksempelvis "temaplejecentre". Altså plejecentre som havde et bestemt tema. Nu har Attendo jo "Sport og Spa". (Fortæller om sport og spa og velvære). Det er vores egne forestillinger og også fordomme om, hvad man kan og ikke kan..

R: ...Når man bor på et plejecenter?

H: Det tror jeg. Det var i hvert fald noget af det, vi gerne ville udfordre med det. Og vi udfordrer jo os selv og vores eget personale, og vores egen forståelse af, hvorfor vi gør som vi gør. "Fordi vi plejer" – det er svaret. Og det er interessant.

R: Så grunden til at Kolding Kommune vælger at udlicitere, det er egentlig ikke for besparelse og økonomisk, det er for at prøve at udvikle en anden form for ældrepleje? Eller?

H: Det kan der være forskellige bud på. På præcis på vores plejecentre, har det ikke været for at få nødvendigvis en billigere pris. Kommunen vil altid gerne have en billigere pris. Det er borgernes penge, og vi skal som kommune ikke tjene penge, men jo flere penge vi har, des flere opgaver kan vi jo løse. Vi har ikke det incitament, der hedder, at vi skal tjene penge som kommune. Når man laver udbud, eksempelvis på vores hjemmeplejeområde, så har det jo været for at få en billigere pris. Ja, det har det været. Så jeg vil sige, det er afhængig af, hvilke udbud det er vi sidder med.

R: Ja. Hvordan hvis du skulle beskrive, hvordan den ideelle ældrepleje ser ud for dig? Du har jo været lidt inde på det, men i forhold til...

H: Altså jeg synes det handler om at tage afsæt i.. Den ideelle ældrepleje – det kommer jo an på, hvad du spørger mig om? Tænker jeg?

R: Vi tænker lidt, i forhold til hvad det er for nogle værdier og hvad for noget kvalitet, du mener, der skal være som minimum på et ældrepleje... Med de økonomiske midler I har at gøre med?

H: Det handler om at have to ting: Det handler om at kunne passe de borgere, som har et behov. Og så handler det om, at man bruger borgerens egne ressourcer. Og jeg tænker et godt eksempel på det er jo *hverdagsrehabilitering*, som i høj grad handler om, at man starter med at bruge borgernes egne ressourcer. Og det kan godt være, at jeg tager rigtig lang tid om, eksempelvis at løse en rengøringsopgave, fordi jeg har en mangel i min fysik eller hvad det nu er – men er der nogle som siger, at det ikke må tage lang tid? Det er jo så det store spørgsmål. Og jeg tror, at man skal væk fra det der med at kommunen det er noget, hvor man kan forvente at få en ydelse fra, og så til at finde ud af, jamen hvad er det egentlig jeg har brug for hjælp til? Så det handler det i bund og grund om. Det handler om, at man skal bruge de ressourcer man har som borger. Og så handler det om, at der derfor skal være penge til at kunne passe de svageste, for de vil jo altid være der. Så synes jeg selve værdien omkring borgeren, handler om at have respekt. Og det der er vigtigt for mig, det er egentlig at spørge om, hvad det er man har behov for. Tidligere har det været sådan, at man har haft en tendens til at have fokus på, hvad det er for nogle ydelser, man havde på sin hylde. Og når man så kom ud, så sagde man: Du kan vælge mellem de her fire ydelser, det er dem vi har på hylden. Og hvor det måske mere handler om, egentlig mere at spørge borgeren om, hvad er det man har brug for der ligger på hylden. Og så at vi som kommune sørger for, at der ligger de rigtige varer på hylden. (Eksempel og lang historie om en inspirationskilde: Lisbeth Zornig Andersen, tidligere formand for Børnerådet. Mor med mange børn som mangler hjælp til lektiehjælp og rengøring. Handler om mængden af opgaver. Det handler om at spørge borgeren selv, og finde ud af hvad borgeren har brug for, der er på hylden).

R: Hvilke overvejelser havde I gjort jer inden den her proces i forhold til Vonsild Have? Det er jo nok den, du har været mest inde over. Hvilke overvejelser havde I gjort jer, både i forhold til fordele og ulemper ved at skulle lave en OPP? Havde I en formodning om, at udlicitering ville bidrage til at sikre kvaliteten i ældreplejen i fremtiden?

Helle Brinch forlader lokalet for at hente nogle papirer, som hun har ud printet til os. Hun taler efterfølgende ud fra papirerne, som er slides fra en PowerPoint.

H: Det her, det er egentlig de formål, der var med, at vi lavede vores OPP. Vi havde de her, som var politisk godkendte, og som handler om at man øger borgerens livskvalitet gennem udbud, service og omsorgsydelser, eller plejekoncepter. Og der var lidt det der, jeg var inde på, omkring bl.a. tilkøbsydelser. Altså, hvad er det man kan få mere, end hvis man bor på et kommunalt plejecenter? Og plejekonceptet kunne være, nu har de jo valgt "Sport & Spa", det var jo, hvis man havde fokus på det, så var det måske her, man skulle prøve at søge hen som borger. Så ville vi give mere liv på plejecentrene gennem øget integration i lokalmiljøet. Vores oplevelse var, på baggrund af de 12 hverdagsfortællinger, at alle vid-

ste der lå et plejecenter i Vonsild, men det var faktisk de færreste, som havde været derinde. (...) Så det vi faktisk gerne ville, det var faktisk, at vi gerne ville have, at en del af vores udbud skulle handle om, hvordan man kunne integrere lokalsamfundet. Og derfor er der også en del af byggeriet, som står åbent til at kunne anvendes til liberal erhverv. Som en del af byggeriet. Og det var det her med, om man så ville have en blomsterforretning, et pizzeria eller hvad det nu var, man ville have til at ligge i den bygning. Det skulle være noget, som kunne give mening, for dem så skulle lave det her byggeri for os. Så handler det om at sikre forsat udvikling, plus at heroppe ligger der jo også en masse frivillighed. Her ligger også: Hvad er det nu for en merværdi, man kunne have i, det vi også gør på vores plejecentre, at integrere skolen, at integrere børnehaver, integrere den lokale danseskole, eller hvad det nu er. Altså, hvis man kan undervise børn i at danse, så kan man også undervise gamle i at danse – som et eksempel på, at det der med at man tror, at gamle mennesker de ikke kan noget, det er jo helt misforstået. Og det de har, som vi andre ikke har, det er, at de har erfaring. (Eksempel med at inddrage de ældre, som en del af skolebørns historieundervisning.) Så ville vi gerne sikre et forsat udviklingsarbejde, der kan optimere beboernes livskvalitet, og der har vi faktisk i det her udbud lavet et offentligt-privat udviklingspartnerskab, som en del af udbuddet også. Og det som det skal, det er, at man *skal* fra udbyders side, som jo er vores side, bidrage med noget projektstyrning, og vi skal bidrage med at vi finder projekter, som skal være på *mine* plejecentre. Og så *skal* de byde ind med, at de også kommer med nogle timer fra deres plejecentre. Og lige nu der kigger vi på bedre tandstatus, for vores ældre beboere, i forhold til hvordan man kan øge livskvaliteten på det. Det er det, vi så er fælles om. Og det udvikler vi så sammen. Og det er vi forpligtet på, at man skal. Det er også anderledes, end det er i de øvrige udbud. Så sikre vi fokus på udvikling og implementering af velfærdsteknologi, som vi er langt fremme med her i Kolding Kommune. Vi har sensorgulve, vi har alverdens teknologi i alle mulige former. Spisearme og GPS'ere og alt muligt. Roterbare senge der kan knække på midten, så man selv kan kravle ind og ud, og alt muligt afprøver vi. Og er meget villige til at lave det, for det er vejen frem. Og det handler i bund og grund om at spare ressourcer, for at kunne frigøre dem (red.: personalet), til at kunne passe de svageste, og så handler det om øget livskvalitet for borgeren, ved at man har en selvbestemmelse i, at man selv bestemmer, hvornår man vil kravle i sin seng, og ikke skal sidde og vente på, at nu kommer der en fra hjemmeplejen og hjælper en.

Sikre hensigtsmæssige sammenhænge mellem drift og anlæg. Det handler i bund og grund og at, hvis vi før har haft en kommune, der har ejet en ejendom, et boligselskab der har haft en opgave, og nogle der så har stået for driften af plejecenteret, så kunne driften godt synes, at nu trænger væggene til at blive malet, men den der så sidder på penge-kassen ovre på boligdelen synes, nej det venter til næste år. Her der laver vi en sammenhæng imellem drift og anlæg, som betyder, at nu er det altså konsortiet der skal finde ud af, hvornår der skal males. Og det er ikke noget, vi behøver at blande os i. Det skulle gerne spare nogle af de diskussioner, man i øvrigt har, omkring det med at vedligeholde bygningen.

Her kunne det også godt være, at det er mest hensigtsmæssigt, at man sikre sig, at der er kortest mulig afstand fra beboerne og ind til købmanden for eksempel. Hvor man kan se på nogle af vores gamle plejecentre, at der har man altså fået lavet, og hvis vi sætter skridttæller på, så har vi medarbejdere der går 15 km om aftenen, for at nå fra den ene ende af plejecenteret til den anden. Og løbe rundt, op og ned i kælderen for at hente noget, op igen, og sådan noget. Det er hverken økonomisk eller sundhedsmæssigt acceptabel, at gå så mange kilometer hver eneste dag på sit arbejde. Så er der muligheden for at minimere udgifterne for beboerne og kommunen, og det er det der med: Gad vide hvordan man kan få noget nytænkning, som faktisk kunne gøre det billigere og drive det. Så det her, det har været de politiske fastsatte formål med og lave OPP'et.

Så har der været nyt plejecenter med anderledes ydelser. Og noget af det vi så valgte fra, i forhold til den måde vi lavede udbud på, det var at vi skippede det traditionelle udbudsmateriale. Og det vi gjorde i stedet for, det var at vi indfangede de gode oplevelser og stemninger på nogle nye måder. (..) Så lavede vi en udbudsgruppe, det gjorde man vanligtvis. Her havde vi hverdagens eksperter, og det er altså dem der bor der, som ved det bedre end vi andre vi gør. I stedet for at det var den faglige standard, som var kvalitetsstandard, der sagde: "det er det her du kan få, på den her måde", så har vi *den gode fortælling* herude i stedet for (...) Så tidligere havde man alt med ned til mindste detalje, men nu får vi bare det vigtigste med. Tidligere var det præget af kontrol, mens den nye model er præget af tillid.

Fokusområderne det var hverdagsfortællinger om det gode liv på et plejecenter (...), inspirationskataloget Ren Velværelse (...) og projekt Meningsfuld hverdag det handler om hverdagsrehabilitering på vores plejecentre. Altså det med at bruge borgernes egne ressourcer. Inddragelse af lokalmiljø, beboere, pårørende og frivillige (...) Og OP, offentlig-privat-udviklingspartnerskab, det er det eksempel jeg lige er kommet med, hvor det første projekt, det handler om tænder. Og det skulle de så indarbejde i deres oplæg, når de kommer. Så det her, det var egentlig kernen, de her få slides, det er faktisk kernen af hvad vores udbud det handler om. Og man kan se fordelene i forhold til det gamle og det nye.

R: Hvordan har selve processen forløbet? Altså hvor lang tid har det taget at gennemføre Vonsild Have?

H: Uh ha, det har taget lang tid. Det første det tog vel omkring fire måneder. Og så har selve udbudsprocessen, den har så taget lang tid. Den er skitseret fra 21. april til.. Fra uge 16 til uge 45 sidste år, 2013.

R: Og så står det færdigt til...?

H: Foråret næste år. Ja, det gør det. Altså byggeridelen og sådan noget tager jo ikke længere tid end normalt byggeri. Det har været fordi, vi har lagt de der dialogmøder ind altså. Det har været *rigtig* meget dialog. Det har været rigtig mange møder, og høre på dem hver især om, hvad de har tænkt. De samme spørgsmål igen og... Gad vide hvordan I kunne overveje og... Altså, og hvor det har været vores opgave ikke at være konstaterende, men at være undersøgende og nysgerrige på, gad vide hvordan de ville løse den opgave.

R: Hvis du sådan skulle tænke over det, hvis du skulle ud og lave et lignende.. på nuværende tidspunkt, hvad ville du gøre anderledes? Hvis der var noget, du ville gøre anderledes?

H: Jeg ville lave, helt klart, den samme proces. Det ville jeg. Jeg synes, det har været en fantastisk opgave og få lov til at komme så tæt på en dagligdag, ude på vores plejecentre. Og det tror jeg der er rigtig mange, der har lært af. Jeg tænker, at noget af det der kan være lidt udfordrende ved det, det er, at når vi nu beder dem om at indgå i et konsortium, med dem der skal bygge, dem der skal drive plejecenter og dem der skal stå for deres boligadministration og deres arkitekter og sådan noget, så indgår de jo i et konsortium med hinanden. Det der er kunsten i det her for os, det har været at få dem til at forstå, at kommunen faktisk trækker sig fra opgaven. Og at alle de ting som de plejer at smide ind til en kommunes tekniske afdeling, når man er i gang med et byggeri, det skal vi simpelthen holde fingrene fra. Dét er det store spørgsmål, om det er modent til det. Altså jeg tænker, at den der "tænkning" – hvis jeg tænker på, hvor svært det har været for *os selv* og være klar på, hvad det var vi skulle holde fingrene fra. Og hvad det var, vi skulle lade være med at kommentere på. Fordi det kunne jeg godt have et ønske om, og så tænkte jeg, jamen det er ikke min opgave at kommentere på det. Det skal *de* jo også lære som konsortium. At det faktisk er *dem* der skal finde løsninger. Altså når der er noget, som går skævt i byggeriet, så er det jo konsortiet, som skal finde en løsning, så kan man ikke bare smide regningen ind til kommunen og sige, "ja det bliver jo så for resten et par millioner billigere eller dyrere" – eller dyrere er det jo oftest, når de henvender sig. Altså det er den forståelse, de også skal have, så jeg tænker, at markedet skal modnes. Nu var det jo det første af sin art, vi lavede, det udbud, og jeg tænker at markedet skal modenes til det. Så jeg ved ikke, om jeg ville gøre noget anderledes, men jeg ville måske være skarpere på, deres forståelse, eller vores kommunikation omkring, hvad det er der bliver forventet af kommunen.

R: Oplever du at der i kommunen og fra personalet på plejehjemmene er opbakning til udlicitering og offentlig-privat-samarbejde?

H: Altså vi har jo brugt vores medsystem, og de havde det selvfølgelig på, dengang vi havde det på vores politiske udvalg også. Hvor der skulle være nogle forskellige modeller: En der jo hed, at man lavede den her. En som var det traditionelle, og også en som gjorde at kommunen kunne drive opgaven, altså at man lavede et rent kommunalt plejecenter ligesom vi har bygget så meget andet. Og der stemte vores medudvalg for at man lavede et rent kommunalt plejecenter. Og noget af det de var optagede af, det var jo, hvordan arbejdspladserne de ville blive fremadrettet. Jeg synes, at det også er modnet, og jeg synes vi har en god proces med medarbejderne nu – vi har lavet en lille projektgruppe, som følger overdragelsen, det er jo primært virksomhedsoverdragelsen, de er optaget af, og den overenskomst som de skal arbejde under. Og der har det firma som nu har vundet, Attendo, de har nogle aftaler med Dansk Industri omkring overenskomster, så det er der fuldstændig styr på. Men de her medarbejdere de reagerer, ligesom alle andre mennesker reagerer, det er det her med usikkerheden omkring det man ikke ved noget om.

R: Ja lige præcis.

H: Ja. Så jeg synes, at det der egentlig var, det var ikke en modstand, men en bekymring på, hvad det var, man fik. Den er vendt til, den er kommet til skamme nu, de synes at det er spændende og være part i.

R: Ja. Hvad med borgerne i Kolding Kommune? Hvad tænker de om, at de skal drives privat i stedet for offentligt?

H: Ja, øh... Det har vi faktisk ikke så mange tilbagemeldinger på. Ikke andet end positivt. De er mest bekymrede på om personalet følger med. Det er faktisk det, som de ældre de siger. Og så er det jo også sådan, at de ældre vi taler med i dag, det er ikke sikkert at de er her, når vi når til 2015. Der er relativ kort levetid, når først man kommer på plejecenter. Sådan er faktum. Og derfor så er det også svært at forholde sig til. Det er jo selvfølgelig de pårørende, vi taler meget med, og jeg synes egentlig de forholder sig positivt til at... Det vigtigste det er faktisk at personalet følger med.

R: Hvad med i forhold til Dreyershus på nuværende tidspunkt? Hvordan foregår det med dem, der ender på Dreyershus? Er det også noget de selv vælger, eller er det...?

H: Det er sådan, at når man har brug for en plejebolig i Kolding Kommune, så ansøger man om en sådan. Og så sidder der en myndighedsafdeling, der vurderer, om man er så dårligt fungerende, at man ikke er i stand til at bo hjemme hos sig selv. Og så får man et nyt hjem, som så er en plejebolig. Og der

kan man vælge to muligheder: Man kan vælge, afhængig af hvor dårlig man er, at man søger bredt. Så er man omfattet af ventetidsgarantien, og det betyder at kommunen inden for tre måneder skal kunne tilbyde en plejebolig. Så betyder det også, at man ikke kan vælge, hvor man vil flytte hen, men at der er 15 plejecentre i Kolding Kommune, hvor man så får den første plads, der bliver ledig. Den anden måde det er, at man søger et konkret plejecenter, eller flere konkrete plejecentre. (...) Så venter man på der kommer en plads, og når der så kommer en ledig bolig, så kigger vi på, hvis der fx er 10 skrevet op, hvem er det så der er dårligst fungerende af dem, og har størst behov for at få pladsen. Og det kan selvfølgelig betyde, at man skal vente længere end tre måneder. Og det der med hvor mange pladser vi får, det er vi jo ikke herre over. I perioder får vi mange pladser, og i andre perioder kan der gå meget lang tid imellem. Men vi har jo omkring 555 plejeboliger i kommunen, så vi har jo relativ mange plejeboliger.

R: Sådan i forhold til med OPP'et, hvor der er masse selvvalgs og tilkøbsmuligheder, hvordan fungerer det ude på Dreyershus?

H: Øh... Det er jo ikke et OPP, det er udliciteret opgave, og vi er i gang med at arbejde på også at lave en inhouse kontrakt med dem, som betyder de ikke skal i udbud hele tiden. Vi har jo nu mange års erfaring med at arbejde med OK-fonden, de havde nogle startvanskeligheder i forbindelse med noget lederskifte de havde, men øh, jeg sidder selv til møde med dem et par gange om året og har et rigtig fint samarbejde. De er dybt professionelle og det er jo vigtigt også at forstå at det er vigtigt at det også er nogle som er professionelle og nogle som har forstået hvad deres opgave består i. Ift. den måde de driver, hvad var det lige du spurgte mig om? Det skal jeg lige fange en gang til

R: Øhm, det var bare i forhold til hvordan Dreyershus er bygget op ift. et OPP, med tilvalgsmuligheder og tilkøb

H: Ja det, kan man også gøre ude ved dem. De bliver visiteret ind på vores plejecentre og der er så en visitator der er ude både og snakke med borgeren og se borgeren i funktion osv. Og som så også beskriver den hjælp borgeren har brug for. Ligesom hvis man boede ude i byen. Det skal de jo så levere, den hjælp til borgeren på Dreyershus. Derudover har de så mulighed for at købe turen til moster Aase 100 års fødselsdag, hvor jeg gerne vil være med, men jeg er ikke i stand til selv at være der, så jeg køber personale til at køre med eller i biografen, eller jeg har bare brug for du bliver siddende herinde en time og drikke kaffe med mig. Eller hvad det nu er vedkommende har brug for. Og det kan man også på Dreyershus.

Men det er fuldstændig den samme ramme man får fra kommunen, uanset om hvad vælger at bo på Dreyershus eller om man vælger at bo på et af de andre plejecentre. Rammen er magen til hinanden, det man vil have ved siden af, kan man købe sig til.

R: Men der er ikke nogen egenbetaling for at komme på Dreyershus i første omgang?

H: Nej slet ikke. Det er fuldstændig på samme måde, hvor man har en husleje, ligesom hvis du gik ud og lejede en lejlighed ude i byen, så lejer du også en lejlighed, hos dem som står for plejeboligerne. Du betaler indskud ligesom du ville gøre, hvis du køber eller lejer en lejlighed ude i byen. Så det er der ikke nogen forskel på, og du betaler husleje og forbrug.

R: Sådan bliver det også på Vonsildhave?

H: Det gør det ja.

