



SUNDHEDSSTYRELSEN

Innovative veje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen



Erfaringer & anbefalinger fra puljen
Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen

September 2022

Indhold

Baggrund: Om puljen og netværket mellem projekterne	3
Kapitel 1: Projekternes fokus på værdighedstemaerne	5
Kapitel 2: Puljens 7 temaer og projekterne	7
Kapitel 3: Fund fra projekterne	22
Kapitel 4: Historier og eksempler fra projekterne	28
Kapitel 5: Projektoverblik & styregruppe	31

Om puljen *Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen*

Puljen er en udmøntning af finanslovsinitiativet om omsorg og nærvær i ældreplejen fra finanslovsaftalen for 2020. Her blev regeringen, Radikale Venstre, SF, Enhedslisten og Alternativet enige om at tilføre 125 mio. kr. årligt fra 2020 til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen. I 2020 og 2021 udmøntes 122,5 mio. kr. årligt som en ansøgningspulje. De i alt 245 mio. kr. er tildelt i én ansøgningsrunde med minimum fem mio. til hver af de projekter, der har fået midler.

Formålet med ansøgningspuljen er at udvikle og afprøve nye innovative veje til at styrke omsorg og nærvær for borgere i ældreplejen. Som en integreret del af projekterne, skal der ses på veje til at reducere unødvendige dokumentationskrav, som kan frigive mere tid til den enkelte ældre. Forsøgskommunerne har taget afsæt i ét eller flere af de syv temaer i kommunernes værdighedspolitikker.

Med innovative veje lægges der vægt på, at der i projekterne er anvendt metoder og tilgange, der fokuserer på at løse udfordringer på andre og nye måder ved at inddrage borgere og medarbejdergrupper, så der skabes positiv forandring i praksis.

Et centralt formål med puljen er desuden at afsøge potentialerne og overførbareheden i forsøgene for resten af landets kommuner. Derfor skal forsøgskommunerne, som en del af deres projekter, løbende indsamle og dele viden og erfaringer – både forsøgskommunerne imellem og til andre kommuner. Sundhedsstyrelsen har til det formål etableret et netværk for forsøgskommunerne samt en platform, hvor viden og erfaringer kan deles bredt til kommuner og andre aktører.

De sidste projekter afsluttes ultimo september 2022.

Om netværket mellem projekterne i puljen

På tværs af kommunerne blev der dannet et netværk for at understøtte fælles videndeling og inspiration mellem projektkommunerne.

Projekterne blev opdelt i 5 mindre klyngenetværk ud fra de temaer som projekterne primært orienterede sig imod. De 5 klynger er følgende:

- **Klynge 1:** Buurtzorg-modellen – fokus på tværfaglige og selvstyrende teams i hjemmeplejen
- **Klynge 2:** Digitale løsninger
- **Klynge 3:** Bestyrelser på plejecentre og pårørende
- **Klynge 4:** Tværfagligt samarbejde og kvalitet i ydelserne og plejen
- **Klynge 5:** Værdighed og det nærværende møde ml. personale og borger

Projekterne har deltaget i 3 virtuelle netværksmøder á 2 timer og i 3 hele netværksdage, hvoraf den ene blev afholdt virtuelt og to med fysisk fremmøde i henholdsvis Kolding og Greve. På møderne og netværksdagene har projektledere samt chefer fra kommunerne mødtes til fælles vidensdeling og sparring.

Der har generelt været stor tilfredshed med at deltage på såvel netværksdage som på netværksmøderne i klyngerne og på den måde blive inspireret af de øvrige projekter – både ift. at styrke omsorg og nærvær samt ift. at lede projekterne.

Kapitel 1

Projekternes fokus på værdighedstemaerne

Projekterne har taget afsæt i ét eller flere af de syv temaer i kommunernes værdighedspolitikker. På næste side får du overblik over hvordan projekterne har arbejdet med værdighedstemaerne.

Værdighedstemaerne



Puljens 7 temaer og projekterne

I dette kapitel præsenteres indsigter og gode råd fra projekterne på baggrund af projektledernes bidrag på netværksdage og –møder, samt deres historier og eksempler på Sundhedsstyrelsens hjemmeside.

Projekterne har arbejdet indenfor syv overordnede temaer:

1. Buurtzorg-modellen – fokus på tværfaglige og selvstyrende teams i hjemmeplejen
2. Digitale løsninger
3. Bestyrelser på plejecentre
4. Pårørende
5. Tværfagligt samarbejde
6. Kvalitet i ydelserne og plejen
7. Værdighed og det nærværende møde mellem personale og borger

1. Buurtzorg-modellen

– fokus på tværfaglige og selvstyrende teams i hjemmeplejen

Buurtzorg's motto er "Kaffe først, så pleje og omsorg" og fokus er, at hjælpen til ældre skal tage afsæt i borgerens behov og ressourcer, og være præget af kontinuitet i forhold til de medarbejdere de ældre møder. Erfaringer fra projekterne viser, at der er potentiale i tværfaglige og selvstyrende teams, men der er også dilemmaer.

