



SUNDHEDSSTYRELSEN

Videnscenter for værdig ældrepleje

Kommunernes erfaringer med værdigheds- politikker

En undersøgelse af arbejdet
med at udvikle og omsætte
værdighedspolitikker til praksis

Kommunernes erfaringer med værdighedspolitikker

En undersøgelse af arbejdet med at udvikle og omsætte værdighedspolitikker til praksis

© Sundhedsstyrelsen, 2022

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Sundhedsstyrelsen
Islands Brygge 67
2300 København S

www.sst.dk

Elektronisk ISBN: 978-87-7014-440-7

Sprog: Dansk

Version: 01

Versionsdato: 06. april 2022

Design og layout: Sundhedsstyrelsen

Foto: Sundhedsstyrelsen

Udgivet af Videnscenter for værdig ældrepleje,

Sundhedsstyrelsen

April 2022

Indholdsfortegnelse

1. Resumé	4
2. Baggrund og formål	6
3. Værdighedspolitikernes betydning for værdighedsdagsordenen	8
3.1. Samspil med andre politikker på ældreområdet	
3.2. Politikken har fremmet værdighedsdagsordenen	
3.3. Værdighedsdagsordenen har momentum	
3.4. En konstruktiv forstyrrelse	
3.5. Enighed om den grundlæggende forståelse af værdighed	
4. Inddragelse i arbejdet med værdighedspolitikkerne	12
4.1. Kommunernes inddragelse af andre parter	
4.2. Top-down- eller bottom-up-tilgang til politikudviklingen	
5. Værdighedspolitikernes fokusområder, mål og opfølgning	18
6. Værdighedspolitikkerne i praksis	22
6.1. Lederne er bindeled mellem politik og praksis	
6.2. Praksisnære barrierer i hverdagen	
7. Metode	28
7.1. Spørgeskemaundersøgelse blandt kommuner og ældreråd	
7.2. Kvalitative interviews i kommunerne	
Gode råd 1-4	30

1. Resume

Videnscenter for værdig ældrepleje præsenterer her en undersøgelse af kommunernes arbejde med at udvikle og omsætte værdighedspolitikker i praksis. Undersøgelsen afdækker erfaringer fra kommunerne og de kommunale ældreråd og bidrager til at styrke vidensgrundlaget for arbejdet med værdighed i ældreplejen. Undersøgelsens hovedkonklusioner præsenteres nedenfor, og indsigterne fra undersøgelsen munder ud i fire gode råd, som findes i slutningen af rapporten.

Undersøgelsen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse til henholdsvis kommuner og ældreråd samt kvalitative interviews med ældrechefer, ledere og medarbejdere fra ældreplejen i udvalgte kommuner.

Værdighedspolitikernes betydning for værdighedsdagsordenen

Forvaltninger og ældreråd er enige om, at værdighedspolitikkerne har fremmet værdighedsdagsordenen i kommunerne. Kravet om introduktionen af værdighedspolitikker opleves nogle steder som en konstruktiv forstyrrelse.

En tredjedel af kommunerne havde ikke nogen politik på ældreområdet forud for lovgivningen om værdighedspolitikker. Hvor der i forvejen var en politik på området, har man oplevet et overlap mellem daværende politikker og den nye værdighedspolitik. Det er forskelligt, hvordan kommunerne har håndteret, at der har været flere sameksisterende politikker.

Inddragelse af parter i udviklingen og omsætningen af politikken i praksis

I alle kommuner har der været en inddragelsesproces, omend formen har varieret. De kommunale ældreråd er den part, som oftest bliver inddraget. Civilsamfundsorganisationer og pårørende bliver inddraget i halvdelen af kommunerne, og en femtedel af kommunerne har inddraget borgere, der modtager støtte fra kommunen.

Inddragelse sker som oftest i starten af processen med at udvikle værdighedspolitikken, men der sker også inddragelse, når teksten er færdig eller næsten færdig, og når politikken skal omsættes til praksis. Der er en tendens til, at kommunerne tilskriver ældrerådene en større rolle, end ældrerådene selv oplever.

Fokusområder i værdighedspolitikkerne

Tre ud af fire kommuner har opstillet mål eller handleplaner for deres arbejde med værdighedspolitikken. Opfølgningen sker hyppigst med en årlig kadence.

De områder i værdighedspolitikkerne, som flest kommuner har valgt at sætte særlig fokus på, er ensomhed og selvbestemmelse.

Værdighedspolitikken i praksis

Værdighedspolitikken har haft en indflydelse i praksis. Det er forvaltningerne og ældrerådene enige om.

De konkrete ændringer, som flest tilskriver værdighedspolitikken, er aktiviteter inden for kompetenceudvikling og kommunikationen med medarbejdere og borgere. I over halvdelen af kommunerne har værdighedspolitikken resulteret i flere ressourcer, og i fire ud af ti kommuner har den medført ændrede kvalitetsstandarder.

Lederne i kommunerne peger på vigtigheden af deres egen rolle, når værdighedspolitikken skal oversættes til et sprog og en tilgang til ældrepleje, som er meningsfuld for medarbejderne. Der gives eksempler på, hvordan lederne kan være med til at skabe faglige refleksioner om værdighed med forankring i hverdagen.

De centrale konklusioner fra undersøgelsen kan opsummeres i nedenstående punkter:

- Værdighedspolitikkerne er med til at sætte værdighed på dagsordenen i den kommunale ældrepleje.
- I dialogen om værdighedspolitikker har kommunerne inddraget de kommunale ældreråd. Andre parter er også inddraget, men det er mindre udbredt.
- Der er i kommunerne en fælles forståelse af, hvad værdighed er, og borgernes selvbestemmelse samt bekæmpelse af ensomhed vægtes højt i kommunerne, når politikken skal omsættes til praksis.
- Politikken bliver omsat til konkrete ændringer i praksis. Lederne har en vigtig rolle som oversættere fra værdighedspolitik i hverdagens praksis.

Inspiration til det fremadrettede arbejde med politikudvikling og omsætning til praksis på værdighedsområdet

Nærværende undersøgelse har resulteret i følgende fire råd, som kan give kommuner og andre involverede parter inspiration til arbejdet med værdighedspolitikker. Rådene uddybes i slutningen af publikationen.

1. Sørg for sammenhæng mellem værdighedspolitikken og andre politikker og strategier på området

En tydelig sammenhæng på tværs af forskellige politikker og strategier på ældreområdet understøtter, at ledere og medarbejdere på forskellige niveauer i kommunen oplever en fælles retning i arbejdet med værdighed.

2. Planlæg og aftal rammer for inddragelse af andre parter tidligt i processen

Tydelige rammer for inddragelse i udviklingen af værdighedspolitikken understøtter, at forskellige parter har samme forståelse af, hvad inddragelsen skal handle om, og hvilket mandat de hver især har.

3. Overvej hvilke områder der skal have særligt fokus i værdighedspolitikken, og hvordan der skal følges op på dem

En klar prioritering af, hvilke områder, værdier eller visioner der er centrale for kommunens værdighedspolitik, samt en plan for, hvordan der følges op på dem, understøtter, at værdighedspolitikken tilpasses lokale behov og ønsker i kommunen.

4. Skab rum til refleksion i hverdagen, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab oversætter politikken til praksis

Faglig refleksion om værdighed foregår ikke kun på formelle kurser, men i lige så høj grad i hverdagen: ved tavlemøder, triagering, MUS- og ansættelsessamtaler, og når lederen løbende går i dialog med medarbejderne om borgere og pårørende.



2. Baggrund og formål

Siden 2016 har alle danske kommuner været forpligtede ved lov til at udarbejde en værdigheds- politik for den kommunale ældrepleje.¹ Selvom værdighedspolitikkerne har eksisteret i flere år, har der hidtil ikke været noget samlet overblik over, hvordan værdighedspolitikkerne er blevet udformet og omsat til praksis.

Videnscenter for værdig ældrepleje understøtter kommunernes arbejde med at sikre værdighed i ældreplejen med fokus på de områder, som værdighedspolitikkerne skal berøre: livskvalitet; selvbestemmelse; kvalitet, tværfaglighed og sammenhæng i plejen; mad og ernæring; en værdig død; pårørende og bekæmpelse af ensomhed.²

Videnscentret udarbejder analyser og formidler nyeste viden, gode erfaringer og metoder til at sikre en værdig ældrepleje. På baggrund af den viden tilbyder centret forskellige typer af kompetenceudvikling og rådgivning, netværksfacilitering og læringsforløb med Værdighedsrejseholdet – en udgående funktion, som tilbyder kommunerne praksisnære forløb for at opkvalificere medarbejderne.

I denne undersøgelse ønsker Videnscentret at afdække, hvordan de enkelte kommuner har grebet arbejdet med værdighedspolitikker an, og hvordan introduktionen af værdighedspolitikker har påvirket praksis i kommunerne. Fokus i undersøgelsen har været at afdække, hvordan kommunerne har arbejdet med at udvikle værdighedspolitikkerne, og hvordan de er blevet omsat til praksis med konkrete initiativer.

Denne viden har særlig aktualitet, da kommunalbestyrelserne efter kommunalvalget i november 2021 er forpligtede til at revidere deres værdighedspolitik inden for et år.

Undersøgelsen skal således styrke vidensgrundlaget for Videnscentret og kommunernes arbejde med at sikre værdighed i ældreplejen. Desuden kan den bidrage til generel viden om implementering af politikker på ældreområdet, hvilket har relevans for det igangværende arbejde med at udarbejde den kommende ældrelov.

Undersøgelsen bygger på spørgeskemaer til forvaltninger og ældreråd. 76 kommuner og 97 ældreråd har besvaret. Desuden er der gennemført interviews med i alt 21 ældrechefer, ledere og medarbejdere.

Undersøgelsen afdækker overordnet følgende spørgsmål:

1. Hvordan er samspillet mellem værdighedspolitikkerne og andre politikker på ældreområdet?
2. I hvilket omfang og hvordan har kommunerne inddraget forskellige interessenter i udarbejdelsen af deres værdighedspolitik?
3. I hvilket omfang udvælger kommunerne fokusområder, opstiller mål og iværksætter opfølgning i forhold til deres værdighedspolitik?
4. Hvordan er værdighedspolitikkerne blevet udmøntet i praksis?

