



INSPIRATIONSKATALOG

- Om tiltag til håndtering af personalemangel på ældre- og sundhedsområdet i kommunerne

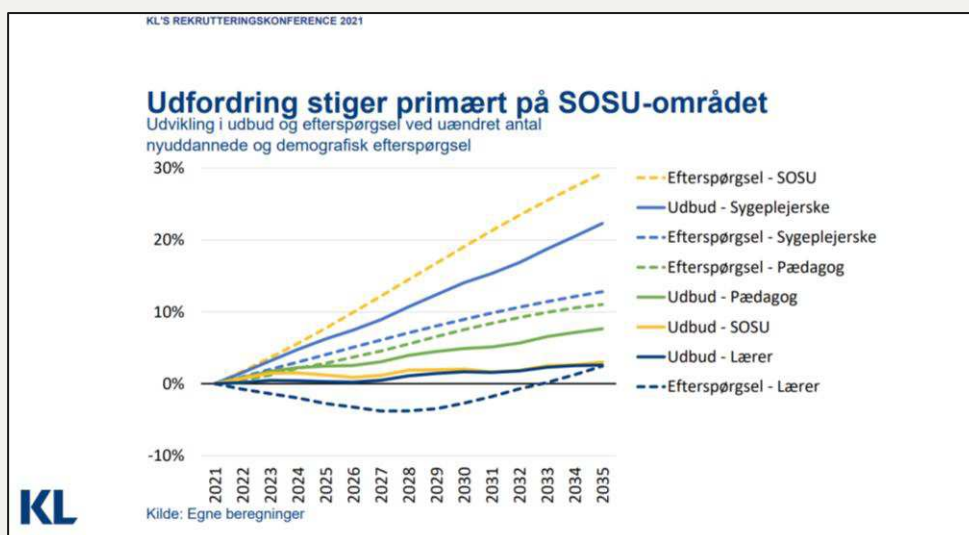
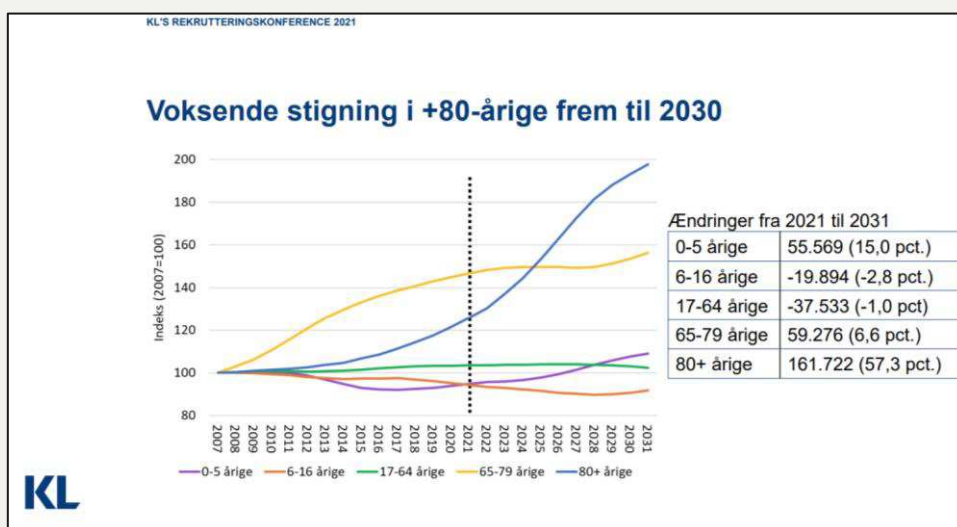
PERSONALEMANGEL PÅ ÆLDRE- OG SUNDHEDSOMRÅDET	3
HVORDAN KAN DET GRIBES AN?	4
HVORDAN SKAFFER KOMMUNEN FLERE MEDARBEJDERE?	5
Informationsindsats målrettet elever i folkeskolen	5
Systematisk omskoling til SOSU-fagene	6
Rekruttering af EU-borgere fra Østeuropa	8
Den gode praktikplads - styrket kvalitet i praktikforløbene	9
Branding af den gode arbejdsplads - det gode job	10
Bedre arbejdsmiljø, kultur og ledelse	12
Reduktion af sygefravær	14
Op i tid	16
Fastholdelse af seniorer	18
Eget vikarkorps som rekrutteringskanal	19
Bedre udnyttelse af personaleressourcer på tværs af distrikter/afdelinger	20
HVORDAN FRIGIVER KOMMUNEN TID TIL PLEJE OG SYGEPLEJE?	21
Hverdagsrehabilitering	21
Opgaveoverdragelse fra faggrupper, som er svære at rekruttere til andre der er lettere tilgængelige	22
Digital velfærd	24
Afbureaukratisering og mere effektive arbejdsgange	26
Rehabiliterende sygepleje	27
Sygeplejeklinikker i stedet for hjemmebesøg - sparer vejtid	28
Dosisdispensering på apoteket fremfor manuel medicindispensering	29
Kvalitetsarbejde - vi gør det der er evidens for	30
Servicereduktion/serviceomlægning - flere opgaver til borgeren/pårørende selv	31

Personalemangel på ældre- og sundhedsområdet

Lige nu er en af de største kriser på ældreområdet manglen på personale. Vi kommer, afhængigt af, hvem man spørger til at mangle omkring 50.000 SOSU-medarbejdere og 8.000 sygeplejersker i 2035.

Med andre ord vil op mod 50 procent af SOSU-stillingerne på sigt stå ubesatte hen eller blive besat med ufaglært arbejdskraft. Også 20 procent af stillingerne som sygeplejerske vil stå ubesatte hen. Tilsvarende kommer vi til at mangle ledere på ældreområdet.

Alt sammen på grund af demografien, hvor vi får flere ældre og færre unge.



Mange af udfordringerne med personalemangel på ældre- og sundhedsområdet kan kun adresseres af de nationale aktører (Regeringen, Folketinget, KL, de faglige organisationer mv.). Men der er også rigtig meget, den enkelte kommune kan gøre selv. Dette inspirationskatalog giver et overblik over de tiltag, som kommunen selv kan sætte i værk for at rekruttere, fastholde og på anden vis sikre, at der er medarbejdere til at passe de syge ældre. Inspirationsoplægget fokuserer på udfordringen med at skaffe medarbejdere til pleje- og sygeplejeopgaverne, da det er SOSU-personale og sygeplejersker, som der umiddelbart er akut og fremtidig mangel på.

Hvordan kan det gribes an?

Inspirationskataloget beskriver disse 20 tiltag, som kommuner kan gribe fat i.

Flere medarbejdere:

- Informationsindsats målrettet elever i folkeskolen
- Systematisk omskoling til SOSU-fagene
- Rekruttering af EU-borgere fra Østeuropa
- Den gode praktikplads - styrket kvalitet i praktikforløbene
- Branding af den gode arbejdsplads - det gode job
- Bedre arbejdsmiljø, kultur og ledelse
- Reduktion af sygefravær
- Op i tid
- Fastholdelse af seniorer
- Eget vikarkorps som rekrutteringskanal
- Bedre udnyttelse af personaleressourcer på tværs af distrikter/afdelinger

Frigiv tid til pleje og sygepleje:

- Hverdagsrehabilitering
- Opgaveoverdragelse fra faggrupper, som er svære at rekruttere til andre der er lettere tilgængelige
- Digital velfærd
- Afbureaukratisering og mere effektive arbejdsgange
- Rehabiliterende sygepleje
- Sygeplejeklinikker i stedet for hjemmebesøg - sparer vejtid
- Dosisdispensering på apoteket fremfor manuel medicindispensering
- Kvalitetsarbejde - vi gør det der er evidens for
- Servicereduktion/serviceomlægning - flere opgaver til borgeren/pårørende selv

Hvordan skaffer kommunen flere medarbejdere?

Her beskrives de tiltag, som kan skaffe flere medarbejdere til pleje og sygeplejeopgaverne i kommunerne.

Informationsindsats målrettet elever i folkeskolen

I alle kommuner er der vejledere, der vejleder elever i 7.-10. klasse under Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU). Vejlederne kommer ud i klasserne og vejleder også elever enkeltvist og i grupper. Vejledningen hjælper unge med at få viden om forskellige uddannelses- og jobmuligheder og i processen med at vælge en ungdomsuddannelse. Unge, der ikke er i gang med en uddannelse eller har et job, kan også få vejledning. UU-vejledningen giver således en mulighed for at kommunerne kan vejlede skoleeleverne om SOSU- og sygeplejerskeuddannelserne.

