

Titlen siger det hele: "med effekt". Der har siden industrialiseringens indtog været en jagt på den optimale effekt af vores indsatser. Dog har fokus for at skabe denne effekt varieret. Vi er nået til den æra, hvor såvel effekt som økonomi er i spotlyset, og det ses fx i udtrykket "værdibaseret styring".

Bogens indledning viser os gennem velfærdssamfundets styringsparadigmer og fører os frem til en nutid, hvor der er en markant ændring i kundens (dvs. borgerens, patientens, den pårørendes m.fl.) forventning til, hvad denne har krav på og ret til. Paradigmet er skiftet fra "en bid af kagen" til "et unikt stykke kage serveret på en individuelt tilpasset måde af en specialist". Dette ændrer på kravene til udførslen af arbejdet i den offentlige sektor og medfører pr. automatik et øget behov for registrering og bureaukrati, som på den anden side bliver udkældt og forhadet. Og så står vi hér. I nutidens oxymoron, som dertil indebærer en forudsætning om, at frontmedarbejderen skal kunne se sig selv i organisationens overordnede mål, for at indsatsen ikke afkobles fra den strategiske styring.

Bogen formår gennem 19 kapitler med hvert sit unikke udgangspunkt, forfattet af flere forskellige erfarne praktikere, at føre os gennem den udfordring, der ligger i effektbaseret styring og denne måde at måle flere samskabende variabelers outcome. Hvert kapitel har en brobyggende indledning til det foregående kapitel, hvilket giver et behageligt flow i læseoplevelsen. Efter kapitlernes indledning tydeliggøres en disposition og en afrunding. Genkendeligheden i fremgangsmåden er et plus for sammenhængskraften i bogen og en nødvendighed, når så mange forskellige individer bidrager til én bog.

Der gennemgås eksempler fra flere dele af den offentlige sektor, og høsten af erfaringer er rig. Der ses på konkrete initiativer i specifikke forvaltninger i navngivne kommuner, og der ses på generelle styringsparadigmer, eksempelvis DRG-taksterne. DRG-taksterne tages under behandling i kapitel 4, som langt hen ad vejen er et godt kapitel. Desværre munder det ud i et uklædeligt angreb på brugbarheden heraf, som understøttes af så talrige superlativer, at det fremstår subjektivt, hvilket ikke står så godt til den resterende del af bogens fremtoning.

Den regionale værdibaserede styring og LEON-princippet beskrives derefter, ligesom et for tiden særdeles relevant spørgsmål om administrativ adgang til sundhedsdata i forbindelse med planlægning, opfølgning og styring. Dette sker i bogens 5. kapitel, som generelt set er særdeles velskrevet og emmer af højaktualitet i forhold til sundhedsvæsenets udfordringer.

Kapitel 6 kan bidrage til at oplyse læseren om forskellige økonomiske modeller for tildeling og budgettering. Det er umiddelbart lidt "hård" læsning for psykologstanden, da DJØF-sproget er gennemsyrende. Ikke desto mindre er det guf for segmentet af organisationspsykologer, der ønsker at dygtiggøre sig inden for økonomi og prioritering som følge heraf. Kapitlet er blot en forsmag på en mere grundig gennemgang af økonomi i tredje del af bogen.

Anden del af bogen indledes med gennemgang af strategi, politikker, initiativer, målsætninger og de mange underbegreber, hjælpemidler og faldgruber, der findes her. Det er nærværende for den aktuelle tilstand særligt i sundhedssektoren, hvor der bl.a. skeles til de 8 nationale mål for kvalitet, som for nylig afløste Den Danske KvalitetsModel. I de efterfølgende kapitler beskrives strategiarbejdet i Gladsaxe og Thisted kommune med rigt fokus på såvel beskrivelse af strategi og målsætninger, som hvordan og i hvilket omfang der følges op for at sikre fremdrift og forankring. Disse konkrete erfaringer er velplacerede og ved eksponering af de elementer, man er blevet klogere på i processerne, fremstår kapitlerne som mere end en overfladisk hensigtserklæring, hvilket klæder bogen godt.

I sammenhæng med strategier og målsætninger gennemgås PRO-data (patient reported outcome data) til at sikre den værdibaserede styring på flere parametre end økonomisk og fagligt niveau. På denne måde slås et slag for bruger/borger/patient-involvering – også i selve udviklings- og implementeringsdelen heraf.