¹ Lov nr. 171 af 27/02/2016, Lov om ændring af lov om social service (værdighedspolitikker for ældreplejen), Sundheds- og Ældreministeriet

² Bekendtgørelse nr. 70 af 21/01/2019, Bekendtgørelse om værdighedspolitikker for ældreplejen, Sundheds- og Ældreministeriet



3. Værdighedspolitikernes betydning for værdighedsdagsordenen

Da loven om værdighedspolitikker blev vedtaget, havde flere kommuner også andre kommunale politikker på området, eksempelvis en senior- eller velfærdspolitik. Hvordan spiller værdighedspolitikken sammen med andre politikker? Og hvorvidt bliver værdighedspolitikken betragtet som et element i at fremme værdighedsarbejdet? Disse spørgsmål behandles i dette afsnit.

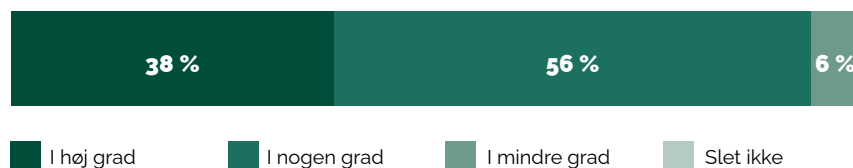
3.1. Samspil med andre politikker på ældreområdet

Spørgeskemaet til kommunerne viser, at to tredjedele af kommunerne (68 %) havde en politik på

ældreområdet forud for lovkravet, mens en tredjedel af kommunerne ikke havde nogen politik på ældreområdet (32 %).

Langt de fleste kommuner, som forud for lovkravet havde en politik på området, angiver, at der var overlap mellem deres daværende politik og den første værdighedspolitik. 20 kommuner angiver, at der i høj grad var overlap og 29, at der i nogen grad var overlap.

Figur 1 Forvaltningers oplevelse af, i hvilken grad der var overlap mellem den første værdighedspolitik og andre daværende politikker på ældreområdet (n=52). Spørgsmålet er kun stillet til forvaltninger, der har angivet, at de allerede havde en politik på ældreområdet.



Størstedelen af de 52 kommuner, som i forvejen havde en politik på ældreområdet, har integreret værdighedspolitikken i ældrepolitikken (23 kom-

muner). 12 kommuner har både en værdigheds- og en ældrepolitik. 11 har nu udelukkende en værdighedspolitik (se figur 2).

Figur 2 Forvaltningernes angivelse af, hvordan sammenhængen er mellem værdigheds- og ældrepolitikken i deres kommune (n=52). Spørgsmålet er kun stillet til forvaltninger, der har angivet, at de allerede havde en politik på ældreområdet.



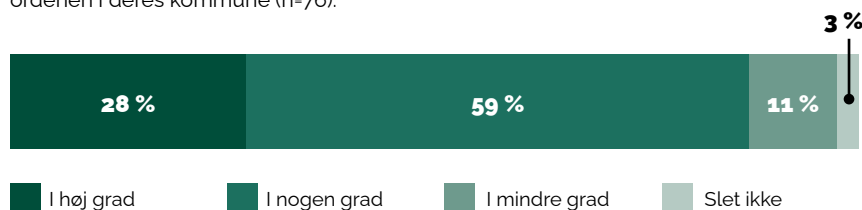
Samspelet mellem værdighedspolitikken og andre politikker på området har også været et tema i interviewene med ældrechefer. Her kunne observeres to yderpoler: På den ene side var der kommuner, hvor værdighedspolitikken var den eneste politik, de havde på ældreområdet. I disse kommuner blev værdighedspolitikken omtalt meget positivt og opfattet som et vigtigt og nærværende pejlemærke for praksis. Modpolen var repræsenteret ved en kommune, hvor de ifølge ældrechefen havde 19 strategier/politikker. Her blev værdighedspolitikken tilskrevet en mindre rolle for praksis, da man skulle forholde sig til mange konkurrerende politikker med hver deres forskellige værdier, fokuspunkter og temaer.

3.2. Politikken har fremmet værdighedsdagsordenen

Værdighedsdagsordenen har været fremherskende de seneste år – både i praksis, i den politiske debat og i medierne. I undersøgelsen ser vi på, hvilken betydning værdighedspolitikken opleves at have haft for denne dagsorden.

Kommunerne er i spørgeskemaet blevet spurgt, i hvilken grad de oplever, at værdighedspolitikken har fremmet værdighedsdagsordenen i deres kommune. I alt 87 % svarer enten 'i høj grad' eller 'i nogen grad', og 3 % svarer 'slet ikke'. Det generelle billede er således, at værdighedspolitikkerne opleves at have fremmet kommunernes fokus på værdighed.

Figur 3 Forvaltningernes oplevelse af, i hvilken grad værdighedspolitikken har fremmet værdighedsdagsordenen i deres kommune (n=76).



Besvarelserne er jævnt fordelt blandt de kommuner, som i forvejen havde en ældrepolitik, og de kommuner, som ikke havde en sådan før lovkravet. Dette peger på, at arbejdet med værdighedspolitik-

kerne på tværs af kommuner i forskellige stadier af værdighedsarbejdet generelt har bidraget positivt til værdighedsdagsordenen.

3.3. Værdighedsdagsordenen har momentum

Interviewundersøgelsen peger på, at der har været bred opbakning til værdighedsdagsordenen både fra lokalpolitikere, medarbejdere og borgere. Flere giver udtryk for, at værdighedsdagsordenens medvind ikke blot skyldes introduktionen af værdighedspolitikker, men også den samfundsdebat, der i de senere år er opstået i kølvandet på forråelsessager i ældreplejen. Lokalpolitikere er optagede af, at sådanne sager ikke skal forekomme i deres kommune, og værdighed i ældreplejen er mange steder blevet gjort til en kommunalpolitisk prioritet. Disse sager har imidlertid ikke kun gjort indtryk på politikere. En leder i hjemmeplejen siger for eksempel i et interview:

"Den her sag, der kom, og som vedrørte forråelse, den har været et lige så stærkt parameter til at understrege, at det her er vigtigt. Det er vigtigt, at vi ikke går rundt og tror, at der er værdighed i vores levering af ydelser og i vores samvær og dialog med borgerne. Fordi det er ikke nok at tro. Vi skal også vide."
Leder, hjemmeplejen

Undersøgelsen indikerer således, at den politiske opmærksomhed affødt af forråelsessager i kombination med kravet om værdighedspolitikker tilsammen har skabt et meget stærkt momentum for værdighedsdagsordenen.

3.4. En konstruktiv forstyrrelse

Til trods for den stærke konsensus om værdighedsdagsordenen giver nogle af de interviewede chefer og ledere udtryk for, at de oprindeligt var forbeholdne. Forbeholdet skyldtes blandt andet, at man fra centralt hold introducerede de kommunale vær-

dighedspolitikker som en betingelse for at modtage midler fra den såkaldte værdighedsmilliard, der blev afsat med finansloven for 2016. Til gengæld oplevede disse chefer og ledere, at de processer, som værdighedspolitikken havde sat i gang i deres kommuner, havde været positive. For eksempel svarede en ældrechef, da hun blev spurgt, hvilken betydning værdighedspolitikken havde haft i hendes kommune:

"Helt grundlæggende tror jeg ikke, den har haft den store effekt. Når man bliver præsenteret for en central styring, der hedder, at hvis I vil have penge, skal I lave en værdighedspolitik, så laver vi en værdighedspolitik. Men selve processen har været rigtig, rigtig god. Den har givet mange gode dialoger."
Ældrechef

På samme måde fortalte en hjemmeplejeleder, at hun havde været skeptisk, da kravet om værdighedspolitikker kom, blandt andet fordi de allerede havde en ældrepolitik i kommunen, som de syntes, dækkede mange af de samme temaer. Opgaven med at udarbejde værdighedspolitikken havde derfor "ikke stået øverst på ønskelisten". Imidlertid oplevede hun, at denne "forstyrrelse, der kom flyvende ind" havde affødt vigtige snakke i organisationen om, hvad man egentlig mente, når man talte om værdighed.

Flere af de interviewede på forvaltnings- og ledelsesniveau giver således udtryk for, at værdighedspolitikken har været en konstruktiv forstyrrelse. Processen omkring værdighedspolitikken har netop givet anledning og rum til vigtige samtaler om værdier og kerneopgaver og har dermed bidraget til et fælles sprog.

3.5. Enighed om den grundlæggende forståelse af værdighed

Interviewundersøgelsen peger på, at der hersker bred enighed om den grundlæggende forståelse af, hvad værdighed er. Denne enighed gør sig både gældende på tværs af de forskellige organisatoriske lag i de enkelte kommuner og på tværs af kommunerne.

Deltagerne i undersøgelsen fremhæver gennemgående, at værdighed handler om at tage udgangspunkt i det enkelte menneske og dets ønsker og behov. Som en medarbejder udtrykte det: "Kort sagt, for mig handler værdighed om, at man møder mennesker der, hvor de er."

Deri ligger en grundantagelse om, at alle mennesker er forskellige og bør mødes med et ønske om

at forstå og værne om det, der betyder noget for netop dem. Når plejemodtageren sættes i centrum, indebærer det også, at man som leder og medarbejder i ældreplejen er villig til at tilsidesætte sine egne antagelser om, hvad der er værdigt:

"I vores kommune taler vi meget om, at vi er forskellige som mennesker, og det er vores borgere også (...) Man skal skelne imellem, hvad der er vores egne holdninger til, hvad der er et værdigt liv, og hvad borgerne oplever som værdigt."
Leder, hjemmeplejen

Kernen i den værdighedsforståelse, der kommer til udtryk i interviewene, er således, at en værdig ældrepleje forudsætter respekt for individualitet og selvbestemmelse.



