

# Mere værdig pleje 5 år efter projektopstart – Evaluering af et Buurtzorg-inspireret udviklingsprojekt i Syddjurs Kommune

## Hovedresultater



# Hovedresultater

## Behov for nye løsninger i ældreplejen

Ældreplejen er udfordret af et stigende antal ældre og et mindsket antal personer i den erhvervsaktive alder, og der er brug for nye løsninger, der kan hjælpe til at sikre en velfungerende ældreomsorg, også i fremtiden.

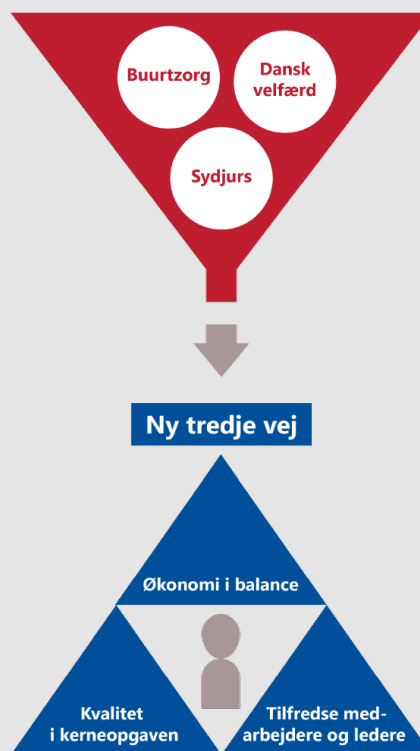
Tre statslige puljer har støttet arbejdet med nye organiseringsformer, bl.a. – men ikke kun – efter inspiration fra den nederlandske Buurtzorg-model. Syddjurs Kommune er én af de kommuner, der både har fået midler fra Sundhedsstyrelsens pulje for nærvær og omsorg og Socialstyrelsens pulje for faste teams til at udvikle ældreområdet efter inspiration fra Buurtzorg.

Formålet med Syddjurs Kommunes udviklingsprojekt er jf. ansøgningen til Socialstyrelsen at udvikle en ny, tredje vej i ældreplejen, hvor "... det bedste fra Buurtzorg fusioneres med det bedste fra den danske velfærdsmodel og det bedste fra Syddjurs Kommunes lokale praksis".

Dette ses i forhold til et tredelt målbillede (Figur 1), i henhold til hvilket kommunen ønsker at sikre:

1. kvalitet i kerneopgaven
2. tilfredse medarbejdere og ledere
3. en økonomi i balance.

Figur 1 Mere værdig pleje:  
Formål og målbillede



Kilde: VIVE

## **Tværfaglige og selvstyrende borgerteams i hele kommunen**

Syddjurs Kommune har siden foråret 2022 implementeret faste, tværfaglige og selvstyrende borgerteams i en kommunedækkende struktur bestående af tolv borgerteams fordelt på tre geografiske klynger samt en kommunedækkende sundhedsfaglig klynge med akutteam, aften/nat, klinik- og specialistfunktioner.

De har udarbejdet en ny planlægningsmodel, arbejdet med dataunderstøttelse på teamniveau og forsøgt sig med en ny ledelsesmodel bestående af Buurtzorg-inspirerede coaches i kombination med klyngeledere (hver klyngeleder har ansvaret for fire teams).

### **Stor opbakning til konceptet**

VIVEs evaluering finder overordnet set stor opbakning blandt samtlige de borgere og medarbejdere, der har medvirket i projektet, til det koncept for faste, tværfaglige og selvstyrende borgerteams, som Syddjurs Kommune har udviklet.

Det enkelte borgerteam er tværfagligt sammensat af cirka 20 årsværk sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, ufaglærte og tilknyttede terapeuter og visitatorer. De leverer personlig pleje, sygepleje og udvalgte træningsydelser i dagtid samt personlig pleje om aftenen.

VIVEs evaluering finder, at teamene har et tæt og på mange måder velfungerende tværfagligt samarbejde om borgerne, hvor sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og ufaglærte møder fælles ind om morgenen og lægger en fælles plan for, hvad der skal ske i løbet af dagen. Én gang om ugen er der tværfagligt møde med deltagelse af terapeuter og visitatorer, hvor konkrete borgersager tages op, og hvor der evt. justeres i hjælpen.

