



Skema 2: Beskrivelse af projektet

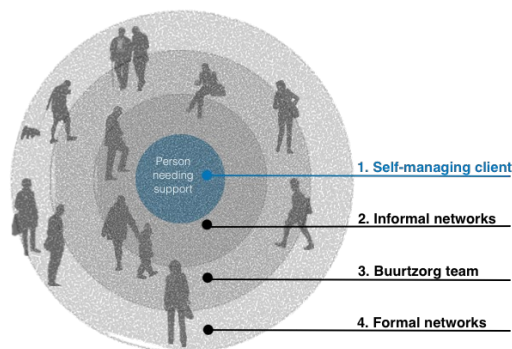
1. Projektets titel
Kaffe først - mennesket før bureaukrati: Udvikling af en dansk prototype for kommunal ældrepleje inspireret af hollandske Buurtzorg
2. Hovedansøger
Haderslev Kommune
3. Hvilket/hvilke tema(er) fra værdighedspolitikkerne tager projektet afsæt i? <i>Sæt minimum ét kryds</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Livskvalitet <input checked="" type="checkbox"/> Selvbestemmelse <input checked="" type="checkbox"/> Kvalitet, tværfaglighed og sammenhæng i plejen <input type="checkbox"/> Mad og ernæring <input type="checkbox"/> Pårørende <input type="checkbox"/> En værdig død <input type="checkbox"/> Bekæmpelse af ensomhed
4. Resumé af projektet (max 15 linjer)
<p>Partnerskabet vil udvikle en dansk inspireret udgave af Buurtzorg-modellen, der på få år har revolutioneret den hollandske hjemme- og sygepleje. Målet er at udvikle en prototype for ældrepleje, der er bæredygtig i en dansk kontekst, og som for borgerne er båret af få gennemgående relationer. Plejen tilrettelægges med afsæt i medarbejdernes faglighed samt borgerens ønsker og behov.</p> <p>I den hollandske kontekst fremstår Buurtzorg som et succesfuldt, fuldt udbygget og velkonsolideret koncept for integreret hjemme- og sygepleje, men der har vist sig udfordringer med at overføre modellen til andre lande og til offentlige organisationer, fordi oversættelsesarbejdet ikke har været tilstrækkeligt prioriteret. Dette projekt vil investere i oversættelsesarbejdet såvel som opsamling og formidling af resultater, så vores prototype efter projektafslutning kan spredes fra Haderslev til andre danske kommuner.</p> <p><i>"Humanity over Bureaucracy"</i> er den bærende værdi for Buurtzorg og den værdi, vi tager med ind i projektet som afsæt for, at de involverede medarbejdere får tid til at lytte til borgeren, lave en daglig mikro-udredning og møde borgeren, der hvor vedkommende er netop denne dag. Medarbejdernes faglighed kommer i fokus og får mere plads i forhold til kravene til dokumentation og stram tidsstyring. Vi kalder derfor projektet <i>"Kaffe først - mennesket før bureaukrati"</i>.</p>
5. Beskriv baggrunden for projektet, herunder det udviklingsområde/den problemstilling projektet tager afsæt i samt hvilken viden / hvilke erfaringer projektet bygger på
<p>Projektet skal muliggøre en fremadrettet ældrepleje, der er baseret på få og faste relationer ("<i>Vi ses i morgen-princippet</i>"), og hvor graden af nærvær og omsorg øges samtidig med, at vi får reduceret de ikke-værdiskabende omkostninger i form af fx unødigt ventetid, overgange og unødvendig dokumentation. Behovet for nytænkning skal ses i lyset af ældreområdets rekrutteringsudfordringer, og at mange medarbejdere oplever en presset hverdag, hvor de ikke har tid til at løse opgaven på en fagligt tilfredsstillende måde.</p> <p>Buurtzorgs model for integreret syge- og hjemmepleje har på få år revolutioneret den hollandske ældrepleje, men der har vist sig at være mange og grundlæggende udfordringer forbundet med at overføre modellen i sin helhed til ældreplejen i andre lande. Det gælder særligt lande med en offentlig ældrepleje, hvor fx projekter i Storbritannien har måttet lukke før planlagt, mens andre afprøvnin-ger har vist sig at være ikke-bæredygtige i drift.</p> <p>Det er udfordringen med at adaptere (tilpasse og omforme) modellen fra en kontekst til en anden, som projektets parter har sat sig for at løse. Haderslev Kommune, VIVE og Public Rebels vil samarbejde om udvikling af en prototype, der kan fungere i kontekst af den danske offentlige ældrepleje, og formidle erfaringerne, så de kan bruges af andre kommuner.</p> <p>Målet med projektet er at finde de tilpasninger, der skal til for at Buurtzorgs kerneelementer kan fungere i den offentlige danske ældrepleje, og herunder at finde de rammevilkår, som de kan fungere i. Projektet vil både "oversætte" kerneelementer fra Buurtzorg-modellen til en dansk kommunal kontekst og arbejde med at tilpasse ældreplejens rammevilkår, så de understøtter kerneelementerne.</p>