I nogle kommuner er der etableret et tæt samarbejde mellem ældre- og sundhedsområdet og UU-vejledningen. Nogle kommuner kobler dette med muligheder for enten erhvervspraktik eller fritidsjob på fx plejehjem i kommunen. Her kan der også etableres samarbejde med ungdomsskolerne om et kort uddannelsesforløb forud for et sådant fritidsjob. Andre kommuner bruger det tættere samarbejde til at få information om SOSU- og sygeplejefaget bygget ind i UU-vejledernes informationsmateriale eller arrangementer for skoleeleverne.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Middelfart Kommune: Tættere samarbejde med UU-vejledere med faste møder samt annonce i Karriereguiden 2022/2023, som UU-vejlederne benytter. Derudover deltagelse i Craftfestival - en festival for udskolings elever og deres familier ift. at vælge og se mulighederne for en erhvervsuddannelse inkl. SOSU.
- Hvidovre Kommune: Samarbejde mellem Hvidovre Kommune og Hvidovre Ungdomsskole, hvor unge under 18 år kan få et 8 ugers grundforløb på Ungdomsskolen og derefter søge et fritidsjob på et af kommunens plejehjem.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal unge under 25 år fra kommunen, som søger ind på SOSU- og sygeplejeuddannelserne pr. år (evt. data fra uddannelsesinstitutionerne)

Kilder:

Hvidovre Kommune: [Det perfekte fritidsjob** - Hvidovre Ungdomsskole](#)

Middelfart Kommune: [The Future is Handmade - Brobygning Middelfart](#)

Systematisk omskoling til SOSU-fagene

Ved O.15 blev KL og Forhandlingsfællesskabet enige om at afsætte 20 mio. kr. årligt særligt øremærket til uddannelse af ufaglærte. Puljen skal anvendes til at fjerne økonomiske barrierer, der kan være for, at erfarne medarbejderne tager en faglig uddannelse. Man ansøger puljen via Den Kommunale Kompetencefond.

Med Finansloven 2021 er der blevet afsat 425 mio. i 2021, 450 mio. i 2022-2023 og 500 mio. kr. årligt fra 2024, og frem til "Flere hænder og højere faglighed i ældreplejen". Fra 2025 overgår midlerne til bloktilskud. Kommunerne skal anvende midlerne til at ansætte erstatningspersonale under forudsætning af, at ufaglært personale i ældreplejen, tager en uddannelse som social- og sundhedshjælper eller social- og sundhedsassistent. Kommunerne kan også anvende midlerne til opkvalificering af eksisterende personale i ældreplejen eller vikarer, hvis det ikke har været muligt at anvende dem på ansættelse af erstatningspersonale. Kommunerne kan fx oprette oplæringsstillinger til medarbejdere med anden faglig baggrund (brancheskiftet), som ansættes i en oplæringsstilling på et plejehjem eller en hjemmepleje-enhed i et halvt år, og derefter starter på en SOSU-uddannelse, og ansættes som SOSU-hjælper eller SOSU-assistent i kommunen efter uddannelsen.

Voksen-elevløn er også et redskab til at få flere ind i SOSU-fagene. FOA har indgået en aftale om voksen-elevløn på social- og sundhedsområdet med Danske Regioner, DR, samt KL. Aftalen betyder, at elever over 25 år med 1 års relevant erhvervs erfaring har mulighed for at få vokselevløn under deres uddannelse.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Horsens Kommune: Her har man igangsat projektet "SOSU-jobklar", som er målrettet ledige borgere over 25 år. Deltagerne i projektet indgår i et forløb, hvor de opbygger tilstrækkelig erfaring til, at de kan opnå vokselevløn under både grund- og hovedforløb på SOSU-uddannelsen. Med SOSU-Jobklar modellen ansætter Sundhed og Ældre den ledige borger i et for-forløb, med henblik på opbygning af kompetencer og erfaring inden for faget. Forløbet består af 4 ugers praktik, en individuel jobplan med løntilskudsansættelse og AMU-uddannelse samt vikaransættelse. Forløbet betyder, at de ledige opnår tilstrækkelig erfaring til ansættelse på vokselevløn på Grundforløb 2. Derudover vil den ledige kunne realkompetencevurderes, så praktikken på hovedforløbet kan afkortes med 3 måneder.
- Københavns Kommune: Her har man gode erfaringer med oplæringsstillinger som pilotforsøg i 2021, hvor 31 ud af 37 ansatte i oplæringsstillinger, er startet på en SOSU-uddannelse i august 2021. Forvaltningen planlægger at oprette to hold med oplæringskandidater i henholdsvis 2022 og 2023 - i alt ca. 40 oplæringsstillinger.
- Odense Kommune: Her screenes og rekrutteres ledige over 25 år til et for-forløb via jobcenteret. For-forløbet svarer til 4 ugers virksomhedspraktik. Det bruges til afklaring og afprøvning af indholdet af SOSU-faget. Deltagerne ansættes i et sammenhængende forløb fra grundforløbets start på vokselevløn afhængig af overenskomst. Deltagerne tilknyttes mentorer, som understøtter eventuelle personlige udfordringer mhp. fastholdelse. Efter uddannelsen stiller Odense Kommune jobgaranti for de nye velfærdsmedarbejdere.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal borgere, som sendes i omskoling pr. år

- Andel som omskoles og starter i job som SOSU/sygeplejerske pr. år

Kilder:

[Den Kommunale Kompetencefond - Aftalen om Ufaglært til Faglært](#)

FOA: [Voksenelevløn - se om du kan få voksenelevløn I FOA](#)

Horsens Kommune: <file:///C:/Users/thly/Downloads/38538.pdf>

Københavns Kommune: [Flere hænder og højere faglighed i ældreplejen I Københavns Kommunes hjemmeside \(kk.dk\)](#)

Odense Kommune: [Odense Kommune: Fra ledig til velfærdsmedarbejder \(kl.dk\)](#)

Lemvig Kommune: [Efteruddannelse af sosu'er i Lemvig Kommune giver genlyd i andre kommuner I Midt- og Vestjylland I DR](#)

Holbæk Kommune: [Holbæk opkvalificerer ledige til SOSU-området - Kommunal Sundhed](#)

Rekruttering af EU-borgere fra Østeuropa

EU-borgere som kommer til Danmark, men ikke kan bruge deres uddannelse og kompetencer fra hjemlandet kan omskoles og få en SOSU- eller sygeplejerskeuddannelse. Rekruttering fra udlandet er imidlertid ikke uden udfordringer. Der er sproglige, kulturelle og logistiske udfordringer i at 'hente' medarbejdere i udlandet. Særligt i opstartsfasen trækkes der på personaleressourcer, der skal vejlede, oplære og følge de nye kolleger. For at sikre en indføring af nye SOSU-medarbejdere, der er så smidig og gnidningsfri som muligt – og som hurtigst muligt skal bidrage netto til opgaveløsningen – er det vigtigt, at forberedelses- og uddannelsesforløbet giver de nye medarbejdere det bedst mulige udgangspunkt og mindsker belastningen af eksisterende medarbejdere mest muligt.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Varde Kommune: Her har man haft et projekt, hvor udenlandske medarbejdere, der er kommet til landet for at arbejde i landbruget, i stedet er blevet omskolet til at komme til at arbejde i sundhedssektoren og få en sundhedsfaglig uddannelse – i samarbejde med sprogskolerne. Men sprogundervisningen betaler staten ikke, når EU-borgerne er veluddannede i hjemlandet. Det er dog en god investering på den længere bane.
- Lolland Kommune: Her har man igangsat et pilotprojekt for at undersøge mulighederne for at rekruttere relevant personale i udlandet og gennemføre rekrutteringen af en gruppe medarbejdere, inkl. et modtageprogram, der klæder de nye medarbejdere på til at arbejde i en dansk kontekst, og som samtidig sikrer trivsel på arbejdspladsen og fastholdelse på sigt. Der er ekstra fokus på at få kandidaterne til at fungere fagligt, sprogligt og socialt. Projektet leder kandidaterne gennem et for-forløb, der giver den nødvendige ballast for at kunne indgå i en ordinær vej ind i pleje- og omsorgsområdet.