R: Hvis vi sådan skulle tænke på lidt effektiviteten og innovation sådan rent kommunalt set, hvordan har den, både i forhold til Vonsildhave og også til Dreyershus og udlicitering sådan generelt set, ændret arbejdsgangen på kommunen? Altså om arbejdsbyrden og bureaukratiet er blevet lettet eller om der er?

H: Altså, man skal ikke tro at det er lettere. Det ville være meget lettere for min butik, selv at tage opgaven. Det ville være meget meget nemmere, alle opgaver tager tid og vi har brugt uanede mange timer på at lave det her udbud på Vonsildhave. Det har simpelthen kostet spidsen af en jetjager og have sådan nogle dyre damer som mig siddende, til så mange møder, og jeg er jo kun én af mange der har siddet rundt om bordet, øh, det har simpelthen kostet kassen. Så man skal ikke gøre det fordi man vil spare på processen, så skal det være fordi man tror på man får en markant billigere pris på sigt, og det tror jeg ikke på man gør. Vi vil jo gerne udviklingspartnerskabet, som er det nye i det her udbud, der vil vi jo faktisk gerne at vi sammen kan udvikle, at vi ikke udvikler koncepter hos os, som kun kommer os til gavn, men faktisk kommer alle borgere til gavn. Den måde vi gør det på i dag, vi har jo to andre plejecentre, hvor det ene er Dreyershus og det andet er Elim plejecentret ude i Vamdrup, som er drevet af Danske Diakonhjem, og øhm, og dem har vi samarbejds møder med en gang i kvartalet. Og der har vi også en form for udviklingspartnerskab, forstået på den måde, at når vi nu udvikler på vores, bl.a. teknologi området, så bliver de inviteret med, og har muligheder for, det er både Dreyershus og Elim, der har de mulighed for at komme med når vi afholder nogle temadage eksempelvis. Så inviterer vi dem med ind til at udvikle og der er knap så meget den anden vej, men det kan jo komme og det er

det vi gerne vil med det. Så umiddelbart tænker jeg ikke at vores praksis har ændret sig. Der hvor man kan sige at den største læring har været ift. Dreyershusprojektet det har egentlig været på vores myndigheds område, hvor vi har brugt den skabelon, de har brugt på afregning til de beboere der bor på plejecentret, så de penge de har fået for at drive det plejecenter har de brugt en bestemt afregningsmodel, og det er faktisk den vi har brugt som skabelon da vi lavede ny afregningsmodel i 2011 til mine plejecentre. Så der har man faktisk brugt de erfaringer man havde, fordi det var de bedste erfaringer man havde, de var jo over 10 år gamle. Og det er da trods alt en slags erfaring.

R: Det vi sådan har læst os til, sådan rent teoretisk set, ifølge diverse økonomer, så skulle en udliciteringsproces gøre at arbejdsbyrden blev mindre for det kommunale, altså bare for driften af de pågældende plejecentre, men jeg kunne næsten forstå du har et lidt andet billede på det eller hvordan?

H: Ja altså jeg tænker ikke, ift. Dreyershus har vi jo ikke fået en mindre arbejdsopgave, fordi myndighedsopgaven er jo den samme og pengene man betaler, om man betaler dem til Dreyershus for at de driver det, altså OK-fonden, eller om man betaler dem til den kommunale kasse og de driver det, kommer vel til at gå ud på ét. Så der er ikke nogen besparelser, der er ikke nogen ramme for at tingene skulle være anderledes ift. de her udbud vi lige har lavet nu, der er det interessante del om det konsortium bliver i stand til at samarbejde, så vi undlader at lave nogle opgaver som kommune.

R: Så de skal forstå for forvaltningen osv.?

H: Ja, det er jo det, som er en proces nu, som kan være svær at svare på hvad resultatet bliver, fordi vi jo ikke er længere end vi er nu. De er jo først færdige med at rejse en del af murerne derude og har jo dårligt fået taget på, så alt det om hvordan driften vil komme, det er jo også en 20-årig kontrakt, så man kan sige det er jo en meget lang kontrakt man laver, for at gøre det attraktivt, også som konsortium at gå ind og byde på den, så jeg synes det er for tidligt at sige noget omkring om det vil ændre noget ift. min praksis i dag. Det vil det, men det er kommet for at blive, og jeg tænker det der med at man som borger har valgmuligheder i dag, altså som man se det, ja nu er I jo noget yngre end jeg er, i jeres generation, altså man går ind og plukker det man gerne vil have, så det der med at få sådan et samfund hvor man tror man bare kan tage hvad man vil have, det giver jo nogle helt andre udfordringer også på sigt.

R: Og det er vel også en del af det vælfærdssamfund vi har fået bygget op?

H: Ja og det er også lidt ligesom det du spurgte om tidligere, hvordan er det så nok er nok, og hvordan er det så man som kommune skal løse og hvad er så som kommune man kan forvente borgeren selv løser. Og det der med vi er mere fleksible og vi flytter os, og vores børn ikke nødvendigvis bor i den samme by, som der hvor de gamle forældre de bor, det gjorde de tidligere, men det gør de jo ikke i dag. Verden er jo blevet meget mindre, vi rejser jo på kryds og tværs af hele verden. At tage en tur til USA er jo ikke noget man snakker om.

R: Også i forhold til Dreyershus, om I har oplevet en øget effektivitet, også på selve plejecentret, er de færre ansatte derude end på de andre plejecentre?

H: Næ, det er de ikke.

R: Det er nogenlunde det samme?

H: Man har brugt Dreyershus og et af vores andre plejecentre, Kirsebærhaven, for at lave en sammenligning på priser tidligere, den viste sig faktisk at vores, Kirsebærhaven, var markant dyrere, det der så, og det var selvfølgelig nysgerrige på, jeg tror det var Rambøll der lavede den, og det var vi selvfølgelig nysgerrige på, fordi øh, gad vide hvad det var, det vidste sig så man var i gang med at lave den sammenligning vi kalder æbler og bananer, som handler om, hvis man ikke sammenligner to parametre, hvor det er den samme omkostning man kigger på, så kan det godt nok være svært at sammenligne.

R: Jeg tror vi har læst noget af den undersøgelse.

R: Hvad har I så fået ud af den her udlicitering ift. Dreyershus i første omgang?

H: Jeg tænker, at det man fik ud af det, var dels at der ligger noget prestige i at være de første der laver sådan en opgave i bund og grund, det er branding af en kommune, at man og prøve at gøre nogle nye ting og det har Kolding Kommune jo ry for, på rigtig mange områder at prøve at gå nogle nye veje. Så handler det om at man skal turde, og det har vi også turdet og jeg tænker da at det at man har nogle forskellige plejecentre, som et eksempel, eller fritvalgsudbydere, så får man selvfølgelig noget forskelligt, fordi værdien, som for eksempel syn på mennesket, vil se forskellige ud, alt afhængigt af hvor du arbejder henne og det kender vi jo alle sammen, det der med at man godt kan have 4 McDonald's, bare for at tage et eksempel på det, og der er forskel på hvad for nogle man kan lide at komme i. Det har jo noget at gøre med, hvad det er for et koncept, selvom konceptet i McDonald's er ens, så er det afhængigt af de mennesker der arbejder der og hvilken kultur der er og hvilket miljø man synes der er

der og hvilken stemning der er. På samme måde er det jo også ift. vores plejecentre, selvfølgelig får man noget forskelligt, afhængigt af hvem det er der styrer stedet og hvilke værdier man har og der er OK-Fonden jo rimelig markant på hvad det er de gerne vil have. Og det er det her med at livet det skal leves hele livet. Det er de rigtig gode til. Så man køber et koncept.

R: Rent nede i praksis, så foregår det fuldstændig ligesådan på Dreyershus som det gør på Jeres kommunale plejecentre?

H: Ja det tænker jeg, de har jo nogle ting, som de vægter rigtig højt, kan man sige. Jeg kan ikke lige sådan pege på noget i dag, som er den markante forskel, som de gør anderledes. Jeg kan tværtimod vende den om og sige at jeg synes vi gør noget der er markant forskelligt, det er at vi laver kæmpe store investeringer i vores teknologier, det er de ikke helt med på endnu, men de lærer af os og vi inviterer dem med og de gør det på nogle af deres andre plejecentre. De har jo heldigvis som koncern rigtig mange plejecentre, og det vil sige de kan lave noget benchmarking på samme måde som jeg kan mellem mine plejecentre, der kan de jo også benchmarke sig selv, fordi de jo også har rigtig mange, jeg ved ikke hvor mange de har, men de har rigtig mange plejecentre, det har det og bosteder og sådan noget.

R: Oplever du sådan ift. også i forhold til Dreyershus, men også ift. Vonsildhave at der er blevet mere plads til nyskabelse og nytænkning indenfor ældreplejen?

H: Øøøh. Altså Dreyershus, gør jeg ikke. Det var det jeg lige sagde, jeg synes ikke jeg kan pege på noget, som jeg synes de lige har gjort markant anderledes. De er åbne overfor nytænkning, det er de, nu har vi lige kørt et smerteprojekt, ift. folk med demens sygdomme, som kan have svært ved at give udtryk for hvordan man har det, hvordan man faktisk kan lave en måling af om de faktisk har ondt, det ville jo være en skrækkelig tanke, at vi har nogle der går rundt og har ondt, uden at kunne give udtryk for det. Bare for et eksempel, der har de selvfølgelig været velvillige til også at stille op når vi skulle have nogle forskellige plejecentre og finde nogle borgere på. De er meget velvillige til at ville det, øhm, og jeg tænker og lige præcis omkring det her med teknologi, der er de på vej. Lige nu sidder Poul Erik Weidekamp, som jo er deres direktør, adm. Direktør, han har lige nu indgået i Welfare (... kan ikke høre 40:34 – men et navn)s bestyrelse, hvilket også er en signalværdi fra hans side på at han gerne vil noget med teknologien. Jeg tænker det er for tidligt for mig at kunne udtale mig omkring Attendo ift. lige nu er det ord.

R: Altså så rent i praksis

H: Ja, jeg venter på i praksis, hvordan den ser ud, når den kommer i gang.

R: Man kan jo snakke om selve udbudsprocessen, har været nyskabelse og nytænkning?

H: Det må man sige ja til, det har det været. Ord er ikke nok i min verden, man kan ikke snakke om at passe de gamle, man er nødt til at gøre det.

R: Så vil vi gerne lige høre dine holdninger, der er jo kommet der her nye rapport fra Produktivitetskommisionen, her i februar måned, kender du til den?

H: Ja, noget af den gør jeg.

R: Fordi de mener jo at, de offentliggjorde en rapport, hvor de mener at Danmark fremover skal begynde at udliciterer flere af de her bløde velfærdsydelser, såsom fx ældreplejen og børnepasning. Ser du det som en positiv eller negativ ting, eller?

H: Både og. Jeg tror man skal være lidt varsom, nu er det min personlige holdning, det er ikke min holdning som ansat i kommunen, vil jeg skynde mig lige og give udtryk for, jeg vil aldrig kunne give udtryk for nemlig som ansat i kommunen.

Min personlige holdning er at man skal tænke sig rigtig godt om. Det er ikke fordi jeg tænker, der er jo nogle kommuner der har gjort det, Gribskov Kommune har jo gjort det for mange mange år siden, og udbudt alt, hvad der overhovedet bevægede sig udbød de jo. Det kan der være nogle fordele i. Jeg tænker der kan være nogle fordele i det, jeg tænker bare der er nogle markante forskelle på om det er vejnet og asfaltering man udbyder, hvor man kan gå og måle på, om den nu har den tykkelse den asfalt og man kan se på om kvaliteten nu holder de 5 år jeg blev lovet, eller de 20 år eller 50 år, eller hvor mange det nu er og så når det handler om noget der er mennesker der skal vurdere på, det der så gør det sværere og måle, fordi det jo er en kvalitet og en kvantitet man måler på, det er den ene ting, den anden er det er jo et individuelt skøn man laver hver gang og vi er tilbage til den fortælling, med hvad det nu er for en ydelse man ønsker at få på hylden. Fru Larsen vil gerne have at det er de her 5 ydelser og Fru Hansen vil gerne have 5 andre ydelser på hylden. Derfor gør det det rigtig svært at gøre det målbart. Derfor synes jeg der ligger en farer i, at når man som kommune skal effektivisere, så ligger der noget omkring incitamenterne til at kunne gøre det og et eksempel omkring det, det kunne være, når man arbejder med hverdagsrehabilitering, så forudsætter vi jo, at man altid som udbyder, og det er ligegyldigt, om det er mig som kommune der kommer og leverer varen, eller om det er et privat firma, at man altid har fokus på hvad borgerne selv kan. Hvis vi nu leger med tanken om, at vi har en borger som godt ville kunne være i stand til, til selv at kunne trække sine støttestrømper på, det er sådan nog-

le meget stramtsiddende strømper, som altid skal sættes på om morgenen inden ens ben hæver op, mit personale, de vil have en opgave, der hedder at komme ud at vurdere om borgeren vil være i stand til at lære det. Så laver man en proces sammen med borgeren, hvor målet er at borgeren skal være selvhjulpen og selv kan trække de strømper på. Det kan man gøre, ved at man lærer borgeren nogle teknikker, det kan også være at man lærer at bruge nogle hjælpemidler til at tage de her strømper på. Fordi det der er målet for os, det er jo at vi får frigjort nogle ressourcer til at kunne hjælpe nogle andre borgere, og det andet mål er at give borgeren en øget livskvalitet, i og med man har en selvbestemmelse på hvornår man vil trække de der strømper på og at man ikke skal vide om hjemmeplejen kommer kl. 6 om morgenen, kl. 7, kl. 8 eller måske bliver forsinket og først kommer kl. 9, og så ligger jeg stadig og blomstrer inde i min seng.

Jeg kan nogle gange have lidt vanskeligt ved at se, hvor incitamentet skulle være henne fra den private leverandør, som jo mister en kunde ved at borgeren bliver selvhjulpen, hvor er incitamentet, så henne for faktisk at arbejde med at gøre borgeren selvhjulpen. Det er bare et eksempel på helt lavpraktisk, så jeg synes man skal finde nogle incitament, som er så larmende, eller skrive ind i en kontrakt, at det er en forventning at 20% af borgerne, 10% af borgerne, 2 % af borgerne, alt afhængigt af hvad det nu end er, skal man kunne lave et eller andet målbart på, hvis det nu er det incitament. Det handler om at have incitament for at kunne gøre noget mere effektivt og man skal ikke finde en effektivisering på baggrund af en økonomi, man skal gøre det på baggrund af at borgeren stadig skal kunne få den ydelse og løse den opgave, som der er brug for for at få hjælp.

Det samme gør sig jo gældende på børnepasningsområdet. Garanterer man den diskussion omkring pædagoger og om der nu er 10 børn per. Pædagog, går man ud og måler på, hvad gør man ved sygemeldinger? De skal jo holde budgettet, altså de har budt ind på en opgave og har presset prisen så langt ned, hvordan kan man så garantere at alle vores unger der bliver afleveret i dagsinstitutionen, at der så ikke lige pludselig er 15 børn pr pædagog. Fordi de 10 børn ved hende der er meldt syge, bliver delt ud på to andre pædagoger. Det gør da noget ved kvaliteten, det tror jeg da på det gør. Altså det vil svare til at mine personaler skulle passe 5 beboere mere pr dag. Det vil da gøre noget ved kvaliteten, fordi vedkommende har jo stadig kun den samme tid til at gøre det. Men det er jo et spørgsmål, hvis man nu skulle trække en parallel til privatskole, hvad er det for en størrelse. Det vel en eller anden form for opgave, hvor man har valgt en anden løsning ift. det, men der er mange scenarier i det, jeg synes det er kommet for at blive, men jeg synes man som kommune skal blive skarpere på, hvad det er man ønsker at opnå med det og så tror jeg at man skal kigge lidt mere på de der incitamentsstrukturer helt lavpraktisk. (46:22)

R: Men skal der skabes konkurrence på området, for ligesom at sikre at kvaliteten forhøjes eller skal der bare være sikret -

H: Nu er kvalitet jo sådan en sjov størrelse igen.

R: Ja lige præcis. Især på de bløde områder.

H: Ja, altså jeg er jo fortaler for at man prøver af og lige nu har vi arbejdet med det der hedder velfærdsværksteder i vores kommune, som handler om egentlig det der med at få kigget på, hvad er det for nogle ydelser vi har og gå lidt væk fra det og så kigge på hvad det er man efterspørger og vi bruger et begreb omkring det med selvvisitering – gad vide hvad man ville få ud af det hvis man nu lod være med at sige hvad man kunne få, men spurgte borgeren hvad de havde brug for i stedet for at sige det her kan du få, men i stedet spørger hvad har du brug for. Gad vide om man ikke kunne flytte noget med det i stedet for. Så jeg synes konkurrencen ligger i at man fornyer sig, den behøver ikke at handle om om der er 10 udbydere eller om der er 2, det ligger mere i det at der skal være en fornyelse i det og det der med innovation, som jo, ja det er sgu sådan et slidt ord. Jeg synes det er vigtigere at have fokus på hvad man vil med det, jeg tror måske ordet brugerinddragelse er bedre end innovation, selvom man jo kan synes, at hænger de to ting ikke sammen? Men innovation, vi laver design og innovation ud over det hele, nede i børnehaven ikke også? Er det design at man lige har siddet og foldet en lille papirkannin? (udtrykker med en (pfff-lyd), en form for opgivenhed). Nogle ville sige ja, altså kunstneren på Designskolen, der ligger lige herovre ville sige ja, jeg ville sige nej. Det er det der med igen, det er øjnene der ser. Jeg synes det er en svær spændende proces I har fat i dér, og jeg synes også det er en svær proces. Jeg tror ikke nødvendigvis at det er, altså som Gribskov (red. Kommune) det ville ikke være noget jeg ville være fortaler for, jeg tror ikke man skal tro på enten eller, men mere måske på både og.

R: Nu er der jo sådan, ser det ud til at være, en ældrebyrde her fremover

H: Nej, det hedder en ældrestyrke

R: Det er så i orden, men der er flere og flere ældre og den demografiske udvikling der gør at vi er få mennesker til at tage vare på de mange, hvad kunne være en vej til ligesom at sikre at kvaliteten fortsætter for de ældre?

H: Det kunne være at man bruger borgerens egne ressourcer. Det er den primære opgave. Vi har, vores vision, seniorpolitikens vision, I kan også få et eksemplar med, hvis I har brug for det. Den lavede vi i 2010 og den handler i bund og grund om, at når vi kigger frem til 2018, så har vi en stigning på 22% i de plus 75-årige. Hvis vi ikke gjorde noget markant, tilbage til 2010, ville vi blive ved med at have en

mængde af borgere som, hvis vi ikke rørte ved serviceniveauet, eller ved tilgangen, ved adgangsporten til at få hjælp, hvis man ikke ændrede markant ved det, så kunne vi godt se, vores ydelsesniveau gik kun én vej, det var opad. Det sammenholdt med at antallet af ansatte i mit område det falder, de store årgange, dem rammer jeg nu her, det betyder at det der faldende børnetal, som vi jo også har mødt, tidligere betyder jeg har simpelthen ikke uddannede hænder nok til at kunne passe alle de gamle jeg får. Vi har 22 % flere af dem og jeg har færre ansatte til at løse opgaven, så jeg har hverken penge eller hænder, det er altså en problemstilling, der snakker helt for sig selv. Det vi gjorde ved det, det var simpelthen, vi satte noget træning ind, så vi træner stort set alle hvad der bevæger sig, vi træner på alle de gamle, vi træner dem på plejecentrene, det gør man ikke i ret mange kommuner, det gør vi også. (Usikker her: 49:44) Hvilket hedder meningsfuld hverdag, det var det eksempel der var derovre (peger på tidligere udleveret folder), det var det der hedder hverdagsrehabilitering, når det er vi gør det ude i hjemmeplejen, så det handler om at få færre, flest mulige borgere til at passe sig selv, om man så må sige, sørge for at vi udskyder processen, indtil de får brug for os, og når de så får brug for os, så handler det om at få vendt dem i døren og få sendt dem ud igen. Derud hvor de kan klare sig selv, sådan vi har penge og hænder til at kunne passe dem der virkelig har et behov. Fordi vi bliver ældre, vi lever længere, generelt set, vi er sundere længere, vi har desværre også en hel masse skavanker med os når vi bliver gamle nok, og hvor man tidligere døde af en hjerneblødning, hvis den sad det rigtige sted, det gør man ikke i dag, man bliver behandlet for den, blodpropper opløser vi og hvad der nu ellers er. Vi bliver bare ældre og derfor har vi en forventning om at det er noget som man kan klare. Altså, 95 årige der går ind og bliver opereret for stær, det så man ikke for 20 år siden, der levede man med bare havde nogle dårlige øjne, i dag bliver man behandlet for alting og det er bare en samfundsudvikling, som vi bliver nødt til at flytte os med.