I kapitel 10 fortælles om Hedensted kommunes arbejde med data, og hvordan kreativitet og nytænkning samt vigtig kompetenceudvikling kan skabe grundlag for en datadreven ledelsestilgang. Også i folkeskolen er den datadrevne ledelse på fremmarch, og bogen fremlægger eksempler på dette fra Aabenraa kommune i forbindelse med folkeskolereformen. Københavns kommune arbejder ligeledes datadrevet og har blandt andet valgt at anvende data til analyse af, hvor der bør være målrettede indsatser, og til at udvikle på eksisterende organiseringer. Dette gennemgås i et velbeskrevet kapitel 12, som giver indsigt i noget af den kompleksitet, der kan være i at udvikle en organisation, som skal dække et stigende indbyggertal, uden at det koster noget, hvor kvaliteten øges, og hvor der samtidigt skabes reduktion af udgifter. Et scenario, mange vel efterhånden kan nikke genkendende til. Kapitlet viser med tydelighed, hvordan en helhedsorienteret indsats, hvor der tænkes på tværs af organisationens enkelte forvaltninger, kan gøre en positiv forskel på borgernært plan, når beslutningstagerne højest i organisationsdiagrammet fodres med skarpe analyser og nuancerede data.

Tredje del af bogen giver sig i kast med effektbaseret økonomistyring. Det lyder måske ikke så relevant for psykologer, men allerede i indledningen til denne tredje del bliver det tydeligt, at den effektbaserede økonomistyring har stærk sammenhæng til ledelse og incitamentsstrukturer, som i høj grad kan være et anliggende for psykologer. Effektbaseret økonomistyring og incitamentsstrukturer er ikke ukomplicerede at beskæftige sig med, hvilket med al tydelighed kan ses i DRG-systemet, der i flere tilfælde belønner aktivitet, man egentligt på strategisk plan ønsker at reducere og omvendt.

I kapitel 13 gennemgås konkrete forsøg på alternativer til DRG-systemet, og selvom der ikke er én konklusion og én vej frem, så er det tankevækkende læsning. Sammenhænge og begrænsninger i effekt og DRG-systemet udfoldes yderligere, på teoretisk plan, i kapitel 14.

Bogens 15. kapitel omhandler effektbaseret styring i folkeskolen og viser med Vordingborg kommune som case, hvordan økonomi, pædagogik og personale er genstandsfelter for ledelse i folkeskolen på ligeligt niveau. Der gennemgås forskellige incitamenter for hhv. inklusion, eksklusion, opkvalificering af læringsmiljøer m.v., som giver et reelt indblik i fordele og ulemper ved, at "pengene følger eleven", som så mange kommuner har vedtaget, og som så mange PPR-psykologer møder i deres daglige arbejde med inklusion/eksklusion.

I kapitel 16 beskrives datadreven ledelse på sundhedsfagligt plan, og hvordan en god balance kan opnås mellem PRO-data, klinisk beslutningstagen og effektbaseret økonomistyring. Det bidrager til indsigt i, hvordan der kan skabes motivation hos klinisk fagpersonale til at arbejde med disse dimensioner, der taler op mod det strategiske lag, og på denne måde kvalificere arbejdet med forbedringer i patientforløbenes kvalitet.

De sidste kapitler giver yderligere eksempler på datadreven ledelse og økonomistyring efter incitamenter, der læner sig op ad basering på effekt. De klæder desuden læseren på til refleksion over mulige konsekvenser ved forskellige former for incitamentsstrukturer. Bogen afrundes med et kapitel om frafald på ungdomsuddannelserne, som beskriver kompleksiteten i at intervenere, når der er mange mulige variable, som er vanskelige at operationalisere og tilskrive direkte kausalitet. Efter dette 19. kapitel er bogen slut.

Der mangler noget. Der mangler en afrunding og perspektivering. Der mangler det lange blik ud i fremtiden, og det havde klædt bogen med en afsluttende del. Når det er sagt, så fremstår bogen som helhed velskrevet, sammenhængende og tidssvarende. Den er interessant og formår at uddybe problemstillinger inden for det strategiske område, når der samtidig er fokus på styring og effekt, med relevante beskrivelser af konkrete tiltag rundt omkring i Danmark. Det er en læseværdig bog, som mange organisationspsykologer vil have gavn af at læse – herunder særligt de, som arbejder i de strategiske, politiske og økonomiske luftlag.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.spec. Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk Center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*