Indsigter fra projekterne

- Sprogbrug og italesættelse er afgørende, så det er gavnligt med operationel begrebsafklaring af selvstyrende/selvledende teams tidligt baseret på de grundlæggende principper i Buurtzorg-modellen.
- Der skal være fokus på, at ikke alle medarbejdere nødvendigvis trives med at være i selvstyrende team, hvor de selv har ansvar for, hvilke ydelser, der skal leveres og for selv at planlægge besøg.
- Balancen mellem ensartede/fælles og individuelle/skræddersyede ydelser er dilemmafyldt – det kalder på tydelighed i mandat og i ledelsens rolle.

Overvej

- Hvordan ønsker I at omsætte Buurtzorg-modellen til jeres virkelighed?
- Hvordan definerer I selvstyrende/selvorganiserede/faste teams?
- Hvad er grænserne for selvstyring og selvorganisering hos jer?



Gode råd



- 1. Find jeres eget ståsted i forhold til Buurtzorg**
Eksperimentér med tilgangen. Der er ikke kun én rigtig måde at omorganisere plejen på, selvom det kan virke som om, at principper og retningslinjer for Buurtzorg-formatet skal følges stringent.
- 2. Visitation helt tæt på borgeren**
Når medarbejderne, der har den daglige kontakt med borgeren, står for visitationen i samråd med borgeren, viser erfaringen fra projekterne umiddelbart, at det både giver bedre visitation af ydelser samt bedre brug og udnyttelse af de ressourcer, der er tilgængelige.
- 3. Borgeren er central for medarbejdernes motivation**
Det kan være en god idé at indhente borgerindsigter som det første, og anvende medarbejderne direkte i at indhente cases, brugerrejser og citater, der synliggør, hvorfor vi skal flytte os/ændre praksis.

2. Digitale løsninger

Der er digitalt potentiale i at øge omsorg og nærvær ved bl.a. at skabe øget tryghed med faldsensorer, nemmere dokumentationsprocesser og indsigt i egne journaler. Der er gode eksempler, men ingen 'one size fits all'.

Indsigter fra projekterne

- Erfaringen fra projekterne viser, at integration af både systemer og arbejdsgange ofte er en overset forudsætning.
- Erfaringen fra projekterne viser, at det er vigtigt at være opmærksom på, at værdiskabelsen skal i centrum før de digitale løsninger gavner.
- Delt stillinger og ambassadører kan give uformel tilstedeværelse og sparring tæt på den enkelte medarbejder.

Overvej

- **Hvad er borgernes reelle behov, uanset om løsningen er digital eller analog?**
- **Hvilke eksisterende systemer, arbejdsgange og kulturer skal jeres digitale løsning spille sammen med?**
- **Hvor er jeres kommune unik, og hvor kan I med fordel stå på skuldrene af andres løsninger og erfaringer?**



Gode råd



- 1. Inddrag slutbrugerne fra start til slut**
Få borgerne med tidligt. Det kan være i brugerpaneler, fokusgrupper og afprøvninger.
- 2. Gør det sammen med driftsmedarbejderne**
Det er ikke tilstrækkeligt at invitere driftsmedarbejdere ind i projektet – projektet skal trækkes med ud i driften.
- 3. Træk på andres ekspertise og erfaringer**
Sæt jer ind i eksemplerne fra andre kommuner. Samarbejd eventuelt med lignende kommuner og udnyt, at I er flere til at afprøve løsninger.

3. Bestyrelser på plejecentre

Engagerede bestyrelser og bruger-pårørende paneler kan være en vej til at gentænke kvalitetsarbejdet og skabe tættere og mere fælles samspil mellem brugere, pårørende, fagpersoner, ledere og medarbejdere, men det kræver tid og den rette opstart.

Indsigter fra projekterne

- Tid til at de involverede kan diskutere grundlæggende spørgsmål, som *'Hvad kendetegner gode bestyrelser/paneler?'* kan afhjælpe eksisterende myter og antagelser blandt plejecenterledere.
- Det kræver tilvænning til rollen som bestyrelsesmedlem/paneldeltager, men også træning i og udvikling af et godt samspil med plejecenterledelsen.
- Inddragelse af aktører med forskellige erfaringsgrundlag kan gøre det svært at mødes på tværs. Der er behov for stærk facilitering, og tid, før den brede inddragelse bærer frugt.

Overvej

- Hvilke antagelser og forforståelser har I om bestyrelser og bruger-pårørende panelers sammensætning og arbejdsform?
- Hvordan arbejder I med - i fællesskab med de involverede - at definere en fælles retning?
- Hvordan kan I løbende sikre godt samspil mellem bestyrelser/paneler og plejecentrenes daglige ledelse?