4. Inddragelse i arbejdet med værdighedspolitikkerne

Bekendtgørelsen om værdighedspolitikker for ældreplejen fastslår, at kommunerne skal sørge for at inddrage ældrerådet samt øvrige relevante parter i udarbejdelsen af værdighedspolitikkerne.³

Undersøgelsen afdækker kommunernes og ældre rådernes syn på inddragelsesprocessen i udarbejdelsen af værdighedspolitikken. Dette afsnit beskriver, hvilke parter der er blevet inddraget hvornår i processen, og hvad de konkret har bidraget med.

4.1. Kommunernes inddragelse af andre parter

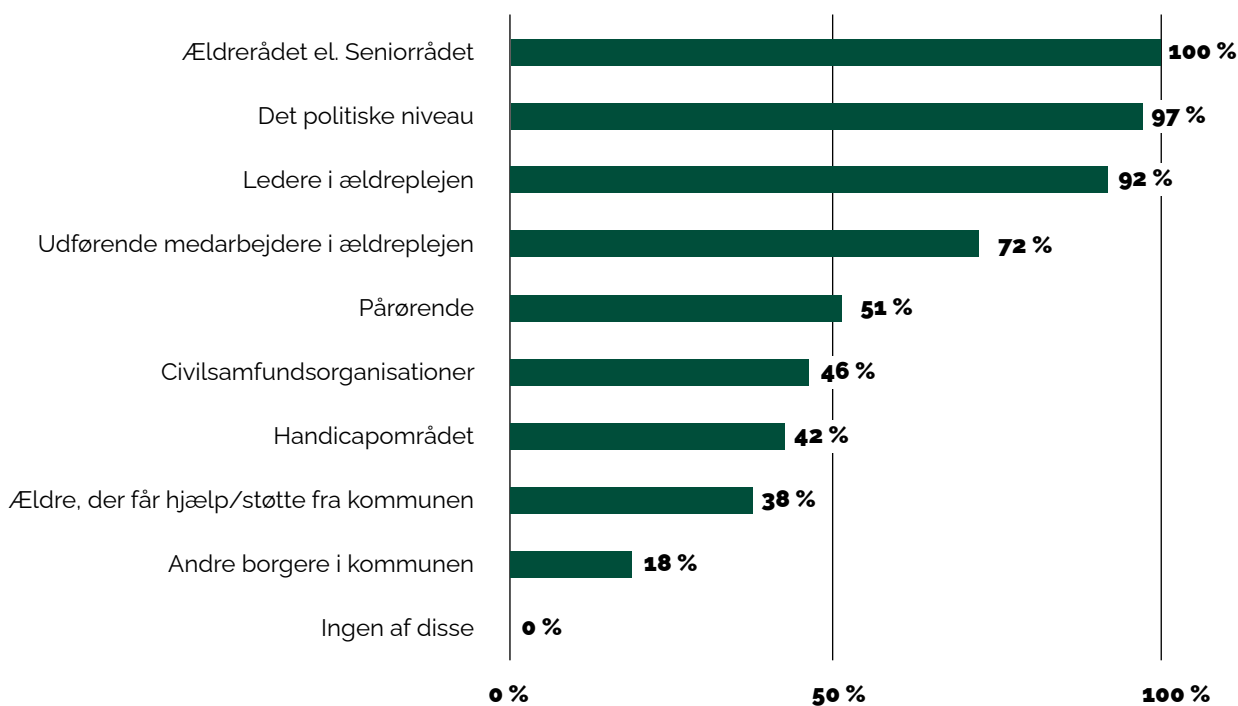
Samtlige 76 kommuner angiver, at de har inddraget deres ældre-/seniorråd i udarbejdelsen af værdighedspolitikken. Ældrerådene angiver også altovervejende at være blevet inddraget, da kun fire ud af 97 ældreråd svarer, at de ikke blev inddraget. Kommunerne angiver tillige, at det øvrige politiske

niveau i kommunerne i stor udstrækning har været inddraget i arbejdet.

Kommunerne har også i høj grad inddraget dem, der i kommunen beskæftiger sig med ældreplejen i udarbejdelsen af værdighedspolitikken: Ledelsen bliver inddraget i praktisk set alle kommuner, mens udførende medarbejdere bliver inddraget i knap tre ud af fire kommuner.

Handicapområdet og civilsamfundsorganisationer inddrages i omtrent halvdelen af kommunerne. Borgere bliver inddraget i forskelligt omfang. Mens pårørende bliver inddraget i halvdelen af kommunerne, inddrages borgere, der selv modtager ældreplejen i knap fire ud af ti kommuner. Inddragelse af øvrige borgere i kommunen sker i knap hver femte kommune.

Figur 4 Forvaltningernes angivelse af, hvilke parter de har inddraget i udarbejdelsen af deres værdighedspolitik (n=76)

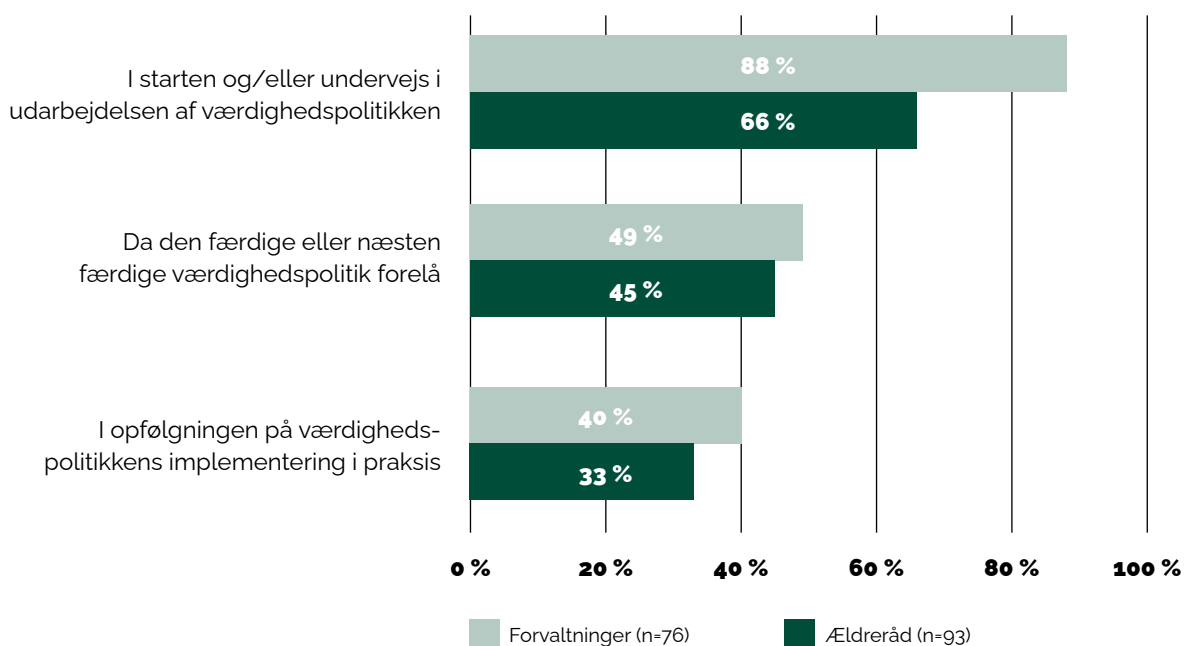


³ Bekendtgørelse nr. 70 af 21/01/2019, Bekendtgørelse om værdighedspolitikker for ældreplejen, Sundheds- og Ældreministeriet

Der er en tendens til, at kommunerne inddrager bredt i starten eller undervejs i udarbejdelsen af værdighedspolitikken, mens færre kommuner inddrager parterne senere i processen, da den færdige eller næsten færdige værdighedspolitik foreligger og i opfølgningen på politikens implementering i praksis.

Når besvarelser fra forvaltninger og ældreråd sammenholdes, ses en forskel mellem deres angivelse af, hvornår ældrerådene er blevet inddraget. På tværs af de tre tidspunkter for inddragelse angiver forvaltningerne i højere grad end ældrerådene, at ældrerådene er blevet inddraget. Det lader altså til, at forvaltningerne har en oplevelse af, at ældrerådene er blevet inddraget på flere tidspunkter, end ældrerådene selv oplever.

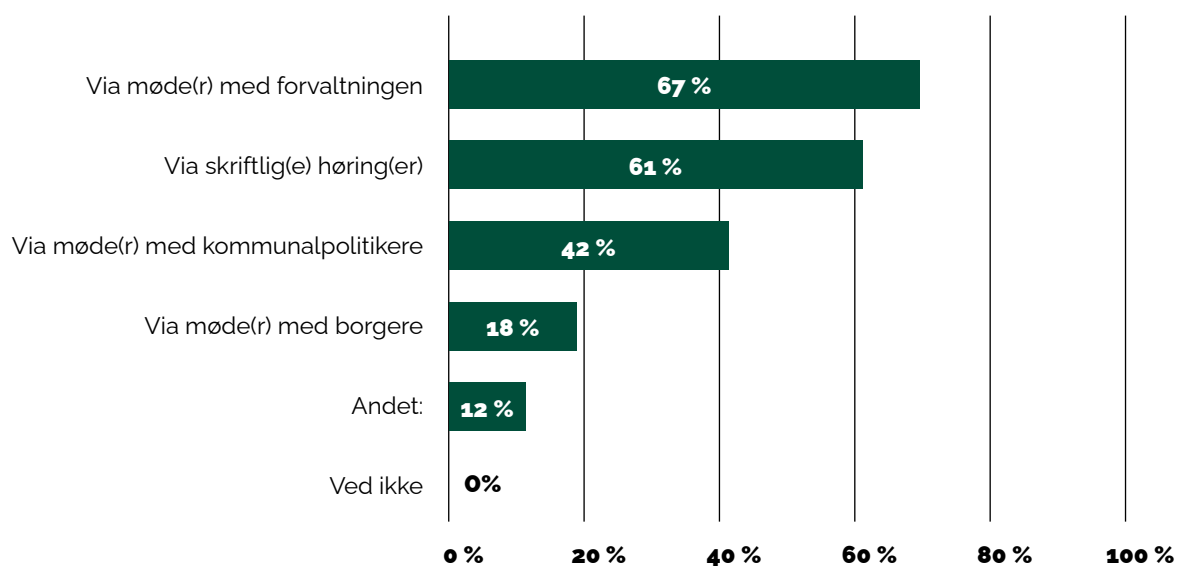
Figur 5 Forvaltninger og ældreråds angivelse af tidspunkter for ældrerådernes inddragelse. Spørgsmålet er kun stillet til dem, der har angivet, at ældrerådet har været inddraget.



