



# PROJEKTRAPPORT

## Optimering og kulturforandring i ældreområdet, Stevns Kommune

27. februar 2020

## Indholdsfortegnelse

|  |          |
|--|----------|
| <b>1.0 Formålet med projektrapporten</b>                       | <b>1</b> |
| <b>2.0 Formål med projektet</b>                                | <b>1</b> |
| <b>3.0 Mål for projektet</b>                                   | <b>1</b> |
| 3.1 Fokusområder i projektet                                   | 2        |
| <b>4.0 Resultater for projektet</b>                            | <b>2</b> |
| 4.1 Resultater og fokusområder ud over projektets målsætninger | 5        |
| 4.2 Opsummering af forandringsforløbet                         | 6        |
| <b>5.0 Aktivitetsplan for projektet</b>                        | <b>6</b> |

### 1.0 Formålet med projektrapporten

At lave en kort opsamling på resultaterne af projektets formål, mål og fokusområder samt at vise de anbefalinger som Essens ser og har hørt at lederne og medarbejderne ønsker at arbejde videre med for at skabe en blivende forandring og en fastholdelse af de fine resultater der er opnået i samarbejdet om projektets målsætninger.

### 2.0 Formål med projektet

Formålet med projektet var at optimere ældreområdet gennem en kulturforandring, hvor faste ruter, kørelister, plejelister og justerede grund- og vagtplaner, i endnu højere grad, skal understøtte borgernes behov og døgnrytme.

### 3.0 Mål for projektet

- Involvering af medarbejderne i planlægning af de bedste ruter og plejelister inden for rammebetingelserne
- Bedre helhedspleje for borgerne gennem bedre faste ruter, kørelister, plejelister mv.
- Faste ruter, kørelister, plejelister mv. giver større kontinuitet hos borgerne
- Faste ruter, kørelister, plejelister, mv. giver bedre samarbejde i det team, der altid arbejder sammen om de samme borgere. Helhedspleje og videndeling øges, der sker færre fejl og medarbejderne trives bedre, fordi de føler sig dygtigere
- Revidere grund- og vagtplaner, så de understøtter de faste ruter, kørelister, plejelister mv. og dermed borgernes behov
- Revidere grund- og vagtplaner, så de sikrer, at ressourcerne er afstemt efter de faste ruter, kørelister, plejelister mv. og dermed borgernes behov og døgnrytme
- Rute- og ressourcestyringsmodel, der sikrer, at lederne kan styre på fremtiden i stedet for efter fortiden.
- Visiteret tid som udgangspunkt for den gode planlægning

- Alle medarbejdere tager i endnu højere grad ansvar for ruter, plejelister, vagtplaner, ferieplaner, luft på listerne, visiteret tid mv.
- Overdragne SUL ydelser skal i endnu højere grad sættes i system med opfølgingslister og afslutning
- At lederne fra plejecentrene i højere grad kommer til at se og benytte hinanden som kollegaer, og derved udnytte den synergi, der ligger i samarbejde i deres netværk.

### 3.1 Fokusområder i projektet

- Med afsæt i ovenstående formål og målsætninger er der gennemført en analyse på henholdsvis plejecentrene og i hjemmeplejen/sygeplejen. Analysen blev gennemført via dialogmøder med alle ledere og medarbejdere. Analysens anbefalinger blev samlet til nedenstående 8 overordnede fokusområder. Opsamling på analysen fremgår af særskilt dokument.
- Fokusområderne er brugt som pejlemærker for hver enhed. Hvor medarbejderne og lederne sammen med Essens, har arbejdet struktureret med løsningerne. Ledergruppen for henholdsvis plejecentrene og hjemmeplejen/sygeplejen har sammen med Essens sikret en ensartethed i løsningerne samt en fælles ledelseskraft, sparring og kommunikation i organisationen.

## 4.0 Resultater for projektet

Nedenfor er der for hvert fokusområde kort beskrevet de resultater, der er opnået - det står med grøn skrift. Samt de udestående, vi anbefaler, der med fordel kan arbejdes videre med og som både medarbejdere og ledere ønsker fortsat fokus på og træning i - det står med rød skrift.

