



KØBENHAVNS KOMMUNE
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Ledelsessekretariatet

01-03-2017

Bidrag til besvarelse af spørgsmål fra Folketingets Sundheds- og Ældreudvalg

KL har anmodet Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) om bidrag til besvarelse af Folketingets Sundheds- og Ældreudvalgets alm. del spørgsmål 392 om afbureaukratisering af ældreplejen i Københavns Kommune.

Konkret har KL bedt SUF om bidrag til besvarelse af hvilke regler, dokumentationskrav m.v., som Københavns Kommune har afskaffet indenfor ældreplejen, og om der har været påvist en effekt heraf.

Bidrag til besvarelse:

SUF har igennem de senere år arbejdet med afbureaukratisering på ældreområdet i regi af Københavns Kommunes mere overordnede tillidsdagsorden, som Borgerrepræsentationen tog initiativ til i 2012. Formålet med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Tillidsdagsordenen er blevet en integreret del af den måde, hvorpå SUF arbejder med at skabe værdi for borgeren. Tillidsdagsordenen er i høj grad lokalt drevet og lokalt forankret i forvaltningens lokalområder og decentrale enheder.

Den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltnings-niveauet baseres i dag på tydelige og relativt få overordnede politiske mål. SUF er således gået fra ca. 60 styringsmål tidligere til 9 mål i dag. Både det politiske og administrative niveau er således meget opmærksomme på, når der træffes beslutninger, at der ikke indføres unødige regler og kontrol – men at fokus til stadighed er på at fastsætte de overordnede mål og rammer. Hermed gives der plads til, at medarbejderne og lederne kan finde løsninger lokalt, som skaber værdi for borgeren.

Som en del af arbejdet med tillidsdagsordenen bliver regler, arbejdsgange, procedurer, mødestrukturer løbende kritisk gennemgået – og det vurderes, om de er nødvendige, eller om de kan erstattes med mere tillid. Fx har forvaltningen ”ryddet op” og reduceret antallet af retningsgivende dokumenter med 75 %. Dokumentation er på ingen måde bandlyst – men det som dokumenteres, skal være brugbart ift. at vurdere indsatserne og hermed øge kvaliteten i opgaveløsningen. Hvad der er det rigtige at dokumentere afhænger således også af, hvilken opgave der er tale om. Formålet er at undgå ineffektiv detailstyring af opgaverne og give medarbejderne gode forudsætninger for at bruge deres faglighed til gavn for borgerne.

Konkrete eksempler på afbureaukratisering

Helt overordnet er det vanskeligt – og har ikke været ambitionen – at måle en samlet effekt af tillidsdagsordenen i SUF. Som hovedregel

forbliver den tid, som kan frigøres ved afbureaukratisering i det decentrale råderum frem for at indgå i en samlet effektivisering. Den økonomiske besparelse er derfor heller ikke opgjort systematisk, og der er kun i begrænset omfang koblet egentlige effektiviseringer til de iværksatte afbureaukratiserende tiltag

Der er taget en lang række store og små afbureaukratiserende initiativer lokalt – som er med til at smidiggøre driften og sætte fagligheden endnu mere i spil til gavn for borgeren. Nedenstående er blot fem eksempler, der illustrer bredden.

Eksempel 1: Besøgsblokke – fra kontrol til tillid

Fire minutter til støtte til personlig hygiejne, 4 minutter til hjælp til at komme i tøjet. Ydelser registreret minut for minut. Sådan var hjemmeplejen i SUF styret. Nu er tidsregistrering og minuttyranni erstattet af tillid. I hjemmeplejen arbejdes der i dag med såkaldte 'besøgsblokke'. Det betyder, at Københavns ældre i stedet for en række enkeltydelser i dag får en sammenhængende indsats morgen, eftermiddag og/eller aften (kaldet en besøgsblok). Og det er medarbejderen og borgeren, der sammen skal finde frem til, hvad indsatsen skal bestå i – selvfølgelig vurderet ud fra en høj faglighed.

Besøgsblokkene giver medarbejderne indflydelse på deres arbejdsopgaver – og plads til at tænke og planlægge selv, så tiden bruges bedst muligt. Samtidig giver det fleksibel service for borgeren. Det betyder også, at måling af 70 enkeltydelser nu er skiftet ud med en langt mere enkel model i form af få besøgsblokke. Medarbejderne skal ikke bruge deres arbejdstid på unødvendig bureaukrati. Modellen er udviklet i et tæt samarbejde med tillidsrepræsentanter og fagbevægelsen

Eksempel 2: Mere rammestyring - mindre aktivitetsstyring

Forvaltningen har som led i tillidsdagsordenen og den generelle bevægelse væk fra stram detailstyring mod mere rammestyring, afskaffet 'visitation til plusmidler på plejecentre'.