Kilder:

Projektet i Lolland Kommune [db04035e-8163-43b8-9c4b-a5bc5913c5e4 \(lolland.dk\)](#) og [Lolland Kommune: Sproglige forudsætninger er – Vejen til SOSU \(kl.dk\)](#)

Varde Kommune [Varde Kommune: Klar til SOSU](#)

Den gode praktikplads - styrket kvalitet i praktikforløbene

Over 14 pct. af eleverne falder fra efter tre måneder på hovedforløbet i SOSU-uddannelsen. Det er dobbelt så mange elever, som på de øvrige erhvervsuddannelser. Samtidig er 30-40 pct. af eleverne på social- og sundhedsuddannelserne udfordrede socialt, kulturelt og sprogligt. Det er afgørende, at disse elever får den nødvendige støtte, så de kan gennemføre en SOSU-uddannelse og samtidig opnå et tilfredsstillende niveau af faglige kompetencer. Kommunerne kan blandt andet gøre dette ved at professionalisere praktikvejledningsopgaven, og styrke praktikkulturen. Erfaringer viser, at en professionaliseret organisering af praktikvejledning kan bidrage til at nedbringe frafaldet på uddannelserne og løfte kvaliteten i praktikforløbene. Samtidig kan en tydelig lærings- og praktikkultur være et strategisk element i kommunens onboardingstrategi af nye medarbejdere. Som noget særligt ift. de øvrige erhvervsuddannelser gælder det, at eleverne på SOSU-uddannelserne oplæres på forskellige praktiksteder i løbet af deres uddannelse, og de har således løbende brug for introduktion til de "nye" kollega- og praksisfællesskaber, de møder undervejs i deres uddannelse.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Billund og Esbjerg kommuner: Her har man haft stor succes med at mindske frafaldet gennem professionalisering af praktikvejlederrollen og samarbejde med SOSU-skolerne. Billund og Esbjerg kommuner har indført fuldtidsvejlederstillinger fremfor at praktikvejlederopgaven var fordelt på forskellige medarbejdere som kun tog sig af praktikvejlederopgaven få timer om ugen ved siden af deres primære job. Dermed er det de samme vejledere, der følger eleverne, og det er de samme, eleverne skal sparre med undervejs i deres praktikforløb.
- Frederikshavns Kommune: Her har man sammen med SOSU-Nord indført en model, hvor eleverne i løbet af deres uddannelsesforløb deltager i tre samtaler med repræsentanter fra både skole og arbejdsplads/praktikken. Indsatsen har medvirket til, at Frederikshavn Kommune er gået fra et frafald på 38 pct. til 4 pct.
- Aalborg Kommune: Her indførte man i 2020 en mentorordning kaldet 'læringsbuddy' for at øge trivsel og forebygge frafald blandt elever med særlige udfordringer på SOSU-uddannelserne. 14 elever med særlige udfordringer, har indtil videre været tilknyttet læringsbuddyen, og af dem er 12 stadig i uddannelse.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Frafaldsprocenten for kommunens SOSU-elever/sygeplejestuderende pr. år

Kilder:

KL: [redskaber-der-inspirerer-til-bedre-praktikforloeb.pdf \(kl.dk\)](#)

FOA: [Ny aftale: Langt flere skal gennemføre en sosu-uddannelse | Fagbladet FOA](#)

Esbjerg Kommune [Esbjerg Kommune: Praktikvejledere på fuldtid nedbringer frafaldet markant \(kl.dk\)](#) og [Projektets baggrund samt resultater | Karrierematch til SOSU-uddannelse og job \(karrierematch-sosu.dk\)](#)

Frederikshavn Kommune [Frederikshavn Kommune: Fastholdelsessamtaler mindsker elevfrafald markant \(kl.dk\)](#)

Aalborg Kommune [Aalborg Kommune: Mentorindsats forebygger frafald på SOSU-uddannelser \(kl.dk\)](#)

Branding af den gode arbejdsplads – det gode job

Branding af kommunen som en attraktiv arbejdsplads kan være relevant, når kommunen fremadrettet skal tiltrække og fastholde dygtige og kompetente medarbejdere og -ledere. Branding er et udtryk, der er hentet fra markedsføringsområdet. Et stærkt brand er eftertragtet, fordi det kan bruges til at synliggøre fordele ved et bestemt produkt. På samme måde kan et stærkt employer brand gøre det lettere for en arbejdsplads at tiltrække nye og fastholde eksisterende medarbejdere.

Branding kan fx ske ved:

- At være en attraktiv arbejdsplads bl.a. med gode muligheder for personlig og karrieremæssig udvikling
- At være et spændende og attraktivt uddannelsessted for kommunens studerende, elever, lærlinge, praktikanter og andre under uddannelse.
- At deltage på karrieremesser og have fokus på at tilbyde flere spændende praktik- og studiejobs for studerende.
- At indgå i samarbejdsaftaler med uddannelsesinstitutioner
- At gennemføre rekrutteringskampagner og branding via de sociale medier
- At understøtte, at medarbejdere og ledere er gode ambassadører for kommunen som en attraktiv arbejdsplads
- At benytte KL's model for employer branding, som bidrager til et systematisk arbejde med employer branding på kommunale arbejdspladser

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Esbjerg Kommune: Her har man i 2021 vedtaget "Strategi for rekruttering og kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere", som beskriver kommunens indsatser med især borgerinvolvering, branding, rekruttering, introduktion og kompetenceudvikling.
- Københavns og Nyborg kommuner: Her bruger man sociale medier til strategisk og systematisk employer branding.
- Horsens Kommune: Her har man uddannet ca. 170 hverdagsguides, som er trænet i at få øje på og fortælle de gode historier om hverdagen i hjemmeplejen – både i deres egne og i deres kollegaers hverdag. Uddannelsen er udviklet og tilrettelægges i samarbejde mellem FOA-Horsens og Horsens Kommune. I Horsens Kommune har man erfaret, at uddannelsen bidrager til en fornyet stolthed over faget blandt medarbejderne. Når der bliver arbejdet for at gøre SOSU-faget mere attraktivt, giver det mod og lyst til at fortælle om den velfærd SOSU-hjælpere og -assistenter skaber dagligt.
- Ringkøbing-Skjern Kommune: Rekruttering blandt de unge er et fokuspunkt i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor de har lavet en film, som de viser, når de tager ud på folkeskolerne, når de har uddannelsesmesse. Som noget nyt vil de også prøve at udbyde omsorg som valgfag i 9. klasse. Ældreområdet har således et godt og tæt samarbejde med UU (Ungdommens Uddannelsesvejledning) på folke-, fri- og efterskoler samt jobkonsulenter, ledere og praktikvejledere i hjemmeplejen og på plejehjem.

Forslag til nøgletal, der følger udviklingen i initiativet:

- Antal ledige stillinger pr. måned/år

- Antal forgæves rekrutteringer pr. måned/år

Kilder:

KL: https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_36390/cf_202/Pjece_branding.PDF/

Esbjerg Kommune: [Strategi for rekruttering og fastholdelse \(esbjerg.dk\)](#)

Københavns Kommune: [\(2\) Københavns Kommune | Facebook](#)

Nyborg Kommune: [rekrutteringsstrategi_adlegacy.pdf \(nyborg.dk\)](#)

Horsens Kommune: [Horsens Kommune: Hverdagsguider sætter ord på faglig stolthed \(kl.dk\)](#)

Ringkøbing-Skjern Kommune: [Vestjyske kommuner lokker SOSU-elever med elevløn - Kommunal Sundhed](#)

Bedre arbejdsmiljø, kultur og ledelse

Uhensigtsmæssige fysiske og psykiske belastninger i arbejdet kan få medarbejderne til at trække sig fra arbejdsmarkedet. Derfor er det vigtigt med et fortsat og vedvarende fokus på at styrke det gode arbejdsmiljø på de kommunale arbejdspladser. I forhold til det fysiske arbejdsmiljø handler det bl.a. om ergonomi, fysisk aktivitet og om at undgå overbelastning og nedslidning af muskler og led. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø er det vigtigt at skabe en sund kultur gennem faglighed og faglig ledelse.

Styrkelse af arbejdsfællesskaber/social kapital er også en måde at styrke trivsel og godt arbejdsmiljø. Den sociale kapital er den usynlige værdi i stærke indre samarbejdsrelationer og grundtanken er, at man ved at opbygge og udnytte stærke relationer kan gavne kvalitet og effektivitet - og samtidig styrke trivsel og godt arbejdsmiljø. Der er en klar forbindelse mellem et højt niveau af social kapital og højere kvalitet, produktivitet, innovation, videndeling, trivsel og tilfredshed med jobbet.

Ledelse er en vigtig forudsætning for et godt arbejdsmiljø. Litteratur om faglig ledelse gør det klart, at det ikke er nogen nem opgave at lede medarbejdere med høj faglighed i velfærdsstatens frontlinje. Litteraturen peger samlet set på tre karakteristika ved frontlinjemedarbejderes særlige arbejdsbetingelser, som faglig ledelse kan være et svar på: faglig skønsudøvelse i situationer præget af uvished, et vedvarende behov for prioriteringer, og moralsk og følelsesmæssig nærhed til borgerne og dermed direkte konfrontation med konsekvenserne af de valg, man træffer. Faglig ledelse som ledelsespraksis skal imødekomme og afhjælpe de udfordringer, som disse arbejdsbetingelser afføder, og som kan medføre, at fagligheden kommer under pres. Med dette afsæt kan faglig ledelse defineres som en relationel ledelsespraksis, der har fokus på at aktivere faglig viden og normer samt at skabe og udvikle stærke faglige fællesskaber. En sådan faglig ledelsespraksis kan bidrage til at sikre faglig kvalitet og refleksion blandt medarbejdere med høj faglighed.