1. Faste Besøgslister og faste Ruter (med afsæt i den visiterede tid) inkl. øvrige ikke direkte borgerrettede opgaver.
  - a. **Resultat:** Ledere og medarbejdere har på plejecentrene og i hjemmeplejen arbejdet med at udvikle nye strukturerede besøgslister/kørelister, der skal sikre kontinuitet hos borgerne, retfærdig arbejdsfordeling, fagligt fokus hos den enkelte borger og tættere relationer til borgeren. I hjemmeplejen er der arbejdet struktureret med kørelisterne ift. den visiterede tid, så borgerne ligger korrekt i systemet. På plejecentrene har de ikke en digital løsning til at få overblik over besøgslisterne og her er udviklet manuelle systemer, der har givet fælles overblik. Medarbejderne tager i endnu højere grad ansvar for ruter, plejelister, vagtplaner, ferieplaner, luft på listerne, visiteret tid mv.
  - b. **Resultat:** Med udgangspunkt i den metode, der er undervist i jf. ovenstående og den nye mødestruktur, der er foreslået nedenfor, så vil det være muligt, at 6 planlæggerressourcer i hjemmeplejen vil kunne nedskaleres til 4 planlæggere, når forandringsteorien er fuldt implementeret. Dette vil dog være afhængigt af, hvor effektivt det nye vagtplanssystem er, som skal implementeres på hele ældreområdet hen over sommeren 2021.

- c. Udestående: Det er svært at fastholde kontinuiteten på kørelisterne, så der er faste medarbejdere hos den enkelte borger i hjemmeplejen, da der næsten hele tiden er flere vacante stillinger, som gør, at listerne skal fordeles ud på vikarer.
    - d. Der mangler ledelses- og tovholderkraft til at fastholde arbejdet.
- 2. Vagtplaner, der understøtter beboernes behov og døgnrytme og passer til de faste besøgsplaner/arbejdsplaner
  - a. Resultat: Ledere og medarbejdere har på plejecentrene og i hjemmeplejen gennemgået og revideret deres grundplaner, som sikrer det korrekte antal i fremmøde i hvert vagtlag. Når grundplanerne er i orden, giver det den bedste forudsætning for en hensigtsmæssig langtidsplanlægning og mulighed for omlægning af vikartimer til faste medarbejdere. Der har været en generel drøftelse med medarbejderne om fordele og ulemper ved, at mange ønsker at arbejde hver 3. weekend.
  - b. Udestående: Der er en generel udfordring med at få dækket de vacante stillinger i hjemmeplejen, hvilket medfører, at de ikke er muligt at få omlagt alle vikartimer til faste stillinger lige p.t. En af årsagerne til det er, at ansøgerne ikke vil arbejde hver 2. weekend, som 50% af medarbejderstaben skal.  
  
Der er endvidere stor mangel på faste medarbejdere i alle weekender på grund af at 50% af medarbejderne arbejder hver 3. weekend.  
  
Det er et stort dilemma.
- 3. Bedre helhedspleje for borgerne gennem samarbejde, kultur og ressourcefordeling, der understøtter beboernes behov over hele døgnet og sikre at vi samarbejder i plejen og på tværs, kommunikerer og videndeler i overgangene mellem vagtlagene.
  - a. Resultat: Ledere og medarbejdere har på plejecentrene og i hjemmeplejen arbejdet fokuseret på det gode samarbejde om borgernes behov i starten af 2020. De er instrueret i at strukturere den gode dag og -aften overlapning og finde de gode løsninger for borgerne. De er engagerede og ønsker mere kompetenceudvikling.
  - b. Resultat: Ledere og medarbejdere har på plejecentrene arbejdet med ugeskemaer og Blomstring på nogle borgere.
  - c. Resultat: Sygeplejen har startet drøftelsen om en ny organisationsstruktur, så der kan knyttes faste sygeplejersker til hvert hjemmeplejeområde.
  - d. Udestående: Ledere og medarbejdere på plejecentrene og i hjemmeplejen/sygeplejen mangler træning og sparring for at få sat ordentlig gang i de tværfaglige holdmøder. Det har været meget svært at øve de nye tiltag, for medarbejderne har ikke kunnet mødes ret mange ad gangen og har ikke kunnet mødet på tværs af faggrupperne på grund af Corona restriktionerne. Det er vigtigt med træning og sparring i forhold til dette fremover, hvis det skal igangsættes og fastholdes.