R: Og det er vel også det, der er en af årsagerne til at I har tænkt nyt ift. til at lave det her OPP, det er ligesom og få et andet syn på hvordan ældreløsningen kan løses?

H: Jeg tror man skal være varsom med at tro at man kender svaret og det er derfor jeg siger det der med at det er ikke enten eller, det er både og. Så handler det også om at være en lille bitte smule openminded ift. at man ikke kender svaret på alting, altså også at vi som kommune ikke kender svaret på alting. Så handler det om at have mod til at prøve af og forståelse, politisk forståelse, til at det er nogle investeringer man laver, altså man investerer, i noget træning og man kan først høste når man når herud (illustrerer en distance med armene). Det er det samme med teknologi, vi har, man kan spørge sig selv, det der med, øh, det eksempel med at man får en borger, som ryster meget på hænderne. I dag der bruger vi nogle timer på at sidde og hjælpe vores beboere med at indtage mad. De har fx Parkinsons, som gør at når man løfter skeen op, så er halvdelen af mad faldet af, det er der noget uetisk

i, det er der manglende livskvalitet i, og det er der meget lidt selvbestemmelse i, at man skal sidde på den der måde, fordi det for det første tager tid, og fordi det er uetisk at man har mad over det hele og hvad det nu er. Det er også uetisk og meget lidt selvbestemmelse at der skal sidde personale og hjælpe en med at spise, fordi vi spiser med forskellig hastighed, vi tager lang tid om at tygge noget mad og noget andet er hvornår jeg skal bede om, når jeg vil have noget at drikke. Alle de ting vi gør naturligt når vi sidder og spiser sammen – en spisearm. En ske hvor der er, sidder to led ift. hinanden, hvor man når man løfter op, så sidder der en ske inde i skeen, og det betyder det inderste led kan bevæge sig, så uanset hvor meget de ryster på hånden, så står det inderste stykke stille. Det er kun den yderste ske der bevæger sig og den inderste ske bevæger sig. Forstår I det? Den koster 5000 kr. sådan én. Er I klar over hvor mange gange og hvor hurtigt den er tjent ind igen? Hvis jeg kigger bare udelukkende på det økonomiske perspektiv og ikke på livskvalitet eller alle de andre ting, hvor hurtigt jeg indtjener den ved at jeg minimum 3 gange, måske 6 gange om dagen skal sidde ved siden af Fru Larsen når hun skal indtage sin mad. Men nu kan hun faktisk selv, og hun kan sidde sammen med de andre og spise uden at hun synes at der er mad ud over det hele. Det er kvalitet. Det handler om at investere. Det handler om at turde at investere og fortælle politikerne, at nu investerer vi i en spisearm, vi investerer i nogle skeer, vi investerer i nogle sensorgulve, som koster kassen, ikke også? At smide sensorgulve ud over det hele, det koster flere millioner kr. Hvis det betyder at jeg ikke skal ind og forstyrre Fru Larsen om natten, for at se om hun er stået op, for når sensorgulvet er slået til, så står hun op, kl. 23, sætter benene på gulvet, så tænder lyset over i hjørnet og lyset tænder ude på badeværelset og så går Fru Larsen ud på badeværelset og sætter sig, hvori jeg jo før skulle ind og se om nu havde forvildet sig ud på altanen, fordi hun ikke vidste hvor hun var henne fordi klokken var 23, eller hun skulle sove med det meste af lyset tæt i hendes lejlighed eller hvad det nu er. Så det handler om at investere. Og vi investerede i borgerens sundhed og vi investerer i dem og vi tilbyder dem træning, eller hjælpemidler til selv at kunne tage deres strømper på. Eller hvad det nu er.

R: Ja, tænker I at I skal ud og lave en, eller planlægger I at gennemføre flere forandringer/forbedringer også i forhold til at skulle lave nye OPP'er osv?

H: Altså lige nu, har vi jo været igennem, som I nok har fulgt med i medierne, har vi jo lige været i medierne igen. Ift. at vi jo har lavet et udbud på vores hjemmeplejeområde, her for ganske nylig og der er så to af de udbydere vi har haft der, som er gået konkurs her siden 1. januar 2014, så lige nu tror jeg man politisk lige finder ud hvad det var man kunne tænke sig indenfor mit område i hvert fald, så jeg tror ikke lige vi har nogle i støbeskeen.

R: Ja, jeg ved ikke om du har noget Simone?

S: Nej, jeg tænker lige lidt dengang du fortalte det her med at I sådan har erstattet kontrol med tillid, vil det sige der slet ikke er nogen form for kontrol? Eller hvordan tjekker I op.

H: Det er der jo, ift. plejekonceptet, kan man sige, der er der jo det obligatoriske embedslægetilsyn, som jo kommer på alle, som kigger på sundhedslovens område. Det kan man ikke undslå sig. De kommer på alle plejecentre uanset hvem der styrer dem. Derudover der er der jo et kontroltilsyn, som er et kommunalt tilsyn, som kommer fra myndighedsafdelingen og det kommer uanmeldt ud en gang om året og tjekker på om man overholder reglerne for om borgerne ser ordentligt ud og der bliver talt ordentlig til borgerne, om der er rent og pænt i lejlighederne og det ikke ligner en svinesti, der hvor man kommer. Om der er sådan, at alle ikke bare sidder sådan her (illustrerer korslagte arme og tomt blik) ovre i deres stol, men at der rent faktisk foregår noget, man beder om at få set aktivitetskalendre og andet som kunne indikere her er faktisk en hverdag og her er der et hjem. Man kigger på medicin osv. På den måde vil der stadig være kontrol.

S: Men de skal ikke sådan selv aflevere dokumentation?

H: Ikke på den måde nej. Det skulle man ikke. Men det handler om at have tillid til, og det vi mener med kontrol, er jo også når man normalt laver et udbud, så vil vi jo kontrollere alting, vi vil jo sidde nysgerrigt og spørge ind til, "det godt du siger det, men hvordan kan jeg se det?", "hvordan kan det se ud i hverdagen", "hvordan kan du set det", "hvad har I gjort tidligere?" og "hvordan er det lige?" osv osv. Her vil vi være mere undrende og nysgerrige på, og så det også det der med at have tilliden til at sige, at når de siger det er sådan det er, så er det sådan det er. Så skal jeg ikke have nogen dokumentation for, fra et andet sted, at jeg kan se at det er sådan de har gjort. Det ville vi have gjort tidligere. Jeg finder lige seniorpolitikken til Jer.

Til sidst gennemgår hun foldere vi modtager – skal det med?

10.3.2 Karen Sørensen

Interview med Karen

S = Simone R = Rasmus E = Ellen ST = Simone Torp K = Karen

K: (...) Det er jo bare ikke det (kvalitet, red.), der er så meget i fokus, når vi snakker udlicitering af de bløde opgaver. Øhh, jamen der bliver der jo fokuseret rigtig meget på pris. Når man sidder med sådan et udbud, så vægter prisen rigtig højt. Og det har vi blandt andet været inde over her, fordi vi har jo to

gange budt ind på opgaven her på Dreyershus, og det var noget af en speciel oplevelse. Men altså, inden for vores område er der rigtig mange uheldige eksempler med de her fritvalgsleverandører af hjemmepleje, som er gået konkurs, og hvor kommunen pludselig står med den her udfordring, at nu skal de fra den ene dag til den anden pludselig levere nogle ydelser til hjemmeboende. Og hvor min oplevelse er, at kommunen er rigtig træt af det der. For et par år siden, der var der.. jeg tror, der var tolv eller tretten private leverandører her i Kolding kommune, og det er jo et kæmpe arbejde for kommunen, fuldt forståeligt, at skulle samarbejde og administrere med så mange. Og så valgte man, sidste år tror jeg det var, at sende opgaven i udbud igen, og meldte ud 'vi vil have fire leverandører, og det er prisen, der er afgørende'. Så den der har den laveste pris, det skulle de andre følge. Resulterende i at der så er to firmaer der nu er gået konkurs. Det er jo lige netop det der med pris, ikke også? For hvad er det for firmaer, der byder ind? Inden for vores områder med plejehjemsdrift, der er vi jo nogle som er non-profit og så er der nogle, der er for-profit. Og de der for-profit firmaer, blandt andet nogle svenske firmaer, som har penge med hjemmefra. Så de har jo, nu er det min personlige tolkning af det, har jo råd til at køre med underskud nogle år, ikke? Fordi de henter pengene hjem andre steder. Så det er udfordringen sådan som jeg ser det. Men overordnet set, så synes jeg jo at være nogle private leverandører i en kommune – hvis man forstår at udnytte det rigtigt - er det absolut en fordel. Uden at det skal være en konkurrence, men det skal være.. Parterne imellem skal der ske en udvikling, og det er også grundlaget i vores kontrakt med Kolding kommune, at vi skal udvikle nogle ting sammen. Så det er ikke sådan noget med at vi sidder og holder på vores informationer. Ikke dermed sagt at vi er gode nok til det, fordi det mener jeg ikke vi er. Vi kan blive meget bedre. Men man skal turde gøre det. Så dele erfaringer og dele viden.

E: Tror du ikke også at grunden til at man kan blive valgt, at det også kan afhænge af f.eks. de målsætninger de forskellige parter har. Altså, at nogle kan blive valgt til fordel for andre, fordi de har nogle målsætninger og en klar linje med hvad de vil og måske noget erfaring med andre plejecentre, nu tænker jeg på OK-fonden f.eks.?

K: Ja, altså OK-fonden som jo er en non-profit, der er vi jo vældig optaget af kvaliteten i det vi leverer, og har også en holdning til at det ikke er alt vi giver bud på. For er vi nede i nogle priser, hvor vi ved at vi kan ikke levere den kvalitet, som vi er kendt for, så bliver der ikke givet bud. Det gør der ikke. (...) I år 2000 åbnede huset her. Huset var bygget, og så traf man sådan en beslutning i sidste øjeblik i byrådet om at udlicitere under vældig meget mediebevågenhed. Fordi hvad var vi nu for nogle, og kunne vi nu levere noget, og der gik rigtig meget politik i det. Men da vandt vi opgaven på det tidspunkt. Og den kontrakt vi fik den var fireårig med mulighed for at forlænge to år. Så blev det så tre år, fordi så var der kommunalvalg og det var et nyt politisk udvalg, der skulle tage beslutningen. Så første kontrakt var

syv år. Og så i 2007 blev opgaven så budt ud igen, og det var en rigtig mærkelig situation at skulle byde ind på ens egen opgave. Men det er jo sådan det er. Det gav noget uro, både blandt medarbejdere, beboere og pårørende, fordi 'hvad nu?'. Selvfølgelig skulle der være plejeboliger her, men hvem skulle stå for driften? Der talte prisen faktisk 50 % i det udbud. Der var vi nødt til at kigge på hinanden og sige: 'jamen, vi sætter den pris som den kvalitet koster, og så må det bære eller briste, og så må vi jo håbe at vi, på de sidste 50 %, vinder så meget, så vi fortsætter opgaven'. Og det gjorde vi jo så heldigvis. Men det var underligt at skulle ud og beskrive alle opgaver ned i detalje for at give sådan et bud en gang til, fordi de ved jo hvad vi kan. Men sundt nok, fordi vi kom hele vejen rundt i vores organisation, og fik tingene gået efter i sømmene, så på den måde var det fint nok.

ST: Hvor længe varer kontrakten så nu?

K: Den varer til første halvdel af 2016. Vi har selvfølgelig nogle styregruppemøder med Kolding kommune med mellemrum to-tre gange om året, og der arbejder vi i øjeblikket med at lave en anden form for samarbejde som er længerevarende. Fordi for det første er det jo rigtig dyrt for kommunen at sende sådan en opgave i udbud, og det er også rigtig dyrt for os. Vi bruger rigtig mange ressourcer på at give bud. Så nu har man politisk besluttet at forhandle det der hedder en inhavs-kontrakt med os. Det er sådan lidt ala de gamle driftsoverenskomster, så det bliver rigtig spændende og se hvad indholdet bliver i det

(...)

S: Din stilling?

K: Ja, min stilling hedder forstander. Sygeplejerskeuddannet med noget lederuddannelse oveni. En diplomlederuddannelse som jeg har taget her undervejs.

S: Hvor lang tid har du været ansat her?

K: Det har jeg været siden maj 2001. Så jeg har ikke været med helt fra start, men næsten.

S: Før det, har du så arbejdet i noget offentligt?

K: Nej, også privat. Jeg har været ude et år i et vikariat i det offentlige.

S: Kunne du så mærke forskel fra det offentlige til noget udliciteret som det er her? Eller er der ikke den store..

K: Jo, altså jeg vil sige at i det private.. Det jeg synes er super ved den her stilling, eller ved at være et sted som det her, det er jo at.. Økonomien er nogenlunde den samme, men vi har en handlefrihed og en metodefrihed i forhold til at udføre opgaverne. Og det er det der tiltaler mig gevaldigt. (...). Vi kan selv bygge vores organisation op som vi synes er hensigtsmæssig, hvilke faggrupper vi gerne vil have, hvilken ledelsesstruktur vi gerne vil have. Selvfølgelig har kommunen beskrevet nogle kvalitetsstandarder, og dem skal vi jo leve op i. Men hvordan vi gør det, altså det er der metodefriheden kommer ind. Det betyder rigtig meget. Og det er også det som mange af medarbejderne vil sige, når de bliver spurgt for de er jo tit blevet spurgt: 'jamen, hvad er forskellen så på at være her?' og det er typisk den der handlefrihed, under ansvar selvfølgelig.

S: Hvis du sådan skulle beskrive Dreyershus bare sådan kort, hvad er det så for et plejehjem vi er på nu? Hvor mange beboere er der, og hvor mange er ansat?

K: Der er fireogtres beboere, og der er.. Antallet af medarbejdere svinger lidt, fordi vi har jo ikke nogen fast normering. Øhh, det er sådan omkring otteogtres-halvfjerds medarbejdere. Deltidsansatte for det meste. Huset er bygget som leve-bomiljøer. Det vil sige, at der bor fra fem til elleve beboere i hver boliggruppe. Dem er der otte af. Leve-bomiljø betyder at alle opgaver foregår i boliggruppen som en slags bofællesskab, stor familie, hvor medarbejderen er en del af det. Der er ingen personalerum. Medarbejderne er i gruppen sammen med beboerne.

S: Hvordan kan det være? Er det for at gøre det mere hjemlig, eller..?

K: Ja. Og det betyder jo ikke at medarbejderne ikke får lov at holde pauser (griner). De må jo gerne sætte sig ned med beboerne, drikke en kop kaffe, gå ud på altanen, gå ned i haven, gå ned i byen. Der kan også være tidspunkter, hvor de har brug for lige at få lidt ro, så gå de et andet sted i huset, går ned i cafeen eller andre steder lige og trækker vejret, fordi det er.. med den målgruppe af beboere vi har nu, så er et hårdt måske mest psykisk nu.

R: Kan du uddybe det lidt?

K: Mere end 75 % af vores beboere har en demensdiagnose eller demenslignende symptomer, og det er demens i forskellige udgaver. De bor jo tæt i sådan et leve-bomiljø. Der opstår lidt konflikter, og der

er det jo medarbejderen der ligesom skal forsøge at aflede og skal skærme, skal være klar på hvad er det for nogle beboere der godt tåler at komme med ud, hvilke beboere skal absolut have ro. Så de er virkelig på, når de er på arbejde, og det er den udvikling som er sket over flere år som fortsætter, at demens bliver sådan kendetegnende for vores hverdag.

S: Hvis du skal beskrive din egen hverdag. Hvis du skulle beskrive en dag på dit arbejde, hvad..?

K: Det er.. (griner). Med et ord så ville jeg kalde det et sådan et altmuligmandsjob. Øøh, fordi det er.. Overordnet er det selvfølgelig ledelse i huset sammen med en ledergruppe, der består af fire afdelingsledere. Det er driftmæssige opgaver. Det er i forhold til samarbejdet med kommunen. Det er i forhold til medarbejdere, det kan være personalesager. Det er medudvalg. Det er arbejdsmiljømæssige opgaver i en skøn blanding. Udviklingssamtaler. Selvom dagen er planlagt på forhånd, så er det langtfra sikkert den bliver sådan, og det er jo dét der gør det sådan lidt interessant, at det ikke altid er det samme.

S: Du har en lille smule været inde på det, men hvis vi nu skal snakke om det her samarbejde det er med Kolding kommune og så jer som udliciteret plejehjem, hvordan fungerer det? Du snakkede lidt om, at i har meget selvbestemmelse på plejehjemmet?

K: ja, altså Kolding kommune har myndighedsansvaret. Det vil sige, at de beslutter hvilke beboere, der får tilbudt en bolig. Det har vi ikke nogen indflydelse på. De beslutter også hvilke ressourcer der skal tildeles beboeren ved en visitation, og i vores kontrakt er der beskrives sådan en visitationsmodel. Så alle der flytter ind får det der hedder en grundpakke. Den har en værdi, og har beboeren særlige behov kan de blive visiteret til en tillægspakke, som giver yderligere økonomi. Og de kroner-ører der kommer ind med den visitation, det er dét vi har til at ansætte personale for. Og det gælder alt. Det skal dække personalemøder, uddannelse, alt i huset. Så når jeg siger vi ikke har nogen fast normering, så hænger det jo sammen med at.. Afhængig af hvad det er for beboere vi får, hvor meget hjælp de skal have, kan jeg få mere eller mindre visiteret. Og vi snakker ikke visitation i minutter, heldigvis. Er der tomme lejligheder, har vi jo ikke nogen indtægt. Så styringen af økonomien går sådan lidt op og ned. Der kan godt være perioder hvor vi har tomme lejligheder i to måneder, måske tre måneder. Det har noget at gøre med hvor hurtigt bliver sådan en bolig tømt efter et dødsfald. Det kan være skifteretten er inde over og der er bobestyrer på, og så trækker det ud.

S: Hvad hvis vi snakker om hvad der sker på plejehjemmet, hvordan de ældre har det. Er det så noget, hvor kommunen kommer og lidt kontrollerer det, eller er det noget i skal rapporterer tilbage, eller hvordan fungerer det, er det noget de er inde over?

K: Altså vi er jo underlagt de samme tilsyn som kommunens egne plejecentre. Det vil sige et uanmeldt tilsyn fra kommunen en gang om året, og så er der jo tilsyn fra embedslægeinstitutionen. Vi har tilsyn fra brandinspektøren. Vi har tilsyn fra fødevarestyrelsen, fordi der bliver lavet mad i huset, så..

S: Der er meget tilsyn?

K: Der er rigtig meget tilsyn, ja. I starten da den her kontrakt var helt ny.. Fordi det var helt nyt at nogle kommuner bevægede sig ud i det der med at udlicitere plejedrift, plejhjemsdrift, der havde vi rigtig mange kontrolbesøg, da hed det kontrolbesøg fra kommunen. Og det var selvfølgelig fordi der også var politisk bevågenhed om jamen 'går det nu det her? Og kan de nu finde ud af det? Og gør de nu, hvad der står i kontrakten? Så da var der mange kontrolbesøg i starten, men ikke længere. Det er på akkurat samme vilkår som kommunens egne.

S: Så der er meget af det i egentlig selv har kontrol over nu?

K: Ja, altså der er jo krav til.. Det er jo de kvalitetsstandarder der ligger, og der er krav til dokumentation, og det er jo sådan nogle ting der bliver fulgt op på ved tilsynet, så det skal vi jo have styr på. Og dokumentation fylder ufattelig meget, og det er jo også noget af det den der Produktivitetskommission har været inde og kigge på. Det er ufattelig meget tid der bliver brugt.

S: Nu snakker vi om det her med kvalitet. Hvad mener du selv er god kvalitet, hvis vi skal snakke ældrepleje?

K: Jamen som udgangspunkt har vi jo en vision i OK-fonden der hedder 'livet skal leves – hele livet' så den har vi sådan med i baghovedet og bruger i rigtig mange sammenhænge. Kvalitet er, for mig, når vi formår at lære den enkelte beboer at kende og kende mennesket bagved, altså finde ud af hvad er det, den her person ønsker sig af sin tid her. Få skruet nogle tilbud sammen. (...). Respekten for at det menneske får lov at fortsætte det liv, som de har været vant til, under nogle andre rammer selvfølgelig. Og der har vi jo en opgave i at vi skal have pårørende med i det her samarbejde, hvis beboeren ønsker det selvfølgelig. Det er jo ikke altid, men.. Det var jo sådan en gang, hvis vi sådan tænker år tilbage, at når folk flyttede på plejehjem, så stod man som personale der og sagde 'nu skal i kære familie slet ikke

tænkte på noget. Nu skal vi nok sørge for det hele, og vi ved hvad der er bedst for dig.' Nu vender vi den lidt rundt og siger 'jamen vi har rigtig meget brug for at familien kommer og tager del i den hverdag her, som de har været vant til førhen.' Fordi vi kan ikke erstatte pårørende. Vi har den der professionelle indgangsvinkel til det, men pårørende har den mere følelsesmæssige indgangsvinkel, og den kan vi ikke.. Selvom vi i dagligdagen er tæt på beboerne, får et tæt forhold til dem, så er det jo aldrig det samme.