Gode råd



- 1. Inddragelse**
De involverede parter bør inddrages tidligt i processen med gode drøftelser om fælles formål og retning for arbejdet. Vær opmærksom på diversiteten og giv plads til fleksible måder at deltage på.
- 2. Brug erfaringer fra andre fagområder**
Inddrag erfaring fra andre fagområder, hvor der allerede findes bestyrelser, fx skole- og daginstitutionsområdet, hvor der ofte er nedskrevet retningslinjer om bestyrelses rolle og mandat.
- 3. Giv plads til bekymringer og ønsker**
Bestyrelsens legitimitet og opbakning er vigtig, så giv plads til de spekulationer, ønsker og bekymringer som ledere, medarbejdere, Ældregeråd, borgere, pårørende m.fl. kan have til bestyrelsernes rolle.

4. Pårørende

De nærmeste til den ældre står ikke blot på sidelinjen, men er både dybt berørte og involverede i hverdagens pleje; mange steder er de ikke længere blot 'påørende', men 'medrørende' og skal tænkes tæt ind i den ældres forløb. Fx gennem digitale dokumentationsmetoder og virtuelle mestringskurser.

Indsigter fra projekterne

- Erfaringer fra projekterne viser, at ikke-skriftlig dokumentation har potentiale til at styrke samspillet mellem ældre med demens, påørende og det faglige personale.
- Gå fra det 'målbare' til 'mærkbare' i samarbejdet med påørende.
- Der er behov for kontinuerlig inddragelse og samarbejde med påørende, med henblik på at understøtte trivslen og forebygge eventuelle konflikter mellem medarbejdere og påørende.

Overvej

- Har I grundigt undersøgt, hvad de pårørende har brug for i samarbejdet?
- Hvilke eksempler på mærkbare resultater i samarbejdet med pårørende findes allerede i jeres organisation?
- Hvordan arbejder I fleksibelt med pårørendes forskellige forudsætninger og ressourcer?



Gode råd



- 1. Start innovativt**
Interview målgruppen det handler om, og hav fokus på de mærkbare og de målbare resultater.
- 2. Have fokus på tid, tempo og tålmodighed**
Udvis fleksibilitet ift. rammer og deltagelse - det skal være på de pårørendes præmisser, hvis samspillet skal udvikle sig.
- 3. Hav fokus på at få projektet til at leve**
Vær opmærksom på at udvikle materiale, som målgruppen fremadrettet kan blive inspireret af efter endt mestringsforløb.

5. Tværfagligt samarbejde

Det tværfaglige samarbejde er ofte en kilde til nytænkning, styrket koordinering og bedre løsninger til glæde for borgerne. Der er mange veje til at forbedre det tværfaglige samarbejde, der alle kræver tillid og gensidig forpligtelse.

Indsigter fra projekterne

- Tillid og nysgerrighed er en forudsætning for at udforske faggrænser. På den ene side har faggrupperne forskellige stærke kompetencer - og på den anden side er der også overlap i praksishverdagen, hvor der er et højt krav om tillid til at bruge hinandens fagligheder fleksibelt.
- Erfaringer fra projekterne viser, at tillid og nysgerrighed kan opbygges med metoden reflekterende teams, hvor der både bliver lyttet og reflekteret på tværs af fagligheder.
- Erfaringer fra projekterne viser også, at tværfaglige holdmøder kan medvirke til styrket samarbejde på tværs – særligt med god mødeledelse.

Overvej

- Hvilke fora for tværfaglige samarbejder har I allerede? Kan dette forum styrkes via nye mødeformater og dialogformer?
- Hvilke former for 'plejer' og forforståelser skal udforskes for at forstyrre de etablerede faggrænser?
- Hvordan arbejder I med at styrke tilliden mellem faggrupper, medarbejdere og ledere til at udnytte det tværfaglige potentiale?



Gode råd



- 1. Få fælles syn på borgeren**
Arbejd med, at alle medarbejdere og ledere ser borgeren på samme måde. Fælles oplevelser og forståelser af bevæggrunde kan øge samarbejdet og samle faggrupperne om borgeren.
- 2. Brug ressourcer på at kommunikere rammer og retning**
Invester meget tid i at kommunikere formål, rammer og retning med det tværfaglige arbejde, ved at klæde medarbejdernes nærmeste leder på til at formidle videre, enkelt og tydeligt.
- 3. Styrk forpligtelserne i det tværgående samarbejde mellem aktører og sektorer**
En overvejelse er at etablere en tværgående samarbejdskontrakt til at understøtte samarbejdet med eksterne aktører som fx det lokale hospital. En samarbejdskontrakt, som kan genbesøges undervejs i forløbet for at sikre fremdrift.