Dette gør vi via konkrete prøvehandlinger med løbende kritisk analyse, dokumentation og feedback. Vi vurderer, at det er nødvendigt for at få konceptet til at fungere i dansk kontekst og for at undgå de faldgruber, som andre udenlandske offentlige organisationer er stødt på, når de (indtil videre) kun med mindre succes har forsøgt at implementere Buurtzorg-modellen i deres organisatoriske kontekst.

Buurtzorg-modellen starter fra borgerens perspektiv og arbejder udad for at skabe en samlet løsning, der giver borgeren uafhængighed og forbedret livskvalitet.

Figuren til højre viser Buurtzorgs model. Helt centralt i modellen er ønsket om, at borgeren er mester i eget liv. Byggestenene til borgerens uafhængighed er baseret på:

- Mennesker ønsker kontrol over deres eget liv så længe som muligt.
- Mennesker stræber efter at opretholde eller forbedre deres egen livskvalitet.
- Mennesker søger social interaktion.
- Mennesker søger 'varme' forhold til andre.



Medarbejderne spiller en afgørende rolle i Buurtzorg modellen, og deres opgave er at arbejde med faglige løsninger, der involverer borgers og dennes formelle og uformelle netværk. Mestring, opbygning af gennemgående og tillidsfulde relationer samt opbygning af netværk i lokalområdet er alle vigtige og logiske principper. Arbejdet organiseres i mindre teams der har professionel frihed til selv at organisere arbejdet, fordele ansvar og opgaver samt træffe beslutninger, mens moderorganisationen yder systemunderstøttelse og hjælper med at stille viden om kvalitet, økonomi, borgertilfredshed mm. til rådighed for de enkelte teams.

Projektet vil lade sig inspirere af Buurtzorgs faglige tilgang, hvor udgangspunktet er borgeren og dennes netværk, og hvor fagpersonerne får friheden til at drikke kaffe først, foretage en daglig mikro-udredning og sætte mennesket før bureaukratiet. Den konkrete udformning udvikles i forbindelse med projektet.

6. Beskriv hvordan projektet understøtter puljens formål om at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen med afsæt i mindst ét af de syv værdighedstemaer.

Livskvalitet og selvbestemmelse

Projektet tager afsæt i Haderslev Kommunes Værdighedspolitik og har som grundpræmis, at mennesker ikke er ens, og at medarbejderne skal kunne finde individuelle løsninger i samarbejde med den enkelte borger. Partnerskabet vil arbejde hen imod en tilgang til plejen, hvor det i højere grad er muligt at inddrage borgerens ønsker til deres dag, aktiviteter og til tilrettelæggelsen af plejen. Midlet er for det første øget personkontinuitet, der sikrer, at medarbejderne og borgeren kender hinanden og har fælles viden om borgerens ønsker, ressourcer og netværk. For det andet er det vigtigt, at plejen tilrettelægges med afsæt i borgerens ønsker og behov, samt at plejepersonalet har indgående viden om lokalsamfundet og frivillige tilbud, som de kan bringe i spil i dialogen med borgeren.