Det betyder, at de midler, der tidligere blev tildelt plejecentrene ved visitation, nu fordeles mellem plejecentrene som en del af rammebevillingen. Plejecentrene har dermed det faglige råderum til at vurdere, hvordan midlerne bedst finder anvendelse, så borgernes behov tilgodeses. Der skal ikke længere udfærdiges anmodninger eller gennemføres visitation, hvilket frigiver medarbejdernes ressourcer og skaber mere tid til den enkelte borger.

Eksempel 3: Mere handlefrihed på træningscentrene

Fra 2014 er der indført tillidsdagsorden på genoptræningsområdet, der imødekommer et ønske om at få mere fagligt råderum som terapeut i samarbejdet med borgeren. Hovedændringen er, at terapeuterne ikke længere skal følge bestemte standardforløb.

Nu får terapeuterne større frihed til at planlægge den genoptræning, de mener, er bedst for den enkelte borger. For at sikre at borgeren får en indsats af høj faglig kvalitet, arbejdes der ud fra bedste viden (evidens). Til at understøtte dette er der udarbejdet faglige vejledning. Medarbejderne kan nu i højere grad tilpasse et individuelt forløb i samarbejde med borgeren.

Eksempel 4: Medarbejdere og ledere finder løsninger lokalt

Ørestad Plejecenter er ét af ni plejecentre i København, der i løbet af 2016 har arbejdet systematisk med at nedbringe antallet af medicineringsfejl. Baggrunden for arbejdet er, at embedslægen gennem flere år har noteret relativt mange fejl med medicinering på disse plejecentre. Det har forvaltningen taget meget alvorligt, og det har ført til et ekstraordinært fokus på at få den høje fejlprocent ned. Der blev udarbejdet handleplaner og gennemgået journaler. Problemet var bare, at det ikke førte til varige forbedringer. Antallet af fejl faldt ikke, fordi krav om handleplaner og dokumentation ikke løste de strukturelle problemer ude på plejecentrene

I begyndelsen af 2016 blev det imidlertid besluttet at gå helt anderledes til værks. Nu blev medarbejdere og ledere på de enkelte plejecentre spurgt om hjælp: Hvad mente de, der skulle til for at undgå de mange fejl? På Ørestad Plejecentre udviklede de et system, der gav mening for dem lokalt. Sygeplejersker og sosu-assistenten registrerer og dokumenterer således nu på eget initiativ. Den ekstra registrering giver mening for medarbejderne fordi de oplever, at det reducerer antallet af fejl betydeligt. Det at de selv udvikler løsninger gør en forskel – for som en medarbejder siger: *”Hvis nu vores centerleder havde sagt, at vi skulle kvittere for, at beboerne har fået deres medicin alle fire gange i døgnnet, så tror jeg ikke, det havde fået den samme gennemslagskraft,”*.

Medarbejdere og ledelse på plejecentret fejrer nu uger uden hverken store eller små fejl med medicin til de ældre beboere. Noget der tidligere forekom nærmest umuligt. Ligeledes har Embedslægen i 2016 generelt fundet færre fejl og ikke mindst, færre alvorlige fejl på københavnske plejecentre.

Eksempel 5: Væk med rammer, der strammer

Projekt "Fri-institutioner" havde til formål at give driftsenheder større fagligt råderum til at løse kerneopgaven ved at udfordre kommunens udstukne rammer for målstyring, dokumentation og måder at løse kerneopgaven på i en bottom-up-proces, hvor enhederne selv har udviklet løsninger undervejs.

De deltagende enheder oplevede at projektet bidrog positivt til arbejdsglæden og gav oplevelse af at blive inddraget og opnå indflydelse på egen arbejdsplads. Samtidigt er der blevet aflivet en række negative fortællinger om, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre.

For eksempel har et af plejecentrene i projektet udviklet en ny og forenklet 'døgn- og ugeplan' som er det sundhedsfaglige redskab, der skal give medarbejderen overblik over den indsats, der skal udføres i borgerens bolig. Den nye døgn- og ugeplan giver en mere effektiv pleje, fordi medarbejderne hurtigt kan sætte sig ind i det, som er vigtigt for borgeren, og flere plejecentre har taget planen i brug.