6. Kvalitet i ydelserne og plejen

Det er forskelligt, hvilken metodisk tilgang, der anvendes til at arbejde med styrket kvalitet. Og forskelligt hvordan kvalitet forstås og defineres. Det er centralt at definere, hvad kvalitet er, og hvilken kvalitet, der måles på, så der skabes en fælles forståelse af kvalitet mellem alle aktører.

Indsigter fra projekterne

- Der er en bevægelse i fokus fra faste kvalitetsparametre i ydelsen til den oplevede kvalitet i forhold til hvad der skaber omsorg og nærvær.
- Der er ingen enkle svar på hvad kvalitet er, men dialog og debat blandt de mange aktører er et skridt på vejen i at løfte den fælles tilgang til kvalitet.
- Faglig frihed hos medarbejderne kan styrke omsorg og nærvær, men kan også påvirke borgernes rettigheder. Erfaringer fra projekterne viser, at ledere og politikere spiller en rolle i at bakke medarbejdere op via en borgercentreret tilgang til kvalitet.

Overvej

- **Hvilken kvalitetsforståelse arbejder I med? Har I klare kvalitetsstandarder og kvalitetsmål?**
- **Hvordan involverer I borgere, pårørende, medarbejdere, ledere og politikere i dialogen om, hvad kvalitet er i ældreplejen?**
- **Hvilke eksisterende kvalitetsdokumenter kan med fordel samles eller udelades for at forenkle kvalitetsarbejdet?**



Gode råd



1. **Skab fælles forståelse af kvalitet**
Forsøg at forventningsafstemme med alle aktører om, hvad kvalitet er. Hvordan sikres der kvalitet - og hvor længe tager det?
2. **Inddrag frontmedarbejderen i kvalitetsudviklingen**
Der er fundet relevante forbedringer blandt frontmedarbejderne i form af hverdagsnære forandringer, der kan lette medarbejdernes hverdag og øge kvaliteten for borgerne.
3. **Tal om professionel kvalitet i relationer**
Sæt fokus på at lære, træne og øve konkrete redskaber til at kunne være i relationer på en professionel måde.

7. Værdighed og det nærværende møde mellem personale og borger

Der skal skiftes perspektiv, skabes dialog og eksperimenteres i mødet mellem borgere. Det er i mødet mellem borgeren og den enkelte medarbejder at værdighed, omsorg og nærvær vises, skabes og mærkes i praksis.

Indsigter fra projekterne

- Det, der er betydningsfuldt for nogle borgere, kan være af mindre betydning for andre.
- Borgere og pårørende kan opfatte værdighed væsentligt forskelligt fra det medarbejderne opfatter som værdighed.
- Det giver engagement, at give medarbejderne mulighed for selv, sammen med borgere og pårørende, at eksperimentere med nye løsninger, og definere hvad der giver mening.

Overvej

- **Hvad betyder værdighed, nærvær og omsorg hos jer?**
- **Hvornår er I bedst til at skabe værdighed, nærvær og omsorg? Og hvorfor?**
- **Hvilke barrierer støder I imod ift. at kunne skabe endnu mere værdighed, nærvær og omsorg?**



Gode råd



- 1. Hvordan opleves omsorg og nærvær?**
Omsorg og nærvær er store værdiladede ord, som opleves forskelligt. Skab derfor plads til oplevelser og fortolkninger.
- 2. Skift perspektiv**
Prøv at sætte jer i borgernes eller de pårørendes sted. Hvad lægger de vægt på ift. omsorg og nærvær? Hvad giver de udtryk for? Hvilke behov har de?
- 3. Vær pragmatisk**
Overvej sammen med borgere og pårørende på hvilke områder det giver mening at sætte fokus på at skabe mere værdighed og omsorg i mødet mellem borgeren og medarbejderne.

Fund fra projekterne

I dette kapitel præsenteres fem fund, der går på tværs af projekterne.

Fundene er kondenseret af Resonans på baggrund af projekterfaringer og perspektiver fra projektledere, ledere, chefer og direktører fra projektkommunerne.

Fundene er tænkt som relevante for såvel politikere, direktører og chefer samt ledere og projektledere.

1. Strategisk afsæt tydeliggør retning og mandat
2. Fælles sprog skaber indsigt og forståelse
3. Tæt på praksis sikrer forankring
4. Små skridt skaber stor innovation
5. Formidling understøtter læring og fremdrift

1. Strategisk afsæt tydeliggør retning og mandat

Projektets afsæt er oftest udslagsgivende for projektets resultater. Hvad er formålet med at igangsætte netop dette udviklingsprojekt, hvordan spiller det sammen med de politiske visioner og eksisterende strategier og politikker på området?

