Connector

16-01-2023

Midtvejs-evaluering

Projekt Selvstyrende teams i Døgnplejen
Frederikssund Kommune

Connector

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion til midtvejsevaluering 3
1.1 Konklusion og anbefalinger 4

2. Beskrivelse af afprøvninger i pilotgrupper 7
2.1 Organisering af selvstyrende teams – hvilke prøvehandlinger er iværksat? 7
2.2 Forudsætninger for selvstyrende teams – hvilke forbedringsindsatser er iværksat? 8
2.3 Beskrivelse af forbedringsteam og fremgangsmåde 10
2.4 Sammenfatning: Status for model og grad af selvstyre efter afprøvningsfasen 11

3. Tegn på effekt af selvstyrende teams i pilotgrupper 12

4. Connectors anbefalinger 14

Connector

1. Introduktion til midtvejsevaluering

I Frederikssund Kommunes budgetaftale for 2022 blev der fastsat en politisk ambition om, at Døgnplejen udvikler de organisatoriske forudsætninger for ”at målrette ydelser til den enkelte borgeres behov, inddrage borgeren, styrke fagligheden, mere selvstyring og fleksibilitet i tildelingen af ydelser”.

Derfor har Frederikssund kommune ansøgt og fået midler fra Socialstyrelsen til udvikling af faste, selvstyrende og tværfaglige teams i Døgnplejen. Styrelsen lægger i deres tilsagn særlig fokus på, at projektet er i sammenhæng med forudgående indsatser og eksisterende ambitioner. Der er afsat midler til ansættelse af projektleder, sundhedsfaglig konsulent i to år, samt frikøb af medarbejdere og ledere i Døgnplejen samt konsulentstøtte.

Frederikssund Kommune har modtaget tilsagn om tilskud på i alt 5,1 mio. kr. til gennemførsel af projektet i perioden 31.12.2021 til 31.12.2023. Socialstyrelsen modtog i alt 69 ansøgninger om tilskud fra ansøgningspuljen. 25 kommuner har fået tilsagn om støtte på samlet 191,6 mio. kr. Ud over Frederikssund Kommune har også Allerød, Fredensborg og Hillerød kommuner i Klynge Nord modtaget midler fra pulje til faste teams i ældreplejen.

Projekterne omkring faste teams forventes at bidrage med erfaringer til, hvordan man i overensstemmelse med forarbejdet til en kommende ny ældrelov kan skabe en ældrepleje, der i højere grad tager udgangspunkt i borgerens ønsker og behov, hvor mest muligt af medarbejdernes tid anvendes i plejen og omsorgen for de ældre, og som kan skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejdernes faglighed betyder noget.

Projektet om selvstyrende teams i Døgnplejen er organiseret efter forbedringsmodellen, hvor medarbejderne og lederne sammen udvikler, afprøver, tilpasser og implementerer ideer til forbedringer i den daglige opgaveløsning. Ved hjælp af denne model er der igangsat udvikling og implementering af model for selvstyrende teams, først i mindre skala i to pilotgrupper, Frederikssund Syd og Slangerup (Døgnplejen Øst 2), hvorefter den afprøvede praksis skal udrulles til resten af Døgnplejen.

Der er i hvert pilotteam etableret et tværfagligt forbedringsteam, som har til formål at drive udviklingen og etableringen af faste, selvstyrende og tværfaglige teams ude i den enkelte gruppe gennem systematisk løbende forbedringsarbejde, herunder at være ”forandringsagenter” og bidrage til at beslutninger og tiltag bliver omsat til konkret handling og adfærd i dagligdagen.

Som det fremgår af projektansøgningen, skal der gennemføres en midtvejsevaluering af erfaringerne fra prototypeudvikling i de to pilotgrupper, som skal danne grundlag for beslutninger om igangsætning af udrulning af teamorganisering i resten af Døgnplejen.

I overensstemmelse med ansøgningen, bliver der tale om en gradvis udrulning af ”elementer” i retning af mere fast, tværfaglig og selvstyrende teamorganisering i løbet af 2023. Pilotgrupperne vil fortsat i 2023 bidrage til afprøvning af nye tiltag og i samspil med de øvrige grupper udvikle videre på en model for teamorganisering og forudsætningerne herfor.

Projekt selvstyrende teams - formål og mål

Projekt selvstyrende teams skal bidrage til realiseringen af nogle langsigtede mål for Døgnplejen omhandlende:

- Høj borgertilfredshed; borgeren oplever, at de møder færre medarbejdere og får den rette støtte.
- Øget faglig kvalitet og forbedret patientsikkerhed.
- Attraktiv arbejdsplads; medarbejderne oplever større tilfredshed med jobbet, som skal ses i lavere sygefravær og bedre fastholdelse.

- Budgetbalance; økonomien kommer i bedre balance ved bedre styring.

Med dette afsæt, er der blevet formuleret konkrete mål og gevinster for etableringen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams, hvilket er sket på baggrund af dialog med borgere og pårørende fra de to pilotgrupper, medarbejdere og ledere:

- Borgeren oplever, at støtten leveres ud fra aktuelle ressourcer og behov.
- Borgeren oplever professionalisme og genkendelighed i støtten, uanset hvem som kommer.
- Medarbejderne bruger deres ressourcer og kompetencer godt.
- Medarbejderne arbejder ud fra fælles faglig viden.
- Ledelsen kender vores drift og følger tæt op på vores budget og aktivitet.