- e. Udestående: Ledere og medarbejdere har på alle plejecentre arbejdet med ugeskemaer og Blomstring på nogle borgere, men mangler mere træning.
4. Mødestruktur der sikrer, at vi samarbejder om beboernes behov, videndeling der giver øget faglighed samt at vi tager et fælles ansvar for de gode løsninger.
- a. Resultat: Ledere og medarbejdere er på plejecentrene og i hjemmeplejen i større og mindre grad startet på at ændre deres mødestruktur, så de opnår en synergieffekt og værdiskabelse i samarbejdet om borgernes behov indenfor de økonomiske rammer. Triage møder og tværfaglige holdmøder bliver afholdt i det omfang ressourcerne og Corona tillader det. Møderne skal udgøre den daglige sammenhængskraft i det faglige samarbejde om borgernes behov, tilstande og døgnrytme.
  - b. Udestående: Der mangler fortsat træning og fastholdelse af holdmøderne og sygeplejen mangler at blive tilknyttet holdmøderne.
5. Fælles morgen- og aftenstart samt sikring af struktureret overlevering, mellem vagtlagene.
- a. Resultat: Ledere og medarbejdere har på plejecentrene og i hjemmeplejen på forskellig vis succes med fælles morgenstart på 10 minutter dagligt og fælles aftenstart 10 minutter 2 gange om ugen. Her sikres et fælles overblik over dagen/aften samt sikrer kontinuitet og retfærdig arbejdsfordeling. Hvis en liste skal fordeles ud, fordi en kollega er syg. Morgen- og aften start skal indarbejdes i besøgslisten/kørelisten og de visiterede timer i hjemmeplejen og påvirker derfor ikke økonomien negativt.
  - b. Udestående: Der mangler fortsat træning og fastholdelse af møderne.
6. Ledelse tæt på praksis, der sikrer at lederne er klædt på til at guide og sparre med medarbejderne om de gode løsninger på faste besøgslistes/arbejdsplaner, vagtplaner, ferielister, sygesamtaler, faglighed, kultur, beboernes behov, aktiviteter mm.
- a. Resultat: Lederne prioriterer så vidt muligt deres ledelsestid til fælles morgen- og aftenstart samt til triage- og tværfaglige holdmøder. Det er aftalt, at der ikke kan ligge andre møder på disse tidspunkter.
  - b. Resultat: Medarbejderne foretrækker, at lederne deltager og faciliterer ovenstående møder, da det giver færre konflikter og de kan få afklaring med det samme, så alle har et fælles billede.
  - c. Udestående: Det er ikke realistisk, at lederne kan deltage i alle møder, men de forsøger at prioritere efter bedste evne.
7. Økonomistyring på faste besøgslistes/kørelister og vagtplaner der sikrer det korrekte fremmøde.
- a. Resultat: Lederne og medarbejderne på plejecentrene og i hjemmeplejen arbejder med at opnå forståelse af, hvordan de sikrer den gode økonomi. Det er aftalt, at medarbejderne ikke bare kan få løse fridage, men må bytte med en kollega. Man

skal overveje arbejdet i blandede vagter, da det ødelægger kontinuiteten hos borgerne. Medarbejderne tager ansvar for at sikre det korrekte fremmøde.

- b. Udestående: Vikarforbruget i weekenderne pga. hver 3. weekend rul belaster økonomien og vi kan ikke få faste medarbejdere nok til kun at arbejde i weekenderne.
- c. Udestående: Der mangler fortsat styringsværktøjer i forhold til visitation, plejepakker og udmøntning af serviceniveau.

8. Overdragne SUL ydelser skal i endnu højere grad sættes i system med opfølgingslister og afslutning

- a. Resultat: Det er aftalt at, sygeplejerskerne på et tidspunkt skal tilknyttes hver deres hjemmeplejeområde på sammen måde som på plejecentrene. Det vil løfte fagligheden og det tværfaglige samarbejde, at der er faste sygeplejersker i samarbejdet om borgerne.
- b. Udestående: Ledere og medarbejdere i hjemmepleje og sygeplejen skal i gang med at arbejde med de nye arbejds gange for de overdragne SUL ydelser og det nye kompetenceskema. Her mangler træning og sparring, så alle fagligheder spiller hinanden gode og er involveret i de nye arbejds gange, så det giver mening.

#### 4.1 Resultater og fokusområder ud over projektets målsætninger

I analysen blev det tydeligt, at lederne og medarbejderne oplevede, at den vagtlagsopdelte ledelsesstruktur i hjemmeplejen gjorde det svært at få borgerforløbende og samarbejdet på tværs af vagtlagene til at hænge sammen. Dvs. at der var en leder for alle aftenvagter og en leder for hver af to dagvagtsgupper.

Analysen viste tydeligt at ledelsesstrukturen var afgørende for projektets formål og målsætninger. Essens anbefalede at dette punkt blev en del af projektets fokusområder.

- a. Resultat: Ny ledelsesstruktur, hvor lederne i hjemmeplejen har både dag- og aftenvagter i ledelse. Større ejerskab til hinandens ledelsesområder og stor succes med at være i ledelse sammen og finde gode løsninger sammen. Der er nu 3 grupper i hjemmeplejen med både dag- og aftenvagter i hver gruppe.
- b. Udestående: Hjemmeplejen er vokset i antal borgere og ydelser det sidste år og det har givet et større ledelsesområde for den enkelte leder. Især i Syd gruppen er ledesspændet meget stort med mere end 60 medarbejdere. Essens anbefaler derfor at Syd gruppen deles op i to områder med en leder i hvert område.