Ofte kan det blive nødvendigt at se på projektets strategiske afsæt, hvis der løbende skal mobiliseres interne og/eller eksterne ressourcer og når projektet løbende skal prioriteres i organisationen. Det kan være nødvendigt at trække visionskortet i forhold til at skabe ledelsesopmærksomhed og opbakning til løbende at kunne eksperimentere med nye veje til øget omsorg og nærvær i hverdagen. Det kan fx være i forhold til at afprøve nye formater for inddragelse af pårørende i kerneopgaven, nye måder at dokumentere og samarbejde på og/eller nye digitale løsninger.

Ved at koble projekterne direkte til kommunens vision og overordnede strategi bliver det tydeligere, hvorfor I afprøver forskellige tiltag i projekterne.

Skab koblinger til visioner, strategier og politikker

Det er ikke alle, der har overblik over sammenhængene og koblingerne ift. projektet. Det kan være nyttigt af og til at formidle på hvilken måde aktiviteterne i projektet hænger sammen med strategiske indsatser og visioner.

Afklar roller og mandater tidligt

Chefer, direktører og politikere har en væsentlig rolle i at bakke op om projektet. Afklar tidligt projektets formål og mandat og inddrag gerne chefer, direktører og styregruppe aktivt, så de får ejerskab og kan være med til at fjerne sten på vejen, når de kommer.

Skab mødefora, hvor beslutninger kan træffes hurtigt og fleksibelt

Sørg for at få skabt den nødvendige infrastruktur i projektet, hvor de centrale parter i projektet kan få indsigt og gå i dialog med hinanden. Få tidligt afstemt formålet med de forskellige fora, og hvilke mandater de har.

2. Fælles sprog skaber indsigt og forståelse

Det kan være meningsfuldt at tale med hinanden om, hvad omsorg og nærvær er, og hvordan det opleves. Både omsorg og nærvær er bløde menneskelige begreber, vi kan forstå og opleve forskelligt. Det er vigtigt at involvere ledere og medarbejdere i dialogen om, hvordan omsorg og nærvær ser ud i praksis, og hvilken værdi det har for den enkelte ældre.

Omsorg og nærvær handler om værdiskabelsen for den enkelte borger, og når vi taler om værdiskabelse kan det ses fra forskellige vinkler – er det fx set ud fra borgerens eller kommunens perspektiv? Der kan være forskelle, som er væsentlige er drøfte.

For at skabe et fælles sprog og tilgang ift. den vision og de ambitioner som projektet har, er der i flere projekter udviklet eller taget udgangspunkt i forskellige typer af modeller og koncepter. Nogle har været generiske modeller tilpasset den lokale kontekst, og andre er skræddersyet til det enkelte projekt. Disse modeller og koncepter kan også medvirke til at sikre et fælles sprog og en ensartet tilgang.

Fold sproget ud sammen

Inviter til, at der løbende tales om omsorg og nærvær blandt medarbejdere og ledere. En klassisk brainstorm, hvor alle skriver deres perspektiver på, hvad omsorg og nærvær er, og eksempler på, hvordan det ser ud, kan være en god igangsætter til en fælles dialog.

Skab fælles forståelse af nøglebegreber

Diskuter grundlæggende forståelse af opgaven og projektet med medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere. Hvad er fx kvalitet, selvbestemmelse, omsorg, nærvær og tillid? Hvordan oplever borgeren fx kvaliteten af ældreplejen? Hvordan hænger det sammen med kvalitetsstandarder på området osv.?

Insisterer på værdiskabelse for borgeren

Der er mange bundlinjer i spil i ældreplejen og fokus på både effektivitet samt service- og kvalitetsmål. At genopfriske fokus på kerneopgaven, og at det er den enkelte borger, vi arbejder for, kan være med til at give energi til arbejdet – også når det er svært.

3. Tæt på praksis sikrer forankring

I ældreplejen er medarbejderne i kontakt med borgerne hver eneste dag. Mange medarbejdere er rigtig gode til at udvise empati, lytte aktivt og spørge nysgerrigt ind til borgerne. Potentialet for systematisk at gå på opdagelse i borgerens perspektiver og behov er stort og kan give vigtige indsigter og energi til både ældre, pårørende og medarbejdere, når der skal skabes udvikling.

En erfaring fra projekterne er at være helt tæt på dem, det drejer sig om. Medarbejderne i tæt dialog med borgerne ift. at skabe nye veje, og projekterne tæt på medarbejderne for at sikre den nødvendige og direkte støtte og feedback til de medarbejdere, der skal skabe forandringerne.

Design thinking har i flere kommuner været anvendt som metode til at skabe innovative løsninger. Metoden er systematisk og har i den første fase fokus på indlevelse i brugernes verden og behov.

Udviklingen tæt på hverdagen

Projektlederne bør være i daglig kontakt med driften. Derfor kan delte stillinger, ambassadører og projektroller til driftsmedarbejdere være en vej at gå for at sikre maksimal tæthed på medarbejderne i hverdagen.