S: Synes du i har mulighed for at give den kvalitet som i ønsker? Selvfølgelig kan i ikke gå ind og være en pårørende, men så vidt det strækker sig, synes du så i har mulighed for at udføre det at udføre det arbejde?

K: Det synes jeg vi kan langt hen ad vejen. Men vi synes også at skruerne bliver strammet gevaldigt. Jeg ved godt, det handler ikke altid om kroner-ører-ressourcer, det handler lige så meget om at vi får ansat de medarbejdere som gerne vil det her, og de er kreative, helt sikkert. Men der skal jo også noget økonomi til, det kommer vi ikke udenom. Vi havde en sparerunde her fra 1. Januar '12, hvor vi blev pålagt en besparelse på 10 %, og det er rigtig rigtig meget. Jeg synes, vi kom godt igennem det, fordi vi tog simpelthen udgangspunkt i.. jamen der er noget vi er nødt til at gå på kompromis med nu, eller noget vi er nødt til at lade være med, men hvad er det der skaber værdi for beboerne her? Og det var sådan en fællesopgave at få kigget på. Vi skulle være tro mod det koncept, der hedder leve-bomiljøet, det hjemlige, privatheden og så videre. Så jeg synes, vi kom rigtig godt igennem den proces. Ikke at det ikke var hårdt, for det var det. Der var også medarbejdere som skulle siges op, og så..

S: De her ændringer, er det noget man kan mærke på de ældre, når det sker, at de måske føler, at der er en forringelse så at sige idet det sker?

K: Nej, ikke noget der på den måde er givet udtryk for. Selvfølgelig er der altid beboere, som gerne vil have meget mere hjælp, og der er også medarbejdere, som kunne ønske sig vi havde mange flere ressourcer, og det kunne jeg også. Men sådan er virkeligheden jo ikke. Altså, vi har de her vilkår og dem er vi nødt til at forholde os til, og få det bedst mulige ud af det. Og der har det været vigtigt i den proces at alle har været draget ind i den. Fordi.. Det har været små bitte ting, som har gjort en forskel tidsmæssigt, og der har medarbejderne været virkelig kreative altså: 'Hvis nu vi lige gjorde sådan og sådan, så kunne vi lige spare lidt tid der, eller lidt skridt der'. (...)

S: Nu er du lidt inde på det der med effektivitet, altså, hvordan synes du det spiller ind? Altså der er meget fokus på det der med, at nu skal plejehjemmene være så effektive som muligt og sådan. Men hvad er din holdning til det?

K: Jamen, vi skal da have det mest mulige ud af det vi har. Ingen tvivl om det. Men der er også grænser for hvor meget man kan effektivisere, uden man skal ind og kigge på serviceniveau og kvalitetsstandarder. Jamen altså, vi fandt jo ud af at vi kunne effektivisere og stadigvæk.. Ikke have det allerbedste, men så måtte vi så vælge det næstbedste, ikke også? Som også var godt nok. Det måtte vi jo sige til hinanden, at.. Det kan godt være ikke kan det vi plejer, det allerbedste, men så vælger vi det næste.

S: Men kvalitet og effektivitet kan det godt så gå hånd-i-hånd?

K: Øhh, ja til en vis grænse.

S: Så det kan godt blive for effektivt så at sige, og så bliver man nødt til at svække på..

K: Ja, fordi for effektivt, så tænker jeg automatisk, at så går tingene stærkt. Og det kan vi jo ikke, vi kan ikke styre, på den måde, vores beboere. Vi er nødt til at give den tid, det tager. Og der kan man sige, at måden vi så arbejder på her, i og med at det er det samme personale der yder pleje og omsorg, der laver mad, der vasker tøj, der gør rent, der har sociale aktiviteter, det er der den der handlefrihed kommer ind til selv at kunne prioritere sin opgaver og sige: 'Nu kan det godt være jeg egentlig skulle have gjort rent herinde i dag, men nu har beboeren.. Er ked af det i dag, eller har brug for noget andet, så det skubber jeg. Ikke at det ikke skal gøres, men det kan jeg skubbe'. Og det vil sige fleksibiliteten er rigtig stor i sådan et leve-bomiljø. Hvis nu der var noget køkkenpersonale, som kun tog sig af maden, og noget rengøringspersonale der kun tog sig af rengøringen, og nogle der kun tog sig af plejen, så ville vi være sårbare. Her kan alle det hele. Så er der sygemeldinger, for det er der jo en gang i mellem, jamen så er det jo beboerne og plejen vi prioriterer, og så må rengøringen vente.

S: Generelt hvordan synes du så at forholdet mellem medarbejderne og de ældre er her?

K: Jeg synes de har en god kommunikation, ja.

S: Tror du, at de ældre føler sig sådan lidt knyttede til nogle af medarbejderne, eller er det lidt mere en professionel relation?

K: Nej altså, jeg vil sige det er.. Det er ikke det professionelle der er det fremtrædende. Tværtimod så er udfordringen lidt for medarbejderne, at måske en gang i mellem lige træde et skridt tilbage og sige: 'nu er jeg nødt til at være lidt mere professionel'. For de får et meget tæt forhold, og beboerne kan jo også.. Altså det er jo kendte personaler, fordi de er i små grupper. Så det kan være kunsten at bevare den der professionelle..

S: Er det sådan det bliver lidt personligt, også for dem?

K: Ja, man kommer jo tæt på nogle, ikke også? Vi ser det når beboere så falder bort, nogle som har været her længe, ikke? At det påvirker selvfølgelig medarbejderne rigtig meget. Og selvfølgelig gør det det, altså det er jo almindelig menneskelig reaktion, ikke også?

S: Vurderer du sådan generelt, at udlicitering er med til at hjælpe kvaliteten til at blive højere, eller i hvert fald kan bibeholde kvaliteten? Forbedrer det kvaliteten at udlicitere?

K: Jamen når du stiller spørgsmålet sådan, så.. Altså, hvis jeg siger at udlicitering er lig med handlefrihed og metodefrihed, så ja. Fordi jeg kan jo se at når medarbejderne har den der handlefrihed, så får de skabt noget kvalitet på en anden måde end hvis de bare sådan arbejdede ud fra et eller andet minut-tildelings-noget. Her handler det mere om en hverdag, en god hverdag vi skal have, og den hverdag består af at nogle skal have hjælp til noget personlig pleje, vi skal have noget at spise, vi skal have gjort rent. Altså den der involvering af beboerne i gruppen. Tanken med leve-bomiljøet er jo, at beboerne skal inddrages i alle opgaver. Kritikere af leve-bomiljøet siger: 'jamen, det er de jo for dårlige til, de kan ingenting'. Og det vil jeg sige, det passer ikke. Fordi, selvfølgelig kan de ikke stå og hjælpe til med en masse madlavning. Nogle kan lave lidt, og det betyder ufatteligt meget for beboerne at føle sig værdsat, og at 'jeg kan stadigvæk noget'. Så når vi snakker deltagelse, så siger vi at bare det at være til stede, det er også at deltage. Bare sidde i køkkenet og se, dufte når der bliver lavet mad, det er også at være med. Nogle beboere kan selv tage deres tallerken med hen i opvaskemaskinen. Det er jo også at være med, og også at deltage, og være en del af en hverdag, som alle mennesker jo kender. Og det er jo det gode ved det, det er jo.. Vi skal ikke ud og finde på en masse aktiviteter, fordi de er der jo. Men det er da korrekt, at det bliver mindre og mindre beboerne kan tage del i, fordi det nu er den målgruppe vi snakker om. Men jeg tror alt andet lige, så miljøet er godt for demente beboere, fordi det er genkendelige ting, der foregår.

S: Så i arbejder meget med sådan noget selvhjælp til.. Altså hjælpe dem til selv at hjælpe sig selv?

K: Rehabilitering det er sådan.. i neon, i alle kommuner i øjeblikket, ja. Og det er det selvfølgelig også her hos os. Når vi snakker rehabilitering, så er det jo ikke at få nogle beboere fuldstændig selvhjulpne igen. Vi snakker små bitte ting. Det med måske at blive trænet i selv at kunne løfte sit glas og tage noget at drikke. Det lyder af ganske lidt, men det er en stor ting for nogle.

(...)

S: Inden vi sådan kom helt i gang, så snakkede du også lidt med det der med, at i jo er under OK-fonden og derfor går lidt efter nogle principper, som de har sat. Hvordan mærker du sådan at Dreyershus er udliciteret i forhold til det med OK-fonden?

K: Jamen, Dreyershus er jo OK-fonden.. Er jo en del af OK-fonden, som har et værdisæt, som er vores grundlag, og så er der selvfølgelig beskrevet et værdisæt for Dreyershus også, som jo matcher. Og med OK-fondens værdisæt.. Altså det er jo det der smitter af i vores hverdag. Det med respekten og værdigheden, og det med at kunne skabe nogle rammer så beboerne kan leve et liv så tæt på det, de har været vant til, som muligt. Vores.. Som privat leverandør har vi jo også lov at tilbyde beboerne tilkøbsydelser. Og det kan man jo sige, det er jo den store forskel til kommunens plejecenter. Og det er rigtig ærgerligt, at alle ikke må gøre det, fordi det er der jo mange mennesker, der har mulighed for. Specielt i takt med at.. Serviceniveauet er jo ikke det højeste, og det serviceniveau kommunen har lagt, det er jo dét, som vi får økonomi til at kunne levere. Men når vi så oveni kan sige til beboerne: 'jamen, hvis du gerne vil have mere end det serviceniveauet giver mulighed for, så kan du tilkøbe ydelser'.

S: Men der tænker jeg, at hvis nogle har råd til det her tilkøb, finder man så ikke også nogle der måske ikke har? Skaber det så ikke en vis ulighed blandt beboerne?

K: Altså.. Jo, det kan du jo sige. Altså, det er jo den der diskussion om A- og B-hold, ikke også? Men jeg tænker lidt, når vores udgangspunkt nu er at livet skal leves hele livet, og du kigger rundt på alle os, vi har også forskellige muligheder for.. Rent økonomisk, sådan er det alle steder. Og jeg tænker lidt, hvorfor skal der ikke også være mulighed for det, når man bor her. Altså det her er jo en gangse almindelig lejebolig som et hvilket som helst andet sted. Altså det der sker når folk flytter ind her, det er, de skifter bare adresse. Firkantet set, det gør de jo. For de laver en lejekontrakt med et boligselskab, men så er der pleje døgnet rundt. Så hvis du nu sammenligner med hende der bor over i huset på den anden side, hun vælger jo også selv hvilke ydelser hun vil købe. Om hun vil tage på ferie, eller hvad hun vil. Så på den måde synes jeg faktisk det er i orden. Det giver den mulighed for at mennesker af alle forskelli-

ge slags, med den forskellighed der er, kan leve livet hele livet. De bliver ikke begrænset. Vi begrænser dem ikke. Så når jeg vender det sådan, så synes jeg faktisk, at det er en rigtig rigtig fin mulighed.

S: Har du en opfattelse af, at de pårørende og måske også de ældre selv har været med til at gå direkte efter et plejehjem, som er udliciteret?

K: Øhh, jeg oplever i hvert fald, at man er mere og mere opmærksom på det. På den måde at når folk ønsker at bo her, så er det fordi de har hørt, at vi gør nogle ting på en anden måde. Eller.. Så sent som i går blev jeg ringet op af en datter, hvis mor var indlagt, hun bor ellers på Sjælland, og skulle genoptrænes, og så havde hun ligesom set vi var et privat plejehjem.. Om ikke hun kunne få en plads her, eller købe en plads. Og det oplever jeg faktisk mere og mere.. At folk rundt omkring i landet henvender sig og spørger: 'er der mulighed for at købe en plads uden at være visiteret?' Og nu er vi jo ude i.. dels egenbetaling når folk spørger sådan.

S: Så det gør i også?

K: Nej, det har vi ikke mulighed for, nej. Det er den kontrakt vi har med kommunen, at de har myndighedsansvaret, de tildeler boliger og de visiterer til det. Men efterspørgslen er altså begyndt at komme

S: Hvorfor tror du det kan være?

K: Jamen, jeg tror der kommer nogle generationer nu, som stiller nogle andre krav. Som gerne selv vil bestemme hvilken kvalitet.. Altså de går efter kvalitet, helt sikkert.

S: Og den er måske højere på et sted, der er privat?

K: Nej, men jeg tror.. Ja, men altså det vil jeg jo sige den er, fordi vi gør nogle ting anderledes. For eksempel omkring mad, og det er jo en af de ting, som vi scorer rigtig højt på rundt omkring. Det er jo, at vi laver selv mad i huset, og det gør man ikke på ret mange andre plejecentre.. Jo, private plejecentre rundt omkring. Altså OK-fonden har ikke nogle plejecentre, hvor der ikke er et køkken, hvor der bliver lavet mad. Her laver vi det så i de enkelte grupper. Det vil sige i syv køkkener bliver der lavet aftensmad her, varmt mad. Så det er ikke vakuumpakket mad eller frysemad, og det vægtes rigtig rigtig højt. Det gør det.

S: Men i har vel stadig.. Altså du snakkede om, i har stadig de samme økonomiske muligheder og ressourcer, men stadig kan i godt få det til at løbe rundt på den måde?

K: Ja, da vi skulle spare de her penge, da var vi ude og kigge på, hvad er det vi skal holde fast i her, hvad skaber værdi for beboerne. Og ingen tvivl om, at det der med mad, det skulle vi ikke røre ved. Og man kan så diskutere om vi bruger meget mere tid på mad, end man gør der hvor man får maden leveret vakuumpakket eller frosset, eller hvad det er. Fordi det skal jo også håndteres. Det skal varmes op, det skal i skåle, på fade. Det er der ikke lavet tidsstudier på, og det er egentlig også lidt lige meget, tænker vi. Så gik vi på kompromis med noget andet, altså, noget af det der fylder meget. Det er vasketøj for eksempel. Det har været sådan at beboerne havde jo selv deres sengelinned og håndklæder med. Så vi.. Sammen med beboere og pårørende, besluttede vi så, jamen det lejer vi og får vasket ude, fordi så frigiver vi noget tid der. Så det var sådan lidt køb og salg på.. Og det var jo lidt at gå på kompromis med leve-bomiljøet at alle nu skulle have samme håndklæder og sengelinned, men det er jo ikke noget de ser i dagligdagen beboerne. De syntes faktisk at det der sengelinned, det var dejlig blødt, så..

S: Så generelt er du ret positiv stemt omkringudlicitering af ældreplejen?

K: Ja, helt sikkert. Jeg synes at øh.. at øh.. den konkurrence der er i det er rigtig sund. Øhm..bare vi så bruger det, altså bruger det på den måde, at vi deler erfaringerne, vi deler viden. Og der er det jeg tænker, det kan vi godt være bedre til. Sig mig engang, skal i slet ik have noget at spise?

S: hehe.. Vi har alt for travlt med at snakke. Det ved jeg ik, er der..

ST: Næ.. jeg synes det var meget...

R: øhm.. hvis man nu skulle forestille sig muligheden for total bruger betaling. Er det noget du kommer til at forestille dig fremover, at det ville være en mulighed, der kommer i Kolding kommune? Altså total brugerbetaling?

K: nej, det kunne jeg ikke forestille mig, nej. Der er stadigvæk en stor gruppe, som hvad skal man sige, ik har andet en deres folkepension, og det tror jeg også der vil være i årene fremover, og der skal vi sikre en.. en god kvalitet i, hvad skal man sige, det serviceniveau der bliver sat. Men jeg synes bare vi bliver nødt til også at sige, jamen øh.. vi skal ikke begrænse nogen mennesker i det, i at tilkøbe noget ekstra. Det giver nogen, altså jeg kan give nogle eksempler på det. Vi har jo ansat en kok her i huset, ik at han laver mad til alle, det gør han ik, men men han... øh.. vi har nogle beboere, som er småt spisende, det er jo også en udfordring, at øhm... at der er mange beboere, som ernæringsmæssigt godt ku', kunne have det bedre. Så det der han går ind og laver nogle specielle energiberigende produkter til dem, orh..

han sørger for frokost til dem et par gange om ugen. Øhm... også har man også muligheden for, at købe kokken til et arrangement nede i vores café. På den måde, at det kan være den her beboer har rund fødselsdag, og gerne vil invitere familien, men orker ikke at komme ud på restaurant, eller et eller andet sted, så køber de arrangementet her i huset. Aftalen med kokken. Hvad skal der på menuen, ligesom man ville gøre alle andre steder. Så den mulighed er der. Det der flere og flere der gør. Øh.. så har vi en beboer, som øh.. som har en søn, og han skulle giftes, og det skulle foregå i Italien. Og den her søn ville rigtig gerne have sin far med. Øh... så de købte en medarbejder med, som tog med faren til Italien, så han kunne være med til det her bryllup. Øhm.. sådan en weekendtur. Og hvis ikke det er livskvalitet, for den beboer. Altså det bare muligheden for, at det kan lade sig gøre. Det ikke noget vi kan gøre inden for de givende rammer, men beoerne kan vælge det til. Øhm.. det sker også at personalet er med til barnebarns konfirmation eller bryllup eller et eller andet ik. Og det betyder meget for hele familien, at det kan lade sig gøre! Når de tager på udflugter, kan de også købe personale til det. Det så gruppen, der gør det, hele gruppen. Vi har sådan et system her, at øh. Kommunen har selvfølgelig fastsat nogle takster. At kost det koster så og så meget per måned, men i hver gruppe har de en husholdningskasse, så det beløb beboerne betaler til kost, det betaler de ikke til Kolding kommune, det betaler de ind i en kostkasse i egen gruppe. Der betaler de også for vedligehold i gruppen, for det er nemlig fælles, en del af deres leje de betaler. Øhm.. de holder måske fælles avis øh.. alle de ting, som vi også kender der hjemme, som vi også er nød til at købe ind i et hjem. Det lys, det planer... det bliver betalt af den der husholdningskasse.

(Karen snakker om overskud i husholdningskassen, hvordan det kan være, og hvad det bliver brugt til. 42:20-42:56.)

42:56

K: du snakkede lidt om kommunen, om samarbejdet med kommunen, jeg nævnte lige vi har øh... de der tre øh.. årlige styregruppemåder. Øh.. og det faktisk et, øh.. altså det er jo super godt hele tiden, at have den der kontakt. Øhm.. jeg lade også sådan en restrapport inden hvert møde, hvor jeg sådan lige beskriver, hvad sker der i huset, hvad har vi gang i og.. også så kommunen, sådan på den møde er orienteret om, øh.. hvad laver vi, hvilke udfordringer står vi med. Og så får vi en snak om det. Noget af det, er jo det samme som kommunen også står med, ik' os? Og så på den måde får vi udvekslet noget viden og erfaring der. Øh.. og der er OK-fonden så også repræsenteret ved, at direktøren og formanden fra OK-fonden er med i den styregruppe. Så på den måde er OK-fonden tæt på, her på Dreyershus, men også tæt på når vi snakker samarbejde med kommunen.

S: I har et tæt samarbejde..

K: ja. Så... kan man sige, OK-fonden hører jo så til, altså de.. hovedkontoret ligger på Frederiksberg, så der kan godt synes langt, men det slet ikke den oplevelse. De er.. altså det er jo ikke længere end en mail eller en telefonopringning så.. ja.

S: Men jeg ved ik, jeg synes lidt jeg har fået.. havde du mere Rasmus?

R: hm..

(Karen begynder at snakke om materiale, og henter noget. 45:54-47:20)

R: Nu var vi ude og snakke med Helle Brink i sidste uge. Hun snakkede meget om teknologi, inden for ældreplejen, var med til, at skabe effektivitet, i hvert fald i den kommunale sektor.

K: Lige præcis! Ja.

R: øhm.. hvordan forholder i jer til alt for meget teknologi, og alt for meget.. hjælpemidler teknologisk i forhold til de ældre, og gør det mere.. det det bliver jo, vi kommer jo lidt væk fra det hjemmelige miljø, hvis der står en maskine et eller andet sted, og man skal bruge en maskine til det hele. Til det ene og det andet, men det gør selvfølgelig også, at de har større mulighed for, at klare sig på egen hånd. Men det var bare lige så meget, hvad du.. hvilket forhold du har til det?