Ældrerådene angiver, at de primært er blevet inddraget gennem møder med forvaltningen (67 %), skriftlige høringer (61 %) og møder med kommu-

nalpolitikere (42 %). I knap en femtedel af kommunerne er ældrerådet blevet inddraget via møder med borgere.

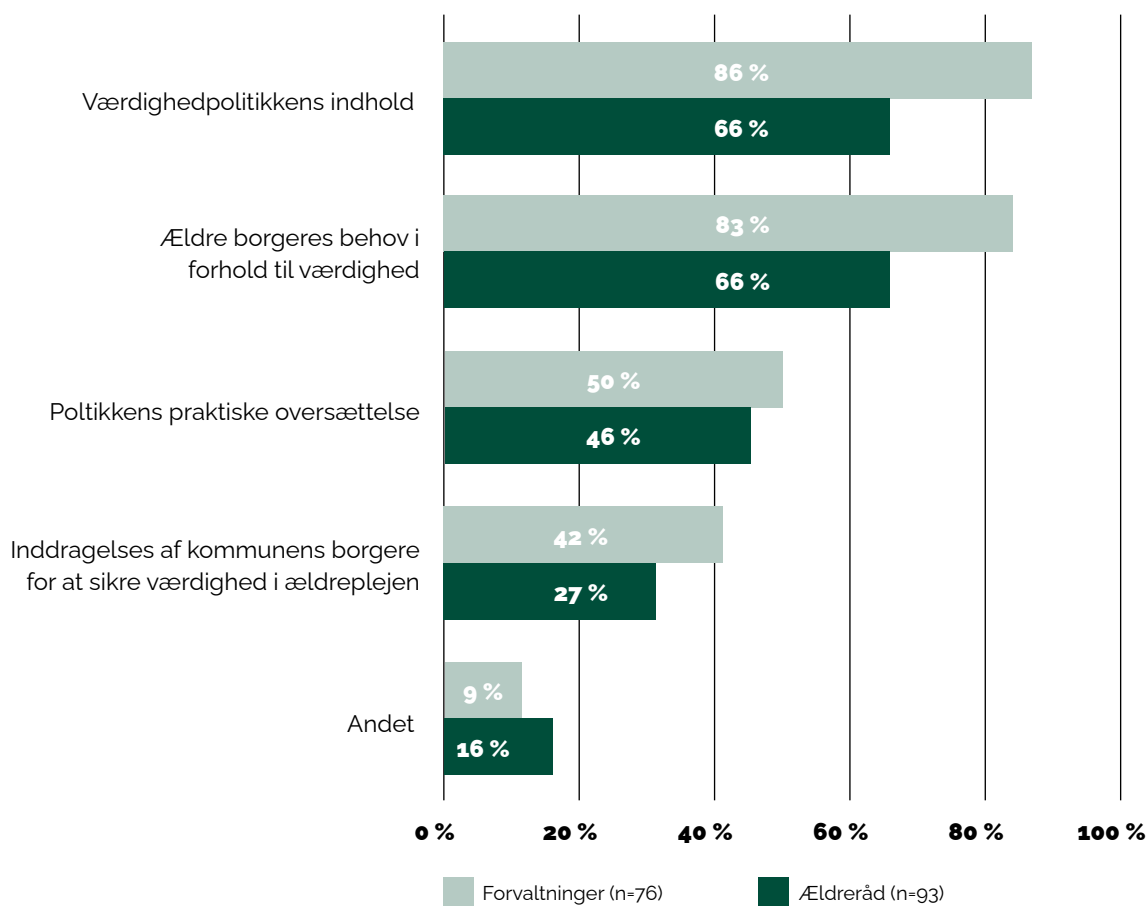
Figur 6 Ældrerådernes angivelse af, ad hvilke kanaler de er blevet inddraget (n=93). Spørgsmålet er kun stillet til de ældreråd, der har angivet, at ældrerådet har været inddraget.



Der ses også en forskel mellem besvarelserne fra henholdsvis forvaltninger og ældreråd i forhold til, hvad ældrerådene konkret har bidraget med. Det generelle billede er, at forvaltningerne i højere grad end ældrerådene angiver, at ældrerådene har bidraget til de forskellige aspekter af værdigheds-

politikkerne. Fx mener 86 % af forvaltningerne, at ældrerådet har bidraget til værdighedspolitikens indhold, og 83 % at de har bidraget med viden om ældre borgeres behov i forhold til værdighed. Dette er der dog for begge typer af bidrag kun 66 % af de adspurgte ældreråd, der angiver.

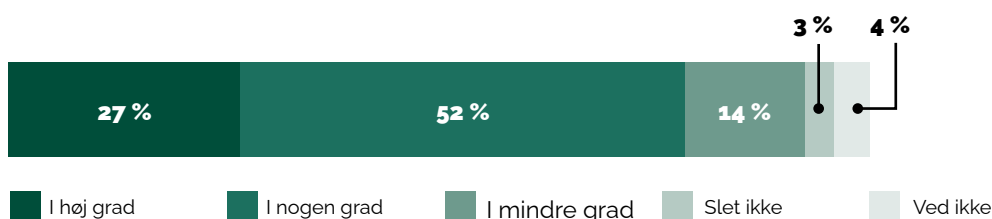
Figur 7 Forvaltninger og ældreråds angivelse af, hvad ældrerådet har bidraget med til værdighedspolitikkerne. Spørgsmålet er kun stillet til dem, der har angivet, at ældrerådet har været inddraget.



De forvaltninger, der har angivet 'andet', uddyber bl.a., at ældrerådet har bidraget til formuleringen af strategiske målsætninger, til fordelingen af de midler, som kom i forbindelse med værdighedspolitikken, og med forslag til, hvordan kendskabet til politikken kan udbredes.

Endelig er de ældreråd, der har angivet at være blevet inddraget i udarbejdelsen af værdighedspolitikken, blevet spurgt, hvorvidt de oplever, at deres inddragelse havde indflydelse på kommunens værdighedspolitik. Her svarer i alt 79 % af ældrerådene, at de i nogen eller høj grad oplever at have haft indflydelse på kommunens værdighedspolitik.

Figur 8 Ældrerådets oplevelse af, i hvilken grad deres inddragelse havde indflydelse på værdighedspolitikken (n=93). Spørgsmålet er kun stillet til de ældreråd, der har angivet, at ældrerådet har været inddraget



4.2. Top-down- eller bottom-up-tilgang til politikudviklingen

Selvom samtlige kommuner har inddraget forskellige parter i udviklingen af værdighedspolitikkerne, varierer tilgangen til inddragelse fra kommune til kommune. Interviewene med kommunerne viser, at indfaldsvinklen til processerne omkring udviklingen af værdighedspolitikkerne spænder mellem to yderpoler: 'top-down' og 'bottom-up'.

Den ene yderpol er repræsenteret med udtalelser fra kommuner, som anerkender inddragelsens betydning for, at parter, som det blev udtrykt, "oplever medejerskab". Samtidig mente man her, at det var begrænset, hvad borger- og pårørendeinddragel-

sen kunne bidrage med til udformningen af værdighedspolitikken. Dette blev begrundet med, at disse interessenters input ofte var meget konkrete – fx i form af egne erfaringer – mens politikken skal formidle mere overordnede værdier og principper.

Den modsatte yderpol sås i en kommune, hvor man betragtede inddragelsen af forskellige interessenter som bærende for politikken og for hele det værdibaserede arbejde i ældreplejen. Dette afspejlede i værdighedspolitikken ordlyd, hvor der var medtaget mange direkte citater fra borgere og pårørende. Her lod man i konkret forstand borgernes stemmer komme til udtryk i politikken.



5. Værdighedspolitikernes fokusområder, mål og opfølgning

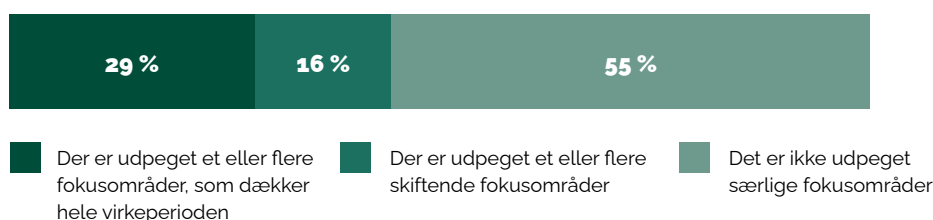
Værdighedspolitikkerne skal som minimum berøre syv områder: livskvalitet; selvbestemmelse; kvalitet, tværfaglighed og sammenhæng i plejen; mad og ernæring; en værdig død; pårørende og bekæmpelse af ensomhed. Derudover skal politikkerne indeholde de overordnede pejlemærker og principper for en værdig ældrepleje i kommunen.

Undersøgelsen har afdækket, hvorvidt kommunerne holder sig stringent til områderne eller om de, eksempelvis i samspillet med andre politikker på området, udvider tematikkerne. Derudover giver de næste sider et indblik i, om der er udpeget bestemte fokusområder, samt hvordan kommunerne følger op på dem.

Tre fjerdedele af forvaltningerne har udelukkende medtaget de fastlagte områder i lovgivningen, mens den sidste fjerdedel har inkluderet yderligere områder, såsom frivillighed, rehabilitering, velfærdsteknologi eller fællesskaber.

Knap halvdelen af kommunerne, 34 i alt, har derudover udpeget særlige fokusområder for politikken, som enten er skiftende eller faste for hele virkeperioden.