Brug antropologiske metoder

Antropologiske undersøgelsesmetoder kan hjælpe med at gå på opdagelse i borgere og pårørendes oplevelse af omsorg og nærvær. Her sættes mennesket, følelser og relationer i centrum. Det kan ske ved at bruge enkle kvalitative interviews og via systematisk kortlægning af 'brugerrejsen' m.m.

Nye veje til kompetenceudvikling

Flere projektledere i puljen oplever, at hverdagen i ældreplejen er præget af højt tempo og ringe mulighed for at tage tid ud til kompetence- og læringsaktiviteter for medarbejderne. Udvikling tæt på og med praksis i hverdagen kan være med til at sikre kompetenceudvikling endnu bedre end hvis det sker i kursuslokalet.

4. Små skridt skaber stor innovation

Erfaringer fra projekterne viser, at der er meget, der fungerer godt i ældreplejen, og at der er en tendens til at tage for givet. Der kan opstå et overdrevet fokus på problemer og de knaster, der fylder i hverdagen. Derfor har vi et valg ift. hvor vi fokuserer i udviklingsprojekter - og det handler om at finde den rette balance mellem at fokusere på det, der fungerer, og det, der ikke fungerer.

En central erfaring fra mange af projekterne, der har arbejdet med at øge innovationshøjden, har været hvordan små fremskridt kan være kimen til innovation. Fokus på de små skridt og fremgang skaber mening og motivation for medarbejderne, som ofte ikke har føling med de store visioner og målsætninger i projektet.

De store ambitioner skal omsættes til konkrete resultater. Der er altid et første skridt, og ofte skal det være et lille et. Giv derfor plads til afprøvninger og tests i lille skala.

Find og forstør

Der er en overset energi i at 'finde og forstørre', ved at fremhæve eksisterende gode eksempler og bygge videre på dem. Understøt medarbejderne i at spotte de steder, hvor I allerede er godt på vej og ikke mindst i at lære og forstå, hvorfor det gik godt.

Fremgang på dagsordenen

Skab en struktur for at sikre, at der på møder tales om de små fremskridt - gør det eksplicit i dagsordner, at der skal tales om og læres af fremskridt. Sættes det på dagsorden til møderne, kan det på sigt sprede sig til en kultur i hele ældreplejen.

Forstyr jer til radikal innovation

Når medarbejdere skal involveres i større forandringer, bliver deres hverdag forstyrret. Fremhæv de små skridt helt tæt på medarbejdernes hverdag, for at få dem til at se, at små forstyrrelser kan skabe gode resultater.

5. Formidling understøtter læring og fremdrift

I puljen for nærvær og omsorg arbejder mange med forandringer i driftshverdagen på ældreområdet. Der er altså fokus på den inkrementelle hverdagsinnovation og ikke nødvendigvis den større radikale innovation.

I hverdagsinnovationen er det vigtigt, at medarbejdere, ledere og borgere bliver bevidste om, hvilken forskel de nye initiativer og aktiviteter har medført. En bevidsthed om den værdiskabelse, der er skabt, vil netop forstærke ejerskabet og motivationen til at holde fast i de nye rutiner og adfærd blandt både borgere og personale.

Projektledere kender projektet til hudløshed, men i en travl hverdag fylder udviklingsprojekter ofte ikke meget. Formidling af formål, aktiviteter og fremdrift til alle aktører kan med fordel gentages; Hvor kommer vi fra, hvor skal vi hen, og hvor er vi nu?

Skab fortællinger som ledelsen og andre kan viderefortælle

Vær optaget af løbende fortællinger fra projektet om formål, aktiviteter og fremgang og klæd jeres leder på, så de kan formidle budskaber og fortællinger til andre i enkle og levende formater.

Faglige netværk sikrer at viden deles og spredes

Faglige netværk har vist sig at have stor effekt ift. at kunne hente inspiration, sparring og feedback fra andre. I projekter med flere kommuner har de faglige netværk på tværs været meget nyttige, og i projektet som helhed har netværkssamlinger på tværs og i temaklyngerne været givende og ført til at mange selv fører dem videre.

Evalueringer med fokus på fælles læring

Det kan virke logisk, men samtidig svært at sikre, at alle har et fælles syn på udgangspunktet og spotter fremgangen og bevægelsen. Hvordan har vi rykket os i forhold til fx borgertilfredshed og medarbejdertrivsel? Hvordan kan vi se, at forandringen er i gang? Hvilke tegn ser vi efter?

Historier og eksempler fra projekterne

I dette kapitel præsenteres de erfaringer, foreløbige resultater og blindgyder som puljens projekter løbende har delt til gavn for andre. De kan findes på en platform på Sundhedsstyrelsens hjemmeside: www.sst.dk/Naervaeromsorg.

Formålet med platformen er at understøtte formidling af projekterne med fokus på spredning til de 70 kommuner, der ikke har projekter i puljen samt andre relevante aktører.