Visionsledelse er også relevant for trivsel og motivation. Offentlige ledere har gode muligheder for at bedrive visionsledelse, fordi offentlige organisationer næsten altid har et bidrag til samfundet og typisk også til andre mennesker. Man skal dog være opmærksom på, at visionsledelse kun hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation for at gøre en positiv forskel for samfundet, når visionen rent faktisk understreger, hvilken forskel organisationen gør for samfundet. Visionens indhold skal afspejle den opgave, som organisation løser.

Distribueret ledelse er også en ledelsesform, som kan bidrage til øget trivsel, bedre koordination og mere læring. Distribueret ledelse er en ledelsesform, hvor formelle ledere og medarbejdere deles om at udøve ledelse. Dvs. ledelse ses som en samhandling mellem flere personer – herunder den formelle leder. Medarbejderne har i mange tilfælde specialviden og kompetencer, som er uundværlige i opgaveløsningen. De bidrager bl.a. til koordination, fordeling af ressourcer og kriterier for succesfuld opgaveudførelse og opfølgning. Distribueret ledelse er særligt oplagt, når ledelsesspændet er stort. Her taler hensynet til lederens tid og kapacitet for at bruge mere distribueret ledelse.

Mennesket er ifølge selvbestemmelsesteorien en biologisk organisme i stadig vekselvirkning med sine omgivelser og bukker under, hvis ikke den finder de rette næringsstoffer og levevilkår. Da mennesker har en bevidsthed og en psykologi, er psykologisk nærende vilkår nødvendige for

understøttelse af behovene for mening, autonomi, kompetence og tilhørsforhold. Uden gavnlige vilkår hæmmes og modarbejdes disse behov, og menneskers funktion og livskvalitet forringes.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Køge Kommune: Her gik man i 2019 i gang med at afprøve Samskabt styring – en metode, hvor medarbejdere og ledere sammen identificerer bøvler, der spænder ben for kerneopgaven, og sammen udvikler og afprøver nye løsninger. I første omgang blev Samskabt styring anvendt på ældreområdet med inddragelse af knap 400 ledere og medarbejdere fra hjemmeplejen, sygeplejen, visitationen og afdelingen for hjælpemidler. SOSU-personalet oplever, at de kommer i spil som faggruppe, og det øger den faglige stolthed og højner arbejdsglæden, at man lytter til frontmedarbejderne. Den høje grad af medarbejderinddragelse øger den sociale kapital. Udover arbejder med medarbejderinddragelse og social kapital, har kommunen også tilbud om samtaler/supervision ved psykolog/coach samt tilbud om træning i kommunens eget træningsafsnit ved fysiske smerter/gener.
- Ikast-Brande kommune: Som mange andre kommuner arbejder Ikast-Brande Kommune med tilgangen "Personcentreret omsorg" som en faglig metode medarbejderne skal bruge i plejeopgaverne. Et centralt aspekt i personcentreret omsorg er menneskers grundlæggende psykologiske behov. En del kommuner bruger også metoden i deres ledelse og kalder det "Personcentreret ledelse". Personcentreret omsorg er et fælles pejlemærke i hele Ikast-Brande kommune fra sundhed- og ældrechefen og ud til den enkelte medarbejder. Der er således kun én overordnet metode, som medarbejderne skal kende og være fortrolige med.
- Syddjurs Kommune: Tre borgerteams i ældreplejen i Syddjurs testede i 2021 forskellige variationer af selvstyring inspireret af den hollandske Buurtszorg-model for hjemmesygepleje. Nogle af de elementer, som skal afprøves, er at medarbejderne selv vagtplanlægger, selv beslutter mødestrukturer og selv visiterer sygepleje. Syddjurs Kommune forventer at udrulle selvstyrende og tværfaglige borgerteams i hele kommunen i løbet af 2022.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Andel af personalet, som trives på jobbet (trivselsmålinger)
- Personaleomsætning pr. måned/år

Kilder:

[Arbejdsmiljøweb - Godt arbejdsmiljø velfærd og offentlig administration \(arbejdsmiljoweb.dk\)](#)

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse: [Formidlingsartikler om ledelse \(au.dk\)](#); Ib Ravn:

[Selvbestemmelsesteori](#)

Køge Kommune: [Vejen til ejerskab: Sådan fik Køge bekæmpet bøvler og skabt varig kulturændring | VPT](#)

Ikast-Brande Kommune: [Personcentreret omsorg skaber rammen for god faglig ledelse i Ikast-Brande | VPT](#)

Syddjurs Kommune: [Sundhedsstyrelsen](#)

Reduktion af sygefravær

En række faktorer i arbejdsmiljøet har betydning for et forøget sygefravær i ældreplejen. Det gælder fx høje ergonomiske belastninger og om medarbejderne oplever, at deres arbejde er fysisk anstrengende. Også det psykiske arbejdsmiljø har betydning, idet medarbejdere, der oplever høje psykiske krav, små udviklingsmuligheder, lav grad af involvering i arbejdspladsen og har været udsat for mobning, har forøget sygefravær. Derudover er der en række individuelle faktorer, der påvirker medarbejdernes sygefravær. Det er f.eks. overvægt og rygning. Man kan derfor arbejde med reduktion af sygefraværet blandt plejepersonalet gennem følgende tiltag:

- Analyse af sygefraværet med henblik på at tilvejebringe viden om, hvilke faktorer der gør sig gældende lokalt, herunder i hvilken grad sygefraværet er præget af hyppigt kortvarigt sygefravær, langvarige sygemeldinger, sygemeldinger af psykiske eller fysiske årsager m.v.
- Tiltag vedrørende forebyggelse af sygefravær, herunder tiltag til forebyggelse af eventuelle arbejdsmiljøproblemer, såfremt analysen har identificeret et arbejdsmiljøområdet, som vurderes at medvirke til sygefraværet, og tiltag til fremme af trivsel.
- Et systematiseret samarbejde mellem kommunens HR-ansvarlige og jobcentrets sygedagpengeafsnit, som også indeholder retningslinjer for den situation, hvor en sygemeldt er bosat uden for kommunen.
- Fremrykket indsats for sygemeldte, således at kommunen udnytter det systematiserede samarbejde til at sikre, at der tidligt i et sygefraværsforløb iværksættes kontaktførelse og indsats.
- Brug af gradvis tilbagevenden med iboende progression og fokus på, om eventuel justering af arbejdsopgaverne kan fremme hurtig tilbagevenden.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Frederikssund Kommune: Her har man i samarbejde med Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) igangsat projektet "Nedbringelse af sygefraværet i ældreplejen". Formålet med projektet er at mindske sygefraværet i ældreplejen igennem 4 fokusområder: Professionalisering af sygefraværshåndtering, Kvalitet i kerneopgaven og gode relationer, Fremrykket indsats for sygemeldte i ældreplejen og øget brug af gradvis tilbagevenden til arbejdet og Fælles ansvar.
- Rudersdal Kommune: Her hjælper Komponent kommunen med at arbejde fokuseret med at få nedbragt sygefraværet i kommunen. Komponent har opbygget erfaring med en konkret projektilgang, som virksomt adresserer udfordringen sammen med de medarbejdere, som skal undergå forandringen. Tilgangen indeholder et stort element af inddragelse og data, som ved aktiv indsats fra konkret ledelse og medarbejdere initierer de indsatser som konkret skal iværksættes, for at sygefraværet nedbringes og for at der generelt sker en forandring i medarbejdernes omtale og tilgange til sygdom og trivsel.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal sygefraværs-dagsværk pr. fuldtidsstilling pr. måned/år

Kilder:

KL: [Sygefravær kræver et stærkt arbejdsgiverfokus \(kl.dk\)](#)

Beskæftigelsesministeriet: [Fælles handling. Færre sygedage. \(sygefavaer.dk\)](#)

Frederikssund [tvaergaende-handleplan-for-nedbringelse-af-sygefravaeret-i-aeldreplejen.pdf](#)

[Pulje til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen \(star.dk\)](#)

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø [Resume_sygefravær_blandt_plejemedarbejdere_\(1\).pdf](#)

Op i tid

80 pct. af medarbejderne i den kommunale ældre- og sundhedssektor er i dag ansat på deltid. En øget fuldtidsbeskæftigelse i kommunerne har såvel samfundsmæssige og ligestillingspolitiske fordele, som fordele for arbejdspladsen og den enkelte medarbejder. Det er blandt andet en central løsningsbrik på den aktuelle og fremtidige personalemangel og i målet om et attraktivt arbejdsmarked. Det er også en central brik i at opnå større kontinuitet hos borgerne, da samme medarbejder dermed kan komme flere dage hos samme borger.