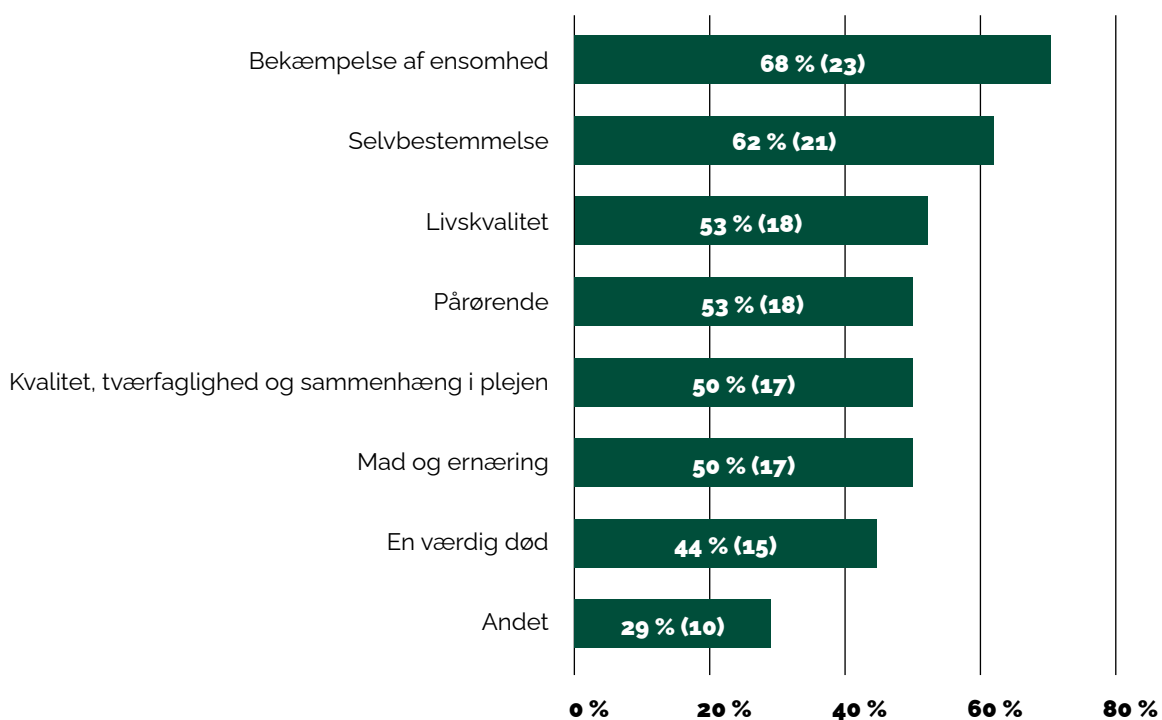
Figur 9 Forvaltningernes angivelse af, hvorvidt der er udpeget særlige fokusområder i værdighedspolitikken i deres kommune (n=76)



Det, som flest kommuner har udpeget som særlige fokusområder, er ensomhed og selvbestemmelse, (hhv. 23 og 21 ud af 34 kommuner). En værdig død har 15 kommuner valgt som særligt fokusområde, hvilket er det tema, færrest kommuner har valgt.

Blandt de kommuner, der angiver 'andet', uddybes det, at fokusområderne kan være velfærdsteknologi, pårørende, ældrevenlige boformer, rehabilitering, samarbejde med frivillige, kompetenceudvikling samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Figur 10 Forvaltningernes angivelse af, hvilke særlige fokusområder de har udpeget (n=34). Spørgsmålet er kun stillet til forvaltninger, der har angivet at have udpeget særlige fokusområder.

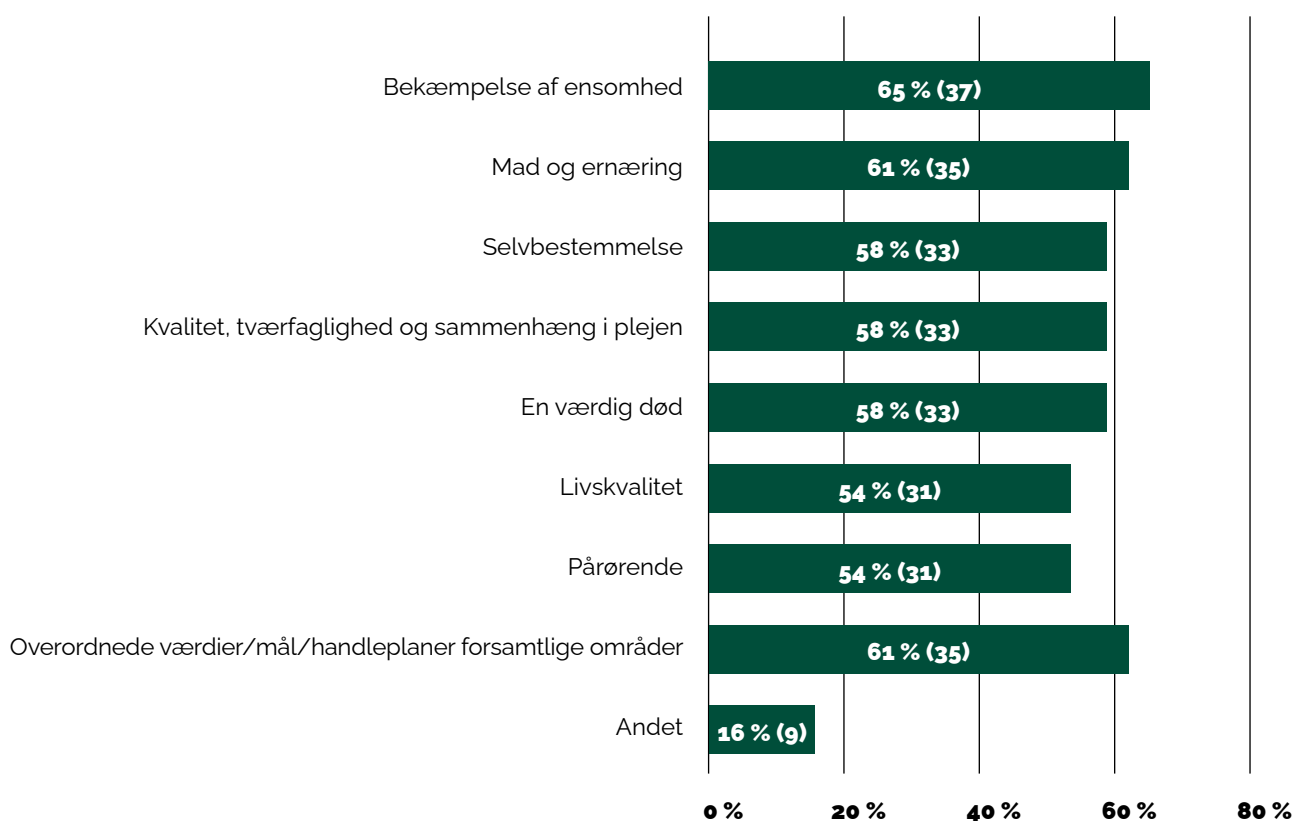


Tre ud af fire kommuner har opstillet mål eller handleplaner for værdighedspolitikens udmøntning i praksis, mens den sidste fjerdedel ikke har opstillet mål eller handleplaner. De områder, som forvaltningerne har mål eller handleplaner for, fordeler sig nogenlunde jævnt med mellem 54 og 65 %, der angiver hvert af områderne. Desuden angiver seks ud af ti, at de har overordnede mål eller handleplaner for alle syv områder.

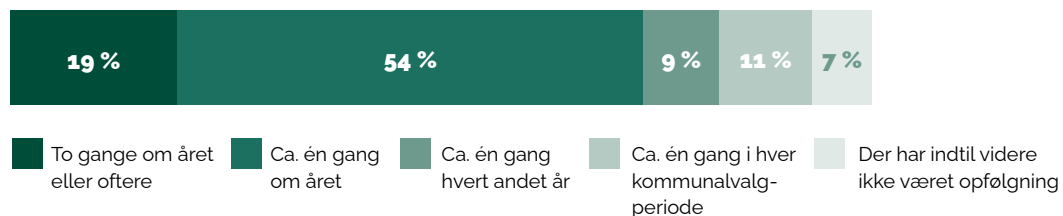
Blandt de, der har angivet 'andet', uddybes det bl.a., at de har mål eller handleplaner for demens, ældrevenlige boformer, velfærdsaftale og kompetencer og adfærd hos personale og ledelse.

Når kommunerne opstiller mål eller handleplaner for værdighedspolitikken, følger de typisk op med en årlig kadence (31 kommuner). Fire kommuner angiver, at de endnu ikke har fulgt op.

Figur 11 Forvaltningernes angivelse af, hvilke områder de har mål eller handleplaner for i deres kommune (n=57). Spørgsmålet er kun stillet til forvaltninger, der har angivet at have opstillet mål/handleplaner.



Figur 12 Forvaltningernes angivelse af, hvor ofte der følges op på mål/handleplaner for værdighedspolitikken i deres kommune (n=57). Spørgsmålet er kun stillet til forvaltninger, der har angivet at have opstillet mål/handleplaner.



