

# Faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen – erfaringer fra 25 kommuner

## Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams

### Hovedresultater



# Hovedresultater

Den danske ældrepleje står over for store udfordringer og forandringer i disse år. Et centralt element i udviklingen er introduktion af faste, tværfaglige og selvstyrende teams som nyt organisationsprincip. Dette arbejde er bl.a. støttet af Socialstyrelsens pulje på 191,6 mio. kr. til forsøg med faste teams i ældreplejen fra 2022-2023 i 25 kommuner.

Puljens formål er at udvikle og afprøve nye veje til at sikre mere stabilitet og kontinuitet i ældreplejen gennem etablering af faste, tværfaglige og selvstyrende teams. Forventningen er, at de udviklede løsninger skal bidrage til en øget oplevelse af relationel kontinuitet, stabilitet og tryghed for de ældre samt forbedret trivsel og arbejdsmiljø for medarbejderne.

VIVE har evalueret puljen med fokus på at vurdere opnåede resultater og opsamle læring til det videre arbejde med faste, tværfaglige og selvstyrende teams i en dansk kontekst.

Denne rapport formidler evalueringens samlede resultater og peger på, hvilke forhold der hhv. understøtter og udfordrer de opnåede resultater. Med det afsæt formidler rapporten også opmærksomhedspunkter og forslag målrettet kommunernes videre udviklingsarbejde og det nationale niveauets muligheder for at sikre rammevilkår, der understøtter intentionerne bag puljen.

## **Variation i kommunernes forståelser og løsninger**

De 25 kommuner anvender forskellige forståelser af hhv. det faste, det tværfaglige og det selvstyrende element. Eksempelvis varierer teamstørrelser inden for et spænd på 8-29 medarbejdere, ligesom der er store forskelle på graden af tværfaglig integration mellem sygeplejersker, terapeuter samt social- og sundhedsmedarbejdere. Evalueringen viser også, at arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams indtil videre stort set kun foregår i dagvagten. Der er kun enkelte kommuner, der har erfaringer med blandede vagter, og puljekommunerne har generelt ikke planer om at introducere dette element fremadrettet. Det fremgår også som en generel erfaring, at udvikling i relation til aftenvagten er vanskeligere end i relation til dagvagten, hvorfor arbejdet skrider langsommere frem end forventet.

På samme måde er der forskel på kommunernes tilgange og på, hvor langt kommunerne er kommet med at udmønte selvstyring i form af at øge medarbejdernes faglige frihed og ansvar for eller indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen og for at tilrettelægge hjælpen med afsæt i borgers aktuelle behov. De forskellige løsninger, kommunerne arbejder med, har betydning for de resultater, de opnår.

## **Faste, tværfaglige og selvstyrende teams kan øge kvalitet og trivsel på ældreområdet**

Med ovenstående variation in mente peger evalueringens resultater på, at faste, tværfaglige og selvstyrende teams giver mulighed for højere kvalitet i indsatsen for borgerne samt øget trivsel og arbejdsglæde for medarbejderne. Kvalitet sikres via øget relationel og faglig kontinuitet, en indsats, der er tilrettelagt med afsæt i borgers aktuelle behov, koordination og sammenhæng via tværfagligt samarbejde samt et øget fokus på rehabilitering og aktivering. Øget trivsel og arbejdsglæde blandt medarbejderne bunder i styrkede relationer til såvel borgere som kolleger samt øget ansvar og indflydelse på arbejds-tilrettelæggelsen. Den gennemsigtighed og fælles ansvarsfølelse, der opstår i et mindre team med gode indbyrdes relationer og fælles mål, fremstår som et væsentligt element for de oplevede resultater.

## **Investering i faste teams og relationer danner fundament for tværfaglighed og øget faglig frihed**

Etableringen af mindre og mere faste teams med faste og tillidsfulde samarbejdsrelationer fremstår som fundament for at kunne realisere de øvrige målsætninger, der er for arbejdet. Egne og egnede lokaler samt redskaber, der understøtter planlægning og arbejds-tilrettelæggelse på teamniveau, fremstår som basale – men vigtige – elementer. Nære tværfaglige relationer til kolleger og nære relationer til borgere er afgørende for at kunne øge kontinuitet og stabilitet i borgerkontakten, ligesom det er en forudsætning for at lykkes med rehabilitering og tidlig opsporing af begyndende sygdom. Mindre faste teams skaber altså grundlaget for, at faggruppernes faglighed kan udfolde sig og løftes i det tværfaglige samarbejde.