Kvalitet, tværfaglighed og sammenhæng

Med afsæt i kommunens værdighedspolitik har projektet også som grundpræmis, at kvalitet både handler om indhold og den måde hvorpå plejen gives. Vi vil med det afsæt organisere medarbejdere fra forskellige faggrupper i mindre selvledende teams for at muliggøre en tværfaglig, tæt koordineret og ensartet pleje. Det skal bidrage til at øge oplevelsen af sammenhæng for borger såvel som medarbejdere samt gøre plejen mere individuel og baseret på personalets kendskab til borgeren.

7. Beskriv hvordan projektet understøtter puljens mål om at se på veje til at reducere unødvendige dokumentationskrav og optimere eksisterende dokumentationsprocesser til gavn for den enkelte ældre.

I projektet flyttes ressourcer fra administration og ledelse over til selvledende teams. Det er et bærende element i Buurtzorg-modellen at engagere og involvere medarbejderne i at tilrettelægge de tværfaglige arbejdsprocesser, så de giver mening i forhold til den måde, borgeren modtager sin hjælp på, samtidig med at der er fokus på medarbejdernes trivsel og engagement.

Når vi tilpasser og omformer Buurtzorg-modellen ind i en dansk kommune, udvikler vi en prototype i en i forvejen hierarkisk organisation, og vi vil ikke på samme vis kunne reducere ledelse og administration, som det har været muligt for Buurtzorg i Holland. Men vi ønsker at undersøge, hvordan øget selvledelse med udstrakt, decentral visitation, helhedstænkning og fokus på meningsfuld dokumentation kan være med til at reducere unødige arbejdsgange, fragmenterede ydelser og deraf følgende uhensigtsmæssige dokumentationskrav, som tager tiden fra borgerne (*mennesket før bureaukrati*).

Projektet tager udgangspunkt i den opfattelse, at dokumentation er nødvendig for at sikre kvalitet i arbejdet med borgeren såvel som dennes retssikkerhed. Men der er mange eksempler på, at dokumentation er unødvendig og direkte uhensigtsmæssig i forhold til at sikre gode og velfungerende borgerforløb. Et særskilt spor i projektet bliver derfor at identificere og adskille den nødvendige fra den unødvendige dokumentation samt optimere eksisterende arbejdsgange, så de i højere grad understøtter faglighed og gode sammenhængende borgerforløb.

8. Beskriv projektets metoder og processer, og hvordan de understøtter formålet om at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen gennem innovative veje og skabe positiv forandring i praksis. Herunder overvejelser om inddragelse af borgere, involverede medarbejdergrupper og andre relevante parter.

Projektet tager form som en agil innovationsproces ved brug af prøvehandlinger. Vi arbejder med at adaptere en model fra en kontekst til en anden kontekst. Målet er udvikling af en prototype inspireret af Buurtzorg, der kan fungere i den offentlige ældrepleje – og som efter projektafslutning vil kunne spredes fra Haderslev til andre danske kommuner. Projektet forløber i fire faser:

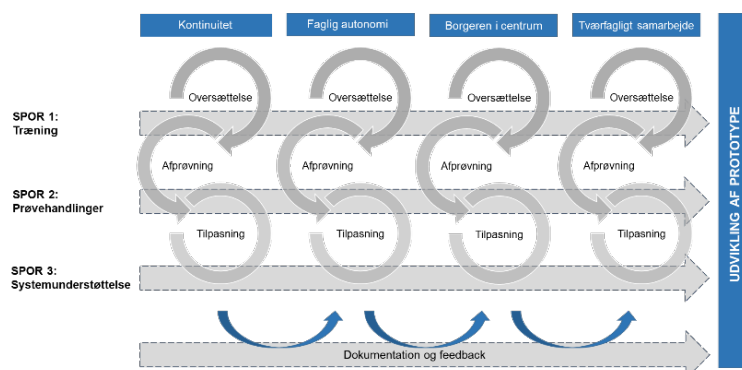
Fase 1: Vi skaber en stærk fortælling om visionen og værdien bag projektet. Det er centralt, at der skabes et tydeligt, klart og letforståeligt budskab om formålet, da dette skal overbevise "tvivlere" om projektets vigtighed og potentialet ved en succesfuld "oversættelse" af Buurtzorg-modellen til dansk kontekst. Samtidig skabes det helt nødvendige ejerskab hos politiske og administrative beslutningstagere. Det vil vi bl.a. gøre ved et fælles kick off for beslutningstagerne og fagprofessionelle, hvor vi går i dybden med Buurtzorg-modellen og værdierne og principperne bag den.

Fase 2: Vi opbygger viden og skaber ejerskab hos ledere og fagprofessionelle på ældreområdet. Vores erfaring er, at det er essentielt at *skabe ejerskab* i hele organisationen for at kunne lykkes med store, vedvarende forandringer i praksis. Derfor vil der i denne fase også blive gennemført en organisatorisk parathedsvurdering af det hjemmeplejedistrikt, som projektet gennemføres i. Sideløbende certificeres en coach i Buurtzorgs coach program, som skal understøtte det lokalt selvledende team under projektets forløb.

Fase 3: Fase tre består af tre spor som illustreret her af tre sideløbende spor og overordnede fokusområder:

I spor 1 bliver det selvledende team i Haderslev trænet i Buurtzorg-modellen. Hvis muligt vil træningen foregå i Holland, så teamet kan komme med et hollandsk 'buddy' team ud i praksis. I spor 2 oversættes, afprøves og tilpasses Buurtzorg-modellens kernelementer den danske kontekst igennem konkrete prøvehandlinger, der ledsaget af kritisk analyse, dokumentation og feedback.

I den sammenhæng er vi inspireret af *designtænkning*, der sætter mennesket i centrum, dvs. her de ældre borgere og medarbejderne i fronten. Vi tager afsæt i de *virkelige* menneskers *virkelige* behov og anvender *agile arbejdsmetoder* i prøvehandlingerne. Det vil sige, at vi vil lave mange små, korte eksperimenter i en afgrænset del af organisationen, som løbende evalueres, hvorefter vi tilpasser og justerer, indtil vi har et bæredygtigt koncept. I spor 3 sætter vi eksplicit fokus på, hvor-



dan der kan skabes en mere smidig systemunderstøttelse, hvor de selvstyrende teams får den understøttelse, som de har brug for, samtidig med at der tilvejebringes den nødvendige ledelsesinformation. Der er stor sammenhæng mellem sporene, hvorfor der vil arbejdes aktivt med, hvorledes de underbygger hinanden.

Fase 4: I projektets slutfase samler vi erfaringerne til en egentlig prototype for en dansk inspireret model for Buurtzorg, der kan fungere i den offentlige danske ældrepleje. Prototypen er klar til anvendelse i Haderslev (lokal spredning) såvel som andre kommuner (national spredning).

9. Beskriv projektets potentiale ift. at skabe ny praksis og løsninger, der kan overføres til andre kommuner, herunder hvordan evt. samarbejde med andre aktører understøtter dette.

Buurtzorg-modellen repræsenterer et stort potentiale for den danske ældrepleje fremadrettet, men der er behov for solide afprøvninger, der baner vejen med at adaptere modellen, så den er bæredygtig i en dansk offentlig kontekst. Hensynet til den videre implementering og spredning af udviklede løsninger stiller samtidig store krav til dokumentation af udviklingsarbejdets processer og resultater, så disse kan tjene som fundament for det videre arbejde med Buurtzorg inspirerede løsninger i en dansk kontekst.