Formål med midtvejsevalueringen

Formålet med midtvejsevalueringen er for det første at give en samlet beskrivelse af, hvad der er afprøvet i pilotgrupperne, og hvad der på nuværende tidspunkt kan dokumenteres om resultater i forhold til projektets mål.

Dernæst er formålet at understøtte overgangen fra projektets afprøvningsfase til udrulningsfase gennem anbefalinger til:

- Hvilke konkrete elementer af teamorganisering, der med fordel kan udrulles i hele Døgnplejen til en start primo 2023.
- Hvilke forudsætninger for teamorganisering, der i afprøvningsfasen er blevet identificeret, og som der er behov for at arbejde videre med.
- Fremgangsmåde for udrulning af teamorganisering, og hvordan projektet kan blive omdrejningspunkt for læring og kompetenceudvikling i Døgnplejen, på baggrund af de foreløbige erfaringer i pilotgrupperne.

Midtvejsevalueringen er foretaget af Connector A/S, som er tilknyttet projektet som ekstern konsulent. Midtvejsevalueringen baseres på løbende input via de to etablerede forbedringsteams, hvor ledere og medarbejdere deltager, tværgående videndelingsaktiviteter samt seminarer i Døgnplejens ledergruppe.

Afrapporteringen er struktureret på følgende måde: I kapitel 1 gives en beskrivelse af fremgangsmåde og aktiviteter i de to pilotgrupper i forhold til udvikling og afprøvning af teamorganisering fra august til december 2022. I kapitel 2 gives en beskrivelse af tegn/indikatorer på effekt af teamorganiseringen, som foreløbigt kan identificeres i de to pilotgrupper. Endelig gives i kapitel 3 Connectors anbefalinger til udrulning og videre proces.

1.1 Konklusion og anbefalinger

De to pilotgrupper i Slangerup og Frederikssund Syd har i afprøvningsfasen iværksat prøvehandlinger, der har rettet sig mod at etablere faste, tværfaglige og selvtilrettelæggende teams med følgende karakteristika:

- Et tværfagligt team bestående af 20-25 medarbejdere med sygeplejersker, sosu-personale og terapeuter, som i højere grad arbejder som et fælles team. Der er i hvert team 14-15 daglige ruter (ekskl. sygepleje), svarende til 14-15 medarbejdere i fremmøde på hverdage.
- Etablering af mindre geografiske teams og grundrul omkring kørelister, som skal sikre, at der kommer færrest mulige forskellige personaler i borgernes hjem og styrke kvaliteten i den leverede pleje og omsorg.
- En sammenhængende mødestruktur, der understøtter det tværfaglige samarbejde. Konkret er der etableret møde ved vagtstart, hvor medarbejderne deler viden og koordinerer omkring borgerne samt håndterer dag-til-dag ændringer til kørelisten. Der

er tale om en begyndende bevægelse mod et mere selvtilrettelæggende team, hvor teamet i højere grad selv tager ansvar for at koordinere og håndtere ændringer.
- Derudover har én pilotgruppe igangsat triagering inspireret af afprøvning i Døgnplejen Vest. Triage er et redskab hvor man systematisk vurderer om der sker en forværring og/eller en ændring af borgerens helbredstilstand og funktionsniveau. På triagemøder drøftes årsager og handlingsplaner tværfagligt ved disse forværringer. Dette betyder, at der er konsensus i de planer, der lægges omkring borgeren, og der sikres en kontinuerlig opfølgning.

Herudover har pilotgrupperne bidraget med at identificere og gennemføre forbedringsindsatser i forhold til at forbedre de grundlæggende forudsætninger for teamorganisering, herunder styrket samarbejde med Visitationen, forbedret faglig dokumentation, forbedrede fysiske rammer samt praksisnær kompetenceudvikling af både medarbejdere og ledere. Det er samtidigt tydeligt, at udvikling af Døgnplejen er et kulturprojekt, hvor arbejdet med teamorganisering bliver en vigtig løftestang for at udvikle den fælles kerneopgave indenfor en række fastsatte rammer og strukturer.

I evalueringen gives en sammenfatning af de foreløbige tegn og indikatorer for effekt af selvstyrende teams, der efter afprøvningsfasen kan ses i de to pilotgrupper.

Connector giver en række anbefalinger, som skal understøtte overgangen fra projektets afprøvningsfase til udrulningsfase med udgangspunkt i:

- At der anlægges en mere gradvis tilgang til udrulning, hvor ”delelementer” i den fremtidige model for teamorganisering gradvist udrulles til hele Døgnplejen i takt med, at der bliver skabt grundlag for beslutninger for fælles fremgangsmåde.
- At der primo 2023 startes med at udrulle vagtstartsmøde (morgenmøde for dagvagt, eftermiddagsmøde for aftenvagt); opdeling af gruppe i geografiske teams omkring kørelister samt opstart af triageringsmøde i alle ni grupper.
- At der bliver etableret forbedringsteams i alle Døgnplejens ni grupper, som med afsæt i forbedringsmodellen tager ansvar for implementeringen af de fælles løsninger samt generelt forbedringsarbejde med afsæt i gruppens specifikke behov og udfordringer.
- At der skabes en systematik og en tydelig sammenhæng i Døgnplejens samlede udviklingsaktiviteter op mod de fælles mål (programledelse), hvor forbedringsteams udgør ”motoren”, som ude i driften sikrer bedre implementering af udviklingstiltag.
- At der arbejdes med at skabe forudsætningerne for de selvstyrende teams, hvor Connector giver konkrete anbefalinger til:
    - Fokus på at sikre rammerne for fleksibel hjælp ud fra borgernes aktuelle ressourcer og behov. Der opsamles i arbejdet med selvstyrende teams erfaringer, der i forbindelse med en kommende analyse af BUM-modellen kan bidrage til kvalificering af, hvordan styringsmodellen kan tilpasses, så den understøtter den fleksibilitet og faglig kvalitet i opgaveløsningen, som teamorganiseringen skal bidrage til.
    - Forbedret faglig dokumentation i Cura og genbesøg af anvendelse og forankring af metoden Fælles Sprog III i samarbejde med Visitationen, idet Fælles Sprog III og teamorganisering understøtter de samme mål om bedre sammenhæng og kontinuitet i indsatser, borgertilfredshed og tværfagligt samarbejde om indsatser
    - Fornyet fokus på den rehabiliterende tilgang og anvendelsen af §83a. Der er i arbejdet med de selvstyrende teams fokus på, hvordan et styrket tværfagligt samarbejde kan understøtte den rehabiliterende tilgang i Døgnplejen og sikre fokus på borgerens aktuelle ressourcer og behov.
    - Forbedret understøttelse af driften. Øget selvstyring og selvtilrettelæggelse ude i teams kræver understøttelse af medarbejdere og ledere i kvalitetsudvikling og styring af driften.

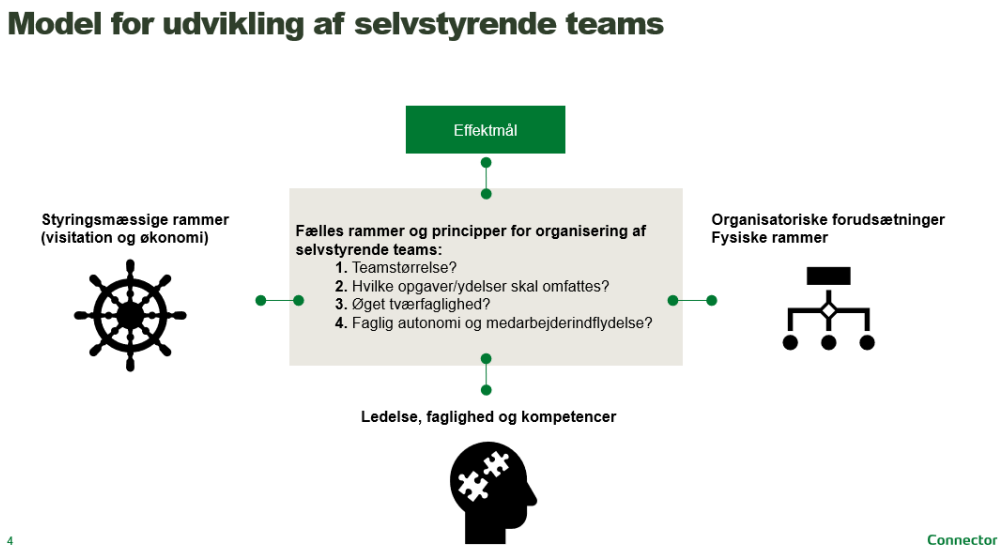
2. Beskrivelse af afprøvninger i pilotgrupper

Figuren illustrerer den model for udvikling af selvstyrende teams, som afprøvningsfasen har taget afsæt i.

Pilotgrupperne har for det første iværksat prøvehandlinger rettet mod den konkrete organisering af selvstyrende teams, der skal resultere i nogle fælles rammer og principper for teamorganisering.

Herudover bidrager pilotgrupperne med at identificere og gennemføre forbedringsindsatser i forhold til at skabe de grundlæggende forudsætninger for teamorganisering, herunder styringsmæssige rammer, organisatoriske forudsætninger samt forudsætninger i forhold til ledelse, faglighed og kompetencer.

I det følgende gives en samlet beskrivelse af de prøvehandlinger og forbedringsindsatser, der er blevet iværksat i afprøvningsfasen.



2.1 Organisering af selvstyrende teams – hvilke prøvehandlinger er iværksat?

Teamstørrelse:

- Afprøvningen tager afsæt i tværfagligt team i dagvagt (gruppe) bestående af sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere samt rehabiliteringsterapeut. Der er i størrelsesordenen 20-25 medarbejdere (fastansatte) i gruppen, der varetager 15-16 køreruter i hverdage og 10-14 køreruter i weekender.
- I hver pilotgruppe er der blevet arbejdet med at etablere mindre geografiske teams og grundrul omkring kørelister – henholdsvis 2 og 3 i pilotgrupperne. Dag-til-dag ændringer til kørelisterne, fx ved sygdom, forsøges håndteret indenfor de geografiske teams, og samtidig er der fortsat fokus på at hjælpe hinanden på tværs i gruppen. Dette skal sikre, at der kommer færrest mulige forskellige personaler i borgernes hjem og høj faglig af kvaliteten i den leverede pleje og omsorg.

Hvilke opgaver/ydelser omfattet:

- Alle de ydelser, som Døgnplejen leverer, er forankret i det tværfaglige team; dvs. personlig og praktisk hjælp, rehabilitering (Serviceloven 83 og 83a) og sygepleje (Sundhedsloven §138).