K: Altså min personlige holdning er, at øh.. vi bestemt skal være nysgerrige. Vi skal være nysgerrige på den der teknologi, men vi skal også være kritiske i forhold til, øh.. hvor er det vi så kan bruge det. Og jeg synes også det er vigtigt, og holde sig for øje, at meget af det teknologi, der er kommet på velfærdsområdet, kommer fra nogle andre kulturer, Japan eksempelvis, hvor man har en anden kultur omkring ældreplejen. Øhm.. vi skal have fokus på, at vores demente beboere jo ikke kan forholde sig til teknologi, altså vi snakker meget om sådan en en vasketunnel. Jeg ved ikke om i har set/hørt om det? Men sådan, man bliver lagt ind i sådan en tunnel, sådan et rør, hvor det kun er hovedet, der stikker ud. Så bliver man skyllet og tørret, og hvor jeg tænker lidt: hvis vi gjorde det med nogle af vores demente beboere, så ville de blive paniske. Vi har robot støvsugere, og vi må også konstatere, at nogle af vores demente beboere er bange for dem. Øh.. der er også nogle, der synes den er sjov, og spørger: kan man hoppe op på den?

Alle: griner

K: Så vi skal være vældig kritiske, men vi skal også være nysgerrige på, hvad der findes. Øhm.. og det rigtig, når Helle Brink også er inde på det, så er det jo fordi, at vi er jo også blevet mødt med et effektiviseringskrav. Øhm.. jeg synes så at det er lidt den omvendte måde, at gøre det på, og komme med kravet først og sige, at vi forventer en besparelse på så og så mange kroner ved indførelse af teknologi. Teknologi er rigtig dyr at anskaffe. Øh.. og det er også min erfaring, at øh.. det tager rigtig rigtig lang tid at ny teknologi, fordi vi har nogle medarbejdere der først skal forholde sig til det, og det er ikke nemt. Øhm.. vi har lige købt nogle nye hygiejnestole, og det en anden arbejdsgang, og det er ikke introduceret på en måned. Jeg tror vi skal regne med, at der går.. tre måneder til et halvt år inden alle er fortrolige med, at bruge den nye arbejdsgang der er med sådan nogle stole. Så der findes vise robotter, og det er også ganske fint til nogle beboere, som forstår hvad det er der foregår med sådan en robot, men igen til vores demente beboere ville det ikke fungere. Så.. men lad os se hvad der kommer, kommer på banen. Vi har investeret i sådan en touch-and-play skærm, det er sådan en kæmpe ipad, og den er vi rigtig rigtig spændt på, hvordan beboerne tager imod. Der er både noget fysisk træning i det, og noget noget hvor man skal træne hjerneaktiviteten og funktioner. Og det jo også en form for teknologi, som vi skal bruge til og.. måske aflede nogle demente beboere, som er blevet lidt urolige. Så kan man lige kalde Hansi Hinterseer frem på skærmen, som er vældig populær blandt mange af vores beboere. Der er også nogle spil øh.. sådan en slags træning øhm.. der er puslespil, der er nogle regnestykker og øhm.. samtidig med at skærmen er så stor, den er to en halv gange halvanden meter, så skal man også bevæge sig efter at flytte den, så der i den fysiske træning. Den kan også aktiveres med en stok, det har vi også prøvet. Men det er jo sådan nogle ting, vi skal prøve at have indført, på en eller anden måde, men hele tiden kræver det investeringen. Det kræver investering af tid, fordi man skal lære og bruge det. Personalet skal være fortrolige med det, fordi øhm.. det kræver personalets støtte, sådan noget teknologi. Skylletoiletter, som man ser nogle steder, igen det ville måske være to, tre, fire ud af vores beboere, der ville kunne forstå, hvad der sker. Så øh.. men på handicap området, yngre handicappede, fint, rigtig fint.

S: Ja, så det med måde, kan man sige.

K: jamen øh... jeg synes igen vi skal bære nysgerrig på, hvad kommer der, og forholde os kritisk til det. Vi kan købe os fattige i teknologi, men vi skal ligesom have et formål med og.. og kunne se formålet ved at bruge det.

R: hvad med sådan noget som GPS-teknologi, nu hvor i har så mange demente her?

K: ja, øh.. hvis de husker, at tage GPS'en med. Det er nemlig udfordringen. Øhm.. fordi der er mange måder. Skal det være sådan en ligesom en mobiltelefon.. men mange.. det i hvert fald ikke nogen hundrede procents garanti, fordi nogen gange, så går de uden overtøj, så virker den så ikke når den ligger i lommen på jakken. Er der sådan nogle tips, som man kan sætte i sko eller på tøj, men det betinger lige, at de har de sko på, og det og det tøj. Men men helt sikkert er et da en mulighed for mange. Så det ikke noget vi har benyttet os af endnu. Vi benytter os af de der overvågningssystemer, men på den måde, at øh.. og og det skal vi også have godkendt til hver gang, at vi har døralarmer, specielt slået til om natten. Sådan at vores nattevagter får en, et kald på telefonen, når en beboer går ud af sin dør. Så det er måden vi sådan holder lidt styr på, at de bliver inden døre, men.. men selvfølgelig er der nogen, der går ud og væk her fra, det undgår vi ikke. Altså vi kan ikke øh.. vi kan jo ikke mandsopdække dem fireogtyve timer i døgnet.

R: næ.. men et eller andet sted, kan i vel heller ikke holde dem tilbage, hvis det skulle være.

K: næ.. det må vi ik så.. vi kan jo sætte alverdens teknologi op, med to knapper der skal trykkes på, eller kode til døren eller sådan noget, men det ik nogen garanti for at øhm.. at de ik går ud. Og det er sådan set skrækscenariet for medarbejderne, at en beboer går og kommer til skade, fordi den der skyldfølelse, som kommer med det samme. Og vi bor jo på en trafikeret vej, men vi kan ikke spærre folk inde, altså vi må låse døren for, at udefra kommende ikke kommer ind, men ikke låse døren så de ikke kan komme ud. Så der er vores muligheder begrænset, og et eller andet sted fint nok, for det er jo personlig frihed vi snakker om.

S: Det er klart!

ST: Jeg tænkte på: De penge du sagde, der gik til de forskellige hjem, som blev brugt på mad og aviser og blomster og alt muligt. Hvor var det de kom fra? Var det kommunens penge, der blev delt ud, eller var det deres egne?

K: nej, det er det beboerne selv betaler, altså udover husleje og sådan noget, som de betaler til boligselskabet, så betaler de et beløb til husholdningskassen hver måned, som dækker kost, almindelig vedligehold, øh.. rengøringsartikler, husholdningsartikler i det hele taget, og hvad hedder det, øhm.. vedligehold. Og af det beløb bliver der lavet regnskab for hver eneste gruppe, så hver eneste ved hvad de har at bruge af, og om de har brugt for meget, så de skal leve af havregrød, havde jer nær sagt, men øh.. de lever godt, altså.. de bestiller også mad ude fra. Øh.. som vi andre kan finde på. Tager ud og spiser. Det er jo også nogle af de der ting, som når vi snakker: Livet skal leves hele livet, der nogen som der sætter stor pris på, at komme ned på Koldingfjord og drikke eftermiddagskaffe, fordi det har sådan

været "stedet" man tog ind om søndagen og drak eftermiddagskaffe, så det er.. så det.. er noget der også bliver gjort. Eller man tager på Tyrrestrupkro og spiser middag og, altså gør nogle af de ting, som man har været vant til at gøre. Nogle gange er det da også medarbejderne, der påvirker dem, altså øh.. det kan også være børnebørn der påvirker dem, fordi de har også skulle prøve McDonalds mad af, og sushi og sådan nogle ting, og det synes jeg jo er rigtig fint, at øh.. fordi er det ikke det vi andre kan finde på med vores bedsteforældre? Og fortælle om, at nu har vi prøvet, kunne du tænke dig det, eller.. altså så hele tiden sådan..

R: det der meget væsentligt, er ligesom at kunne have den frihed til, at kunne gøre det de egentlig har lyst til at gøre...

K: lige præcis! Lige præcis.. med udgangspunkt i de beboere, der nu lige er i den gruppe. Hvad er det for en gruppe mennesker, vi har med at gøre. Øh.. og og respektere det, altså vi har nogle beboere som.. det kan være ham der har været landmand, som har været vant til at stå op klokken fem om morgen, det fortsætter han jo med, og det skal han da også have lov til. Så der den der måske kan sove til klokken ti hver dag. Altså alle møder ikke klokken syv, og går ind og tager beboeren op, altså øh.. de mødetider, de kan godt blive ændret over tid. Ikke fra den ene uge til den anden, men med øje for, hvad er det for nogle beboere vi har nu. Nu der mange der gerne vil tidligt op, okay så møder vi flere ind på det tidspunkt, så rykker vi med arbejdstiden med udgangspunkt i, hvem er det vi er her for kunne man sådan overordnet sige ik? Og det handler om, at skabe noget livskvalitet, så godt som vi nu kan under de vilkår der er.

R: tænker du, at der apparat det er i det offentlige måske er lidt mere stift, og sat lidt mere ind i kasser, nu hvis vi.. nu møder vi ti mand på det her tidspunkt, og skal have alle beboerne op, så det er ikke så meget den, det frivalg der er, der ligger der?

K: Nej, tror ikke det er så firkantet i det kommunale, men jeg tror når vi snakker kommune, og det er uden at vide det, det jeg siger nu, men så tænker jeg sådan lidt, så er der sådan en rammer for, hvordan et plejecenter fungerer, også med hvordan er det bygget op, og personalemæssigt, og sådan noget. Jeg tror ikke der er den der store frihed til, altså hvis man nu gerne vil gøre et eller andet, så kan man ikke bare altid gøre det, uden at man skal have lov, eller have søgt om det.

R: Det ligger vel lige så meget i, at de ikke kan betale sig fra det. Altså måske tage en medarbejder med til Italien eller ...

K: Jamen, det det kan de jo ik, og det er det jeg synes der er rigtig ærgerligt, at kommunale plejecentre ikke må tilbyde det. Jeg synes det er en vigtig del, når vi snakker livskvalitet, at øh.. for vi snakker jo livkvalitet for den enkelte. Vi kan jo ikke bare tage alle over en kam.

R: jeg tænker da også, at det er det der sådan tiltrækker folk til, der gerne vil købe en plads på de private plejecentre, for så ved de jo ligesom, at de har mulighed for, at fortsætte med, at leve det liv de gerne vil leve.

K: jo fordi i og med, at man køber en plads, så stiller man jo også krav om den vare man vil have leveret, ik?

K: ...det er jo sammenligninger, altså hvad koster det i kommunen, og hvad koster det for den private leverandør. Det har været meget lidt gennemskueligt, fordi kommunen tit er sådan et stort apparat, der er filtret ind i hinanden, hvor man har.. så er der noget lønadministration, og så har man noget bygningsadministration. Så hvad koster det reelt? Kan vi finde en pris som er direkte sammenlignelig? Det, og det oplever jeg lidt, at det at det er.. det er svært at lave den der direkte sammenligning.

R: det nævnte Helle også i sidste uge, i forhold til Rambøls undersøgelse fra 2009, omkring hvor de også har været i..

K: udbudsrådet..?

R: Lige præcis. Øhm.. hvor hun i hvert fald mente, at den undersøgelse den var bygget op på to forskellige.. øhm.. de samme, de samme i øst og vest, og ikke øh.. de var kommet frem til, at meget i det offentlige i hvert fald var meget dyrere end det private, men på de værdier de har sammenlignet, så kunne man ikke rigtig sammenligne alligevel, for der var nogle skjulte udgifter diverse steder, men det jo også lidt det du snakker om her..

K: jamen, jamen det er det, fordi at jeg kan godt huske den rapport, for den var jo direkte inde og lave sammenligninger, netop på Dreyershus. Øh.. og så går vi ud, altså fra hvilken stol man lige læser rapporten, ik' os, fordi den beskrev jo, at Dreyershus var meget meget billigere, end det plejecenter..

R: Kirsebærhaven..

K: Kirsebærhaven, som har det samme antal boliger cirka, ik os. Øhm.. og det kan der øh.. jeg ved faktisk ikke hvad der sket med den rapport, men i hvert fald så blev den skudt op og ned, afhængig af hvilken stol man nu sad på. Øhm.. for der prøvede man at lave sammenligninger ja. Fordi der kan være fordele ved, altså store driftsfordele ved kommunen, i forhold til øhm.. til rigtig mange forskellige ting, uddannelses afdelinger og så videre, som.. som vi jo ikke er en del i, som vi selv skal etablere. Men jeg vil sige, der er mange ting som vi kan købe os til i kommunen, som jo er en fordel altså via praktisksteder for socialt og sundheds elever, og der køber vi også den ansvarlige praktikvejledning, altså den ansvarlige praktikvejleder køber vi en del af i kommunen, for eksempel. Kurser som kommunen holder, får vi også tilbudt, og skal selvfølgelig betale for det, men.. og det jo rigtig fint.

R: Men vi kunne også forstå på Helle, at der ikke var den store økonomiske forskel på, at drive et offentligt og et privat plejehjem for kommunens side. Øhm.. og det ligger jo selvfølgelig også i, at man ligesom har en ejer betaling på.. en boligbetaling, en leje, ligesom hvis du havde en lejlighed ude i byen, men det var jo.. vi forsøgte jo ligesom, at få Helle til at beskrive hvad... hvad indikationen, eller hvad incitamentet var for overhovedet at starte et udliciteret plejehjem i første omgang. Jeg ved ikke om du har et syn på, hvad kan incitamentet for Kolding kommune være for, at de har et enkelt eller to udliciteret plejehjem, og så har de resten kørende som offentlige?

K: Jamen altså den øh.. det formål som kommunen beskrev i sin tid, ved at udlicitere, det var jo at få en privat samarbejdspartner at sammenligne sig med, og udvikle sig med. Det var sådan overskriften for, formålet med at tage den beslutning, der blev truffet, og det er der hvor jeg tænker at, at øh.. sammenligning, det er jo det vi har konstateret nogle gange, at det er svært fordi det der med pris sammenligninger, og det er jo meget pris vi kigger efter. Øhm.. så kan vi sammenligne sygefravær, for eksempel, det kræver at vi bruger de samme øh.. de samme, hvad skal man sige, opgørelser, og på et tidspunkt var det et større anstykke, for vi brugte et lønsystem, og kommunen brugte noget andet. Nu tror jeg nok, at kommunen er gået over på Silkeborg dataløn også, så nu har vi i hvert fald de samme, så handler det om, at blive enige om, hvilken en model af udskriftet skal vi vælge øhm.. men udover det at sammenligne sig, og udvikle sig, så er der jo rigtig mange andre områder. I starten havde Kolding kommune jo to andre lev-bo-miljøer, hvor vi var meget sådan interesseret i, jamen lad os lave noget udvikling omkring det, hvordan kan vi styrke det, udveksle erfaringer. Hvad har vi fundet ud af virker rigtig godt. Øhm.. og det er aldrig rigtig kommet i stand, og nu har de to lev-bo-miljøer nu blandt andet fravalgt det med madlavningen, ik os, så så.. Men så kan der jo være andre områder uddannelsesmæssigt. Men vi kan blive meget bedre til det, det er ik øh.. det ik godt nok. Sidst vi var sammen med kommunen havde.. foreslog de fra OK-fonden, at lave noget udviklingsamarbejde omkring frivillighed. Det

er jo et af de store emner for vores.. for vores branche lige nu. Det er, hvordan for vi rekrutteret nogle frivillige, fordi dem har vi rigtig meget brug for fremadrettet. Øhm... og det var kommunen også meget interesseret i, at vi går med i så.. så det skal nok komme, men hele tiden skal vi holde fokus på, at det er det, der formålet med, at vi er her. Så nej, altså jeg ved da ikke, hvad kommunerne på sigt tænker, om det for besværligt, fordi det kan jeg jo, et eller andet sted, godt se at det er, for hver gang, at der kommer et eller andet med, en eller anden udvikling på ældre området: Hov nu skal vi jo for resten lige huske Dreyershus, ik, fordi vi ik på nogen intern mening liste. Så.. øhm.. så vi sådan en ekstra arbejdsopgave for dem, fordi vi sådan skal have.. og, og det tænker jeg.. og det har kommunen også sagt højt så...

(Rasmus spørger videre ind til formålet med udlicitering, og sammenhængen mellem eget plejehjemsvalg. Karen forklarer hvordan tildelingen af plejehjem sker. 7:05-8:20)

8:22

K: men.. men jeg tænker lidt, når kommunen alligevel skal vælge det, og udlicitere, selvom prisen er den samme, det kan godt være prisen er den samme, men så kunne jeg jo få lyst til at sige: kvalitet, hvordan måler vi så lige det? Fordi, der vil jeg jo sige, at i og med at vi har noget andet at tilbyde, og noget mer' at tilbyde, så er der noget mere at vælge imellem for borgerne, og det er vel.. det vel kvalitet i sig selv.

E: valgfrihed.

K: valgfrihed, ja lige præcis!

R: er det så ikke kun valgfrihed for de få, i og med at der kun er nogle og tres pladser her?

K: altså der er også nogen, der ikke ønsker at være her, og det kan have noget med placeringen at gøre, det kan have noget at gøre med, at der kun er et rums boliger, øhm.. det kan have noget at gøre med, hele det der med lev-bo-miljøer, hvor man er sammen og tæt på hinanden, at det ønsker man ikke. Ikke fordi folk er tvunget ud i det fælleskab, at man.. så der kan være mange grunde til, at øh.. altså mange vælger jo et plejecenter så tæt på, der hvor jeg plejer at.. hvor jeg har boet, og Kolding kommune er jo stor.

R: Så det er i din tanke gang, at lave en bred vifte af muligheder for den enkelte?

K: ja, valgfriheden, og så.. og så håber jeg da, og det da det vi gerne vil signalere, at vi levere en god kvalitet, som folk gerne vil ha'. Øhm.. så. Altså jeg synes det der med, at vi udfordrer hinanden i, hvad kan lade sig gøre, og hvad kan ikke lade sig gøre, det fint. Men jeg synes da også, nu har jeg været her i så mange år, jeg synes da også, at.. at den der start har været hård, fordi.. selvfølgelig har det været meget presset, men det da også noget med, at have oplevelsen af, at vi skulle være dobbelt så gode, for at blive halvt så anerkendt så.. indtil vi har fået etableret os sådan godt og grundigt, og nu er mit indtryk, at vi er kendt for at være et godt sted, ik? Men det har da været op af bakke, fordi vi har været sådan en anderledes.. et anderledes hus, ik? Så..

(interviewet slutter med løs snak om Kolding kommunes nye planer om det nye plejehjem)

10.3.3 Paul Erik Weidemann

P = Paul Erik Weidemann

E = Ellen

E: Først vil jeg starte med at høre om du vil lige give en kort præsentation af dig selv, og hvad det er for noget arbejde du laver som administrerende direktør for OK-fonden?

P: Ja, jamen jeg hedder Paul Erik Weidemann, og jeg er (...) en del af OK-fondens virksomhed siden år 2000. Jeg har min oprindelse i den finansielle sektor, hvor jeg er helt traditionelt bankuddannet. Kom til OK-fonden for at skulle være sekretariatschef og styre vores byggerier, som jeg tog mig af de første 4-5 år, hvor vi byggede seniorbofællesskaber og boliger til psykisk syge og fysisk handicappede og så videre, og så i 2005 blev jeg indsat i en generationsskifteplan, hvor bestyrelsen lavede en aftale om, at når vores daværende chef gik af så skulle jeg overtage posten, og det var planlagt til at være 2010, men så i 2007 da stak Michael Bostrøm, der var vores nuværende formand, han stak jo af og sagde nu var det nok, og så måtte jeg sætte mig i direktørstolen med få dages varsel, og der var jeg været siden. Og i dag der er min platform sådan arbejdsmæssigt.. jamen det handler jo om hele strategien og udviklingen af OK-fonden. Det handler om at servicere min bestyrelse, sådan så at de forretningsmæssige risici og udviklingsmomenter og hvad ved jeg, vi står over for, at vi får håndteret dem rigtigt, og så handler det selvfølgelig om at håndtere hele relationen ned til en leder, sådan så at det vi gerne vil stå for som en organisation det er også det kommunerne møder, når man går ind og kigger på vores plejehjem. Så det er mine primære arbejdsområder i dag.

E: Ja, hvad så inden du overhovedet kom inden for i OK-fonden, hvad havde du af beskæftigelse der?

P: Jamen da var jeg afdelingsdirektør i Jyske Bank og havde en bankafdeling her i København, som jeg var chef for i gennem en årrække.

E: Kan jeg få dig til at give en kort beskrivelse af OK-fonden som organisation? Altså hvad er de primære målsætninger og så videre?