Udviklingen kræver ændringer af praksis og kultur samt en vilje til at afprøve nye veje med udgangspunkt i styrkede dialoger og indsatser i kommunerne. Følgende tiltag kan bidrage til udviklingen:

- Ændring af praksis på arbejdspladserne i forhold til vagtplanlægning, arbejdstilrettelæggelse og kultur
- En styrket dialog og fokus på vagtplaner og arbejdstidsaftaler, der bedst muligt tilgodeser og balancerer behov hos medarbejdere og kommunens drift med borgeren og kerneopgaven i centrum
- Flere stillingsopslag til fuld tid og mulighed for at gå på fuld tid/op i tid – men også med fuld trykthed for, at man kan gå ned i tid, hvis behovet opstår

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Aalborg Kommune: I 2019 underskrev Aalborg Kommune og FOA Nordjylland en rammeaftale om rekruttering, og her indgik beslutningen om, at alle stillinger i ældresektoren som udgangspunkt bliver slået op på fuldtid. I det første år efter ændringen steg andelen af fuldtidsansatte med fem procent. Stigningen af fuldtidsansatte er primært sket på plejehjemmene.
- Hedensted Kommune: Her har man ændret vagtplanlægningen for at styrke arbejdet i mindre, selvstyrende teams. Da den traditionelle rulleplan aldrig gik op, valgte man i stedet at "pusle" med planerne. Først giver man den enkelte medarbejder en oversigt over, hvilke og hvor mange vagter, han/hun skal levere over en otteugers periode. Dernæst indgiver medarbejderne ønsker til vagtplanlæggeren og til sidst indkaldes til et "puslemøde", hvor medarbejderne i fællesskab kan få de sidste knaster til at gå op.
- Helsingør Kommune: Kommunen har indkøbt et nyt system til vagtplanlægning, som giver medarbejdere mere indflydelse på deres vagter, og som har gjort det nemmere at vagtplanlægge. Samtidig har et internt vikarkorps bidraget til mere opmærksomhed på fleksibel arbejdstid.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal medarbejdere på deltid/fuld tid pr. måned/år
- Det gennemsnitlige ugentlige timetal pr. medarbejder pr. måned/år

Kilder:

[FOA: Flere på fuldtid kan sikre ældreplejen \(dknyt.dk\), a906ba5e-e3de-448b-a822-ac9ee4799875.pdf](#)

ritzau.dk

Viden På Tværs - En fremtid med Fuldtid [Fuldtid i kommunerne | VPT](#)

Fastholdelse af seniorer

Omkring hver fjerde medarbejder på det kommunale arbejdsmarked er 55 år eller derover. I 2023 vil omkring 45.000 kommunalt ansatte træde ud af arbejdsmarkedet, og frem mod 2028 er det over 100.000 ansatte, der går på efterløn eller pension. Selvom flere ældre medarbejdere vælger at udskyde pensionen, er det nødvendigt med et større fokus på, hvordan kommunerne kan understøtte, at flere udsætter pensionen. Der er allerede gode rammer for seniorerne i kommunerne, men der er brug for en bredere og intensiveret indsats fra mange sider. Ofte skyldes tilbagetrækning den kultur, som findes på arbejdspladsen. Derfor skal vi have åbnet for nye perspektiver for både arbejdsgiver og medarbejder, så alternativerne til livet som pensionist på fuld tid bliver tydelige og attraktive. KL præsenterede i 2019 disse anbefalinger til kommunerne som arbejdsgivere:

- Styrket ledelsesfokus på de erfarne medarbejdere og kultur
- Fokus på kompetenceudvikling
- Fokus på livsfaser, herunder fleksibel tilbagetrækning og fleksible arbejdsformer
- Klarhed over konsekvenserne for pensionsopsparingen ved senere tilbagetrækning
- Et godt arbejdsmiljø
- Ledige seniorer tilbage på arbejdsmarkedet

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Odense Kommune: På Enrum Plejecenter i Odense er 53 pct. af plejepersonalet over 55 år. Den demensfaglige viden, som de erfarne medarbejdere har, forsøger man at fastholde længst muligt ved at indgå senioraftaler med medarbejderne. De fleste efterspørger nedsat arbejdstid eller større skånehensyn i senioraftalerne. Senioraftalerne ser forskellige ud, for det er forskelligt, hvad medarbejderen vil bruge den ekstra fritid på. Nogle har brug for kortere vagter, nogle vil hellere have hele fridage spredt over en vagtperiode og nogle vil gerne have flere sammenhængende fridage fx i weekenden. Udover senioraftalerne har Plejecenteret også arbejdet for at fastholde seniorerne ved at tilbyde ekstra oplæring i kommunens nye IT-system, som nogle seniorer havde lidt besvær med at blive dus med.
- I juni 2022 lancerede KL og Forhandlingsfællesskabet Seniorpartnerskabet, som sammen med kommunerne skal styrke og inspirere den kommunale seniorindsats. Seniorpartnerskabet sætter fokus på endnu en løsning på at afhjælpe manglen på arbejdskraft, ved at flere kan blive længere i arbejde. Partnerskabet tilbyder et faciliteret udviklingsforløb, der skal give inspiration, erfaringsudveksling og værktøjer til et langt og godt arbejdsliv for alle medarbejdere.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal/andel medarbejdere over 65 år pr. år

Kilder:

Seniorpartnerskabet [Et langt og godt seniorarbejdsliv skal bidrage til at sikre fremtidens velfærd \(kl.dk\)](#)

KL's seniorpolitik, [kl-seniorpolitik.pdf](#)

Seniortænk tanken [Seniortænk tanken \(bm.dk\)](#)

Odense Kommune [Seniorfastholdelse og -rekruttering \(bm.dk\)](#)

KL's rekrutteringshandlingsplan 2018, [flere-haender-i-aeldre-og-sundhedssektoren.pdf \(kl.dk\)](#)

Eget vikarkorps som rekrutteringskanal

Hvis kommunen opretter et internt vikarkorps, som især studerende indenfor sundhedsfaglige uddannelser, men også uddannelses- og jobsøgende er tilknyttet, vil kommunen kunne bruge vikarkorpset som rekrutteringskanal. Flere sundhedsfaglige tilknyttes i dag vikarbureauer og kommunerne kan med deres eget vikarkorps sikre, at de vikarer der bruges har en større tilknytning og lokalkendskab til kommunen. Det kan bidrage til større kontinuitet blandt personalet hos borgerne og dermed en større brugeroplevet kvalitet. Det kan også skabe et bedre arbejdsmiljø, hvis vikarerne kender arbejdsplads, borgere og arbejdsgangen og er kendt af det faste personale.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Albertslund Kommune: Her har man oprettet et internt vikarkorps på plejeboligområdet, som især studerende indenfor sundhedsfaglige uddannelser, men også uddannelses- og jobsøgende er tilknyttet. På ledermøder drøftes det hvilke vikarer, der kunne have evner til og interesse for at tage en uddannelse, så kommunen kan rekruttere vikarerne, når de er færdiguddannet social- og sundhedshjælpere/ assistenter.

Kilder:

KL: [Inspirationskatalog om kommunale tiltag på ældreområdet \(kl.dk\)](#)

Bedre udnyttelse af personaleressourcer på tværs af distrikter/afdelinger

En kommunes ældre- og sundhedsområdet er normalt delt i mindre distrikter/områder/afdelinger, som hver for sig er ansvarlig for egen drift og dermed rekruttering, vagtplanlægning og brug af vikarer. Et tættere samarbejde mellem distrikterne om behovet for personale kan gøre det lettere at rekruttere personale – både som vikarer og fastansatte på tværs af organisationen. Dermed udnytter man, at man kan bruge personale som har en større tilknytning og lokalkendskab til kommunen. Det kan bidrage til større kontinuitet blandt personalet hos borgerne og dermed en større brugeroplevet kvalitet.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Mariagerfjord Kommune: Som led i reorganiseringen har Mariagerfjord Kommune sammenlagt kommunens seks hjemmeplejedistrikter og områdeledere under én ledelse. Derudover er der udarbejdet nye ensrettede retningslinjer, der gælder på tværs af alle distrikter, fx ift. brug af vikarer. Ledelsen holder et ugentligt møde med hjemmeplejeledere og områdeledere fra de seks distrikter. Her drøftes spørgsmål og udfordringer, der er opstået, og der aftales en retning for håndtering. Disse beslutninger følges der løbende op på. Gennem denne ensretning af retningslinjer kan der lettere flyttes personale mellem distrikterne, når der er behov for det.