Øget tværfaglighed:

Følgende prøvehandlinger er iværksat i et eller begge pilotgrupper med fokus på at forbedre rammer og organisering omkring det tværfaglige samspil i gruppen:

- Morgenmøde: I begge pilotgrupper var ”morgenmøde” den første prøvehandling, som blev iværksat, hvor medarbejderne som udgangspunkt møder fysisk ind ved vagtstart og holder møde fra kl. 7-7.15. Formålet er overordnet, at teamet i højere grad selv tager ansvar for borgernes forløb og for at hjælpe hinanden med arbejdsdagen forude. Det betyder konkret, at teamet i højere grad selv håndterer dag-til-dag ændringer i kørelisterne (fremfor at planlægger gør det for dem), og at sygeplejerske faciliterer videndeling i forhold til observationsnotater mv. om borgerne.
- Triage og triagemøder: I den ene pilotgruppe har man opstartet triage inspireret af udrulning i delområderne i Vest. Triage er et redskab hvor man systematisk vurderer om der sker en forværring og / eller en ændring af borgerens helbredstilstand og funktionsniveau. På triagemøder drøftes årsager og handlingsplaner tværfagligt ved disse forværringer. Dette betyder, at der er konsensus i de planer, der lægges omkring borgeren og der sikres en kontinuerlig opfølgning. Endvidere er man tidligere opmærksom på de små ændringer, der sker hos borgeren.
- Mere systematisk fagligt og økonomisk velstyret delegering af sundhedslovsydelser: Den ene pilotgruppe kører prøvehandling om mere systematisk og struktureret delegering af sundhedslovsydelser (både i forhold til ramme- og enkeltdelegeringer) til primært sosu-hjælperne, der skal bidrage til færre forskellige medarbejdere i borgernes hjem og til en styrkelse af fagligheden hos sosu-hjælperne.

2.2 Forudsætninger for selvstyrende teams – hvilke forbedringsindsatser er iværksat?

Afprøvningsfasen i pilotgrupperne har løbende tydeliggjort, at der er en række forudsætninger for, at etableringen af selvstyrende teams kan skabe den ønskede værdi.

Bevægelsen mod øget grad af tværfaglighed og selvstyring kræver tid og handler om meget mere end at fordele medarbejdere i nogle mindre teams. Det handler fx om forudsætninger for, at medarbejderne i praksis kan agere i et tværfagligt fællesskab, og at hjælpen leveres mere fleksibelt.

Der gives i det følgende et overblik over de rammer og forudsætninger, som forbedringsteams og lederne har identificeret i afprøvningsfasen, og de forbedringsindsatser, der er blevet iværksat.

Forbedret faglig dokumentation:

Forbedringsteamene ser en styrket faglig dokumentation som et vigtigt bidrag til at understøtte det tværfaglige samarbejde omkring borgerne i gruppen, mellem dag og aften og med Visitationen.

I den ene pilotgruppe er der derfor blevet udarbejdet ”lommekort” med en række overskrifter/hjælpespørgsmål, som skal hjælpe det personale, der kommer hos borgerne til dagligt, med at reflektere og strukturere input til relevante observationsnotater omkring borgerne, fx når der er ændringer i borgerens funktions- og helbredstilstande. Herudover arbejdes der med at skabe mere struktur på handlingsanvisninger i form af ”strukturerede overskrifter” i dokumentationssystemet, som skal skabe en større ensartethed og genkendelighed i måden pleje og omsorg leveres på.

Forbedret samarbejde og koordinering mellem Visitationen og Døgnplejen:

Begge forbedringsteams er optaget af at forbedre samarbejde mellem Visitationen og Døgnplejen omkring borgerne som forudsætning for styrket fokus og fleksibilitet i forhold til borgernes behov. Samarbejde, dialog og den hidtidige mødestruktur i det såkaldte Udvidet Leverandør Samarbejde (ULS) kan ifølge forbedringsteams forbedres.

Visitationen er blevet involveret mere i projektet og deltager nu i forbedringsteamsmøder. Der er igangsat flere forbedringstiltag i regi af projekt selvstyrende tværfaglige teams, som skal styrke samarbejdet mellem Visitationen og Døgnplejen omkring borgerne:

- Når nye borgere tilgår Døgnplejen, udfylder Visitationen ikke på forhånd handlingsanvisninger, og den visiterede tid er ikke brudt op i enkeltopgaver hos borgerne. Der arbejdes med, at personalet selv varetager denne opgave, da de har bedre forudsætninger for dette ved, at de kommer i borgerens hjem og kan observere borgerens ressourcer og begrænsninger.
- Der arbejdes i den ene pilotgruppe med at ændre de eksisterende mødefora mellem Visitationen og Døgnplejen til en målrettet borgerkonference, hvor visitatorer og medarbejdere fra teamet omkring borgerne mødes i en time hver 14. dag med udgangspunkt i en dagsorden. Fokus er på at styrke dialogen mellem medarbejderne i Visitationen og Døgnplejen med det formål at sikre bedre og hurtigere indsatser for borgeren ud fra fælles mål om borgeren.
- Der sættes også fokus på, når borgere udskrives fra hospitalet enten til Døgnplejen eller Rehabiliteringsafdelingen. Her inddrages personalet, så der sikres en arbejdsgang i dette, som alle involverede parter kender. Og alle er bevidste om deres ansvar i arbejdsgangen.
- Udskrivelse af borgere fra Rehabiliteringsafdeling til Døgnplejen samt deltagelse på borgerkonference på Rehabiliteringsafdelingen. Her deltager Døgnplejen og Visitationen samt Træningsenheden, når det er muligt. Dette for at sikre en god og tryg overgang fra Rehabiliteringsafdelingen til Døgnplejen.