Historier og eksempler fra projekterne

Platformen på Sundhedsstyrelsens hjemmeside indeholder:

- Projektoverblik inddelt efter de syv temaer
- Caseside for hvert af de 30 projekter
- Indlæg fra projekterne med erfaringer, foreløbige resultater og blindgyder
- Tværgående tendensindlæg med gode råd
- Temaindlæg med erfaringer og anbefalinger
- Videoer med opmærksomheder og anbefalinger

The screenshot displays the Resonans platform interface. At the top, a teal banner features the text "Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen" (Strengthened care and presence in elderly care) over a map of Denmark. Below the banner, a navigation bar reads "Følg med i puljens aktiviteter og læs mere om fremdriften i projekterne" (Follow the group's activities and read more about the progress of the projects). The main content area is divided into two sections. The first section, titled "Få inspiration til at øge innovation og fremdrift i udviklingsprojekter på ældreområdet" (Get inspiration to increase innovation and progress in development projects in the elderly care area), contains three video thumbnails. Each thumbnail includes a date "31 MAJ" and a title: "Motivation og meningsfuldhed i Svendborg Kommune" (Motivation and meaningfulness in Svendborg Municipality), "En hammerfed kælder i Sundparken" (A hammerhead cellar in Sundparken), and "VOR-Panellet som eksperimentel platform for bred inddragelse i Vordingborg Kommune" (VOR-Panellet as an experimental platform for broad participation in Vordingborg Municipality). The second section, titled "Kultur og kompetencer" (Culture and competences), contains three video thumbnails with titles: "Kultur og kompetencer" (Culture and competences), "Effekt og værdiskabelse" (Effect and value creation), and "De små fremskridts betydning" (The small progress's significance). Each video thumbnail includes a play button icon and a brief description of the content.

Udvalgte historier fra projekterne

- Hvilke tiltag de har sat i gang i [Greve Kommune](#), for at give borgerne mere selvbestemmelse – og hvad erfaringerne er indtil videre. Giver det mening at have en kvikskranke i hjælpemiddeldepotet og bytter borgerne deres visiterede indsats, når de får muligheden?
- Hvordan det går med at implementere app'en Min Dialog i [Frederiksberg Kommune](#), der skal skabe tættere samarbejde med borgere og deres pårørende omkring de ydelser, de modtager fra hjemmepleje, sygepleje, genoptræning og på plejecentre.
- Arbejdet med at gøre det tydeligt, hvem målgruppen er i projektet i [Esbjerg Kommune](#), der arbejder med borgere med palliative behov.
- Erfaringer fra [Københavns Kommune](#) hvor de selvstyrende teams selv har ansvaret for at op- og nedjustere tid og ydelser.
- Hvordan de har arbejdet med at øge medarbejdernes opmærksomhed på borgernes sociale og mentale trivsel [Middelfart Kommune](#) ved for eksempel at skabe et fælles fagligt sprog. Du kan også finde en slutevaluering af projektet i indlægget.
- Kulturforandringen i [Randers Kommune](#), hvor de arbejder på at gå fra en opgavestyret kultur til en værdighedskultur.
- Evalueringen af digitale varianter af kurset 'LÆR AT TACKLE hverdagen som pårørende' i [København, Køge, Gladsaxe og Viborg Kommune](#).
- Hvordan det har været, at arbejde som fagligt fyrtårn i [Holbæk Kommune](#) med for eksempel adfærdsbarrierer og adfærdsændringer i et velfærdsteknologisk projekt.
- Hvilke principper for planlægning, de arbejder ud fra i [Svendborg Kommune](#), når de planlægger borgerbesøg i de selvkoordinerende teams.
- Hvad de forventer af gevinster ved at udvikle en borgerbooking app i hjemmeplejen i [Varde Kommune](#) og om de udfordringer projektet har mødt.
- Cykelkælderer der fremover skal være snedkerværksted og mødested for beboerne i Sundparken i [København Kommune](#).
- Erfaringer fra [Vordingborg Kommune](#), hvor de har eksperimenteret med et bredt sammensat er panel, som skal føde ind i innovationsarbejdet og den løbende kvalitetsudvikling.
- Hvordan [Thisted Kommune](#) har arbejdet med at ændre og forbedre dokumentationspraksissen af rehabiliteringsindsatsen.
- Styrkelse af Social- og sundhedsassistenternes faglighed i [Gentofte Kommune](#), hvor de har gennemført et større uddannelsesforløb.
- Hvordan de har arbejdet med at forenkle dokumentationen og dokumentere hos borgere i [Sønderborg Kommune](#).

Læs mere: www.sst.dk/Naervaeromsorg

Kapitel 5

Prosjektoverblikk & styregruppe

Alfabetisk liste over alle 30 prosjekter,
sorteret efter kommune og tema.

Overblik over puljens styregruppe.