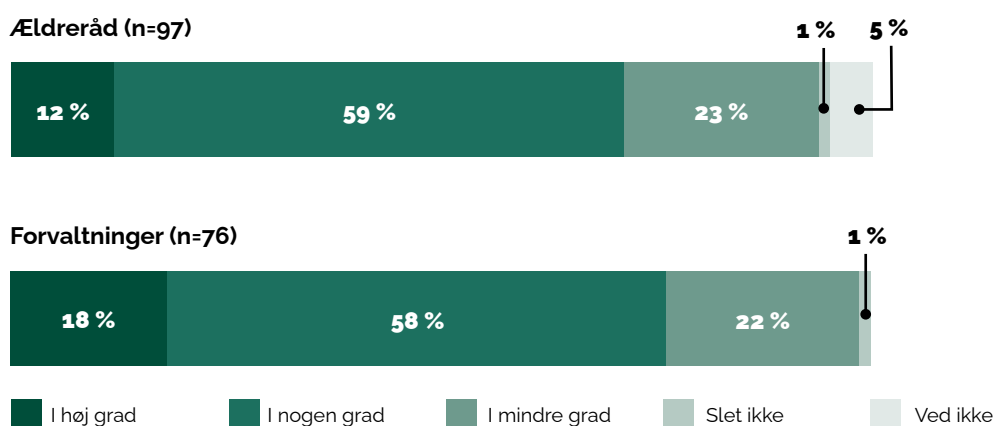
6. Værdighedspolitikkerne i praksis

I interviewene med ældrechefer og ledere i kommunerne går det igen, at en politik ikke kan stå alene, hvis man skal se ændringer i praksis. I afsnit 3 blev det nævnt, at værdighedspolitikkerne flere steder bliver betragtet som en konstruktiv forstyrrelse, og at selv de, der var forbeholdne over for lovkravet, ser en værdi i den faglige refleksion, som politikken satte i gang.

Derfor er det nærliggende at spørge både kommuner og ældreråd, om de vedtagne politikker har medført ændringer i praksis.

De forvaltninger og ældreråd, som indgår i undersøgelsen er overordnet enige om, at værdighedspolitikkerne har haft en indflydelse på praksis. 71 % af ældrerådene og 76 % af forvaltningerne mener, at værdighedspolitikkerne i nogen eller høj grad har medført konkrete ændringer i det praktiske arbejde i ældreplejen.

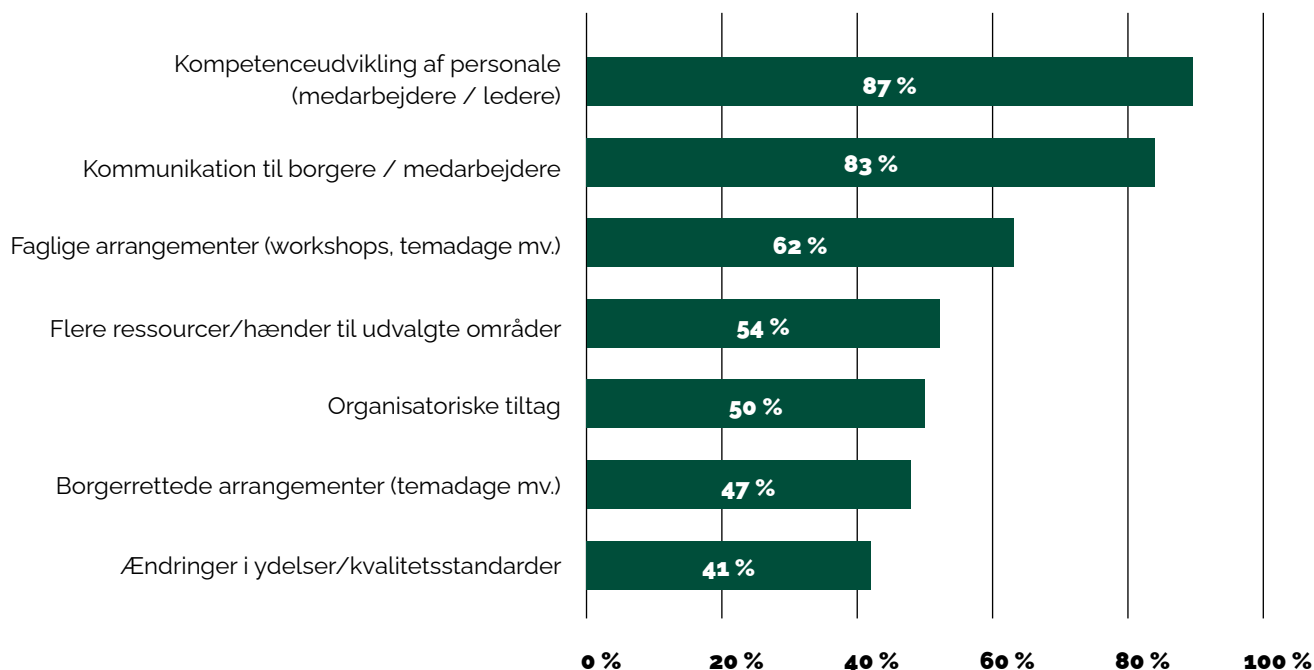
Figur 13 Forvaltninger og ældreråds oplevelse af, om værdighedspolitikken har medført konkrete ændringer i praksis



Den konkrete ændring, som værdighedspolitikkerne oftest angives at have resulteret i, er kompetenceudvikling. Af andre konkrete ændringer kan det desuden fremhæves, at værdighedspolitikkerne i

over halvdelen af kommunerne har resulteret i flere ressourcer og i ændrede kvalitetsstandarder i fire ud af ti kommuner.

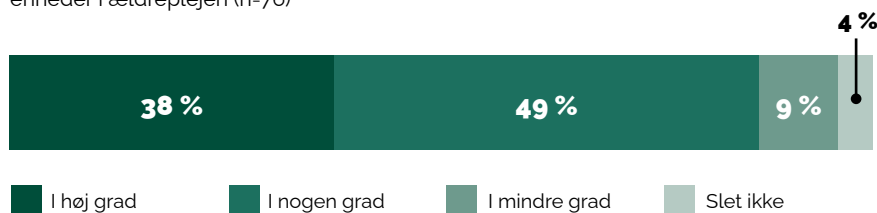
Figur 14 Forvaltningernes angivelse af, hvilke konkrete tiltag værdighedspolitikken har medført i i deres kommune (n=76).



I langt hovedparten af kommunerne anvendes redskaber og metoder på tværs af organisatoriske enheder i ældreplejen. I alt 87 % af forvaltningerne

svarer, at kommunen i nogen eller høj grad gør dette. Kun tre kommuner svarer, at de slet ikke bruger fælles metoder.

Figur 15 Forvaltningernes angivelse af, i hvilken grad kommunen bruger metoder på tværs af organisatoriske enheder i ældreplejen (n=76)



Kommunerne angiver at bruge en lang række forskellige metoder og redskaber. Nogle, der går igen, er personcentreret omsorg, herunder beboerkonferencen og Blomsten, perspektivskifte,

trivselskarret, værdighedshjulet, neuropædagogik, supervision, rehabilitering, Eden Alternative, relationel koordinering, triagering, Marte Meo, forbedringsmodellen/PDSA, og I sikre hænder.⁴

⁴ Der kan findes inspirationsmaterialer og e-læring om en række af disse metoder og redskaber på Videnscenter for værdig ældreplejes hjemmeside samt i Sundhedsstyrelsens demenshåndbøger (Beboerkonferencen i praksis, Personcentreret omsorg i praksis, Faglig ledelse i praksis)

6.1. Lederne er bindeled mellem politik og praksis

I spørgeskemaet angiver mere end ni ud af ti (93 %) af forvaltningerne, at de har formidlet værdighedspolitikens indhold til medarbejderne via ledelsen. Dette understøttes i høj grad af interviewene, hvor driftslederne på tværs af interviews omtales som centrale for implementeringen af værdighedspolitikkerne og det generelle arbejde med at understøtte værdighed i ældreplejen. Undersøgelsen har inkluderet både ledere på plejehjem og ledere i hjemmeplejen, og selvom deres ledelsesvilkår adskiller sig, giver de alle udtryk for, at det i vid udstrækning er deres ansvar at være bindeled mellem værdighedspolitikken og den daglige praksis.

Politikken skal gøres meningsfuld og oversættes til hverdagens praksis

Flere af de interviewede ledere påpeger, at denne opgave i høj grad handler om at få værdighedspolitikken til at "give mening" for medarbejderne. Som en plejehjemsleder sagde:

- *"Man skal have en personalegruppe, som synes, at det giver mening. Fordi ellers så går de i den modsatte retning."*
- Leder, plejehjem

En anden plejehjemsleder kom ligeledes ind på vigtigheden af at gøre politikken meningsfuld:

- *"Medarbejderne skal have ejerskabet (...) De skal kunne se meningen i det. Medarbejderne skal være med, og det er de også rigtig gode til."*
- Leder, plejehjem

Konkret beskriver lederne i undersøgelsen, hvordan de blandt andet tilstræber dette ved at få medarbejderne til selv at reflektere over, hvad de eksempelvis forstår ved en værdig ældrepleje, en værdig død eller ensomhed. Netop ved at give medarbejderne mulighed for at sætte deres egne ord på disse temaer i et fælles fagligt forum, kan der opnås en oplevelse af meningsfuldhed og medejerskab. Generelt betragter lederne værdighedspolitikken som en abstraktion, som skal konkretiseres, for at den kan omsættes til praksis i dagligdagen. Dette gør flere ledere blandt andet ved at være tæt på de løbende drøftelser om borgerne sammen med

medarbejderne. En af de interviewede ledere prioriterer fx at møde tidligt ind hver dag for at deltage i de daglige morgenmøder:

- *"Mit bedste tiltag, det er simpelthen at møde kl. 7. Det har ikke været dyrket før, og jeg har fået gode tilbagemeldinger på det. Der mærker du virkelig, hvad det er for en kultur, du sidder i som leder. Hvad er det for nogle medarbejdere? Hvad er det, de siger? Ikke fordi man skal sidde og korrigere noget, men du kan som leder sagtens sætte noget i spil. Jeg tror, det har rykket på nogle opfattelse af vores beboere."*
- Leder, hjemmeplejen

Her bliver morgenmødet en anledning til at bedrive faglig ledelse og sætte værdighed i spil i forhold til konkrete problemstillinger.