Fysiske rammer:

Især erfaringerne fra pilotgruppen i Slangerup, som skal geografisk hjemhøre i lokaler i Slangerup, har vist, hvor vigtig de fysiske rammer er for at skabe gode forudsætninger for teamorganisering. Det er vigtigt, at de fysiske rammer muliggør, at leder, planlægger og alle faggrupper kan sidde tæt ved hinanden/sammen; at der er plads til at mødes, og at indretningen fremmer den ønskede adfærd i forhold til samarbejde og videndeling.

Derudover har det stor betydning, at der er den rette teknologiske understøttelse med fx skærme, netadgang og konferencehøjtaler, som understøtter tidstro dokumentation i Cura og understøttelse af de forskellige møder samt evt. virtuel deltagelse via skærmteknologien VitaComm.

Det konstateres, at Døgnplejen i forlængelse af erfaringerne har igangsat en omflytning på Østergården (delområderne Frederikssund), der samler grupperne, herunder er der igangsat etablering af tværfaglige dokumentationsrum i stedet for sygeplejekontorer samt etablering af fleksible og tværfaglige arbejdsstationer, hvor alle faggrupper kan dokumentere. Samme proces er på vej i forhold til De Tre Ege (delområderne i Jægerspris) og etablering af satellitkontor for Skibby.

Praksisnær kompetenceudvikling:

Pilotgrupperne er optaget af, at tiltag i forhold til nye mødeformer, triagering, dokumentation mv. understøttes af praksisnær kompetenceudvikling af medarbejderne. Ligesom der er brug for at understøtte samspillet og relationerne i det tværfaglige team i forhold til de specifikke behov, som teamet har.

I begge pilotgrupper arbejder Døgnplejens sygeplejefaglige konsulent i samarbejde med lederne og medarbejdere med praksisnær kompetence- og kvalitetsudvikling, som forankres i det løbende forbedringsarbejde og forbedringsteams. Der har været gennemført

teamudviklingsdag med fokus på fælles retning for teamet, det kollegiale fællesskab samt roller, opgaver og ansvar.

Ledelse:

Døgnplejens ledergruppe er optaget af at konkretisere ansvar og ledelsesopgaver, herunder forventninger til faglig ledelse og driftsledelse. Dette skal ses i lyset af det reducerede ledelsesspænd og etableringen af områdeledelse (duo-ledelse) og en optagethed af, hvad ledelse af mere selvstyrende teams konkret betyder. Som led i projektet, er der i efteråret 2022 igangsat et lederudviklingsforløb, der fortsætter gennem 2023 med fokus på den ledelsesmæssige understøttelse af teamorganisering og realisering af målene for Døgnplejen.

2.3 Beskrivelse af forbedringsteam og fremgangsmåde

Etablering af forbedringsteam

I hver pilotgruppe blev der i maj 2022 etableret et forbedringsteam bestående af områdeleder, planlægger, sygeplejerske samt social- og sundhedsassistenter/hjælpere. Visitatorerne er i løbet af efteråret blevet koblet på.

Formål med forbedringsteamet er:

- At drive udviklingen og etableringen af et fast, selvstyrende og tværfagligt team ude i gruppen gennem systematisk løbende forbedringsarbejde.
- At understøtte implementeringen af fælles beslutninger på tværs af Døgnplejen med betydning for teamorganisering.
- At være ”forandringsagenter” i gruppen og bidrage til at beslutninger og tiltag bliver omsat til konkret handling og adfærd i dagligdagen.

Der afholdes cirka én gang om måneden møde i forbedringsteamet af 2 timers varighed, som bliver faciliteret. Dette med henblik på at støtte ledere og medarbejderne i at arbejde selvstyrende og tværfagligt samt understøtte brugen af forbedringsmodellen. Intentionen har været at etablere en struktur, der understøtter løbende erfaringsopsamling og læring i driften.

I overensstemmelse med forbedringsmodellen gøres der på hvert møde status på igangværende forbedringsindsatser, tegn på forbedringer identificeres, og nye justeringer aftales, ligesom der drøftes og aftales nye tiltag. For hvert tiltag udarbejdes en ”forbedringsplan”, hvor opgaver og ansvar defineres.

Design og udviklingsfase

Der blev i juni – august 2022 gennemført en designfase med de to pilotgrupper, som etablerede en første prototype som afsæt for igangsætning af afprøvningen. Der blev gennemført to tværgående workshop og en workshop med det enkelte forbedringsteam samt kickoff for medarbejderne i de to pilotgrupper.

Afprøvningsfase

De to pilotgrupper gik i luften med den første prototype i august måned. Herefter har hver gruppe og forbedringsteam arbejdet videre med ”egne” tiltag. Pilotgrupperne har forskellige udgangspunkter og behov, og tilgangen har været, at grupperne skal arbejde med det de selv bliver optaget af inden for rammerne af projektets formål.