## 4.2 Opsummering af forandringsforløbet

Generelt har Corona situationen i 2020 betydet, at indsatsen har haft svære vilkår, da den var afbrudt med 3-4 måneders pause i foråret og kun kunne gennemføres i små bidder resten af året, fordi man ikke kunne mødes ret mange ad gangen. Momentum i forandringerne har derfor været svære at fastholde. Det har bevirket, at vi har måtte gentage nogle af elementerne og at vi ikke er nået lige så langt med sygeplejegruppen og holdmøderne som forventet. Takket være et højt engagement hos ledere og medarbejdere, er det lykkedes at gennemføre mange gode processer de fleste steder på trods af denne mærkelige situation.

Endvidere har forandringsprocessen på Egehaven været præget af et ledelsesskift midt i 2020, som betyder, at de ikke er nået igennem hele processen på samme måde som de øvrige plejecentre.

Plejecentrene samt hjemme- og sygeplejen har gennem 2020 fulgt de samme fokusområder og har arbejdet med en ensartet driftsoptimering samt en fælles kulturforandring. Det har givet et fælles sprog i hele ældreplejen og en genkendelighed i de arbejdsprocesser, der er blevet undervist i og trænet.

Generelt har forandringsprocessen fyldt mere i hjemmeplejen end på plejecentrene, idet hele planlægningsstrukturen er noget mere kompleks i hjemmeplejen end på plejecentrene. Og idet det undervejs blev nødvendigt at gennemføre en organisationsforandring, da lederen af hjemmeplejen aften stoppede. Det ville ikke give mening at ansætte en ny leder for hjemmeplejen aften, når vi allerede vidste, at vi gerne ville ændre på aften/dag. Baggrunden for dette ønske var at skabe mere sammenhængende borgerforløb og samarbejde mellem vagtlagene. Organisationsændringen er gennemført i praksis, men den tekniske ændring er stadig et udestående. Det kommer på plads i forbindelse med implementering af det nye vagtplansystem.

Aften Nord var undervejs ligeledes hårdt pressede af et dårligt arbejdsmiljø, som krævede en helt særlig indsats.

Der mangler generelt ledelseskraft/tovholderkraft i forhold til at sikre den fortsatte implementering og fastholdelse af de nye måder at arbejde på.

## 5.0 Aktivitetsplan for projektet

Projektets løbetid var 01.01.2020 – 31.12.2020, med dialogmøder og analyse i januar og februar og første ledersamling i marts.

# TIDSPLAN MED DATOER

ESSENS

|                         | JAN                          | FEB                                  | MAR   | APR | MAJ  | JUN | JUL | AUG  | SEP | OKT | NOV | DEC                                      |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|-----|--|
| <b>Analyse</b>          | Opstarts Workshop<br>22.1.20 | Foranalyse<br>Besøg dato: 10 enheder | Rapport med Handleplan, forløb og effektmål for hver enhed<br>Kick-off for afdelingsledere Dorthe og Thomas<br>Dato primo marts   |     |  |     |     | Effektmål evaluering                         |     |     |     | Effektmål evaluering                     |
| <b>Involvement</b>      |                              |                                      | Leder Workshop<br>Personalemøder  |     | Dato ultimo marts / primo april<br>Dato ultimo marts / primo april |     |     | Leder Workshop<br>Personale møder            |     |     |     | Leder Workshop<br>Personale møder        |
| <b>Implementering</b>   |                              |                                      | Faste ruter, plejelister, mm og vagtplaner<br>Planlæggerrollen og medarbejder ansvar  |     |  |     |     | Samarbejde om borgernes behov og døgnrytme   |     |     |     | Feedback<br>Vende modstand til ejerskab  |
| <b>Praksistræning</b>   |                              |                                      | Træning af ny praksis, holdninger og handlinger ude i de enkelte enheder. Der udarbejdes individuelle handleplaner og forløb med afsæt i ledernes og enhedens behov, indenfor de nye rammebetingelser, der er aftalt for projektet. Datoer i maj og september |     |  |     |     |  |     |     |     |  |
| <b>Kulturforankring</b> |                              |                                      |   |     | Kommunikationsplan:<br>De gode historier                           |     |     | Midtvejs evaluering til det politiske niveau |     |     |     | Slut evaluering til det politiske niveau |

De bedste hilsner

Pia Palm  
Managing partner