I interviewene fortæller flere ledere om gode erfaringer med mødestrukturer, hvor man drøfter borgernes trivsel på en struktureret og systematisk måde, fx i form af beboer- /borgerkonferencer, fokusborgermøder e.lign. På et plejecenter har de for nylig indført beboerkonferencen, og lederen fortæller om det første møde:

- *"Det var så fedt! Der kan man som leder se værdighed i relationerne. Jeg blev helt stolt."*
- Leder, plejecenter

Lederen skal være rollemodel og have modet til at gribe ind

Det går igen i interviewene med lederne, at de ser det som deres ansvar altid at gå foran og være det gode eksempel. Som en hjemmeplejeleder udtrykte det:

- *"Der er ingen tidspunkter, hvor jeg ikke er rollemodel."*
- Leder, hjemmeplejecenter

Lederne giver udtryk for en bevidsthed om, at de skal være det gode eksempel, når de omgås og omtaler de ældre og deres pårørende, men også i relationen til deres egne medarbejdere. Der er en udbredt oplevelse af, at adfærd smitter – og det gælder både den adfærd, som understøtter værdighed, og den adfærd, som modvirker værdighed:

: "For mig handler det meget om kultur. At vi opfører os ordentligt. Så jeg skal jo være rollemodel i virkeligheden. Vi har jo allesammen værdighed. Så hvis jeg opfører mig over for mine ledere, så de har deres værdighed i behold, så tror jeg på, at det smitter."
 : Leder, hjemmeplejen

I interviewene kom det frem, at det at være rollemodel som leder indebærer en konstant opmærksomhed på såvel sit sprog som sine handlinger og udstråling.

I flere interviews giver ledere udtryk for, at det ikke altid er nok at gå foran som det gode eksempel. I nogle situationer kan det være nødvendigt at gribe ind, hvis de bliver opmærksomme på, at der tales eller ageres på en uværdig måde over for borgere, pårørende eller kollegaer. Lederne lægger ikke skjul på, at det kræver mod. Flere ledere giver imidlertid eksempler på, at der er kommet konstruktive snakke ud af deres indgriben.

En teamleder på plejecenter fortæller for eksempel om en nylig hændelse, hvor en ansat med slet

skjult ironi omtaler en beboer som "prinsessen". Da teamlederen går ind i en dialog med den ansatte om, hvad der ligger bag dette, viser det sig, at den ansatte i virkeligheden oplever udfordringer i samarbejdet med beboerens pårørende. Det førte til en positiv dialog mellem teamlederen og medarbejderen om perspektivskifte og vigtigheden af at sætte sig i den pårørendes sted.

En anden leder fortæller om, hvordan han har valgt at gribe ind i situationer, hvor medarbejdere omtaler kollegaer negativt, men også når hans ansatte kritiserer andre samarbejdspartnere i kommunen. Han understreger vigtigheden af at adressere det, selvom det kræver mod:

: "Man kan ikke ikke-kommunikere. Så hvis jeg ikke gør noget, så kommunikerer jeg, at det er okay."
 : Leder, hjemmeplejen

Flere giver udtryk for den holdning, at såkaldt "skyl-lerumssnak" ikke bør betragtes som uskyldig, fordi sproget er med til at forme den måde, vi oplever virkeligheden på.



Fokus på værdighed skal fastholdes over tid

På tværs af interviewene med især ældrechefer og ledere ytres den holdning, at forudsætningen for en værdig ældrepleje er et vedvarende fokus. Man kan ikke bare "implementere" en værdighedspolitik og betragte opgaven som fuldført. Vedholdenhed, gentagelser og en fortløbende opmærksomhed fra ledelsens side er nødvendig for at sikre værdighed og holde forråelsen fra døren. Med andre ord er der bred enighed om, at en værdighedspolitik i sig selv ikke er garant for en værdig ældrepleje. Der er snarere tale om et langt sejt træk, eller som en leder for et plejehjem udtrykker det:

⋮ *"At arbejde med værdighed er megahårdt arbejde. Det er hver dag og hele tiden. Det er hvert et møde med mennesker."*
⋮ Leder, plejehjem

6.2. Praksisnære barrierer i hverdagen

Der er ikke overraskende en tendens til, at de af de interviewede, som til dagligt har borgerkontakt, i højere grad end ledere og chefer betoner de praksisnære barrierer for at kunne yde det, de opfatter som en værdig ældrepleje – dvs. en ældrepleje, hvor borgerens præferencer og behov er i centrum.

For eksempel kan medarbejderne i hjemmeplejen opleve det som en barriere, hvis ruteplanlægningen ikke er realistisk, eller hvis borgerne ikke er visiteret til de rette ydelser:

⋮ *"Planlægningen er virkelig, virkelig vigtig (...) Hvis der er en dårlig planlægning, og jeg skal køre fra det ene område til det andet, så bruger jeg en masse tid på det, og det vil sige, at jeg mister tid hos borgerne. Det kan være, at borgeren egentlig rigtig gerne vil have hjælp klokken otte, men først bliver lagt klokken halv elleve. Det giver bare en rigtig dårlig stemning."*
⋮ Medarbejder, hjemmeplejen

Medarbejdere peger også på det tværfaglige samarbejde omkring borgeren som vigtigt, for hvis ikke der er tydelige arbejdsgange og fora for vidensdeling, kan det modvirke borgerens oplevelse af tryk og kontinuitet. Til spørgsmålet om, hvad hun ville anbefale andre at gøre, hvis de skulle arbejde for at styrke en værdig ældrepleje, svarer en medarbejder for eksempel:

⋮ *"Så ville jeg helt sikkert virkelig dyrke tværfagligheden. Det tror jeg bare er alfa og omega for, at vi kan give vores ældre en værdig hjemmepleje. Fordi hvis der kommer for mange mennesker i hjemmet hele tiden, som ikke ved, hvad de andre går og laver, så er det uværdigt. Det er jo med borgeren i centrum. Det er borgeren, vi er der for. Det er ikke kun en ydelse."*
⋮ Medarbejder, hjemmeplejen

Endelig peger en medarbejder på, at dokumentationssystemer ikke altid understøtter arbejdet med værdighed. For eksempel opleves nogle af de kategorier, der er indbygget i systemet, som ulogiske af medarbejderne. Samtidig har nogle svært ved at læse og/eller skrive, og det betyder, at vigtig viden om de ældre borgere kan gå tabt.

Dette indikerer, at selvom medarbejderne med borgerkontakt – ligesom deres ledere og ældrechefer – er optagede af de værdimæssige aspekter af arbejdet med værdighed, er mere lavpraktiske og logistiske forhold i deres daglige arbejde også vigtige. I en travl hverdag kan de nemlig gøre det svært for medarbejderne at honorere de værdier, de forbinder med en værdig ældrepleje. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ca. halvdelen af kommunerne har valgt at fokusere på organisatoriske ændringer for at understøtte arbejdet med værdighed. Det kan eksempelvis være ændringer i kvalitetsstandarder, flere hænder på området eller organisatoriske tiltag (se figur 14).



7. Metode

Undersøgelsen er gennemført ved hjælp af to overordnede metoder. Først er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle danske kommuner og ældreråd med fokus på de processer, hvorigennem kommunerne har udarbejdet værdighedspolitikker, samt ældrerådernes inddragelse heri. Dernæst er der gennemført en interviewundersøgelse blandt ældrechefer samt ledere og medarbejdere i hjemmeplejen og på plejecentre i udvalgte kommuner med henblik på at belyse især den praktiske udmøntning af politikkerne.

Tilsammen giver disse metoder viden om de processuelle aspekter vedrørende udarbejdelsen af værdighedspolitikkerne samt et mere dybdegående indblik i de konkrete praksisser, overvejelser og udfordringer, som værdighedspolitikkerne har givet anledning til på forskellige organisatoriske niveauer i ældreplejen. I det følgende beskrives de to metodiske elementer nærmere.

7.1. Spørgeskemaundersøgelse blandt kommuner og ældreråd

For at sikre relevansen af spørgsmålene i spørgeskemaet blev der indledningsvist, på baggrund af data fra Kommunale Nøgletal, udvalgt 18 værdighedspolitikker fra kommuner med forskellige kombinationer af hhv. højt, mellem og lavt socioøkonomisk indeks samt højt, mellem og lavt udgiftsniveau pr. borger over 67 år. Disse to parametre blev udvalgt, da de tilsammen giver en indikation af kommunens vilkår for at arbejde med værdighedspolitikker samt deres relative prioritering af ældreområdet sammenlignet med andre kommuner.

De udvalgte kommuners værdighedspolitikker blev gennemlæst med henblik på at identificere relevante spørgsmål vedrørende udarbejdelsen af værdighedspolitikker. Under læsningen blev det fx tydeligt, at der havde været forskellige grader og former for

inddragelse af interessenter samt variation i forhold til, om kommunerne havde holdt sig stringent til de syv områder angivet i lovgivningen, eller om de havde inddraget yderligere temaer eller eventuelt tværgående temaer. Disse observationer blev således formuleret som spørgsmål i spørgeskemaet.

Efter udarbejdelsen af det færdige spørgeskema til kommunalforvaltningerne, som indeholdt i alt 22 spørgsmål, blev der udarbejdet et mindre spørgeskema til ældrerådene indeholdende 10 spørgsmål med fokus på deres oplevelse af inddragelsen i udarbejdelsen af værdighedspolitikkerne.

Selve spørgeskemaundersøgelserne blev gennemført af Epinion, som også bidrog med kvalificering af spørgsmål og svarmuligheder. Derudover indgik Danske Ældreråd i kvalificeringen af spørgeskemaet til ældrerådene og stod for udsendelsen af spørgeskemaer til ældrerådene.

Spørgeskemaerne var åbne for besvarelser i perioden september til oktober 2021. 76 kommuner og 97 ældreråd besvarede spørgeskemaet, resulterende i svarprocenter på hhv. 78 og 99%. Selvom begge svarprocenter er relativt høje, er det derfor værd at være opmærksom på, at der er større sikkerhed for, at ældrerådernes besvarelser er repræsentative sammenlignet med besvarelserne fra kommunerne. Desuden er de fundne uoverensstemmelser mellem forvaltninger og ældreråds besvarelser (fx i forhold til deres oplevelse af inddragelsen af andre parter) ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der er en reel uoverensstemmelse.

Med henblik på den efterfølgende kvalitative undersøgelse blev kommunerne bedt om at angive kontaktoplysninger, såfremt Sundhedsstyrelsen måtte kontakte dem efterfølgende.