Det er derfor også væsentligt at sikre tilstrækkelig investering i og tid til teamdannelse og -udvikling for at sikre et solidt fundament som afsæt for øget tværfagligt samarbejde og for, at teamet får mere ansvar og nye opgaver. Dette sikres i dagligdagen via teammøder, tæt og coachende ledelse samt langsom overdragelse af ansvar. Muligheden for at investere i teamudvikling kræver opbakning fra organisationen som helhed og forståelse for, at også udviklingstid, der ikke er direkte anvendt i borgerkontakten, udgør en nødvendig investering i at kunne realisere de borgerrettede målsætninger.

Det er en generel læring, at ledelse på topniveau har stor indvirkning på udviklingsarbejdet. Nogle kommuner erfarer positivt, at arbejdet med faste tværfaglige og selvstyrende teams har styrket samarbejdet på topledelsesniveau, hvilket har medført tydeligere fælles retning og fælles mål for ældreområdet. Her er det forbundet med fremdrift i projekterne. Omvendt ses også eksempler på, at der ikke er enighed om retningen på topledelsesniveau. I begge tilfælde har det betydning for ledelsesopgaven på frontlinjeniveauet og for, hvor

langt man kan komme med at få faggrupperne tættere på hinanden i det daglige.

### **Mindre teams er forbundet med mest positive resultater**

Evalueringen finder samlet set mange indikationer på, at det er en fordel med mindre teamstørrelser end dem, størstedelen af puljekommunerne arbejder med. Puljekommunernes erfaringer viser således, at mindre teams har bedre forudsætninger for at lykkes med teamudvikling og tilgodese ønsket om kontinuitet og stabilitet i det borgerrettede arbejde. Teams med 7-12 medarbejdere i fremmøde vurderer medarbejderne som det mest optimale for at kunne balancere behovet for robusthed med hensynet til faste relationer og fælles viden om borgerne.

### **Ledelse af kulturforandringer er forbundet med succes**

Samtlige kommuner oplever, at arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams ikke kun indebærer organisatoriske omstillinger, men i høj grad også forandrer professionsforståelser, vaner og rutiner – og dermed kræver kulturforandringer. Dette kommer til udtryk uanset kommunernes tilgange til at udvikle det tværfaglige samarbejde, men er tydeligst i de kommuner, der arbejder på at skabe fuld faglig integration mellem syge- og hjemmeplejen i de oprettede teams. Oplevelsen af at lykkes med de opstillede målsætninger knytter sig således til oplevelsen af at lykkes med kulturforandringen, som fordrer tæt, nærværende og kompetent forandringsledelse i det daglige. Mens de nærmeste ledere er centrale i at drive arbejdet fremad, viser evalueringen samtidig, at de er udfordrede på at honorere de nye krav til ledelse, som ikke blot vedrører forandringsledelse, men også coachende – og i nogle tilfælde også – tværfaglig ledelse.

### **Grundlæggende organisatorisk dilemma spænder ben**

Evalueringen finder, trods de overvejende positive resultater, at kommunerne står i et organisatorisk dilemma, når de vil introducere faste, tværfaglige og selvstyrende teams i de eksisterende organisatoriske rammer. Det handler om en grundlæggende modsætning, der opstår i mødet mellem teamorganiseringen, som er funderet i principper om 'tværfagligt, småt, simpelt og organisk' og de eksisterende store, hierarkiske og funktionsopdelte kommunale organisationer. Dette modsætningsforhold kommer fx til udtryk i:

- Vanskeligheder med at finde balancen mellem formelle og planlagte møder over for behovet for et organisk samarbejde
- Udfordringer med at finde balancen mellem at øge det tværfaglige samarbejde og tilgodese faggruppernes oplevede behov for monofaglighed

- Ønsket om at etablere mindre og faste teams, der sikrer kontinuitet, bremses af arbejdstidsregler og faggruppernes ønsker om kun at arbejde i et vagtlag.

Det skaber kompleksitet, ressourcetræk og øger behovet for formelle koordinationsmekanismer, når begge ovenstående organiseringer skal tilgodeses. Modsætningsforholdet ses tydeligst i relation til de professionsbachelorere, der via involveringen i teamorganiseringen konkret og reelt oplever at blive presset på tid og ressourcer, når de skal tilgodeses begge organiseringer.

Evalueringen finder i den forbindelse ingen eksempler på omlægning af administrative stillinger eller funktioner til ressourcer på udførende niveau i de oprettede teams.