Kilder:

KL: [Inspirationskatalog om kommunale tiltag på ældreområdet \(kl.dk\)](#)

Hvordan frigiver kommunen tid til pleje og sygepleje?

Her beskrives en række tiltag som kan frigive tid til pleje- og sygeplejeopgaverne blandt SOSU-personale og sygeplejersker i kommunerne.

Hverdagsrehabilitering

I 2015 blev der indført en ny paragraf i Serviceloven, §83a Rehabiliteringsforløb. Formålet med den nye bestemmelse var at hjælpe kommunerne med at få gang i hverdagsrehabiliteringen, så kommunerne i højere grad kunne arbejde med at gøre flere borgere i stand til at klare sig selv, så deres behov for personlig pleje og praktisk hjælp blev enten udskudt eller helt forebygget. Der er brug for at have fortsat fokus på, at borgere systematisk tilbydes 83a-forløb.

De fleste kommuner har organiseret rehabiliteringsforløbene i tværfaglige teams bestående af ergoterapeuter, fysioterapeuter, SOSU-assistenten og sygeplejersker. Mange kommuner har dog en faglig praksis, hvor den daglige rehabiliteringsopgave overleveres til SOSU-personale i hjemmeplejen. Rehabiliteringsteamsene fungerer altså primært som forløbskoordinatorer, mens det er hjemmeplejens almindelige SOSU-personale, som varetager den daglige rehabilitering. Udfordringen ved dette er, at det almindelige SOSU-personale ofte er så tidspresset, at de ikke formår at arbejde rehabiliterende med borgerne. For at få mere ud af rehabiliteringsforløbene kan kommunen derfor overveje at organisere rehabiliteringen anderledes, så ergoterapeuter i højere grad varetager den daglige rehabilitering og SOSU-personalets tid dermed frigives til de borgere, som har brug for sygepleje, personlig pleje og praktisk hjælp. Dermed opnås der større volumen i opgaven. Det er også essentielt at indtænke, om hjælpemidler i kombination med hverdagsrehabilitering kan erstatte plejeopgaverne.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Horsens Kommune: Her har man rehabiliteringsforløb med kun terapeuter. Forløbene varer i 4 uger og handler omkring rehabilitering inden for rengøring, bad, indkøb og støttestrømper. Borgeren har endnu ikke fået hjemmepleje og der afprøves om en rehabiliteringsindsats kan løfte borgerens funktionsniveau og herved bevare borgerens selvstændighed i hverdagen, med udgangspunkt i borgers mål og ønsker.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal borgere, der modtager §83a Rehabiliteringsforløb pr. måned/år

Kilder:

VIVE analyser: [Hvordan har de seneste års udvikling formet den nordiske ældrepleje? - VIVE](#), [Se webinar: Økonomisk styring af hjemmepleje og rehabiliteringsforløb - VIVE](#)

Sundhedsstyrelsens evalueringer: [Rehabilitering af ældre - Sundhedsstyrelsen, praesentation_louise_hansen.pdf \(etf.dk\)](#)

Horsens Kommune:

https://www.etf.dk/uploads/uploads/public/documents/Hverdagsrehabilitering/oplaeg_horsens.pdf

Opgaveoverdragelse fra faggrupper, som er svære at rekruttere til andre der er lettere tilgængelige

Hvis SOSU-personale og sygeplejersker er en knap ressource, kan kommunerne med fordel undersøge, om der er opgaver, som andre faggrupper eller ufaglærte kan løse. Dermed frigives der tid til SOSU-personale og sygeplejersker til de vigtigste pleje- og sygeplejeopgaver.

Det kan fx være at benytte

- ufaglærte til praktisk hjælp
- diætister og ergoterapeuter til ernæringsopgaver
- ergo- og fysioterapeuter til rehabilitering
- administrative medarbejdere til administration, fx vagtplanlægning
- unge/studerende i fritidsjobs til praktiske opgaver og aktivitetstilbud
- farmaceuter/farmakonomeer til medicin håndtering

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Horsens Kommune: Her har man rehabiliteringsforløb med kun terapeuter. Forløbene varer i 4 uger og fokuserer på rehabilitering inden for rengøring, bad, indkøb og støttestrømper.
- Roskilde Kommune: Her begyndte man i 2014 at ansætte diætister, så der i dag er syv diætister i det rehabiliterende arbejde. Diætisten gennemgår borgerne med fokus på dysfagi, tænder og uplanlagt væggtab. Diætisten bidrager således med at holde fokus på ernæringsopgaverne i en travl hverdag, hvor plejepersonalet ikke har den samme tid til at tale detaljeret om kosten med hver enkelt, som diætisten.
- I Kolding Kommune. Her rekrutterer man administrative medarbejdere til vagtplanlægning. De administrative medarbejdere supporterer alle ledelseslag med økonomiske og personalemæssige data og analyser.
- Horsens Kommune: Her har man ansat 18 ungarbejdere, der skal skabe glæde blandt de ældre på plejehjem ved at spille spil og hygge om dem.
- Københavns Kommune: Her rekrutterer man farmakonomeer til medicinområdet. Deres opgaver er blandt andet at støtte til kollegaer i medicin håndteringen, udarbejde skabeloner og handleanvisninger, undervise i medicin håndtering, udføre journalaudits mv. Deres opgaver er blandt andet at støtte til kollegaer i medicin håndteringen, udarbejde skabeloner og handleanvisninger, undervise i medicin håndtering, udføre journalaudits mv. Opgaver som sygeplejerskerne og SOSU-assistenten tidligere har varetaget.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Personalesammensætning pr. år

Kilder:

Horsens Kommune:

https://www.etf.dk/uploads/uploads/public/documents/Hverdagsrehabilitering/oplaeg_horsens.pdf og [Unge skaber stor glæde på plejehjem: - De gør mig i godt humør - TV 2](#)

Roskilde Kommune: [Ernæringsteamet hjælper ældre med at tage på | Kost og Ernæringsforbundet](#)

Foreningen af Kliniske Diætister [1013301.pdf \(ft.dk\)](#)

Kolding Kommune: [Job Genopslag: Specialist i vagtplan - Kolding Kommune \(talent.com\)](#)

Københavns Kommune; [Farmaceut til Hjemmeplejen Bispebjerg/Nørrebro \(BIN\), Københavns Kommune - job.aka.dk](#)

Digital velfærd

Digitale løsninger og velfærdsteknologier kan bidrage til at understøtte kvalitet, faglighed og innovation på sundheds- og ældreområdet. Den digitale velfærd er således helt central i det nære sundhedsvæsen – både for borgere, ledere og medarbejdere. Omstillingen til mere digital velfærd og digitalt understøttede arbejdsgange kan ske ved, at kommunerne ser på, hvordan de kan lægge sporene til øget brug af digitale løsninger samt øge borgernes digitale parathed. Digitale løsninger og den personlige kontakt er ikke hinandens modsætninger, men kan supplere hinanden. Samtidig kan digitale løsninger og velfærdsteknologier sikre et mere attraktivt arbejdsmiljø – både for de medarbejdere der allerede er ansat, men også for rekruttering af yngre generationer, der i højere grad er mere erfarne med de nye teknologier. Digital velfærd kræver således digitale kompetencer hos medarbejderne.

Eksempler på velfærdsteknologier, som er implementeret i flere kommuner, er fx DigiRehab, som er velfærdsteknologi til fysisk træning af ældre som er tilknyttet hjemmeplejen. Et andet eksempel er skærmbesøg i hjemmeplejen og sygeplejen, fx når det handler om at hjælpe borgeren med at tage sin medicin, selv at dosere den, eller ringe op efter et bad, hvis borgeren er nervøs for at falde og ligge alene hen. Automatiske vendeenheder bliver også afprøvet i flere kommuner. Disse skal erstatte medarbejderressourcer, som ellers skulle bruges på at vende og lejre borgere som er meget sendeliggende og derfor i stor risiko for at få smerter, trykmærker og tryksår. I gennemsnit drejer det sig om 4-5 vendinger/lejringer dagligt ved to medarbejdere.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Aalborg Kommune: Medicinrobotten TIM er udviklet til borgere i eget hjem til at hjælpe med dispensering af medicin, hvor data fra omsorgssystemer og -journaler danner grundlag for robotens dispensering af den rette mængde til borgeren. TIM har været i drift siden 2020 og dispenserer medicin med en præcision på 99,88 procent, hvilket er langt højere, end et menneske kan klare.
- Kerteminde Kommune: Siden 2021 har Kerteminde Kommune tilbudt borgere et rehabiliteringsforløb, hvor træningen gennemføres sammen med en medarbejder i hjemmeplejen ved visning af en træningsplan og -øvelser på en tablet. Den tekniske løsning leveres af DigiRehab, som også leverer borgeroversigter og statusrapporter til kommunen. Siden etableringen af træningsapps har Kerteminde Kommune gennemsnitligt haft en 30-minutters reduktion i pleje per borger per uge.
- Vejle Kommune: I efteråret 2019 startede Vejle Kommune et pilotprojekt med skærmbesøg i ældreplejen for to af kommunens i alt 10 distrikter, og i 2021 igangsatte man processen med udrulning til alle distrikter. På pilotprojektet har Vejle Kommune blandt andet formået at frigive cirka 113,5 effektive arbejdstimer om året per borger, som modtager skærmbesøg.
- Københavns Kommune: Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune har implementeret forflytningsteknologier på alle mellemstore og store plejehjem (mere end 68 beboere) i København. Implementeringen har blandt andet forbedret anvendelsen af personalets kapacitet med 18 procent.
- Aabenraa, Haderslev, Tønder og Sønderborg kommuner: SOSU-Syd tilbyder i samarbejde med de fire sønderjyske kommuner en digital toning af social- og sundhedsassistent-