De i alt 12 borgerteams er fordelt på 6 forskellige matrikler, hvor de møder ind to og to som "søsterteams", der forventes at samarbejde om opgaveløsningen. Hvert team har deres eget teamlokale med whiteboard og storskærm, og evalueringen viser, at teamlokalerne og IT-løsningerne i høj grad medvirker til at understøtte teamene i det daglige samarbejde om borgerne.

Kommunen har samtidig haft gode erfaringer med coaches til at understøtte implementeringen af det koncept for faste, tværfaglige og selvstyrende teams, som kommunen har udviklet. Medarbejderne har dog vedvarende efterspurgt en mere synlig og nærværende ledelse, end de har fået i konstruktionen med coaches og klyngeledere, og det er bl.a. på denne baggrund besluttet at udfase coachfunktionen og indføre teamledere med fysisk fremmøde på hver matrikel i forbindelse med projektafslutning. Her er det dog et vigtigt opmærksomhedspunkt, at de nye ledere understøttes i at indtage en mere faciliterende ledelsesstil.

## **Økonomi versus kontinuitet og medarbejdertilfredshed**

Syddjurs Kommunes spørgeskemaundersøgelser finder hverken ændringer i borgerenes generelle tilfredshed med den hjælp, de får fra kommunen, eller i medarbejdernes generelle tilfredshed med deres arbejde efter indførelse af borgerteams.

Borgerne svarer mere positivt på de spørgsmål, der handler om deres oplevelse af, i) om det er de samme medarbejdere, der kommer i deres hjem, ii) om hjælpen lever op til deres ønsker og behov, samt iii) om de ved, hvem af de medarbejdere, der kommer i hjemmet, der er deres primære kontaktperson. De svarer mindre positivt på de spørgsmål, der handler om, i) hvorvidt hjælpen er lige god, lige meget hvem der kommer, og ii) om det er deres indtryk, at medarbejderne er gode til at snakke sammen om hjælpen.

Medarbejderne oplever, at de er blevet bedre til at samarbejde indbyrdes om borgerne, og at de har fået mere indflydelse på deres arbejde. De efterspørger mere ledelsesmæssig støtte, end de har oplevet at få ved kombinationen af coaches og klyngeledere. Syddjurs Kommune har sideløbende med etableringen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams i en kommunedækkende struktur arbejdet med og opnået en stigende produktivitet, et faldende sygefravær og et øget brug af interne frem for eksterne vikarer. De har – modsat Buurtzorg og de indledende intentioner med projektet – ikke nogen maksimumsgrænse for, hvor produktivt det enkelte team kan være.

De udførende medarbejdere oplever, at det er en udfordring, at de i for stort omfang bliver disponeret på tværs af teams, og at der bare ikke må være udisponeret tid ("hvid tid") i planerne. I henhold til interview forhindrer det, at de kan fokusere energien på deres eget team og deres egne borgere og kan være med til at forklare, at medarbejderne ikke oplever en større tilfredshed efter etableringen af borgerteams.

Borgere, medarbejdere og ledere er samtidig alle enige om, at det er en fordel for kvaliteten i kerneopgaven, at det som udgangspunkt er den samme mindre gruppe af medarbejdere, der kommer i borgerens hjem. Derfor bliver det også set som en udfordring, når der i stort omfang gøres brug af vikarer, og når medarbejderne i for stort omfang disponeres på tværs af teams.

## Hvordan måles kontinuitet?

Syddjurs Kommune måler kontinuitet ud fra mængden af samtlige de medarbejdere fra borgerteams og den sundhedsfaglige klynge, der kommer i borgerens hjem. De inkluderer alle de medarbejdere, der kommer i hjemmet for at levere personlig pleje eller sygepleje, døgnet rundt, men ekskluderer medarbejdere i funktion som anden hjælper (dvs. de tilfælde, hvor det er nødvendigt med to hjælpere i hjemmet for at løse en given opgave). Rengøring og træning/rehabilitering indgår ikke i opgørelsen, fordi de leveres af specialiserede rengørings- og trænings/rehabiliteringsenheder, og ambitionen har været at måle kontinuiteten i borgerteams og den sundhedsfaglige klynge. Reelt kommer der således flere medarbejdere i borgerens hjem for at levere helhedspleje jf. ældreloven og den kommende sundhedsreform, end det fremgår af Syddjurs Kommunes opgørelser.