P: Ja, men det kan du da godt. Altså, den platform vi har at stå på har jo forandret sig massivt over de sidste 10-15 år. Altså da jeg landede i OK-fonden i år 2000, da var vi præget af driftsoverenskomster, som i virkeligheden var aftaler som blev forlænget hvert år. Vi fik bare et nyt budget, og så fortsatte vi driften af det plejehjem eller den socialpsykiatriske enhed vi nu havde, og så gjorde vi som vi plejede. Men den platform den har jo ændret sig markant. Altså i dag der er hele den her velfærds- og omsorgssektor den er jo præget af budgetreduktioner og finansieringsudfordringer i forhold til øget efterspørgsel især, og det gør at i dag der er konkurrence, det er bare en del af vores virksomhed, så man kan sige der hvor vi har været over de sidste år er i virkeligheden at ændre den her gamle familiefondstruktur, som vi jo havde. Altså OK-fonden er jo en gammel familiefond, og at ændre den struktur fra at være sådan 'onkel Arnes køkkenbord' som jeg lidt lystigt har kaldt det, til at være en moderne professionel virksomhed, det har været vores fokus. Og det betyder i virkeligheden flere ting, ikke? Det betyder at vi har måtte bruge kræfter på at skabe et fælles værdigrundlag omkring OK-fonden, så vi i virkeligheden fik sat én retning på organisationen. Vi har defineret værdigrundlaget rundt om at 'livet skal leves – hele livet', og vi har defineret en række kerneværdier, som vores organisation klart står på mål for i dag i den måde vi betragter både os selv som virksomhed på men især den måde vi løser opgaverne på ude på enhederne. Vi har været i gennem en professionalisering i forhold til hele vores distributionsnetværk. Vi har skiftet alt på de interne baner i forhold til IT- og rapporteringssystemer. Vi har været i gennem et lederudviklingstræk, hvor vi også på ledersiden har professionaliseret vores ledere, og det handler simpelthen om at hvis ikke vi kan beskrive vores koncepter, hvis ikke vi kan stå på mål for vores koncept, så er vi dybest set uinteressant for kommunerne, for så kan de lige så godt løse opgaven selv

E: Nu siger du, at i har sådan fuldstændig ændret platform. Hvad betyder det sådan for de borgere og de mennesker i har med at gøre, tror du?

P: Jamen hvis du ser på hvordan plejehjemspriserne er gået over de sidste år, så kan du sige at der er ikke blevet flere penge i den her sektor, der er tværtimod blevet færre, og det betyder at den dedikation der er hos vores medarbejdere til at løse opgaven i virkeligheden kunne stå på mål for at have frihed til selv at bestemme og beslutte, at kunne agere lige der hvor man er som medarbejder, det bety-

der bare alt. Så vi har arbejdet på vores beslutningsprocesser, vi har arbejdet på friheden til vores ledere, vi har arbejdet på at turde være den organisation vi er, og vi har arbejdet på at involvere de pårørende og de frivillige endnu mere i det vi går og laver. Hvis jeg skulle sige det kort, så ville jeg sige: dét vi driver, hvis jeg selv skulle på plejehjem, så skulle det være der. For det kan jeg egentlig godt stå på mål for

E: Nu har vi jo læst lidt om jer, at i er en non-profit organisation. Hvad er det så der sådan driver jer til at udføre det her arbejde eller jeres motivation for at styre?

P: (griner) jamen det er da meget interessant du spørger om det. Altså i virkeligheden er det rigtig interessant, ikke? Fordi hvis jeg skal svare meget kort, og det kan blive et rigtig klistret svar, så bliver jeg nødt til at sige til dig at den næstekærlighed Arne (Arne Ginge – stifter af OK-fonden, red.) havde til andre mennesker.. Arne var optaget af at gøre noget for den anden. Det er det, den her organisation er bygget på. Så ordentligheden i forhold til at tage os ordentligt af de gamle, tage os ordentligt af hinanden – det er det vi er her for. Og så kan man sige, det skal så kombineres med at vi i dag er en professionel virksomhed, som skal have pengene til at passe og levere varen inden for de krav kommunerne stiller. Men jeg tror i virkeligheden, at hvis jeg skal sige det meget simpelt, så er det respekten for den anden, der driver den her organisation. Altså vi til gøre en forskel

E: Nu har vi været ude og besøge Dreyershus. Har du været inde over samarbejdet med det plejecenter?

P: Ja, i allerhøjeste grad

E: Ja, vil du beskrive hvordan selve processen den forløb?

P: Altså jeg ved ikke hvilken en af processerne du tænker på, for vi har jo..

E: Vi tænker på udliciteringsprocessen med hensyn til Dreyershus

P: ja altså den oprindelige udliciteringsproces har jeg ikke været en del af, fordi hvis du ser tilbage i historien, så var det jo i 98-99 at hele den proces foregik, og jeg blev ansat i oktober 2000, og da var Dreyershuskontrakten, den var indgået.

E: Okay, men de har fået en nummer 2 udbudsrunde her i 2007 var det. Kan du så prøve at beskrive den lidt?

P: Jamen den var jo særlig. Altså den var jo særlig på den måde, at efter vi havde drevet Dreyershus i 10 år og Kolding Kommune havde udtrykt glæde ved det samarbejde vi havde, så valgte man alligevel at udbyde Dreyershus, og det er jo klart et udbud som Kolding Kommune tilrettelægger på de kriterier som de syntes var nødvendige og interessante. Og så bød vi ind den gang, og heldigvis blev vi valgt en gang mere. Man kan sige, det er i virkeligheden den samme proces som der foregår i dag, hvor kommunerne sidder og laver udbud og så må vi som operatører og leverandører, så må vi byde ind efter bedste evne på hvordan vi kan løse opgaven

E: Var der nogle sådan komplikationer med OK-fonden, når de skulle give det her udbud?

P: Næ, altså det var der jo oprindeligt tilbage i 2000, hvis man kigger på det. (...). (Sukker) Ja så hvis jeg skal tage den historie. Vi var jo i virkeligheden en leverandør som blev ansat på et særligt grundlag, fordi det var sådan set ved første spadestik til plejehjemmet at borgmesteren trådte på spaden og sagde 'nu udliciterer vi', og det var der kun halvdelen af byrådet der syntes der var sjovt, den anden halvdel syntes det var noget pjat. Så vi landede sådan set i Kolding kommune på en 51%-beslutning, og det betød både at dele af byrådet og de faglige organisationer og hvad ved jeg, de syntes ikke det var nogen fest. De så jo i virkeligheden hellere at det var kommunen der havde drevet det. Og vi startede rigtig rigtig skidt ud, fordi vi startede sådan set ud med at få ansat en forkert leder, som sagde det rigtige men gjorde noget andet end det hun sagde. Og det gjorde at det første år eller halvandet eller hvor længe det var rundt om det, der var vi sgu ikke ret velsete i Kolding kommune, fordi at alting gik jo stort set galt ude på Dreyershus. Og jeg er blevet vidne om senere, at man rigtig mange gange havde siddet i kommunalbestyrelsen og tænkt 'nu trækker vi sgu håndbremsen og smider dem ud'. Men til al held så blev både vi og Kolding kommune ved med at sige 'jamen vi ved godt hvad det er vi gør, og hvad vi skal gøre, så vi skal nok kæmpe for det' og det gjorde vi. Så i dag tænker jeg det er en god historie. Og den bliver vel også bekræftet af at lige nu... jeg ved ikke om du har fulgt med i Kolding kommune, de har politisk besluttet sig for at, når Dreyerhuskontrakten løber ud nu her, så har man intentioner om at forlænge samarbejdet med OK-fonden ved at lave en in-house aftale? med fonden, sådan så de ikke skal ud i udbud igen

E: Ja, det snakkede vi godt med Karen ude på Dreyerhus om. Hvor meget fylder Kolding kommune i forhold til det arbejde i udfører på Dreyershus?

P: jamen de fylder det, de skal. Vi har et forbilledligt samarbejde med Kolding kommune. De har for lang tid siden forstået at den der frisættelse som er så vigtig, og det at vi kan bevare vores metodefrihed, og det at vi kan være den organisation vi er, det har de forstået for længst, og den frihed har de givet os. Vi mødes med Kolding kommune 3-4 gange om året og taler om hvad der sker på Dreyershus. Vi laver en driftsrapport som vi skriver til kommunen og forklarer og fortæller hvor vi er, hvad har vi gang i, hvad har vi planlagt og så videre. Og så taler vi med Kolding kommune om de glæder og udfordringer der er, og i gennem dialogen der har vi haft et forrygende samarbejde med kommunen. Så det har været godt. Da Deloitte spurgte mig i tidernes morgen om hvad kontrakten har betydet så kunne jeg svare dem meget nemt, den har ikke betydet noget som helst, fordi vi har kun kigget på den én eneste gang og det var da vi skulle genudbydes, der var vi nødt til at kigge i kontrakten for at finde ud af hvem der ejede nogle af service arealerne. Resten det har vi talt os til. Så et meget tillidsfuldt og et meget ordentligt samarbejde

E: Hvorfor mener du lige at det var OK-fonden der vandt de her udbudsrunder? Altså hvad er det i kan give i forhold til de andre?

P: Jamen jeg kan ikke svare dig på hvad der var kriteriet i år 2000, fordi det har jeg ikke nogen erindring om eller viden om for den sags skyld, og ved det næste udbud der var der kun en der bød foruden os, og de var (Usikker) Så det var rigtig nemt

E: Okay. Så det var ikke sådan fordi i havde nogle bestemte værdier eller i kunne..?

P: Det tror jeg da det er. Det er jeg da overbevist om det er. Hvis du spørger i Kolding kommune.. altså der var jo en lang årrække hvor man i Kolding kommune havde en dialog gående der hed 'når det kan lade sig gøre på Dreyershus, hvorfor kan det så ikke lade sig gøre andre steder?'. Og det var vi jo kendt for i rigtig rigtig lang tid – at ting kunne lade sig gøre, og det var os man kiggede efter

E: Hvis nu du skulle give et bud, hvad tror du så de største forskelle er på et en offentlig og en udliciteret institution?

P: Sidste gang vi havde et projekt omkring en kommune, det var i Odsherred. Vi lavede et stort lean-projekt i Odsherred kommune hvor vi over 2 ½ år arbejdede med leanprocesser for simpelthen at se om det kunne strømline alle de der indirekte processer rundt om borgerne, og det lavede vi sammen med Odsherred kommune. Og da vi evaluerede det, det gjorde vi sammen med en følgegruppe med Socialstyrelsen, KL og BOA og jeg ved ikke hvem. Der var.. jeg ved ikke hvor mange repræsentanter

ude fra som kiggede på det her forløb og evaluerede det. Og det der var rigtig interessant, der var to ting som var kendetegnende for kommunens tilbagemelding. Det ene var, de sagde, vores ledelsesnærhed, det at vores ledere er helt tæt på vores medarbejdere og fungerer som rollemodeller, og er tydelige på hvad vi vil have og hvad vi ikke vil have, det var en af de ting de betragtede. Og den anden ting de meldte meget præcist tilbage på, det var vores beslutningsdygtighed. Altså det der med at vi som organisation er vanvittig agil fordi vi ikke er en stor politisk styret organisation og der er sindsygt kort fra lederen til direktionen eller til bestyrelsen. Det var også en ting de noterer sig, og det tror jeg gør en forskel. De to ting tror jeg gør en forskel

E: Øhh, ja nu har du sådan set svaret på hvad i kan tilbyde. Hvordan ser den ideelle ældrepleje ud for dig, hvis du skal beskrive det?

P: Jamen det kommer an på hvad det er du spørger mig om. Det der sker lige nu, det er jo at hvis du ser på de udbud der foregår lige nu. (...). Det er faktisk ret interessant du ringer lige nu, for jeg sidder og er ved at skrive et høringssvar til Frederiksberg kommune som har besluttet sig for at konkurrenceudsætte to årsplejehjælp. Det der er særligt det er jo at i den verden vi er i lige nu omkring plejen, vi er jo ganske løntunge virksomheder alle steder, altså næsten 90% af den omkostning vi har det er løn til medarbejderne, og det nu engang medarbejderne der passer de gamle, for nu at sige det sådan meget præcist. Og der jeg er mest nysgerrig i det her marked det er, hvor langt tør politikerne klemme det her ned i udbudspolitikens navn. Vi kan jo se når der bliver budt på plejhjemsopgaver nu rundt omkring, så kan vi jo se priserne bliver sat ned, men de servicekrav der forventes i kommunerne og den leverance der forventes i kommunerne den reducerer man sådan set ikke på. Og da det er hænderne der skal udføre plejen og opgaven, så er jeg lidt spændt på at se hvor langt tør man presse det her ned prismæssigt og samtidig turde stå på mål for at sige 'jamen servicen den er uforandret'. Det er den helt store opgave i den her verden. Jeg har sagt lidt lystigt 'det er sgu snart lige meget hvad man spørger om så får man to svar': det er OPP og udlicitering, og det er rehabilitering, det er de to eneste svar der kommer. Og jeg er spændt på at følge hvad der sker med den her udlicitering over den kommende tid, det må jeg sige. Jeg er bekymret for borgerne rundt omkring, det er jeg. Og jeg er også bekymret for de selvejende institutioner, fordi.. for at sige det på dansk, vi kan ikke matche. Altså, hvis svenske koncerner kommer til Danmark og vælger at sætte prisen ned med 20% eller hvad ved jeg, det kan vi ikke matche på nogen som helst facon. Og jeg bliver bare nødt til at sige, og blive ved med at sige, hvem er det der stiller spørgsmålstegn ved hvad den reelle leverance er, fordi hvis vi sænker prisen med 20% og fjerner 20% af medarbejderne, så har det altså konsekvenser det her, og det må der være nogen der på et eller andet tidspunkt bliver helt nøgterne omkring på plejesiden.

E: Så det vil sige du er bekymret for borgerne, fordi du ikke mener i til sidst kan levere den kvalitet, som i skal?

P: Ja, og så vil jeg sige at den bekymring er jeg jo nødt til at veksle til noget andet, fordi hvis det er de penge der er, altså det er jeg jo også nødt til at sige meget præcist, ikke? Den prioriteringsopgave der kommer i den kommende periode, hvis det er de penge der er så må man jo finde ud af politisk hvad er det man vil levere for de penge og til hvem, og det betyder også at politikerne er nødt til at stille skarp på at der måske er nogle der ikke får omsorg, det er måske nogle der skal noget andet, de skal måske betale selv. Det er måske også ydelser, som skal falde helt væk og der er det OK-fondens opgave at finde ud af, hvordan kan vi løse det på en alternativ måde. Og det vil jeg sige, det er min opgave sammen med mine medarbejdere, pårørende og de frivilligt at finde ud af, hvordan kan vi løse det. Sådan så når man kommer ind på et af vores plejehjem.. Det kan godt være den offentlig omsorg den er sænket til 10 kroner, eller 7 kroner eller hvad ved jeg, men så må jeg finde ud af hvordan kan jeg løse at jeg hele tiden ligger på den komfortable side af hvad det offentlige kan, og så skal jeg finde på nogle andre løsninger. Og det kan være tre ting: det kan være de pårørende, at de indgår langt mere aktivt i at deltage i den pårørendes liv, det kan være de frivillige, og så kan det være egenbetalermødelser hvor at vi siger 'du kan selv betale for den vare det offentlige system ikke kan levere'.

Det er i min optik på OK-fondens vegne

E: Så i har overvejet det her brugerbetalingsystem?

P: Helt klart. Det er vi nødt til. Altså der er ingen tvivl om at hvis prisstrukturen bliver ved med at gå som den går nu, så tror jeg på at der kommer andre systemer til, og de andre systemer dem er vi nysgerrige på. Det er helt sikkert

E: Nu er der mange institutioner som er præget af OK-fonden. Hvilke overvejelser gør i jer inden i skal byde ind på en udbudsrunde og den her udliciteringsproces skal starte?

P: Nogle af de steder hvor vi har valgt præcist fra, det har været de steder hvor prisbarometeret har fyldt mere end 50% eller omkring 50%. Der hvor vi kan se at en hjemmeplejeopgave går 50% på pris eller en plejeopgave går 50% på pris, der kan vi se på konkurrenceforholdene lige nu, at det kan vi ikke matche. Vi kan simpelthen ikke byde ind.. jeg ved ikke om du har fulgt med i Syddjurskonkurrencen? (...)

E: Nej

P: Så giver jeg dig lige det eksempel. Da Syddjurs kommune udbød driften af plejecenteret Syddjurs.. Der var 55 pladser og det var en 5-6-årig kontrakt. Den udbød Syddjurs kommune og de sagde at prisbarometeret fyldte 40-50% tror jeg, og da valgte OK-fonden at trække sig fra budet, for vi kunne godt se at det gav formodentlig ikke nogen mening at vi kæmpede der, for vi kunne ikke sænke prisen så meget som vi ved nogle af de andre har gjort. Og Forenede Care de vandt den opgave og de vandt den med en pris der var 5 mio. kroner lavere per år end den pris vi kan drive plejehjemmet for. Og det betød at over 5 år der skrev de markedsføringscheck på 25 mio. kroner, og det er der jo ikke nogle selv- ejende der kan. Nu kan du se på Dreyershus, det er jo.. Dreyershus er jo en kontrakt, men det er OK-fonden der er kontraktholder, men vi er non-profit organisation, og vi har ikke til formål at skabe formue, og vi har ikke en stor velnæret egenkapital på 3-4 mia. svenske kroner der er kommet fra en kommercielt marked. Vi er leverandører af pleje for plejens skyld, og derfor kan vi ikke matche det prisbarometer, det kan vi ikke. Så der er konkurrencen lige nu, og det betyder selvfølgelig også at vi er nødt til at være sindssyge nysgerrige på i hvilke OPP-konkurrencer er det vi skal byde og hvorfor. Og det er klart, der hvor prisbarometeret fylder mindre, hvor innovationsdelen fylder mere, hvor kvaliteten, hvor samarbejdet, hvor – og så videre og så videre – hvor det fylder noget mere, der står vi på vi har vores berettigelse.

E: Har i haft nogle dårlige erfaringer med udlicitering? Nogle eksempler på det?

P: Vi har da tabt masser af penge. Vi overtog jo en del af hjemmeplejen på Frederiksberg. Vi havde 104 boliger som var knyttet til vores enhed Kong Frederik d.9. på Frederiksberg, og der havde kommunen brug for pludselig at skælde hjemmeplejen ud, fordi de mente det var lovstridigt det vi gjorde. Så blev de 104 boliger de blev skældt ud og så skulle vi levere hjemmeplejen der. Det tabte vi 4 millioner på på 3 år - 2 ½ år, så den del af virksomheden har vi lukket ned og virksomhedsoverdraget det retur til Frederiksberg kommune. Så det var i hvert fald ikke den gode historie, og den historie kan du jo finde parallelt. Falck og Kærkommen og Kære Pleje og hvad de alle sammen hedder, der er snart ikke nogen tilbage på det marked, som kan finde ud af at få pengene til at hænge sammen

E: Har du været med til at opleve forskelle an på hvilke kommuner i udliciterer til for eksempel med hensyn til de krav der er, eller om der er mere tillid i nogle end andre?

P: Ja, det er der stor forskel på

E: Kan du give nogle eksempler på det?

P: Øhh, det ved jeg ikke om jeg kan give dig nogle praktiske, men altså, jeg vil bare sige til dig at det er et marked, eller det er ikke et marked, det er en ramme der bliver fortolket vidt forskelligt. Kolding kommune er enormt tillidsfulde, de ved vi kan det vi skal, de giver os friheden til at gøre det, som vi skal. Så de har givet os maksimal frihed på det her, og så er der andre steder hvor man ikke er blevet ønsket at styre i flere ting. Men altså, der er stor forskel, hvor hvis du snakker reel udlicitering, ikke? Så har kommunen jo ikke noget at kunne styre, altså hvis de slipper det på en kontrakt, det er jo rigtig vigtigt at understrege det: hvis de slipper det på en kontrakt i en udlicitering til en svensk leverandør eller noget, så har kommunen jo ikke noget at gøre overhovedet på den side af stakittet, så skal de bare blande sig udenom, så er der kun to muligheder. Den ene mulighed er, hvis de konstaterer varen ikke bliver leveret med den kvalitet de skal, så kan de sanktionere i henhold til de sanktionsbestemmelser der er i kontrakten, og hvis ikke operatøren retter op på det, ja så kan de opsige kontrakten, men de kan ikke blande sig i operatørens drift på den anden side af stakittet, det kan de ikke.

E: Jeg går ud fra du kender til Produktivitetskommissionens rapport fra i år?

P: Ja

E: Ja, de anbefaler blandt andet at Danmark skal begynde at udlicitere de her bløde velfærdsydelser, hvad er din holdning til det generelt? Altså er der noget der bliver tabt hvis det er at markedet bliver så meget præget af udlicitering?

