



04-07-2016

**Sundheds- og Omsorgsforvaltningens besvarelse af spørgsmål fra ØKF**Sagsnr.  
2014-0099497**Proces**Dokumentnr.  
2014-0099497-20**1. Hvad var udgangspunktet, da forsøget startede?**

Der var, fra starten af fri-institutionsforsøget en antagelse om, at man ved at lempe på gældende krav til måloverholdelse og -rapportering, kunne afbureaukratisere borgernære regler og skabe mere tid til kerne-opgaven. Det har imidlertid vist sig, at det ikke altid er de praksis- og borgernære rammer, der strammer. SUFs evaluering viser, at det, der fylder i dagligdagen, snarere er regler, lovgivning og administrativ praksis; områder det ikke har været muligt at udfordre indenfor rammerne af forsøgsordningen.

Sagsbehandler  
Lisbeth Rygaard Duedahl**2. Hvordan er processen forløbet?**

Den metodiske tilgang i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens projekt har været en bottom-up-tilgang, hvor der tages afsæt i de oplevelser, som borgere, medarbejdere og ledere på plejecentrene har om rammer, regler og retningslinjer, som i hverdagen opleves at hæmme det faglige råderum. Endvidere arbejdes i projektet med innovationsmetoder, herunder en antropologisk metode, hvor projektets deltagere gik på opdagelse på plejecentrene for med nye øjne at se og forstå de udfordringer, som plejecentrene oplever.

Projektperioden var i udgangspunktet planlagt i fire faser af hver et halvt års varighed. De tre plejecentre skulle i de enkelte faser identificere et område, hvor de ønskede at udfordre og eksperimentere med alternative løsninger. Undervejs i projektet har det vist sig at være mere tidskrævende end forventet at identificere sådanne områder. Det blev derfor besluttet at anvende en fase til at kortlægge alle rammer, der strammer, for at lokalisere de områder, der var mulige at udfordre i dette projekt. Desuden er udfordringer på medicinområdet meget komplekse, hvorfor det har været nødvendigt at arbejde med dette område over to faser. (se tabel)

*Tabel 1: Oversigt over udfordringer og aktiviteter i projekt friinstitutioner i SUF.*

Plejecenter	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Bonderupgård	<b>Ny døgn- og ugeplan</b>	<b>Kortlægningsproces: Rammer, der strammer.</b>	<b>Husdyrhold i byzone</b>	<b>Kørselsordning ift. aktivitetscenter</b>
Damsøgård	<b>Metode til ernæringsvurdering</b>		Dialog på tværs og fokusering	<b>11-dages kompetenceudviklingskursus i medicin</b>
Egebo	<b>Ny døgn- og ugeplan</b>			<b>Manglende understøttende system for ikke-doserbar medicin</b>

**3. Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau ?**

Forvaltningen forventede ved projektstart, at det ville være problemfrit for enhederne at udpege de enkelte rammer, som oplevedes at stramme. Det har imidlertid vist sig ikke at være tilfældet. Erfaringen er, at det ikke nødvendigvis er den enkelte regel eller ramme, som er afgørende for oplevelsen af, at noget strammer, men nærmere komplekset af mange regler/rammer.

Undervejs i projektet blev det tydeligt, at der er forskellige opfattelser af begrebet ”kerneopgaven”, hvilket betød, at der var uklarhed om, hvad det var muligt at udfordre i projektet. Eksempelvis ønskede plejecentrene også at udfordre regler og rammer, der ikke knytter sig til den borgernære opgave, men som har indirekte indflydelse på løsningen af kerneopgaven i form af tid, som går fra kerneopgaven. Et eksempel på dette er, at når Koncernservice (KS) effektiviserer ved at gennemføre leanprocesser og introducerer selvbetjeningsløsninger betyder det, at plejecentrene skal taste mere og efterlades med større opgavekompleksitet, og oplever mindre tid til kerneopgaven.

#### **4. Hvad har de positive erfaringer været?**

Projektet har bidraget med organisatorisk læring om, hvordan nye redskaber kan udvikles med udgangspunkt i det praksisnære felt, hvor medarbejderne understøttes i udviklingsprocessen. Medarbejderne vil gerne deltage og udvikle, når de oplever meningsfuldhed og har mulighed for at påvirke og ændre daglig praksis.

I projektet har de tre forvaltningsniveauer (enhed, lokalområde og centralforvaltning) arbejdet tæt sammen, hvilket har haft positiv indflydelse på, at der er blevet udviklet løsninger, der matcher enhedernes behov.

#### **5. Hvordan er forvaltningens arbejde med frisættelsesforsøg tænkt sammen med arbejdet med Tillidsdagsordenen i øvrigt – herunder f.eks. tiltag vedrørende arbejdsfællesskaber (hvis det er relevant)?**

Samlet set viser evalueringen, at der i fri-institutionsforsøget er udfoldet et omfattende læringspotentiale i forhold til at arbejde med innovation og tillidsdagsordenen. Den anderledes tilgang til projektledelse og implementering i ’Rammer der strammer’ har vist, at det giver mening for medarbejdere og ledere på alle niveauer i organisationen at arbejde løsningsfokuseret med udgangspunkt i borgernær praksis.

Tiltag i forhold til arbejdsfællesskaber har ikke været relevant i denne sammenhæng.