Partnerskabet prioriterer løbende analyse og dokumentation af udviklingsarbejdet med grundige beskrivelser af de kerneelementer, som viser sig virksomme i dansk kontekst. Ikast-Brande Kommune søger i regi af nærværende puljemidler til en lignende afprøvning i samarbejde med VIVE. Hvis begge kommuner får midler, er der aftalt en proces for løbende videndeling, samt at VIVE integrerer afprøvningernes resultater i et samlet vidensgrundlag og et inspirationskatalog til det videre arbejde med Buurtzorginspireret ældrepleje i en dansk kontekst.

10. Beskriv overvejelser om afsatte ressourcer i projektet til løbende at indsamle og anvende viden, erfaringer og resultater til løbende evaluering og tilpasning af projektet samt understøttelse af de af Sundhedsstyrelsen planlagte aktiviteter for videndeling mellem kommuner.

Undervejs i projektet vil den viden og de erfaringer og resultater, som bliver gjort, blive anvendt til videreudvikling og tilpasning af prototypen. Vi foretager observation af arbejdsgangene og afholder interview med ledere, medarbejdere og borgerne om deres oplevelse af projektet. Den viden, der genereres, bliver anvendt til løbende videreudvikling – og kan deles med andre kommuner i forbindelse med Sundhedsstyrelsens vidensaktiviteter.

Ved projektafslutningen udarbejdes et samlet vidensgrundlag, der dokumenterer udviklingsarbejdet samt et inspirationskatalog med anvisninger til andre kommuner om, hvordan de kan arbejde med at adaptere og implementere Buurtzorginspirerede løsninger i deres organisation. Det er et centralt element i projektet, at den prototype, der udvikles i Haderslev skal kunne anvendes som et samlet afsæt for udvikling af ældreområdet i de danske kommuner fremadrettet.

11. Beskriv projektets:

- organisering,
- ledelsesmæssige forankring og opbakning,
- tilknyttede kompetencer og erfaring,
- tids- og milepælsplan.

Beskriv herunder overvejelser om / argumentation for gennemførligheden af projektet i relation til disse.

Overordnet organisering

Projektet gennemføres af Haderslev Kommune i samarbejde med VIVE og Public Rebels. Haderslev Kommune er projektejer, mens VIVE og Public Rebels er tilknyttet projektet som eksterne samarbejdspartnere. Projektets internationale eksperter er fra den hollandske Buurtzorg organisation.

Projektet etablerer et aktivt samarbejde med det lokale seniorråd og de faglige organisationer via følgegrupper, der bringes i spil løbende i processen for at give kvalificerede indspark til udviklingen af prototypen og de konkrete afprøvninger.

Den ledelsesmæssige forankring

Den ledelsesmæssige forankring i Haderslev Kommune ligger hos det politiske udvalg "Voksenudvalget" og hos direktøren for Voksen og Sundhed. Både på det politiske og administrative niveau er der stor interesse i at afklare, hvordan det er muligt at reducere den unødige dokumentation og bringe fagligheden i spil i forhold til at sikre borgerne den bedst mulige ældrepleje.

Projektejer er Senior- og Rehabiliteringschef Louise Thule Christensen. Louise har en stærk forandringsledelseserfaring i relation til at udvikle innovative koncepter implementere forandringerne i bund. Projektet "Længst muligt i eget liv" i Fredericia Kommune er et konkret eksempel på, hvordan Louise har været med til at gentænke ældreplejen og udvikle nye og bæredygtige modeller for hvordan man kan tilrettelægge plejen med afsæt i borgerens ønsker og behov. Konceptet har rejst nationalt såvel som internationalt og vundet flere innovationspriser.