2.4 Sammenfatning: Status for model og grad af selvstyre efter afprøvningsfasen

VIVE gennemfører en national evaluering af de 25 puljeprojekter, der har fået midler fra Socialstyrelsen til faste teams i hjemmeplejen, hvor også Frederikssund Kommune indgår.

VIVE formidler i foråret 2023 de foreløbige resultater af evalueringen, men formidler samtidig løbende praksiseksempler. VIVE har bl.a. præsenteret nedenstående 3 niveauer for udvikling af teamorganisering, som adskiller sig på den grad af selvstyring/selvtilrettelæggelse, som tildeles teamet.

Der er med de iværksatte prøvehandlinger sat fokus på udvikling og forankring af en teamorganisering i Døgnplejen i retning af niveau 2 i ovenstående figur, dvs. tværfaglige teams med større ansvar for daglig planlægning og tilrettelæggelse af forløb hos borgerne. Der er fx fokus på at styrke de tværfaglige dialoger om borgerne, så teamet kan tage ansvar for at sikre sammenhæng hos borgerne. Decentralisering af økonomisk ansvar, fx gennem selvvisitering til ydelser efter Serviceloven, ikke er en del af modellen i Døgnplejen.

Etablering af faste, tværfaglige og selvtilrettelæggende teams i Døgnplejen er således karakteriseret af følgende elementer:

- Gruppen fungerer som tværfagligt team, hvor sygeplejersker, sosu-personale og terapeut i højere grad bliver integreret i et fælles team.
- Fælles og sammenhængende mødestruktur, der understøtter det tværfaglige samarbejde.

  Etablering af mindre geografiske teams og grundrul omkring kørelister, som skal sikre, at der kommer færrest mulige forskellige personaler i borgernes hjem og styrke kvaliteten i den leverede pleje og omsorg.
- Etablering af møde ved vagtstart (morgenmøde), hvor medarbejderne mødes og deler viden og koordinerer omkring borgerne samt håndterer dag-til-dag ændringer til kørelisten. Der er tale om en begyndende bevægelse mod mere selvtilrettelæggende team, hvor teamet i højere grad selv tager ansvar for at koordinere og håndtere ændringer.

3. Tegn på effekt af selvstyrende teams i pilotgrupper

På baggrund af forbedringsarbejdet og input fra forbedringsteams i pilotgrupperne har Connector nedenfor sammenfattet, hvilke foreløbige tegn og indikatorer på effekt af selvstyrende tværfaglige teams, der her efter afprøvningsfasen kan ses i de to pilotgrupper.

Det bemærkes indledningsvist, at det i afprøvningsfasen er blevet tydeliggjort, at udvikling af Døgnplejen er et kulturprojekt, og at forandringen tager tid. Arbejdet med teamorganisering bliver en vigtig vej til at udvikle den fælles kerneopgave indenfor en række fastsatte rammer og strukturer. De selvstyrende teams bliver således en løftestang til at arbejde med en bevægelse fra, at hver medarbejder 'kører deres egne liste' til et mere helhedsorienteret og tværfagligt samarbejde omkring borgerne.

Borgeren oplever, at støtten leveres ud fra aktuelle ressourcer og behov:

- Forbedringsteams oplever, at indførsel af Morgenmøde, hvor observationsnotater og korrespondancemeddelelser mv. gennemgås og koordineres i teamet, har betydet, at sundhedsfaglige indsatser bliver iværksat hurtigere, fordi gruppen med morgenmøde og triageringsmøde bliver bedre til at videndele og koordinere.

Borgeren oplever professionalisme og genkendelighed i støtten, uanset hvem som kommer:

- Forbedringsteams oplever, at der ringes mindre til planlægger i løbet af dagen. Det ses som en indikator på, at teamet er blevet bedre til at koordinere via morgenmøde og føler sig fagligt bedre klædt på til dagens opgaver.
- Den ene pilotgruppe er begyndt at måle på kontinuitet gennem manuelle optællinger af antal forskellige hjælpere i hjemmet for udvalgte komplekse borgere, så udvikling kan følges over tid. Pilotgruppen er også begyndt at se på antal "brud" i kørelister mellem de geografiske teams, som indikator på kontinuitet ud fra en målsætning om, at ændringer til kørelisten i størst muligt omfang skal håndteres af de andre medarbejdere på arbejde i det geografiske team. Det er for tidligt at kunne konkludere noget om udvikling i kontinuitet ud fra indikatorerne.

Medarbejderne bruger deres ressourcer og kompetencer godt:

- I de to pilotgrupper opleves der lige nu blandede erfaringer med at styrke tværfagligheden og medarbejdernes ansvar for planlægning og koordinering i teamet. Medarbejderne er generelt glade for, at de mødes mere, fx om morgenen, og der er opbakning i begge pilotgrupper til, at det er vejen frem, men pilotgrupperne har haft forskellige forudsætninger, og udviklingen foregår derfor i forskellige tempi.
- Erfaringerne fra den ene pilotgruppe illustrerer vigtigheden af, at det grundlæggende i forhold til fysiske rammer samt etablering af grundrul og kørelister omkring geografiske teams er på plads. Der er samtidig tale om en omfattende kulturændring, hvor medarbejderne oplever, at der stilles større krav til en helhedsorienteret og tværfaglig tilgang til borgeren, hvor medlemmer af teamet sammen tager større ansvar for daglig planlægning og tilrettelæggelse af indsatsen og forløbet.
- Medarbejderne giver løbende meldinger om, at mere struktur og systematik omkring møder og kompetencer gør godt for fagligheden og skærper fokus på at få bragt den enkeltes ressourcer og kompetencer mere i spil overfor borgerne og i teamet.