Projekter i puljen

1. [Billund Kommune: Dokumentation og velfærdsteknologi til gavn for borgerne – på borgernes præmisser](#)
2. [Brønderslev Kommune: Bestyrelser på plejecentrene – Fælles lokalt ansvar](#)
3. [Esbjerg Kommune: Styrket indsats for en værdig død](#)
4. [Frederiksberg Kommune: Borgerdialog: Et digitalt afsæt for stærkere samarbejde og øget omsorg og nærvær](#)
5. [Gentofte Kommune: Vi skruer op for fokus på uddannelse, faglighed og ledelse](#)
6. [Greve Kommune: Borgernes valg – selvbestemmelse der øger kvaliteten i indsatsen](#)
7. [Haderslev Kommune: Kaffe først – mennesket før bureaukrati](#)
8. [Herning Kommune: Tid til at lære- tid til at leve](#)
9. [Holbæk Kommune: Fagligt overskud til omsorg og nærvær](#)
10. [Holstebro Kommune: Innovation af medindflydelse – udvikling af ernærings- og bestyrelseskoncept på plejecentre](#)
11. [Hørsholm Kommune: Nye veje til at styrke det nærværende møde med borgere og pårørende i praksis](#)
12. [Ikast-Brande Kommune: Selvbestemmelse og involvering – en vej til mere omsorg og nærvær - Buurtzorg som løftestang](#)
13. [Jammerbugt Kommune: Fast kontaktperson og systematisk opfølgning på trivsel hos svage ældre i Jammerbugt Kommune](#)
14. [Kalundborg Kommune: Øget livskvalitet for de ældre i Kalundborg Kommune gennem borgerinddragelse og selvstændig livsførelse](#)
15. [Kerteminde Kommune: Sammen om gode liv](#)
16. [Kolding kommune: Tættere på](#)
17. [Københavns Kommune sammen med Aarhus Kommune og Aalborg Kommune: Tryghed i eget hjem](#)
18. [Københavns kommune: Slip hjemmeplejen fri](#)
19. [Københavns Kommune: Virtuelt mestringskursus for pårørende](#)
20. [Middelfart Kommune: Trivsel og værdighed i eget hjem](#)
21. [Randers Kommune: Fra opgavestyring til værdighedskultur](#)
22. [Struer Kommune: Personcentret omsorg – vejen til mere nærvær og omsorg i ældreplejen i Struer Kommune.](#)
23. [Svendborg Kommune: Støtte til livet](#)
24. [Syddjurs Kommune: Mere værdig hjemmepleje](#)
25. [Sønderborg Kommune: Forenkling og kvalitet styrker omsorg og nærvær for borgeren](#)
26. [Thisted Kommune: Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen via intelligent teknologi og øget rehabilitering](#)
27. [Varde Kommune: Styrket borgerstyret rehabilitering og hjemmepleje](#)
28. [Viborg Kommune: Implementeringsprojekt, Livet afslutning – del 2](#)
29. [Vordingborg Kommune: Bedre service, mere læring og flere effekter](#)
30. [Aalborg Kommune: Den omsorgsfulde relation med borgeren gennem nærværende møder og samtaler](#)

Temaopdeling af projekterne - 1

Buurtzorg- modellen

Syddjurs Kommune

Haderslev Kommune

Ikast-Brande Kommune

Kolding Kommune

Københavns Kommune

Svendborg Kommune

Varde Kommune

Digitale løsninger

Billund Kommune

Frederiksberg
Kommune

Københavns Kommune

Greve Kommune

Struer Kommune

Bestyrelser på plejecentre

Brønderslev Kommune

Vordingborg Kommune

Holstebro Kommune

Pårørende

Københavns Kommune

Herning Kommune

Temaopdeling af projekterne - 2

Tværfagligt samarbejde

Holbæk Kommune

Kalundborg Kommune

Thisted Kommune

Kerteminde Kommune

Kvalitet i ydelserne og plejen

Gentofte Kommune

Middelfart Kommune

Sønderborg Kommune

Randers Kommune

Jammerbugt Kommune

Værdighed og det nærværende møde mellem personale og borger

Hørsholm Kommune

Aalborg Kommune

Viborg Kommune

Esbjerg Kommune

Puljens styregruppe

Puljen har haft en styregruppe der løbende har fulgt med i puljens netværksaktiviteter og projekter.

Medlemmer af styregruppen

- Sundhedsstyrelsen (formandskab)
- Sundheds- og Ældreministeriet
- Danske Ældreråd
- Ældre Sagen
- Sundhedskartellet
- FOA
- KL
- Dansk Erhverv
- Center for Offentlig-Privat Innovation
- Billund Kommune
- Aalborg Kommune
- Ikast-Brande Kommune
- Hørsholm Kommune



SUNDHEDSSTYRELSEN

Sundhed for alle ♥ + ●