VIVEs evaluering finder, at borgerne i borgerteams i gennemsnit får besøg af 7 forskellige medarbejdere om ugen, 14 forskellige medarbejdere om måneden og 22 forskellige medarbejdere i kvartalet. Det afspejler en underliggende fordeling, hvor de borgere, der får mere end 10 ugentlige besøg om ugen, i gennemsnit får besøg af 31 forskellige medarbejdere på et kvartal.

VIVE finder på denne baggrund ikke, at Syddjurs Kommune er nået fuldt i mål med sin tredelte målsætning om i) en økonomi i balance, ii) kvalitet i kerneopgaven og iii) tilfredse ledere og medarbejdere.

Vi rejser samtidig spørgsmål om, hvorvidt der er fundet den rette balance i forhold til det tredelte målbillede, eller om arbejdet med at sikre en økonomi i

balance i for stort omfang har overskygget de samtidige målsætninger om kvalitet i kerneopgaven og tilfredse ledere og medarbejdere.

For borgere og medarbejdere ville det betyde meget, hvis medarbejderne i større omfang kunne bruge tiden på eget team og egne borgere, og hvis der i større omfang kunne anvendes for borgerne kendte afløsere og vikarer.

### **Klar til helhedspleje?**

På tidspunktet for VIVEs evaluering fremstår kommunen som godt klædt på til implementering af sundheds- og ældreloven samt den nye ældrelov.

Kommunen har etableret faste, tværfaglige og selvstyrede teams med relevante fagligheder, og de har udviklet en konkret model for rehabilitering og helhedspleje, der præciserer hver medarbejdergruppes rolle og funktion inden for tre overordnede pleje- og omsorgsforløb.

Samarbejdet med de private leverandører er kun lige indledt, men den private leverandør er meget positiv over såvel de tværfaglige møder med myndighed, terapeuter og sygeplejersker, som de data, den private leverandør fremadrettet kan forvente at få stillet til rådighed om bl.a. produktivitet, kontinuitet og sygefravær.

I det videre udviklingsarbejde kan det overvejes at lade sig inspirere af Buurtzorg i forhold til i) at indføre en klar aftale om, hvor høj produktiviteten skal være i hvert af de enkelte team, ii) at gøre teamene selvdækkende.

Det kan også overvejes både at opgøre kontinuitet på måneds- og kvartalsbasis, da det jf. denne og tidligere evalueringer først er her, udfordringerne med et stort antal skiftende medarbejdere i hjemmet for alvor begynder at vise sig, og da der samtidig kan ses store forskelle mellem teams, der kan anvendes som afsæt for læring.

## Fakta om undersøgelsen

### Evalueringens datagrundlag

VIVEs evaluering er baseret på et omfattende datagrundlag med **observation og interview** fire gange i udviklingsforløbet:

- I **december 2021** er der afholdt tre dages observation og gennemført 18 interview (gruppinterview og individuelle interview).
- I **maj/juni 2022** er der afholdt fire dages observation og gennemført 19 interview (gruppinterview og individuelle interview).
- I **maj/juni 2023** er der afholdt tre dages observation og gennemført 18 interview (gruppinterview og individuelle interview).
- I **oktober 2024** er der afholdt fire dages observation og gennemført 17 interview (gruppinterview og individuelle interview).

Samtidig har Syddjurs Kommune gennemført **to spørgeskemaundersøgelser** med hhv. borgerne og medarbejderne ved projektopstart (efteråret 2021) efter afslutning af de første tre forsøg (foråret 2022) samt efter udbredelse af tværfaglige og selvstyrende borgerteams til hele kommunen (efteråret 2024).

Endelig har VIVE fået adgang til **skriftligt materiale** samt **beskrivende kvantitative data** om projektet. Herunder er der indhentet data om produktivitet, kontinuitet og sygefravær i projektperioden.

Hovedresultater: Mere værdig pleje 5 år efter projektopstart  
– Evaluering af et Buurtzorg-inspireret udviklingsprojekt i Syddjurs Kommune  
VIVE/2025  
HR\_302223