Medarbejderne arbejder ud fra fælles faglig viden:

- Medarbejderne tillægger morgenmødet stor betydning i forhold til at koordinere og sikre fælles viden om borgerne og få faglig sparring fra sygeplejerske.

- Der er i forbedringsteams fornyet fokus på at forbedre den faglige dokumentation og anvendelse af Fælles sprog III som metode.

Ledelsen kender vores drift og følger tæt op på vores budget og aktivitet:

Udviklingen af teamorganisering skal i Døgnplejen ses i sammenhæng med justeringer i ledelsesstrukturen i form af reduceret ledelsesspænd og områdeledelse. Det kan i de to pilotgrupper konstateres:

- Den justerede mødestruktur skaber en platform for lederne, som de anvender i den daglige og faglige ledelse. De involverede områdeledere deltager jævnligt i morgenmøder, får viden og tager ledelse på sig, når der opstår behov.
- Øget medansvar til teamet i forhold til planlægning skaber også øget gennemsigtighed omkring fravær og håndteringen heraf og dermed nogle nye ”balancer”, som områdelederne skal håndtere.
- Der er løbende dialoger og forventningsafstemninger om rollefordeling mellem team, planlægger og leder, hvor især forventninger til planlæggerens fremtidige rolle og opgaver er i spil.
- Der er hos lederne en nysgerrighed på, hvad selvstyrende teams kalder på af ledelse og udvikling af deres ledelsesrolle, som skal udforskes mere i 2023.

Projektets langsigtede mål:

Til brug for den løbende styring af Døgnplejen, indsamles der kontinuerligt data, der kan sige noget om udviklingen i forhold til de langsigtede effektmål om borgertilfredshed, faglig kvalitet, trivsel og økonomi. Det er for tidligt at sige noget om sammenhænge mellem afprøvningen af teamorganisering og udviklingen på disse parametre, som samtidig er påvirket af en række andre faktorer i Døgnplejen.

I projektet arbejdes der på at kvalificere data, der mere løbende vil kunne tilvejebringe viden om (person)kontinuitet ude hos borgerne, faglig kvalitet via audits samt trivselsmålinger (måling af social kapital) med højere frekvens.

4. Connectors anbefalinger

Med afsæt i midtvejsevalueringen giver Connector en række anbefalinger til den videre udvikling og udrulning af selvstyrende teams i Døgnplejen:

Anbefaling 1: Første fase i udrulningen af selvstyrende teams

Baseret på prøvehandlingerne i de to pilotteams, anbefaler Connector, at man som afsæt udruller følgende elementer:

- 15 minutters møde ved vagtstart (kl. 7 for dagvagt og kl. 15 for aftenvagt) med det formål at videndele/koordinere om borgerne og tage medansvar for planlægning af besøgene. Anbefalingen baserer sig på de gode erfaringer i pilotgrupperne og i andre kommuner, idet en forudsætning for øget tværfaglighed og øget fælles ansvarstagning i teamet er, at man mødes.
- Etablering af fælles praksis omkring planlægning i Døgnplejen i form af etablering af mindre geografiske teams og grundrul omkring kørelister. Dag-til-dag ændringer til kørelisterne, fx ved fravær, skal forsøges håndteret indenfor de geografiske teams, og samtidig skal der fortsat være fokus på at hjælpe hinanden på tværs i gruppen. Medarbejderne skal selv tage ansvar for håndtering af dag-til-dag ændringer.
- Opstart af triageringsmøder i alle teams inden sommer.

Anbefaling 2: Gradvis udrulning og forankring af en forbedrings- og læringskultur

I projektansøgningen og projektplan fremgår det, at de to pilotgrupper frem til februar 2023 skal udvikle fremtidig model for selvstyrende tværfaglige teams, som efterfølgende i foråret 2023 skal tilpasses for derefter at udrulles til hele Døgnplejen fra sommeren 2023.

Connector konstaterer, at der er stor interesse i den øvrige del af Døgnplejen for tiltag i de selvstyrende tværfaglige teams, og der efterspørges en mere gradvis udrulning.

Samtidig er det vigtigt, at der fortsat sikres sammenhæng mellem den række af udviklingsaktiviteter, der er i gang, som er rettet mod de samme mål om styrket tværfaglighed i grupperne, at medarbejderne i højere grad er selvtilrettelæggende, og at der arbejdes systematisk med at skabe forudsætningerne for selvstyrende teams.

Udviklingen af mere tværfaglige og selvstyrende teams er en kulturændring af en driftsorganisation, som kræver tålmodighed i form af små og sikre skridt, hvor medarbejdernes engagement og opbakning sikres undervejs i de enkelte grupper. I pilotgrupperne har der gennem etablering af forbedringsteam været arbejdet aktivt med at skabe en læringsstruktur, der understøtter den organisatoriske læring og gradvise implementering i gruppen.

Connector anbefaler, at der i projektet anlægges en mere gradvis tilgang til udrulning, hvor ”delelementer” i den fremtidige model for teamorganisering med udgangspunkt i faste, tværfaglige og selvtilrettelæggende teams (niveau 2, jf. VIVEs niveauer for udvikling af teamorganisering nævnt i afsnit 2.4) gradvist udrulles til hele Døgnplejen i takt med, at der bliver skabt grundlag for beslutninger for fælles fremgangsmåde.