7.2. Kvalitative interviews i kommunerne

Blandt de kommuner, som i spørgeskemaundersøgelsen havde angivet, at Sundhedsstyrelsen måtte kontakte dem, blev der udvalgt fem case-kommuner til den kvalitative del af undersøgelsen. Disse kommuner blev udvalgt ud fra et kriterium om spredning i forhold til følgende parametre:

- Geografi
- Graden af inddragelse af forskellige parter i udarbejdelsen af værdighedspolitikken
- Hvorvidt kommunen havde eller ikke havde en ældre- eller seniorpolitik inden udviklingen af deres værdighedspolitik
- Hvorvidt værdighedspolitikken havde fremmet værdighedsdagsordenen i kommunen og medført konkrete ændringer i praksis

Der blev gennemført 19 semistrukturerede interviews med i alt 21 personer. De gennemførte interviews var med hhv. fem ældrechefer⁵, ni driftsledere for hjemmepleje og plejecenter og syv medarbejdere i hjemmepleje og på plejecenter. Der blev udarbejdet tre interviewguides, som var målrettet hhv. forvaltning, driftsledelse og medarbejdere.

Interviewene blev enten gennemført i forbindelse med fysiske besøg i kommunen eller virtuelt.

⁵ I én af de fem kommuner blev forvaltningen repræsenteret af en specialkonsulent.



Gode råd 1



Sørg for sammenhæng mellem værdighedspolitikken og andre politikker og strategier på området

Hvad

Tydelig sammenhæng på tværs af forskellige politikker og strategier på ældreområdet sikrer, at ledere og medarbejdere på alle niveauer i kommunen oplever en fælles retning i arbejdet med værdighed.

Undersøgelsen viser, at værdighedspolitikken i mange kommuner eksisterer sammen med andre kommunale politikker: seniorpolitik, sundhedspolitik, frivilligpolitik, pårørendepolitik mv. I de kommuner, hvor der findes flere politikker på ældreområdet, kan det være en kilde til forvirring og frustration blandt ledere og medarbejdere, hvis der er uhensigtsmæssige overlap mellem politikkerne, eller de opleves som modsatrettede.

Når der er en rød tråd mellem visioner, strategier og målsætninger fra forskellige politikker, skaber det derimod øget engagement hos ledelsen og medarbejdere.

Hvorfor

Hvordan

- **Skab overblik.** Gå på detektivarbejde på tværs af forvaltninger og andre enheder i kommunen. Saml de forskellige politikker og skab overblik over, hvad de indeholder, og hvordan de kan tænkes sammen.
- **Involvér bredt.** Involver dem, der har været med til at udvikle og omsætte relaterede politikker. Afhængigt af kommunestørrelse og lokal organisering vil det være forskelligt, hvilke ledelsesniveauer og medarbejdergrupper der skal involveres. Understøt gerne processen med en tværgående gruppe med tydelige roller.
- **Sikr sammenhæng.** Afklar hvordan de forskellige politikker bidrager til hinanden. Hvilke visioner skal gentages eller henvises til? Brug gerne formuleringer, som vækker genklang hos medarbejdere og borgere.
- **Lav et "borgertjek".** Er det tydeligt, hvordan borgere i kommunen vil kunne mærke politikken? Og vil borgerne opleve et sammenhængende billede af kommunens ældrepleje på tværs af forskellige politikker?

Gode råd 2



Planlæg og aftal rammer for inddragelse af andre parter tidligt i processen

Hvad

Tydelige rammer for inddragelse i udviklingen af værdighedspolitikken sikrer, at parterne har samme forståelse af, hvad inddragelsen skal handle om, og hvilket mandat de hver især har.

Undersøgelsen viser, at de fleste kommuner har inddraget det politiske niveau, herunder ældrerådet samt ledelse og medarbejdere i ældreplejen. Ældre borgere, der får støtte fra kommunen, deres pårørende og civilsamsfundsorganisationer bliver inddraget i ca. halvdelen af kommunerne.

Generelt er der plads til, at kommunerne i højere grad inddrager pårørende og borgere, der modtager støtte og hjælp fra kommunen. Kommunerne inddrager generelt mest i starten og undervejs i udviklingen af politikken og mindre, når teksterne er færdige eller næsten færdige, og når de skal omsættes til praksis.

Mens kommunerne og ældrerådene er enige om, at ældrerådene er blevet inddraget i processen, har de dog ikke altid samme billede af, hvad ældrerådene har bidraget med i processen.

Hvorfor

Hvordan

- **Invitér strategisk.** Overvej, hvilke parter, der skal inddrages og med hvilket formål. Borgere kan give eksempler på den pleje, de ønsker fra kommunen. Patientforeninger og ældreorganisationer kan bidrage med faglige indspark. I enkelte kommuner står ældrerådet for at afholde borgermøder.
- **Planlæg inddragelsen.** Overvej tidspunktet for inddragelsen. I starten vil der typisk være fokus på idégenerering og prioritering. Når teksten er ved at være på plads, kan det give mening at bruge inddragelsen til at teste med andre parter, om man har været lidt "fagblind". Når der skal følges op på politikens virkning i praksis, kan parter tæt på praksis med fordel inddrages, dvs. ledere og medarbejdere samt borgere og pårørende.
- **Afstem forventninger.** Uanset hvad parterne bliver inddraget i, er det vigtigt at afstemme forventninger: Hvor kan parterne få indflydelse, og hvor er der vilkår, som ikke kan ændres?
- **Aftal tidsplan.** Hvornår kan parterne forvente at blive indkaldt? Hvad er næste trin? Hvordan vil parterne få besked?

Gode råd 3



Overvej hvilke områder der skal have særligt fokus i værdighedspolitikken, og hvordan der skal følges op på den

Hvad

En klar prioritering af, hvilke områder, værdier eller visioner der er centrale for kommunens værdighedspolitik, samt en plan for, hvordan der følges op på dem, understøtter, at værdighedspolitikken tilpasses lokale behov og ønsker i kommunen.

Undersøgelsen viser, at lovens krav om syv konkrete områder, som en værdighedspolitik skal berøre, i nogle kommuner opleves som en begrænsning. Andre kommuner oplever det derimod som en hjælp, at kravene til politikken er klare.

I tråd med dette er der også stor forskel på, hvordan kommunerne har imødekommet lovens krav til politikken. Nogle politikker følger en stringent opbygning med udgangspunkt i de syv områder. Andre har udpeget særlige fokusområder, tilføjet yderligere områder eller defineret tværgående værdier, temaer eller visioner. Desuden opstiller tre ud af fire kommuner konkrete mål eller handleplaner for politikken, mens de øvrige kommuner ikke gør.

Hvorfor

Hvordan

- **Drøft fokusområder.** Skal alle områderne beskrevet i værdighedspolitikken have samme vægtning, eller skal noget have særligt fokus? Skal der inddrages øvrige områder end dem, der er fastlagt i lovgivningen?
- **Anvend data.** Brug eksempelvis data fra brugerundersøgelser, Sundhedsprofilen eller andre undersøgelser til at identificere særlige behov blandt borgerne i jeres kommune (fx ernæring, ensomhed, selvoplevet psykisk helbred mv.)
- **Inddrag tidligt.** Inddrag tidligt i processen andre parter i diskussioner af, hvilke områder der er centrale at få med i kommunens værdighedspolitik.
- **Overvej målsætning.** Overvej om der skal opstilles konkrete mål eller handleplaner for politikkens virkning i praksis. Undersøg i den forbindelse, hvilke data kommunen har adgang til for at kunne vurdere, om I er på rette vej.

Gode råd 4



Skab rum til refleksion i hverdagen, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab oversætter politikken til praksis

Hvad

Faglig refleksion om værdighed foregår ikke kun på formelle kurser, men i lige så høj grad i hverdagen: ved tavlemøder, triagering, berboerkonferencer, MUS- og ansættelsessamtaler, og når lederen løbende går i dialog med medarbejderne om borgere og pårørende.

Undersøgelsen viser, at lederne spiller en vigtig rolle i at oversætte politikens indhold og sprog til en praksis, som giver mening for medarbejdere i deres hverdag. Dette støttes med forskellige initiativer, såsom kompetenceudvikling og dialogen med medarbejdere og med borgerne. Den faglige dialog kan nemt skabes tæt på praksis med forskellige hverdagstiltag. Undersøgelsen peger på, at lederne er bevidste om deres funktion som rollemodeller – hele tiden.

I flere kommuner indeholder politikken citater fra medarbejdere og borgere, hvilket bidrager til at gøre politikken konkret og nærværende. Det samme kan opnås med visioner, der tydeligt formulerer, hvad borgeren skal opleve i sit møde med ældreplejen. Nogle ændringer i praksis kan dog bedst understøttes med ændringer af arbejdsgange, ansættelse af medarbejdere på udvalgte områder eller revidering af kvalitetsstandarder.

Hvorfor

Hvordan

- **Synliggør borgerne.** Overvej under udviklingen af politikken at anvende citater fra borgere, pårørende og medarbejdere, så "oversættelsesarbejdet" bliver mindre.
- **Skab rum.** Afprøv hvordan du som leder kan skabe plads til faglig refleksion i hverdagen hos dine medarbejdere. Deltag fx i morgenmøder, triagering eller tavlemøder, hvor værdighedsarbejdet kommer til udtryk i samtaler om den enkelte borger.
- **Aktivér politikken.** Bring elementer fra politikken i spil ved MUS- eller ansættelsessamtaler. Som leder kan du gøre dette, når du fortæller om arbejdspladsens værdier eller ved bede ansøgeren reflektere over et fagligt dilemma.
- **Gennemgå arbejdsgange.** Gennemgå jeres arbejdsgange med medarbejdere ud fra et borger- eller pårørendeperspektiv. Hvis de ikke giver mening for medarbejderne, bør de måske ændres. Det kræver mod at skabe positive forandringer.
- **Vær udholdende.** Værdighedsarbejdet realiseres ikke fra den ene dag til den anden. Skab den røde tråd mellem det, I gør i praksis, og det, der står i kommunens værdighedspolitik.

Sundhed for alle ♥ + ●