P: Jamen jeg tror man skal være ærlig på hvad det er man får, altså jeg bliver nødt til som menneske at sige, at min grundholdning til at når det handler om at mennesker tager omsorg for mennesker, så er det altså hænderne og den serviceydelse der er kerneydelsen, og hvis jeg ser på hvad konsekvensen er af prisreduktioner og timerreduktioner så er det altså at vores medarbejdere er i mindre kontakt med den enkelte borger, og det kan også godt være det er rigtigt, hvis det er det samfundet vil have, men de plejehjemsbeboere vi får ind i dag som typisk er meget meget gamle, de har typisk mange sygdomsdiagnoser, de bor typisk på plejehjemmet et år, eller halvandet eller måske to, og så afgår folk ved døden. Det kræver høj plejefaglig kompetence og det kræver hænder at man er tilstede, og et eller andet sted så er der en nederste grænse for det her, og hvis den nederste grænse bliver brudt i udliciteringens navn, så synes jeg udlicitering er noget skidt, og det kan man sige, det kræver altså en politisk ærlighed om, hvor er det her nedre niveau for hvad vi vil acceptere. Det er den ene dimension af det, og den anden dimension er jo af det at vi skærpes, altså det bliver jeg jo også nødt til at sige, altså udlicitering er jo ikke bare noget skidt. Der er rigtig mange effekter af det her i forhold til at når man sætter bedste mennesker sammen, bestræber sig på at vinde en kontrakt så opstår der altså også nogle løsningsmo-

deller, som man kan sige kommer frem fordi vi ved at vi skal skærpe os. Så jeg er helt med på at udlicitering er nok kommet for at blive, men det kræver en ærlighed om hvad er det vi får for pengene, og det kræver også et fokus på hvor meget af det er velegnet til udlicitering, ikke? Og jeg vil klart sige nej, jeg synes der er dele af det her plejehjemsområde som jeg vil stille spørgsmål til om det er udliciteringseget. Og hvis det betyder vi bare skal bruge 5 år på at knokle dårlige priser ind til kommunerne og så kan alle de selvejede gå tabt og dø som forsyningsleverandører, og så står vi med et marked som i virkeligheden er skævvredet eller ødelagt eller noget. Det ville jeg være rigtig ked af, og det synes jeg man skal have politisk fokus på

E: Så du mener at omsorgen, hvis det fortsætter på den her måde, at den kan gå tabt, altså omsorgen for den enkelte?

P: Ja det gør den da. Det synes jeg da det må være synligt. Jeg kan godt se der kommer nogle ting ud af det her, der kommer nye boligstrukturer ud af det, der kommer måske nye måder at bygge plejehjem på, der kommer måske nye måder at inddrage de frivillige på eller familierne på, og jeg kan godt se et langt stykke af vejen der kan skabes nogle effekter af det her, og de bliver skabt, det stiller jeg slet ikke spørgsmålstejn ved, men det er nu engang sygeplejersken eller sundhedsassistenten der skal vaske og skifte fru Jensen, pleje såret, sørge for at sonden sidder rigtigt, sørge for ernæringsforholdene til de småt spisende og de tynde og så videre at de er rigtige. Det skal der altså være faglighed, og der skal være hænder og tid til det for ellers så går der altså noget galt hos borgerne, og den nøgternhed synes jeg man skal have omkring det her.

E: Nu snakkede vi også meget med Karen, det hun så som noget positivt det var at udlicitering også kunne fremme en slags innovation for eksempel at der var plads til den her nytænkning og blandt andet metodefrihed, som du nævner

P: Yes, og det deler jeg fuldstændig. Der er da sket rigtig mange ting på Dreyershus som har været sindssygt gode. Hvis jeg bare giver dig et eksempel, i gamle dage der fik vi penge per borger. Uanset hvor syg borgeren var, så fik vi de samme penge, så om man var meget syg eller lidt syg så fik vi stadig 300.000 om året for at passe en borger. Det har vi lavet om på Dreyershus, så i dag har vi modulvisitation på Dreyershus og det betyder at jo sygere borgeren er og jo mere pleje borgeren skal have, jo flere penge får vi til at løse opgaven, så ressourcerne hele tiden følger den opgave, vi skal løse. Og der kan man sige, der kunne man udvikle nye incitamentsystemer, sådan så at jo dygtigere vi var til at rehabilitere borgerne og jo mindre pleje borgerne skulle have, så fik vi måske præmier og kommunen sparede nogle penge. Vi har lavet om på vores bemandings sammensætning i Kolding, fordi vi kunne godt se at

hver gang modulerne hoppede op og ned, så kunne vi jo ikke stå med 10 medarbejdere hvis der kun var løn til 5, så i dag har vi lavet en helt anden medarbejdersammensætning på timetal, på mødetider, på faggrupper, på alt muligt, og sådan nogle ting er der kommet ud, hvad skal man sige, af den her innovationsdel, og i virkeligheden også af konkurrenceudsættelsen?, og det hilser jeg sådan set velkommen for jeg er også skatteborger i det her land og jeg skal måske også en dag selv have pleje. Jeg siger bare, vær nu nøgtern på, hvor er grænsen, hvad er det vi får for pengene, og der er et nedre grænseniveau et eller andet sted, og det synes jeg politisk man skal være opmærksomhed på.

E: Jeg vil lige her til sidst spørge, så det positive ved den her øgede konkurrence med hensyn til metodefrihed og det her innovation vi lige snakkede om – du synes ikke det på nogen måde opvejer de her ulemper vi lige har snakket om med hensyn til omsorgen?

P: Jeg synes ikke det er enten-eller. Jeg stiller bare skarpt på at sige, al den udlicitering der har været nu, de effekter der er af den, hvor realistisk har man kigget på dem, kan man provisere dem over i andre situationer. Altså en Syddjurs konkurrencesituation kan man jo ikke provisere over på andre, fordi hvem kan ellers skrive markedsføringschecks i 20 millionersklassen? Så jeg synes man er nødt til at være nøgtern på, hvad er erfaringerne af de udliciteringer man laver, hvad får man af value-for-money, og hvor er det man kan se, at der dukker nogle udfordringer op forskellige steder. Det synes jeg man skal være nysgerrige på.

E: Har du noget andet, du ellers vil tilføje yderligere?

P: Næ, jeg kunne sige det samme omkring teknologien, ikke? Hvis jeg skulle pege på noget lige nu, et andet sted hvor der sker rigtig mange ting, det er på hele velfærdsteknologien. Jeg synes det er et andet sted hvor man kunne være nysgerrige og med samme innovative tilgang, fordi jeg hilser det sådan set velkommen som skatteborger. Altså være nysgerrige på hvad er det for nogle teknologier vi kan tage i brug og hvorfor. Hvad er det for nogle gevinster vi får ved teknologierne, og af de gevinster at vi også er nøgterne på dem, ikke? Jeg har lige set en kalkulation på et teknologigulv for eksempel. Et sted hvor man siger, 'nu laver vi et teknologigulv, vi bruger 7 millioner på at lægge censorer ned i gulvet og så regner vi på, hvad tjener vi på det'. Belastet af min gamle finansbaggrund, så må jeg sige, ja hvis vi er nøgtern på hvor mange medarbejdertimer vi sparer, hvor mange kroner vi skal bruge på at reparere, hvor længe gulvet holder teknologisk og skal genanskaffes og så videre og så videre. Hvis vi er nøgterne på det og er enige om at de investeringer vi gør giver de rigtige afkast, så hilser jeg også teknologien særdeles velkommen. Men der synes jeg vi har en tilsvarende opgave. Vi er kun i den spæde vorden og

vi skal være rigtig meget kritiske og rigtig meget nysgerrige på om vi får de effekter, vi går og regner med, i forhold også til teknologiinvesteringerne. (...).

E: Mange ser jo også konkurrence som en god ting, fordi det netop er de bedste og stærkeste der overlever

P: Det er jeg helt enig i, og det er også derfor jeg siger konkurrencen er ganske glimrende, og den hilser jeg også velkommen. Men jeg siger bare nøgternheden om, hvad er det vi får for pengene, og hvor er den nedre grænse for hvad, den diskussion synes jeg hører med, og så tror jeg i virkeligheden at det kunne være min slutbemærkning. Jeg tror, at det er ikke enten-eller, jeg tror det er både-og. Jeg tror sådan set det er ret sundt at vi.. (...). Jeg tror sådan set, det er ret afgørende at vi er der som selvejende organisationer for kultur, fordi vi laver altså nogle lange seje træk, fordi vi ikke er for profit-styrede, ikke? Vi kan altså godt tillade os at lave en frivillighedsprojekt som varer 3 år, hvor vi forsøger at lave klubvirksomheder, familieaktiviteter og alt muligt andet, fordi vi skal ikke hele tiden sidde og kigge på om vi skal tjene 5 kroner på det, og derfor tror jeg også de selvejende organisationer har sådan set også sin berettigelse for fuld fart. Så jeg tror ikke det er enten-eller, jeg tror det er både-og.

10.3.4 Ditte medarbejder

Interview – Ditte Medarbejder

SN = Simone Nørholm

ST = Simone Torp

D = Ditte

ST: Vil du starte med at præsentere dig selv, fortælle lidt om din stilling og hvor længe du har været ansat?

D: Ja, det vil jeg gerne. Jeg hedder Ditte, og jeg har været her på Dreyershus i 11 år, og jeg er uddannet Social og sundhedsassistent og i sin tid da jeg søgte den her stilling, så havde jeg ellers arbejdet i plejen, nu er jeg jo i aktivitetscenter og har været det alle 11 år. Jeg har jo altid synes at det var en vigtig del af beboernes liv, det var også aktivering. Det er en af grundene til jeg søgte herved.

ST: Ja, det er også rigtigt. Hvad lavede du før du kom her?

D: Der arbejdede jeg i plejen på plejehjem. Kommunale plejehjem.

ST: Så det var mere med at tage sig af dem og?

D: Det var mere de mere almindelige basale behov. Prøve at dække dem.

ST: Hvordan forløber din arbejdsdag så, hvis du skulle beskrive en dag – her på Dreyershus?

D: Den forløber jo på den måde, at jeg om formiddagen, der har jeg åbent hernede i aktivitetscenteret, og folk kan komme. Det er kun beboerne der bor på plejehjemmet der kan komme her. De kan komme ned, hvis de har lyst og jeg laver sådan et program hver måned hvor jeg skriver lidt om hvad der foregår, og tirsdag, som i dag, der har vi blandt andet mandala tegning. Vi har også nogle tirsdage undervisning i maling, akrylmaling. Hende der underviser er desværre syg, så det holder vi en lille pause med. Ellers så forløber den på den måde at de er her til middag hvor de skal op og spise, så om eftermiddagen, jeg har 3 eftermiddage om ugen, hvor jeg er her. To torsdage om måneden, hver anden torsdag der har vi erindringsdans. Det er helt suverænt, hvor vi danser og vi afslutter det med en afdansningsbal med små snittere og øl og vin osv. Så har vi hver onsdag keglespil hernede, hvor vi har en mobil keglebane, som vores tidligere vicevært har lavet, hvor keglebanen bliver flyttet efter beboerne, så man kan sidde, alle i kørestole kan også være med. Der bliver flyttet rundt efter hvem der spiller eller flyttet hen til dem som spiller.

ST: Så det er både kreativt og aktivt?

D: Det er både og ja.

(2.40-3.10 – afbrudt af kok)

ST: Hvor meget, i hvor høj grad mener du du selv har indflydelse på din hverdag?

D: Rigtig meget, rigtig megen indflydelse

ST: Så du finder på noget nyt eller der kommer nogle nye forslag på bordet, så kan det sagtens blive gennemført?

D: Sagtens ja.

ST: Det var da dejligt. Hvis vi skal snakke lidt om kvalitet i ældreplejen, hvad vil du så beskrive, som god kvalitet?

D: Her på Dreyerhus, det er OK-fonden der ejer det, som I sikkert ved, der prøver vi virkelig at leve op til det motto, som OK-fonden har, at livet skal leves hele livet. Det stopper ikke bare fordi man er kommet på plejehjem. Altså så skal det ikke bare være kedeligt, vi prøver virkelig at lave... og give dem en god hverdag. Både i hverdagen, men også at lave nogle, fx fester i dag, det er den 29 april, der har vi forårsfest, det har vi her kl 5 i eftermiddag, med middag, en to-retters menu, kaffe og underholdning, hvor vi både spiser og hygger og danser og gør ved.

ST: Er det også noget du har været med til at arrangere?

D: Ja

ST: Føler du så der er plads til at du kan give de ældre den kvalitet, som du synes de bør få?

D: Ja det synes jeg der er plads til.

ST: Der er på det seneste i forbindelse med sparring og sådan noget snakket meget om at plejecentre skal være mere effektive, hvad synes du om det?

D: Hvad mener du med det, at plejen skal være?

ST: Regeringen har kommet med forslag til at man skal udlicitere mere, fordi de mener det er mere effektivt end de offentlig plejecentre.

D: Altså det er jo lidt svært for mig, helt nøjagtigt at svare på, men det jeg tænker, at jeg synes faktisk det er en fin idé, at udlicitere lidt mere. Fordi at jo større det bliver, jo mere ens bliver tingene og jo mere kedeligt kan det også blive for beboerne. Her, nu hvor det er privat, så bestemmer man lidt mere eller mindre selv, hvordan man vil prioritere tingene.

ST: Der er større råderum?

D: Ja det er der. Det her er et af de få plejehjem i Kolding der overhovedet har et aktivitetscenter. Der er ikke andre der har et aktivitetscenter, kun for beboerne. Når man er privat har man lidt indflydelse på hvordan man vil prioritere.

ST: Vil du så sige det godt kan gå op – eller sådan gå hånd i hånd med kvalitet og effektivitet?

D: Helt sikkert.

ST: Du ville sige, selvom du lidt har svaret på det allerede, du ville synes det var en god idé med øget udlicitering også i andre byer?

D: Ja.

ST: Så har vi lidt ift. det her med at Dreyershus er ejet af OK-fonden. Er det noget du sådan mærker i din hverdag hernede? Er der nogle retningslinjer ovenfra?

D: Det er der selvfølgelig. Jeg vil sige de retningslinjer vi mest mærker, det er noget med at gøre at man er for beboernes skyld. Selvfølgelig er det et job man skal leve af, men man er her også for beboernes skyld, vi prøver virkelig og gå ind for det der motto, når beboerne er her, så skal de bare have det så godt som overhovedet muligt. Jeg ved ikke om det var svar nok?

ST: Kan du komme med nogle eksempler på nogle ting du sådan skal rette dig ind under? Hvor du synes du er begrænset? Det er måske mere sådan nogle generelle ting man også selv ville gøre?

D: Det er nok mere generelt, man har faktisk frihed under ansvar. Den bruger de meget i OK-fonden. Hvor man, hvis man ikke kan klare jobbet, så var man nok heller ikke her.

SN: Du nævnte før, du havde arbejdet for det offentlige også på et tidspunkt. Kan du mærke forskel på at arbejde under offentlige forhold og så under udliciterede forhold?

D: Altså det er jo rigtig svært at huske snart 12 år tilbage, men jo der er forskel, uden at jeg kan komme med noget konkret, kan jeg jo godt mærke en forskel. Jeg kan godt huske da jeg startede hernede at der var forskel.

SN: Var det friheden?

D: Det er noget med det der frihed under ansvar. Den kunne jeg godt mærke.

SN: Hvor den var mere dikteret under det offentlige måske?

D: Altså der var jo, under det offentlige, det er ikke fordi jeg skal genere det offentlige, for det skal jeg bestemt ikke, de gør et godt arbejde. Men det er alligevel noget med det er mere generelt. Alting er generelt, fordi sådan gør man i kommunen.

ST: Hvad med sådan noget ift. dokumentation? Man hører tit om der bliver brugt en masse tid på papirarbejde – er der mindre af det her?

D: Det tror jeg ikke.

ST: Det fylder stadig?

D: Det er jo et krav. Det er et politisk krav og der skal dokumenteres. Det er ikke noget man bestemmer selv.

ST: De ældre som bor her på plejecentret, har du indtryk af at det er nogle der er gået direkte efter et udliciteret plejecenter? Eller er det tilfældigt?

D: Det er jo svært for mig at sige, men jeg ved der er nogle der direkte har ønsket at komme på Dreyershus. Det ved jeg der er nogle der har. Både af dem der bor her, men også af deres pårørende, der har hørt noget godt om Dreyershus og vil gerne. Det jeg synes der er dejligt når der kommer nogle udefra og kommer hened; de siger der er en god atmosfære her, man føler sig velkommen. Man føler ikke man er kommet på en eller anden institution, hvor det er clean og det er

ST: Lidt mere hjemligt?

D: Ja, det synes jeg jo er dejligt at høre.

ST: Har du noget, som du synes vi er lidt for hurtigt sprunget over?

SN: Nej det synes jeg ikke, men alt i alt er du tilfreds med at være her?

D: Meget tilfreds.

ST: Det er dejligt med sådan et aktivitetscenter. Er det åbent hver dag?

D: Hver dag, og det er frivilligt om man vil deltage. Vi har en masse frivillige venner i huset, som hjælper til forskellige ting, bl.a. her i eftermiddag hvor vi har det her fest, så kommer der nogle frivillige her i eftermiddag og dækker bord og hjælper med at servere maden og hjælper med forskellige ting.

ST: Er det også en del af dit job, at planlægge sådan en forårsfest?

D: Ja, sammen med de frivillige. Ja det er er det. Det er en del af mit job. Vi har forårsfest og vi har høstfest og vi har her i juni en aktivitetsdag. Tidligere havde vi en udflugt og det kan vi også stadigvæk have. Nogle småudflugter, det har vi faktisk hver fredag formiddag, hvor vi kører nogle småturer. Men tidligere havde vi sådan nogle store udflugter, de sidste to år har vi haft sådan en aktivitetsdag, hvor vi har forskellige aktiviteter udenfor, hvor man kan cykle og man kan spille ditten og datten, lave forskellige ting, og så får vi en eller anden form for underholdning, det kan være folkedans om formiddagen og om eftermiddagen musik og underholdning. Det er også sådan nogle ting jeg planlægger og gør ved.

10.3.5 Hanne medarbejder

Interview - Hanne, medarbejder på Dreyershus

J = Simone Jacobsen

T = Simone Torp

H = Hanne

J: Først lige din stilling? Det var noget med..

H: Jeg er social- og sundhedshjælper.

J: Ja. Og der var noget med, at du også var tillidsrepræsentant?

H: Ja. Det er jeg.

J: Hvor længe har du været ansat her så?

H: I 14 år kører jeg på. Været med fra starten.

J: Har du før det arbejdet indenfor det offentlige?

H: Ja.

J: Kan du så mærke en forskel på, at skulle arbejde dér, og så på at arbejde på et plejehjem der er udliciteret?

H: Det kan jeg i form af, der er tættere til ledelsen, og du kan gå til og fra beboerne. At der er tid til dem. Synes jeg. Fordi vi er så tæt på beboerne, at vi kan gå fra og til.

Telefon ringer. Pause i interviewet.

J: Kan du beskrive en typisk arbejdsdag for dig her på Dreyershus?

H: Ja det kan jeg godt. Nu er jeg normalt aftenvagte..

J: Ja, men det må du også gerne..

H: Jamen jeg møder ind omkring kl. 14. og vi får en snak med kollegaerne, hvordan dagen den har været for dem. Og så begynder vi at tage de beboere op, der har lyst til at komme op til eftermiddagskaffe. Nogle vil, andre vil hellere blive liggende indtil kl. 16.30, alt efter hvad de kan klare. Så begynder vi på aftensmad, omkring kl. 16, lidt tidligt, men det er med at få skrællet kartofler og alt sådan noget. Også fordi vi skal kunne gå til og fra maden nogle gange, hvis der er nogle, der skal have lidt hjælp til toiletbesøg og det. Så bliver vi nødt til at tænde og slukke maden lidt hyppigt. Så sidder vi ude i bordrummet, ja det er faktisk alle, der er ude at spise. Du kan få lov til at spise indenfor, hvis der nogle der har brug for at blive skærmet eller sådan noget, eller hvis de selv vil. Og de hjælper med at dække bord. Og tager af bordet. Maden hjælper de ikke så meget med.

J: Nej okay..

H: Men bare det at de kan være med til at smage sovsen til, og de kan være med til at bestemme, hvad vi skal have og spise og sådan noget, så synes jeg det er okay. De hjælper os med at tage af bordet, nogle putter i opvaskemaskinen. Og så går nogle af dem ind til sig selv, og andre af dem vil godt være herude sammen med os, efter vi har spist. Og hvad skal jeg mere fortælle...