### **Behov for rammevilkår, der gør det lettere at indfri det fulde potentiale**

Evalueringen viser, at kommunerne grundlæggende set er udfordret af, at introduktionen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams sker inden for eksisterende organisatoriske rammer, som projekterne i vidt omfang ikke bryder med. Mange af de – i øvrigt virksomme – mekanismer, som kommunerne anvender, fremstår som kompenserende og ressourcetunge tiltag, der skal bygge bro mellem de grundlæggende forskellige organiseringer. For eksempel formaliserede mødeaktiviteter mellem visitatorer og udførere, hvor de drøfter muligheden for ændringer i den tildelte hjælp, eller etableringen af teamstrukturer, som skal øge teamenes robusthed over for bl.a. sygefravær og arbejdskraftsmangel.

Der er derfor behov for også på nationalt niveau at arbejde med at gentænke lovgivning og styring på det kommunale sundheds- og ældreområde med henblik på at gøre det lettere for kommunerne at indfri det fulde potentiale ved en organisering baseret på faste, tværfaglige og selvstyrende teams. Konkret peger vi i denne evaluering på behovet for 1) nye rammer for visitation af personlig pleje med henblik på at integrere denne i den daglige og faglige praksis, 2) samtænkning af rehabilitering, sygepleje og personlig pleje, således at disse indsatsområder ikke er paragraf- og lovgivningsmæssigt adskilt.

### **Behov for vedholdenhed og opfølgning på et langsigtet udviklingsarbejde**

Puljekommunernes arbejde med at finde de rette rammer og løsninger i relation til faste, tværfaglige og selvstyrende teams er langt fra afsluttet. Kommunerne mangler fx at afklare, hvorvidt de anvendte løsninger er organisatorisk og fagligt bæredygtige i en situation, hvor organisationen som helhed og på driftsvilkår arbejder teambaseret. I overgangen fra projekt til udbredelse og implementering er der behov for tydelighed over for de medarbejdere, der har været med under opstarten, omkring de justeringer, der gennemføres i relation til udviklede løsninger. Tilsvarende er der behov for vedvarende

kommunikation og tålmodighed i relation til de dele af organisationen, der skal overtage de udviklede løsninger. Dette gælder i særdeleshed for de kommuner, der fortsat har vidtgående ambitioner om at gentænke rammerne for tværfaglig organisering og samarbejde samt faglig og økonomisk styring.

### **Behov for mere viden om effekt på kvalitet og ressourceanvendelse**

Det gælder generelt for de medvirkende kommuner, at der fortsat er et godt stykke vej til at kunne forankre de oplevede resultater i systematisk og solid dokumentation af teamorganiseringens betydning for fx sygefravær og borgerrettet kvalitet. Tilsvarende har evalueringen ikke fundet viden, der kan belyse, hvordan kommunernes forskellige teamorganiseringer påvirker den samlede ressourceanvendelse og effektivitet.

Der er således fortsat behov for at følge og støtte arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams i forhold til at få viden om:

- Hvorvidt tiltagene, fx samarbejde om tidlig opsporing af begyndende sygdom, skaber den ønskede effekt for den borgeroplevede og organisatoriske kvalitet (herunder ressourceanvendelsen) med henblik på at understøtte kommunale prioriteringer af de udviklede løsninger
- Hvordan lederne af tværfagligt integrerede teams bedriver tværfaglig ledelse af forskellige faggrupper med anden faglig baggrund end dem selv
- Hvordan kommunerne i praksis kan arbejde med inddragelse af borgers netværk og civilsamfundet i den professionelle pleje for at understøtte dette udforskede, men centrale udviklingsområde fremadrettet.

## Fakta om undersøgelsen

VIVEs evaluering er baseret på tre delanalyser, der tilsammen består af følgende data:

- 25 virtuelle gruppeinterviews med i alt 127 ledere og projektledere fra puljekommunerne
- Gennemgang af skriftligt materiale og indsamlede oplysninger om, hvilke resultater der er dokumenteret i hver puljekommune
- 25 virtuelle og tværfagligt sammensatte gruppeinterviews med i alt 119 medarbejdere fra puljekommunerne
- En spørgeskemaundersøgelse, der indeholder besvarelser fra i alt 748 medarbejdere, der indgår i arbejdet med faste teams i puljekommunerne
- 150 strukturerede telefoninterviews med borgere (4-8) pr. puljekommune, der modtager hjælp fra de faste teams, der arbejdes med i relation til puljen.

Hovedresultater: Faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen – erfaringer fra 25 kommuner -  
Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams

VIVE/2024

HR\_302239