I forlængelse heraf, anbefaler Connector, at der arbejdes i forbedringsteams i alle Døgnplejens ni grupper, som med afsæt i forbedringsmodellen tager ansvar for læring og implementering af de fælles løsninger samt generelt forbedringsarbejde med afsæt i gruppens specifikke behov og udfordringer og hermed også understøtter den organisatoriske læring i grupperne.

Samtidigt med udrulningen af forbedringsteams til den øvrige Døgnpleje, anbefaler Connector, at der skabes en systematik og en tydelig sammenhæng i Døgnplejens samlede udviklingsaktiviteter op mod de fælles mål om høj borgertilfredshed, høj faglig kvalitet, attraktiv arbejdsplads og budgetbalance. Udviklingsaktiviteterne skal forankres i et samlet ”program”, som sikrer prioritering, koordinering og styring af de enkelte projekter, hvor forbedringsteams kan udgøre ”motoren”, som ude i driften sikrer bedre implementering med afsæt i

forbedringsmodellen som metode. Det betyder også, at opbygningen af forbedringsteams skal prioriteres, og etableringen af en løbende forbedrings- og læringskultur understøttes, hvilket projekt selvstyrende teams skal bidrage til i 2023.

Anbefaling 3: Forbedringsindsatser i forhold til forudsætninger for selvstyrende teams

Fokus på at sikre rammerne for fleksibel hjælp ud fra borgerens aktuelle ressourcer og behov:
Fokus på at sikre rammerne for fleksibel hjælp ud fra borgernes aktuelle ressourcer og behov. Der opsamles i arbejdet med selvstyrende teams erfaringer, der i forbindelse med en kommende analyse af BUM-modellen kan bidrage til kvalificering af, hvordan styringsmodellen kan tilpasses, så den understøtter den fleksibilitet og faglig kvalitet i opgaveløsningen, som teamorganiseringen skal bidrage til.

Connector anbefaler, at der i arbejdet med selvstyrende teams opsamles erfaringer, der i forbindelse med en kommende analyse af den nuværende styringsmodel for servicelovsydelser, BUM-modellen, kan bidrage til kvalificering af, hvordan styring på området kan tilpasses, så den understøtter ønsket om fleksibilitet og styrket faglighed i opgaveløsningen. Både Visitationen og Døgnplejen har vist stor interesse i at forbedre samarbejde og igangsat mindre forbedringer, men Connector vurderer, at der er behov for en mere grundlæggende stillingtagen til betydningen af den nuværende styringsmodel og organisering for den faglige praksis og fleksibilitet i ydelsesleveringen ude ved borgerne.

Forbedret faglig dokumentation og genbesøg anvendelse og forankring af Fælles Sprog III:

Den faglige dokumentation i Cura baseret på Fælles sprog III som metode, understøtter på samme måde som arbejdet med teamorganisering, mål om bedre sammenhæng og kontinuitet i indsatser, borgertilfredshed og tværfagligt samarbejde om indsatser. Arbejdet med at udvikle teamorganisering og implementering af Fælles Sprog III som metode skal derfor ses i tæt sammenhæng. Connector anbefaler, at Døgnplejen i sammenhæng med projekt selvstyrende teams yderligere intensiverer forbedringsindsatsen i forhold til forbedret faglig dokumentation i overensstemmelse med Fælles Sprog III.

Fornyet fokus på den rehabiliterende tilgang

Der er i arbejdet med de selvstyrende teams fokus på, hvordan et styrket tværfagligt samarbejde kan understøtte den rehabiliterende tilgang i Døgnplejen og sikre fokus på borgerens aktuelle ressourcer og behov. Rehabiliteringsterapeuterne er forankret ude i grupperne, hvor de primært varetager 83a-indsatser (korterevarende og tidsafgrænsede rehabiliteringsforløb). Connector anbefaler, at Døgnplejen ser på, hvordan den tværfaglige indsats omkring hverdagsrehabilitering kan styrkes samt - i samarbejde med Visitationen – evaluerer, hvordan anvendelsen af §83a understøtter behovet for tidlige, forebyggende og intensive indsatser ved funktionstab.

Forbedret understøttelse af driften:

Øget selvstyring og selvtilrettelæggelse ude i teams kræver understøttelse af medarbejdere, ledere og forbedringsteams i kvalitetsudvikling og styring af driften. Connector anbefaler, at Døgnplejen udbygger fokus på at skabe mere struktur og systematik omkring kvalitetsarbejde og praksisnær kompetenceudvikling ude i grupperne. Etableringen af en funktion som sygeplejefaglig konsulent har givet stor værdi, og samtidig ses der potentiale for at tænke de understøttende funktioner såvel internt i Døgnplejen som i centreret tættere sammen og målrette dem mod understøttelse af driften Dette er i overensstemmelse med erfaringer fra både det hollandske Buurtzorg andre danske kommuner om vigtigheden af at arbejde med understøttende funktioner i forhold til emner som sygeplejefaglig udvikling, ledelsesunderstøttelse og styringskompetencer. Connector anbefaler desuden, at der etableres et forbedret styringsgrundlag og dataunderstøttelse for lederne, som løbende giver dem relevante data om økonomi, kvalitet, trivsel og ressourceanvendelse, som de kan agere på.