T: Så det er meget op til den enkelte, hvad der lige sker efter...

H: Ja, ja det er det. Hvad de har lyst til.

J: I hvor høj grad mener du selv, at du har indflydelse på dit arbejde?

H: Der synes jeg, at jeg har stor indflydelse, men i samråd med beboerne. Fordi det er dem som er medbestemmende, i høj grad.

J: Så det er måske i højere grad dem der bliver lyttet til end...

H: Ja. Altså selvfølgelig bliver vi også lyttet til, ledelsen lytter også til os. Men de er meget medbestemmende vores beboere. Også hvornår de vil i seng, eller om de vil ind og have et hvil, efter vi har spist aftensmad. Så er det det, så kommer de op igen.

J: Hvad så hvis du selv kommer med nogle initiativer eller nogle forslag, føler du så der bliver lyttet til det?

H: I dén høje grad. Især i aktiviteter og det. Også hvis der er nogle problemstillinger inde ved beboerne. Så bliver der også lyttet til det. Det er ikke sikkert, det kan blive løst samme dag, som der har været nogle problemer, hvis der har været noget med noget flytning eller lignende. Men der bliver i hvert fald arbejdet på det.

J: Det er dejligt. Hvis du skal prøve at beskrive kvalitet i ældreplejen, hvad ville du så sige, det var?

H: Hvordan mener du nu?

J: Jamen det kan jo være sådan noget med, om social kontakt for den ældre og med medarbejdere, eller at der er mange aktiviteter, at den ældre føler sig tryk... Sådan nogle ting.

T: Hvad der er med til at skabe en god kvalitet på plejehjem?

H: Jamen det tror jeg, det er at de er så meget medbestemmende i, hvad der sker omkring dem i deres hverdag. Og at de bliver behandlet med forskellighed, alle beboerne. Altså fordi du kommer herind, behøver du ikke lægge 10 i seng, som de gør nogle steder måske. De har selv medindflydelse på aktiviteter. Næste måned skal vi til Mariehaven og høre musik. Der tager vi 60 af sted.

J: Så det er en kvalitet, du hel klart mener, der er plads til at give?

H: Ja, det er der. Og jeg ved, at beboerne de nyder det, når der sker noget. Og bare det at starte grillen herude (red.: på altanen, hvor interviewet foregår) om aftenen, det er også, altså... Det giver også en livskvalitet.

T: Jeg tænker i forhold til det her med måltider, er det så sådan at alle spiser sammen? De tre hovedmåltider om dagen. Eller er det også lidt når, fx når de står op, så er der morgenmad, eller er der sådan ét bestemt tidspunkt, hvor alle spiser?

H: Nej nej! Nu her, bare i dag, den sidste hun spiste sin morgenmad kl. 10.30. Der var hun ved at røre hendes havregrød. Så vil du op kl. 7, så er det det du kommer, vil du op kl. 11, så er det det du kommer. Det bestemmer de fuldt ud. Selvfølgelig er der nogle hensyn vi skal tage i forhold til deres helbred, men i det store hele – vi går ikke ind og vækker dem.

T: Og aftensmaden, hvad er det så? Er det alle eller er det også lidt...

H: Det er for det meste alle, for at skabe... Der er en anden stilhed om aftenen, det er ligesom om roen den sænker sig på en anden måde. Der er ikke så mange mennesker. Der kan de godt lide at være herude alle sammen og spise på samme tid. Men du kan også godt få nogle beboere på et tidspunkt, der ønsker at være inde i lejligheden. Så er det det, de skal have lov til. Hvis de ikke har været vant til at spise med andre i mange år, så er det jo synd, hvis de skal tvinges herud. Såårh jo, det synes jeg, de får lov til.

J: Nu snakkes der jo meget om, det der med at alt skal være så effektivt og man skal effektivisere plejecentre og sådan noget. Hvad er lidt din holdning til det? At det hele skal være så effektivt?

H: (Griner lidt, efterfulgt af stilhed)

J: Mener du, det går ud over kvaliteten?

H: Nogle gange, ja. (Pause)

J: Hvordan det?

H: Jamen i forhold til, hvis du mener med effektivisere, at det hele det skal rengøres og alle standarder de skal overholdes. Hvor der måske... Der synes jeg jo godt, der måske må ligge lidt støv. Og så jeg sætter borgeren i centrum i stedet for. Og så kan støv være støv. Også ved sygdom – i dag (red.: der var mange sygemeldte den dag vi interviewede), jamen der bliver der ikke gjort rent. Der er det beboeren vi koncentrerer os om. Så må vi gøre rent en anden dag.

J: Mener du så, at effektivitet og kvalitet ligesom kan gå hånd i hånd? At der kan være overensstemmelse mellem dem?

H: Jo, det synes jeg faktisk godt. Og så på grund af, at hvis vi fx har sygdom og vi må slække på rengøringen, så vores leder hun sørger for, at hende der gør rent i huset, hun kommer op og hjælper med at gøre rent. Så mærker beboerne jo ikke, at de mister noget i den forstand. Så jo, det synes jeg.

J: Det kan godt lade sig gøre?

H: Ja, det synes jeg. Jeg ved ikke, om det er fordi jeg har været her i så mange år. (Griner)

J: (Griner med) Måske er du vant til det. Vurderer du sådan i det store hele, at udlicitering er en god ide for ældreplejen?

H: (Tænkepause) Altså jeg kan jo kun sige ja.

J: Det tænker du - hvorfor?

H: Fordi jeg synes, de får en bedre livskvalitet af det. Der er mere tid til dem.

J: På hvilken måde er der mere tid, når det er udliciteret, end hvis det fx var i det offentlige?

H: Jamen nu snakker jeg jo med nogle af dem, der er ansat i det offentlige. De har ansat de samme personer, men de synes jo, de har så travlt, så travlt. Hvor jeg synes, jamen her der glider det bare. Og så tror jeg også, det er fordi kollegaerne de kender hinanden så godt. Også at vi har været på noget kommunikationskursus, hvor vi skal sige tingene til hinanden. Altså vi har haft en del kurser, hvor vi kan lære at gøre tingene bedre, og hvad der irriterer ens kollegaer. Få tingene sagt. Vær' åben og ærlig. Det tror jeg, der betyder meget i huset her for os, at vi siger det direkte, men på en ordentlig måde.

T: Er det nogle kurser som ikke bliver tilbudt på offentlige plejecentre?

H: Ja det er kurser som Karen og ledelsen her - at vi får igennem dem. Så det synes jeg på den måde, vi har ikke alt det der fnidder fnadder, diskurteren. Hvis den ene ikke når skraldespanden, så er der nok en grund til det, så tager den næste den bare. Og det tror jeg betyder meget.

J: Så det er meget stemningen imellem medarbejderne?

H: Ja.

J: Nu er I jo under OK-Fonden, er det noget du mærker? Er det noget I kan mærke i jeres arbejde? Er der nogle principper eller noget...

H: Altså det er meget, altså Ok-Fonden har jo nogle leveregler i forhold til ... både med højtider og "livet skal leves hele livet" (utydelig lyd)

J: Er det mere nogle generelle, sådan overordnede ting OK-Fonden har stillet, eller går de mere i detaljen?

H: Nej de kan godt gå i detaljen, også i de forskellige plejecentre de har. Fordi selvfølgelig har vi nogle overordnede leveregler ligesom alle OK-centre har, men vi har jo også lidt vores egne. Man skaber jo sine egne værdier i huset. Og det har vi også gjort her. Selvfølgelig.

J: Og det er der også plads til?

H: Ja. Det er der.

J: Har du så et indtryk af - nu snakker du rigtig godt om det udliciterede - at de pårørende og de ældre bevidst har valgt det her plejehjem, fordi det er udliciteret?

H: Nogle har, efter hvad jeg får at vide. Og andre de har ikke. Det er fordi, de har haft brug for en plejehjemsplads, og så har de fået pladsen tilbudt. Men der er nogle dissideret, der er gået (efter plejehjemmet) fordi det er Dreyershus og det er privat. Også pga. vi laver alt mad fra bunden her, det går de meget efter også.

J: Er der andre ting du tænker, at det er specifikt det, de lægger vægt på, når de vælger Dreyershus?

H: Så tror jeg det er medbestemmelse. Og at de kan tilkøbe ydelser ved at være her også.

J: Det betyder meget?

H: Ja.

T: Jeg tænkte lige på i forhold til, nu er du jo tillidsmand? Er der nogle områder, hvor det adskiller sig fra, hvis man var tillidsmand i det offentlige?

H: Nej, det er nøjagtigt det samme.

T: Det er samme procedure...?

H: Det er igennem FOA jeg også er tillidsrepræsentant. Det er nøjagtigt det samme. Jeg har måske lidt kortere vej til ledelsen, hvis der er nogle problemer eller et eller andet. Eller et forslag vi godt vil have, så er der kortere vej – for det er jo bare lige at gå op til Karen og banke på døren. Der er det måske lidt anderledes. Der tror jeg, du skal lidt længere ud i det kommunale for at du kan få nogle svar.

T: Det er lidt nemmere at blive hørt måske?

H: Ja, det tror jeg faktisk. Lige når du sådan... Det er ikke noget jeg tænker over til hverdag, men det tror jeg faktisk, når nu du lige spørger mig, så tror jeg faktisk det er nemmere.

11. Gruppeevaluering

Vores arbejde med projektet har været meget præget af samarbejde, hvor alle i gruppen har været inde over alle dele af opgaven. Vi har med de fleste afsnit snakket i fællesskab om, hvad det pågældende afsnit skulle indeholde, før en gik hjem og skrev dette. Derefter har vi alle gennemlæst det, og kommet med kommentarer til indhold og formuleringer. Det gælder især afsnittene metode, diskussion, og konklusion, hvor vi har været særligt fælles om udarbejdningen. Det har præget gruppearbejdet meget, at vi har været i god tid med at indsamle vores empiri, så vi kunne bruge mere tid på gruppeprocessen. Vi har mødtes ofte, og har snakket og diskuteret opgaven igennem, hvilket har skabt rammerne for en rigtig god dialog hele vejen igennem arbejdet med projektet. Vi har i gruppen været ret gode til, at have denne gode dialog, og der har overordnet været enighed omkring både arbejdsprocessen, ambitionsniveauet og selve målet med projektet.

Langt de fleste af vores gruppemøder, har vi haft oppe på universitetet, hvilket har gjort os ret produktive, og vi har udnyttet tiden godt. Vi har dog også haft det godt på det personlige plan, og hygge snak har der også været plads til ind imellem. I det hele taget har gruppen fungeret rigtig godt, hvor alle har været gode til at tage initiativ, kommet med forslag, været reflekterende, og engageret omkring opgaven, og alle har derfor haft meget de samme roller. Hvis der er noget vi skulle sætte en finger på, med hensyn til selve samarbejdet, er det at vi alle har været meget ivrige, og vi har alle skulle kæmpe for at komme til orde, fra tid til anden, hvilket også viser det store engagement for projektet. Vi har komplementeret hinanden godt i de skiftende roller vi har haft, både med hensyn til selve skrivningen og udarbejdningen af opgaven, men også med hensyn til, at vi alle ind i mellem har været den disciplinerede, den kritiske, den rosende, og den der havde brug for et skub.

Alt i alt har gruppen haft et godt gruppearbejde, og nået frem til et projekt vi alle er tilfredse med, og kan stå inde for.

12 Selvevaluering

12.1 Simone Nørholm Jacobsen

I løbet af dette semesterprojekt har jeg lært, at det er en stor fordel, at være tidligt ude og samle sin empiri. Det har gavnet os, at kunne gennemtænke og gennemarbejde opgaven uden stress og tidspres. På den måde er der gjort plads til, at opgaven kunne blive en fællesproces, hvor vi alle var inde over næsten alle afsnit. At arbejde så fælles om alle punkter i opgaven, er nyt for mig, og jeg lærte, at det kan være en stor fordel, at alle processer i arbejdet er så meget præget af gruppearbejde som muligt. Det har desuden været dejligt, at kunne mærke sine erfaringer fra sidste semesters semesterprojekt, og kunne føle sig mere sikker på, hvordan sådan et projekt skal udformes. Eftersom vi har arbejdet med kvalitative interviews, har jeg fået mere erfaring inde for udviklingen af interviews, og med selve interviewsituationen. Det har medført, at jeg føler mig kompetent til at bruge denne metode i fremtiden. Desuden har jeg lært, at bruge vores fag fra dette semester i praksis, og at kunne kombinere disse.

Min rolle i gruppen er svær at definere, da jeg synes vi alle har haft meget de samme roller. Det har været en demokratisk fælles proces, hvor vi alle har budt ind, taget initiativ, været kritiske, læst hinandens tekst igennem mm. Jeg er en person, der godt kan lide at have styr på alle dele af en opgave, når der laves gruppearbejde, og jeg synes vores arbejdsform gjorde, at vi alle kunne være med i hele opgaven. Det har altså hverken sat mig specielt i rollen som leder, specielt initiativrige, medfølger eller andet, men gjort mig en del af et fælles gruppearbejde, hvor jeg lidt havde alle slags roller, som indgår i sådanne arbejder. Det er en rolle jeg omfavner, og har været glad for at have i gruppen. Jeg synes vores gruppe har været meget dynamisk, og været præget af ansvar og tillid til hinanden. Gruppen har fungeret rigtig godt!

Som sagt har vi alle været inde over stort set hele opgaven, og specielt afsnittende metode, diskussion og konklusion, har vi udarbejdet i fællesskab. Derfor er det svært at sige, hvilke dele af opgaven jeg specielt har stået for, da jeg har været inde over det meste, ligesom resten af gruppen.

12.2 Ellen Pedersen

Under dette semesters projektforsløb har jeg været i en ny gruppe, hvilket jeg synes har været en god oplevelse i forhold til at lære at arbejde sammen med andre mennesker. Jeg synes gruppearbejdet har været præget af stor enighed omkring vores mål og måder at få skabt et godt slutprodukt. Hvis der er opstået små diskussioner, er vi hurtigt kommet til en løsning, idet der har været fokus på at argumentere for sine holdninger og på samme måde forklare hvorfor, hvis man er uenig i et argument.

Jeg synes arbejdet har været ligeligt fordelt mellem mig og de øvrige gruppemedlemmer, da der er blevet lagt vægt på, at de forskellige arbejdsopgaver har fyldt lige meget for os. Vi har for det meste valgt at skrive hver for sig, men vi har alle forsøgt at være inde over så meget som muligt. I nogle af rapportens afsnit har vi siddet sammen og diskuteret hvilke fokuspunkter, som skal inddrages, hvorefter én person har siddet og skrevet det sammen til en sammenhængende tekst. På den måde har vi alle fået det med, som vi synes er vigtigt, og jeg synes det har fungeret rigtig godt. I fællesskab har vi løbende lavet deadlines til de enkelte opgaver, hvilket jeg har draget stor nytte af, fordi man som gruppe medlem føler et ansvar for at holde de aftaler, der bliver lavet. Disse deadlines har fungeret godt i og med at vi alle har overholdt og respekteret dem.

Derudover har vi været åbne for at kommunikere med hinanden i selve skriveprocessen, sådan at man ikke kommer til at sidde med eventuelle problemer alene, men at de bliver løst i fællesskab.

Generelt har vi haft en god struktur under forløbet, da vi ofte har nedskrevet hvilke arbejdsopgaver, der skal laves i de kommende uger. Dette har fungeret rigtig godt for mig, fordi det har givet et overskueligt overblik over den tid, vi har at arbejde med.

Jeg oplever, at der har været en stor enighed i gruppen om skriveprocessen, udformningen og forløbet generelt.

12.3 Rasmus Lyng Kroer

Jeg synes det er svært at udpensle lige præcis, hvad min rolle i vores gruppeproces har været. Dette er grundet, vi har haft en homogen gruppe, hvor vi har samarbejdet og diskuteret opgaverne igennem i fællesskab og uddelegeret opgaver efter egne ønsker. Jeg synes vi har haft en god proces og dialog, hvor jeg selv har sat højt at være deltagende og til stede når vi mødtes og overholde de deadlines vi i gruppen aftalte. Jeg synes vi i gruppen har været gode til at melde ind, når vi mente vi kunne byde ind med noget og jeg synes vi har været gode til at supplere hinanden. Vi har været vidende om egne svagheder og styrker, så vi har kunnet trække på hinandens styrker for at supplere egne svagheder.

Der har hele vejen igennem forløbet fra idé til udvikling og indsnævring af problemområde været en god dialog og en god udviklende diskussion gruppen imellem. Det har medvirket til, at hele processen har været en positiv oplevelse, som jeg ser tilbage på med en stålfast tro på, vi har fået det bedste ud af de muligheder der åbnede sig og de muligheder vi søgte. Jeg synes vi har bidraget med lige dele til den samlede opgave og vi har alle været inde over samtlige dele af projektet, hvilket, sammen med en fælles interesse for emnet, har skabt et fællesskab omkring at få det bedste ud af det hele.

Når jeg evaluerer på egen præstation i processen, tænker jeg tilbage på, jeg har deltaget i diskussioner, når jeg synes jeg havde noget relevant at byde ind med. Jeg er, som person, ikke den der deltager i diskussioner, hvis jeg ikke har en holdning til det. I den forbindelse oplever jeg processen, som en givende proces, hvor jeg nok har lært om mig selv, at ved at deltage løbende i diskussioner, kan vi nå en større erkendelse.

Jeg har sidst i processen påtaget mig opgaven at skrive vores diskussionsafsnit ud fra vores fællesopstillede punkter. Det har jeg gjort fordi jeg synes hele måden at skrive et diskussionsafsnit og sætte holdninger over for hinanden er en sjov og finurlig ting at kunne og er noget jeg synes er interessant og føler mig god til.

Til fremtidige projekter vil jeg nok overveje om jeg vil tage del af grupper på mere end 3 personer, da jeg har oplevet gruppeprocessen med 4 personer, mere rodet end tilfældet var da vi skrev 3 personer på 1. Semester, men det har ikke haft betydning for samarbejdet, men jeg mener bare det er lettere, rent praktisk, at møde hinandens tilgange og måder at gøre tingene på når man kun er 2 eller 3.

12.4 Simone Torp

Sammenlignet med sidste års semesterprojekt har jeg denne gang tydeligt kunnet mærke, at der blev startet ud med et langt bedre grundlag end sidst. Først og fremmest var størstedelen af forvirringen omkring, hvordan en akademisk opgave udarbejdes og sættes op i forhold til kildehenvisning, citat anvendelse, afsnit mv. væk, hvilket har givet et ekstra overskud til at fokusere på selve *indholdet* i rapporten. Desuden har min gruppe og jeg denne gang været mere opmærksomme på vigtigheden i, at der hurtigst muligt skal være styr på empirien, og at det derfor er afgørende at kontakte sine ønskede respondenter som noget af det første i processen.

I forhold til gruppe- og samarbejde har jeg hel klart tilegnet mig mere og lærerig erfaring under udarbejdelsen af dette semesterprojekt, eftersom jeg denne gang har været i en gruppe bestående af fire medlemmer, hvor vi sidste år reelt set kun var to. Dette har til tider været en udfordring, da flere personer oftest medfører flere forskellige holdninger, og vi har derfor afsat meget tid til at diskutere alting igennem i fællesskab. Samtidig er jeg dog overbevidst om, at vores diskussioner har været en del af en positiv proces, da de har fremmet nye idéer og perspektiver og således medvirket til, at vi er endt ud med det bedst mulige resultat.

Jeg har med dette semesterprojekt udviklet mig fagligt og fået ny viden. Min interesse for projektet er vokset løbende med projektets udvikling, og min egen, personlige holdning til udlicitering har efter dette projektforsløb ændret sig markant.

Vi valgte at gribe dette projekt an med brug af den kvalitative metode og har derfor udført flere semistrukturerede forskningsinterview. Det var nøjagtig samme metode vi anvendte i min forhenværende gruppe, da vi skrev første semesterprojekt, og derfor har jeg endnu ikke fået nogle af de andre metode-teknikker ind under neglene. Til gengæld er jeg blevet mere tryk med det semistrukturerede forskningsinterview, og har denne gang også prøvet at være interviewer, hvor jeg sidste år deltog som den lyttende part. Dette har været meget lærerigt for mig. Jeg vil dog foretrække, hvis jeg til det kommende semesterprojekt får mulighed for at afprøve enten en fokusgruppe og/eller en kvantitativ spørgeskemaindsamling.

Jeg kan ikke udpege en særlig rolle, jeg i gruppen har haft, da vi stort set har lavet alt i fællesskab, og vi alle fire har været inde over samtlige afsnit.

Alt i alt synes jeg dette semesterprojekt har bevirket et spændende forløb, jeg har været glad for min gruppe og jeg er godt tilfreds med det resultat, vi er endt ud med.