### **Organisatorisk læring**

#### **6. Hvilken læring har forvaltningen overordnet kunnet uddrage af arbejdet med frisættelsesforsøgene**

Projektet har som nævnt vist, at det ikke nødvendigvis er den enkelte regel eller ramme, der opleves at stramme. Det er lige så vel selve styringsrelationen – den måde forvaltningen samarbejder og kommunikerer på, der strammer. Eksempelvis oplever enhederne at blive mødt af en løbende strøm af nye indsatser, der skal implementeres i en travl hverdag. ”Døgnflueprojekter” kaldes projekter, der skal implementeres, men som ikke opleves at give mening i plejecentrets kontekst.

Et andet eksempel er store mængder af skriftlig information, som det kan være svært at forholde sig til i en travl hverdag i praksis, hvor det samtidig kan være vanskeligt at skelne mellem det som *skal* efterleves, fx faglige vejledninger, og det som *kan* anvendes, som fx understøttende arbejdsredskaber.

Projektet har således bidraget til en ændret forståelse i centralforvaltningen og fremskudt forvaltning i forhold til god praksis for kommunikation og samarbejde. Projektet har ligeledes vist, at der er potentiale for systematisk at sprede tilgang og metoder ift. driftsnært og borgerfokuseret udviklingsarbejde til andre dele af forvaltningen. Dette omfatter bl.a.:

- Udbrede kendskabet til processer og metoder i innovationsarbejdet på alle organisatoriske niveauer: driftsenheder, lokalområder og centralforvaltning;
- Udvikle medarbejderkompetencer, der understøtter borgernært kvalitetsarbejde med udgangspunkt i driftsenhedernes oplevelser af problemer og flaskehalse i dagligdagen;
- Understøtte en implementeringskultur, hvor fagkonsulenter faciliterer lokale forandringsprocesser, med udgangspunkt i de problemstillinger som driftsenheder identificerer.

#### **7. Har frisættelsesforsøgene givet konkrete resultater i forhold til forbedret løsning af kerneopgaven – og i givet fald hvilke?**

Det er ved hjælp af projektets metodiske tilgang lykkedes at udvikle et nyt arbejdsredskab (Døgn/ugeplanen), som er meningsfuld for medarbejdere, og som opleves som en reel forbedring i hverdagen til glæde for borgerne. Erfaringerne medtages i udviklingen af nyt omsorgssystem på ældreområdet.

Det er lykkedes at udvikle et koncept for praksisnær læring på medicinområdet, som øger medarbejdernes kompetencer. Desuden har udfordringen vedrørende manglende understøttende system til håndtering af ikke-doserbar medicin medført, at et plejecenter tester overbliksteknologi med midler fra *Puljen til smarte investeringer*.

#### **8. I hvilket omfang er det forvaltningens vurdering, at erfaringerne fra frisættelsesforsøgene vil kunne bredes ud – og hvordan ville dette mest hensigtsmæssigt kunne gøres?**

Det er i forsøgsperioden blevet afprøvet om løsninger, der er udviklet i fri-institutionsforsøget, kan fungere når den overføres til andre enheder. Afprøvningen af de døgn- og ugeplaner, som i forsøgsperioden blev udviklet på to af fri-institutionerne, viser, at øvrige dele af forvaltningen er parate til at teste det, som andre har udviklet

Erfaringerne fra fri-institutionsforsøget peger på, at det har betydning for implementeringskraften og modtagelsen af de udviklede løsninger, at de er udviklet af fagfolk i driften. Der er behov for at arbejde videre med en fastlagt praksis for at vurdere potentialet i at udbrede en lokalt udviklet løsning til andre dele af organisationen.

#### **9. Kan der i øvrigt udtrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?**

Fri-institutionsprojektet har vist gode erfaringer i forhold til at skabe kvalitative forbedringer på de deltagende plejecentre. Dette ses bl.a. i de løbende opsamlings, der er gennemført i forbindelse med de lokale eksperimenter. Her udtrykker medarbejdere og ledere udtrykker bl.a. at:

- borgernes hverdagsliv bliver bedre

- den faglige kvalitet øges mærkbart
- arbejdsglæden og effektiviteten øges

Innovationstilgangen har krævet en anderledes type ledelse, hvor lederne i undersøgelsesfasen går på opdagelse og er nysgerrig sammen med medarbejderne og sætter rammer for de kreative processer. Når testområdet er valgt, er ledelsesopgaven at formidle til medarbejderne, hvad opgaven er, og sikre at testen gennemføres og kommer i mål. De to dele af den samme proces kalder på forskellige typer ledelse.

Derudover er det blevet tydeligt, at når medarbejderne får mere ansvar – f.eks. når der udvikles metoder, hvor medarbejderne får et større fagligt råderum – er der brug for mere ledelse: Der er både behov for at sikre, at medarbejderne har de rigtige rammer, og samtidig behov for, at lederne er tættere på medarbejderne og eksempelvis faciliterer faglig dialog og læring om løsningerne. Det viste sig fx i udfordringen af forvaltningens metode til implementering af ernæringscreening, hvor personalet i højere grad skulle bruge deres faglige viden frem for at følge et skema.

I projektets første fase viste det sig at være vanskeligt at udvikle helt nye måder at gøre tingene på. En del af deltagerne i projektet har oplevet, at det er svært at ændre tankesæt og tænke ud over de eksisterende rammer, som de selv er en del af.

Det har været vanskeligt at vurdere resultaterne af projektet på mere overordnede indikatorer som borgeroplevelse, faglig og organisatorisk kvalitet. Forvaltningen kan med fordel arbejde videre med at udvikle og fastlægge proces- og metodekriterier, der fremadrettet kan bruges til at vurdere resultater af innovative indsatser, herunder potentialet for at indsatserne kan opskaleres og udbredes til andre dele af forvaltningen.