Projektorganisation

- **Styregruppe:** Internt i Haderslev Kommune etableres en lille og faglig kompetent styregruppe, der er i stand til at træffe hurtige og kvalificerede beslutninger. Styregruppen for projektet vil bestå af projektejer (Louise Thule Christensen) afdelingsleder af længerevarende forløb, afdelingsleder for sygeplejen, afdelingsleder for Myndighed samt ledere af det hjemmeplejedistrikt der indgår i afprøvningen. Public Rebels deltager ad hoc.
- **Følgegruppe:** Der nedsættes en følgegruppe, hvor relevante medarbejderrepræsentanter er med til at kvalificere udviklingsforløbet og prototypen.
- **Projektkoordinator og projektleder:** Der ansættes en projektkoordinator og med ansvar for koordineringen af det samlede projekt med udviklingen af prototypen. Herudover ansættes en projektleder med ansvar for arbejdet med tilpasninger af den systemunderstøttende del og vedkommende vil have erfaring med smidiggørelse af arbejdsgange og reduktion af unødvendig dokumentation primært på arbejdsgang-/procesniveau.
- **Medarbejderressourcer hos udførselssted:** Projektets prøvehandling skal udføres i ét af Haderslev Kommunes hjemmeplejedistrikter. For at sikre en realistisk gennemførelse af prøvehandlingerne vil det være nødvendigt at ansatte yderligere personale i hjemmeplejedistriktet, så der er tid til at udføre plejeopgaverne, samtidig med at medarbejderne deltager aktivt i udviklingsprocessen. Ud over distriktets normale personalegruppe (SOSU-personale) skal der suppleres med sygeplejersker og fysioterapeuter/ergoterapeuter. Dette er centralt for at sikre sammenhængende borgerforløb kombineret med et rehabiliteringsfokus.
- **Ressource ved system- og dokumentationsforenkling:** Der ansættes en medarbejder til at arbejde i spor 3, som samarbejder tæt med projektlederen og de udførende medarbejdere. Medarbejderen vil skulle udføre de nødvendige systemmæssige tilretninger/forenklinger.

Tilknyttede kompetencer og erfaring

Projektets øvrige parter er VIVE og Public Rebels. VIVE er tilknyttet projektet som vidensaktør, der med afsæt i sin viden om ældreområdet generelt og Buurtzorg-modellen specifikt indgår i arbejdet med at tilpasse modellen til en dansk kontekst. VIVE har samtidig ansvar for at observere, analysere og give kritisk feedback på prøvehandlingerne – og at formidle resultatet af afprøvningen til andre kommuner i forbindelse med projektafslutning.

Public Rebels er ejet af Bettina Høst Poulsen, som har indgående erfaring med ledelse af forandrings- og organisationsudvikling fra den kommunale sektor gennem 20 år, bl.a. som sammenlægningschef, strategi – og udviklingschef samt direktør. Hun har gennem de seneste år haft tætte dialoger og samarbejde med Buurtzorg omkring muligheden for at teste modellen i en dansk offentlig kontekst. Public Rebels er koordinerende ift. Buurtzorg og deltager desuden som ledelses-, design- og procesrådgiver i forhold til udviklingen af den danske prototype.

Partnerskabet vurderer, at samarbejdet med Buurtzorg øger projektets gennemførlighed. Vi får konkret viden om kerneelementerne i Buurtzorg-modellen fra moderorganisationen og således ikke viden, som er formidlet af andre aktører. Partnerskabets indgående erfaring med at udvikle visioner og adaptere og implementere af nye koncepter i kommunale sammenhænge samt det politiske og administrative ejerskab i Haderslev Kommune til projektet øger ligeledes projektets gennemførlighed.

Tids- og milepælsplan (Der er vedlagt en detaljeret procesplan som bilag 2).

Dec. 2020 -feb. 2021 – Fase 1: Narrativ og ejerskab politisk og administrativt

feb.- maj. 2021 – Fase 2: Vidensoverførsel fra Buurtzorg og ejerskab hos medarbejderne

mar.-nov. 2021 – Fase 3: Spor 1 Træning af Haderslev team i Buurtzorg-modellen, spor 2 prøvehandling og spor 3 systemunderstøttelse.

Okt.-dec. 2021: Udvikling af prototype, der dokumenteres af VIVE og formidles af partnerskabet.