uddannelsen. Med den såkaldte DIGI-Tech assistent uddannelse får elever den samme uddannelse som almindelige assistenter, men med en drejning imod velfærdsteknologi.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal borgere, der bruger den velfærdsteknologiske løsning pr. måned/år

Kilder:

KL: [Inspirationskatalog om kommunale tiltag på ældreområdet \(kl.dk\)](#)

KL: [Ny analyse: IO teknologier der frigør tid i kommunerne \(kl.dk\)](#)

KL Momentum [Corona giver flere skærmbesøg og mere digital træning med kommunen \(kl.dk\)](#)

SOSU Syd: <https://www.sosu-syd.dk/uddannelse/ssa/sosu-med-digi-tech>

Afbureaukratisering og mere effektive arbejdsgange

Det sundhedsfaglige personale bruger i dag en stor del af deres tid på besværlige og tidskrævende arbejdsgange eller unødvendige dokumentationsopgaver. Tid som de dermed ikke bruger på borgerkontakt. Det kan fx være et tidskrævende samarbejde mellem myndighed og udfører, hvis styringsmodellen er for stram og kræver meget dialog om detaljer i plejeopgaverne. Det kan også være tidskrævende arbejdsgange for bestilling af hjælpemidler. Og så kan det være tidskrævende dokumentationsprocedurer.

Noget dokumentation er en del af den faglige indsats og sikrer vidensdeling mellem kolleger. Noget dokumentation bidrager til kvalitetsarbejde. Men der kan også være dobbeltdokumentation og unødvendig dokumentation, hvis omfang kan mindskes. Et stort flertal af de kommunale ledere oplever ifølge en undersøgelse fra Lederne, at der de seneste to år er kommet flere dokumentationskrav fra staten og kommunerne, som både ledere og medarbejdere skal bruge mere tid på. 72 procent siger, at deres medarbejdere bruger mere tid på dokumentation end for to år siden, og 66 procent oplever, at der er kommet flere krav om dokumentation fra kommunerne selv.

Der er mange muligheder for at effektivisere arbejdsgange på området. Ved hjælp af arbejdsgangsanalyser og servicetjek af dokumentationen kan man finde frem til om processer og opgaver kan skæres væk eller gøres mere effektivt. Medarbejderne kan med fordel inddrages i dette arbejde, fx gennem metoden Samskabt styring.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Sorø Kommune: Her har man startet projektet "Væk med bøvlet - Forenkling af dokumentation i Nexus" - et projekt, der skal skabe mening og sammenhæng i det fælles dokumentationssystem, og som bruger Samskabt styring som metode. Formålet med projektet er at forenkle dokumentationen og få omsorgs- og dokumentationssystemet Nexus til at understøtte det tværfaglige samarbejde.
- Horsens Kommune: Her besluttede MED-udvalget i 2017 at fokusere på dokumentation og tillid i et gennemgribende to-årigt projekt. Ønsket blev i høj grad båret ind i udvalget gennem de hverdagsdilemmaer, som sygeplejersker, terapeuter, socialpædagoger og SOSU-assistenten og mange andre faggrupper oplevede: At dokumentation fyldte meget i deres hverdag og i deres bevidsthed. Kommunen udviklede en kortlægnings- og analysemodel, hvor medarbejderne på arbejdspladsen gennemgår arbejdspladsens dokumentation og afdækker: Hvad dokumenterer vi? Hvorfor gør vi det? Hvordan gør vi det? Hvornår gør vi det? Giver det mening for den medarbejder, der udfører dokumentationen?
- Sønderborg Kommune: Her har man i 2021/2022 arbejder målrettet på at forenkle dokumentationsopgaven, ændre papirdokumentation til elektronisk dokumentation og afskaffe kontrol dokumentation.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal timer brugt på direkte brugertid pr. dag/uge/måned

Kilder:

Lederne: [Kommunalt ansatte bruger mere og mere tid på dokumentation \(lederne.dk\)](#)

Sorø Kommune: [Meningsfuld dokumentation i Sorø: Vi skal have overblik over samarbejdet om borgeren i VPT](#)

Horsens Kommune: [Horsens endevender dokumentation: Vi vil kun lave dokumentation, der giver mening i VPT](#)

Sønderborg Kommune: [Ældreplejen i Sønderborg har forenklet dokumentationen og skabt mere tid til borgerne i Patientsikkerhed](#)

Rehabiliterende sygepleje

Rehabilitering iværksættes i kommunerne oftest i forhold til praktisk hjælp og personlig pleje, men rehabilitering kan med fordel også iværksættes på sygeplejeområdet. Her kan man fx benytte den rehabiliterende tankegang til at lære borgerne at tage kompressionsstrømper af- og på, selv dispensere deres medicin, selv pleje deres sår mv. Når borgerne bliver mere selvhjulpne betyder det, at de sygeplejefaglige personale i højere grad kan prioriteres til de opgaver, som borgeren reelt ikke selv kan håndtere. Borgernes større aktive rolle gennem indsigt i egen sundhed har både en forebyggende effekt og øger ansvarligheden for eget liv.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Aalborg Kommune: Her har man implementeret et styrket rehabiliterende samarbejde med borgerne i relation til sygeplejefaglige opgaver. Alle sygeplejersker oplæres i at vurdere borgernes potentiale til at indgå i rehabiliteringsforløb. Gennem rehabiliteringsforløb opnår borgerne bedre at kunne mestre deres sygdom, og opnår derved i højere grad selv at kunne varetage hele, eller dele af opgaven. Sygeplejersken opøver en ny samarbejdsform med borgeren ud fra en motiverende, ressourceorienteret tilgang. I 2020 er ca. 1.300 borgere blevet rehabiliteret. Det gælder især indenfor medicindispensering og sårbehandling, men der er også gode erfaringer for nogle borgere ift. stomibehandling og pleje af kateder.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal borgere, der modtager rehabiliterende sygepleje pr. måned/år

Kilder:

KL: [Inspirationskatalog om kommunale tiltag på ældreområdet \(kl.dk\)](#)

Sygeplejeklinikker i stedet for hjemmebesøg – sparer vejtid

De borgere som kan transportere sig, kommer på sygeplejeklinik i stedet for at modtage sygepleje i hjemmet. Ligesom hos egen læge og på træningsområdet, hvor der også er en forventning om, at man selv møder op. VIVE vurderer i ny rapport fra 2021, at kommunerne med fordel kan arbejde målrettet med at øge anvendelsen af sygeplejeklinikker med henblik på at forbedre produktiviteten i den kommunale sygepleje. Relevansen heraf afhænger naturligvis af den lokale kontekst, herunder borgernes behov og kommunens nuværende praksis. I udmøntningen af en sådan strategi kan kommunen med fordel:

- sætte en målsætning for klinikanvendelsen og overveje, i hvilket omfang målsætningen skal konkretiseres, fx i form af et måltal
- følge systematisk op på graden af klinikanvendelse, herunder etablere styringsinformation om anvendelsen af sygeplejeklinik, der muliggør opfølgning (fx antal eller andel borgere eller timer i klinik)
- forankre målsætningen politisk i fx en kvalitetsstandard, så der er taget politisk stilling til, hvordan strategien om øget klinikanvendelse udmøntes i visitationspraksis.

Det er også vigtigt at italesætte fordele som, at borgerne med sygeplejeklinikker får større indflydelse på, hvornår de kan få deres sygepleje og de skal ikke sidde hjemme og vente på sygeplejersken. Der vil også være større medarbejder-kontinuitet, da det ofte er de samme 1-2 sygeplejersker, som bemander sygeplejeklinikken.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Favrskov, Sønderborg og Aabenraa kommuner arbejder med at øge anvendelsen af sygeplejeklinikker. En øget anvendelse af sygeplejeklinikker kan være en måde at udmønte LEON-princippet og en rehabiliterende tilgang på. Deltagerkommunernes arbejde med at øge anvendelsen af sygeplejeklinikker er således et eksempel på implementeringen af disse to strategiske pejlemærker.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal/andel besøg/timer, som leveres i sygeplejeklinik pr. måned/år

Kilder:

VIVE: [Økonomisk styring af kommunalt leveret sygepleje - VIVE](#)

Dosisdispensering på apoteket fremfor manuel medicindispensering

Maskinelt dosisdispenseret medicin er medicin, der er pakket i små plastposer til den enkelte patient. Poserne er samlet til 14 dage ad gangen og leveres af apotekerne i primærsektoren. Maskinelt dosisdispenseret medicin er beregnet til patienter med stabil medicinering.

Der er erfaring for, at dosisdispensering frigør kommunale personaleressourcer. Der er samtidig erfaringer for, at dosisdispensering forbedrer arbejdsmiljøet; det betyder en større fleksibilitet og et mindre pres i forhold til at skulle nå håndtering af mange medicindoseringer på fastlagte ugedage, og der er erfaringer med færre fingerskader forårsaget af blisterpakket medicin. Endelig opleves der en større sikkerhed i medicindoseringen. Informationerne om brugeren og om medicinen på hver enkelt pose samt det, at indholdet kan ses gennem poserne, gør det lettere at kontrollere, at den rigtige patient får den rigtige medicin.

Dosisdispensering kræver et samarbejde med de praktiserende læger, som ordinerer borgerens faste medicin. I forbindelse med Covid-19 har Regionernes Lønnings- og Takstnævn indgået en covid-aftale med Praktiserende Lægers Organisation (PLO) om dosispakket medicin til borgere tilknyttet den kommunale hjemmepleje, sygepleje eller plejehjem og botilbud i en midlertidig periode under Covid-19. Aftalen honorerer de praktiserende læge for opstart af dosisdispensering. Formålet med aftalen er, at praktiserende læger hurtigst muligt påbegynder dosispakket medicin for borgere i stabile medicinforløb. Baggrunden for aftalen er at øge medicinsikkerheden og frigøre medarbejderressourcer i en periode, hvor der kommer ekstraordinært pres på det kommunale og regionale sundhedsvæsen grundet corona-situationen i vinteren 2021/2022.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Aalborg Kommune: I Aalborg Kommune har man gennem længere tid haft en aftale med PLO om honorering af de praktiserende læger for opstart af borgere på dosisdispensering. Det fokuserede samarbejde har betydet, at antallet af borgere på dosisdispensering er steget fra 350 borgere til 850 siden 2020. Ved manuel dispensering anvendes i gennemsnit ca. 30 minutter hver 14. dag. Ved dosispakket medicin anvendes ca. 5 minutter hver 14. dag.
- Københavns Kommune: Hvis dosisdispensering er egnet hos en borger, er dosisdispensering kommunens tilbud til borgeren. Lægen vurderer og afgør, om dosisdispensering er egnet hos borgeren. Apoteket pakker medicinen til 14 dage ad gangen. Leveringsfristen er ifølge bekendtgørelsen om dosisdispensering på maksimalt syv dage. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har aftalt med apotekerne i Københavns Kommune, at akutte leverancer af dosisdispenseret medicin kan leveres på en til to hverdage.

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal borgere, der modtager dosisdispensering pr. måned/år

Kilder:

Dansk Sygeplejeråd: [Praktiske erfaringer med maskinel dosisdispensering af medicin \(MD\) | Sygeplejersken, DSR | Sygeplejersken 2007, nr. 21](#)

Københavns Kommune:

<https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/42476d1727dc814b73020dfcb27ebb0c36725cbf/11-bilag-6.pdf>

Kvalitetsarbejde – vi gør det der er evidens for

I april 2021 blev et nyt nationalt kvalitetsprogram søsat af KL, Danske Regioner og Regeringen. Det nye kvalitetsprogram markerer et skift væk fra proces- og registreringskrav til i højere grad at fokusere på resultater til gavn for patienterne. Kernen i det nye kvalitetsprogram er en ambition om hele tiden at løfte kvaliteten af sundhedsydelse, så der skabes størst mulig værdi for patienterne. Det kræver, at man bliver bedre til hurtigt at sprede bedste kliniske praksis, så patienterne i hele landet får den bedst mulige behandling.

Forbedringsarbejde er en metode til dette, og den er med kommuneprojektet I sikre hænder og Medicinsikre botilbud i fuld gang med at blive udbredt i kommunerne. Det handler om at implementere det, som man ved virker – det som der er evidens for. Målet med forbedringsprogrammet I sikre hænder er at give borgerne i ældreplejen en sikker pleje og behandling ved at reducere tryksår, medicinfejl, fald og infektioner. Det sker ved, at medarbejderne får metoder til at systematisere deres arbejdsgange og derigennem implementere evidensbaserede sundhedsfaglige indsatser. I sikre hænder begyndte med 5 pilotkommuner i 2013, udvidede i 2016 med 13 kommuner, og i efteråret 2020 kom yderligere 15 kommuner med i forbedringsprogrammet.

Erfaringerne fra I sikre hænder 1 og 2 viser, at det er muligt at skabe forbedringer for både borgere og personale. Mange borgere er udsat for tryksår, mediciningsfejl og andre utilsigtede hændelser og skader i kontakten med sundhedsvæsenet. En del af skaderne medfører forværring af sygdom, som kunne have været undgået.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- 33 kommuner i I sikre hænder, se [Om programmet \(isikrehaender.dk\)](#)
- 10 kommuner i Medicinsikre botilbud, se [Medicinsikre botilbud | Patientsikkerhed](#)

Forslag til data, der følger udviklingen i tiltaget:

- Antal mediciningsfejl/fald/tryksår/infektioner mv. pr. dag/uge/måned/år

Kilder:

[Danske Regioner - Det nationale kvalitetsprogram](#)

I sikre hænder: [Om programmet \(isikrehaender.dk\)](#)

Medicinsikre botilbud [Medicinsikre botilbud | Patientsikkerhed](#)

Servicereduktion/serviceomlægning – flere opgaver til borgeren/pårørende selv

Hvis kommunerne mangler SOSU-personale og sygeplejersker kan der blive tale om, at det politiske niveau må træffe beslutning om deciderede servicereduktioner. På følgende serviceområder foreslår flere kommuner reduktioner som kan frigive SOSU-personale til pleje og sygepleje:

- Nedlæggelse af aktivitetstilbud, fx dagcenter (kan-tilbud)
- Nedlæggelse af klippekortsordningen (kan-tilbud)
- Rengøring hver 3. eller 4. uge (justering af serviceniveaue)

I forbindelse med en servicereduktion må man først og fremmest lave en analyse af serviceniveaue og fx undersøge: Hvad er serviceniveaue på rengøring? Kan indkøbsordning neddrøses? Kan besøg erstattes af telefonopkald/skærmBesøg? Kan klippekortet reduceres? Udnyttes hjælpemidler optimalt og bruger vi dem nok?

Det kan også overvejes at inddrage og samarbejde mere med frivillige organisationer og civilsamfundet i øvrigt, så der etableres fx aktivitetstilbud i civilsamfundet.

Hvilke kommuner har arbejdet med tiltaget?

- Skanderborg Kommune: Her har man i forbindelse med budget 2022-2025 foreslået at nedlægge aktivitetstilbud efter servicelovens § 79 og afskaffe klippekortsordningen på plejecentre og i hjemmeplejen. Begge indsatser/tilbud er kan-tilbud af forebyggende og sundhedsfremmende karakter.
- Fredensborg Kommune: Her har man i forbindelse med budget 2021-2024 foreslået at nedsætte serviceniveaue for rengøring fra hver 2. uge til hver 3. uge eller hver 4. uge.
- Gladsaxe Kommune: Her har man i december 2021 været nødt til at ændre på serviceniveaue, fordi Hjemmeplejen mangler medarbejdere. For borgerne, der modtager praktisk hjælp, betyder det fx at frokosten bliver tilberedt samtidig med at morgenmaden serveres.

Kilder:

Skanderborg Kommune: [Handlekatalog \(50 mio kr\) Budget 2022-2025 \(8 juni 2021\) \(skanderborg.dk\)](#)

Fredensborg Kommune: [Råderumskatalog](#)

Gladsaxe Kommune: [Hjemmeplejen i Gladsaxe går i nødberedskab](#)