



Nedbringelse af sygefravær i ældreplejen

Erfaringsopsamling af puljeprojekter 2022-2025

Nedbringelse af sygefravær i ældreplejen

Erfaringsopsamling af puljeprojekter 2022-2025

© Sundhedsstyrelsen, 2026

Publikationen kan frit refereres
med tydelig kildeangivelse.

Sundhedsstyrelsen
Islands Brygge 67
2300 København S

www.sst.dk

Elektronisk ISBN: 978-87-7014-700-2

Design og layout: Sundhedsstyrelsen
Foto: Sundhedsstyrelsen

Udgivet af Sundhedsstyrelsen
Februar 2026

Indholdsfortegnelse

Introduktion	5
Baggrund for puljen	
Formål med erfaringsopsamlingen	6
Læsevejledning	7
Erfaringer fra projekterne	8
Tema 1: Fysisk arbejdsmiljø	
Tema 2: Kompetenceudvikling	
Tema 3: Relationer og arbejdsfællesskaber	
Tema 4: Tidlig indsats og forebyggelse	
Resultater og gevinster	13
Nedbringelse af sygefravær i praksis	15
Styrket trivsel og samarbejde i Stevns Kommune	
Trivsel skaber værdi i Esbjerg Kommune	
Nærvær i hjemmeplejen i Middelfart Kommune	
Bedre forflytninger i Rebild Kommune	
Trivselsagenter i ældreplejen på Røde Kors Hjemmet i Sorø	
Stærke teams i Vesthimmerlands Kommune	
Fra kampplads til samarbejdsarena i Odsherred Kommune	
Referencer	31
Bilag	32
Syv projekter om nedbringelse af sygefravær i ældreplejen	



Introduktion og viden til baggrund

Sygefravær er en central indikator på det danske arbejdsmarked og omfatter medarbejdernes sygdomsrelaterede fravær fra arbejdet. Ifølge Danmarks Statistik¹ udgjorde sygefravær som følge af egen sygdom i 2024 ca. 4,1 % af den mulige arbejdstid, svarende til omkring 9,7 dagsværk pr. fuldtidsansat årligt. Sygefraværet varierer på tværs af sektorer, alder og køn.

Sygefravær er samtidig en vedvarende udfordring i den danske ældrepleje. I 2024 havde social- og sundhedspersonalet i gennemsnit 18,5 sygedage om året². Undersøgelser peger på, at fraværet især hænger sammen med fysisk belastende arbejde, høje følelsesmæssige krav og et presset arbejdsmiljø³. En undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)⁴ viser, at høje følelsesmæssige krav i arbejdet øger risikoen for langtidssygefravær. En anden rapport udarbejdet af NFA for Sundhedsstyrelsen⁵ peger desuden på en sammenhæng mellem medarbejdernes trivsel og kvaliteten i plejen, idet et godt arbejdsmiljø er afgørende for, at medarbejderne kan levere en god pleje for borgerne med fokus på kerneopgaven.

Et højt sygefravær kan få betydelige konsekvenser, herunder mindre kontinuitet og tryghed for borgerne, øget arbejdspress og stress blandt medarbejderne samt udfordringer med rekruttering og

fastholdelse^{6,7}. Tal fra 2024⁸ viser, at sygefraværet i ældreplejen samlet set er steget i perioden 2014–2024, og at kun syv kommuner har formået at reducere fraværet. Samtidig er der store kommunale variationer, hvor sygefraværet spænder fra ca. 16 til 22–26 dage pr. fuldtidsansat årligt⁹.

Forskning viser, at sygefravær kan forebygges gennem målrettet, forebyggende indsats og ved at styrke de psykosociale arbejdsbetingelser¹⁰. Det indebærer blandt andet en bedre balance mellem krav og ressourcer, herunder indflydelse, støtte og ledelseskvalitet.

De praksiserfaringer, der præsenteres i denne erfaringsopsamling, supplerer den eksisterende viden og bidrager til forståelsen af, hvilke indsatser der kan understøtte trivsel og forebygge sygefravær. Erfaringsopsamlingen henvender sig til aktører på ældreområdet og giver inspiration samt konkrete eksempler på, hvordan trivsel, samarbejde og arbejdsglæde kan styrkes, samtidig med at der arbejdes systematisk med at nedbringe sygefraværet i ældreplejen.

¹ Oversigt over sygefravær i Danmark i 2024 (dst.dk)

² Sygefravær blandt SOSU'er mv. i kommunerne i 2024 (cepos.dk)

³ Implementering og forankring af sygefraværsindsatser (vpt.dk)

⁴ Høje følelsesmæssige krav i arbejdet hænger sammen med større risiko for langtidssygefravær (nfa.dk)

⁵ Afdækning af eksisterende viden, metoder og praksis ift. at forebygge, håndtere og lære af udadreagerende adfærd i ældreplejen i et arbejdsmiljøperspektiv (sst.dk)

⁶ Når arbejdet udmatter (sst.dk)

⁷ Fuldtid i ældreplejen (ældremin.dk)

⁸ Kommunale SOSU'er har nu næsten en måneds sygefravær om året (da.dk)

⁹ Sygefravær blandt SOSU'er mv. i kommunerne i 2024 (cepos.dk)

¹⁰ Implementering og forankring af sygefraværsindsatser (vpt.dk)

Formål med erfaringsopsamlingen

Sundhedsstyrelsen har fået til opgave at indsamle erfaringer fra deltagerkommunerne. Erfaringsopsamlingen har til formål at give inspiration til at arbejde med at forebygge og nedbringe sygefraværet blandt medarbejdere og ledere. Erfaringsopsamlingen formidler inspirerende cases og eksempler fra syv projekter, som modtog puljemidler til at arbejde med forebyggelse og nedbringelse af sygefravær.

Erfaringsopsamlingen er baseret på kvalitative og kvantitative data, som er indsamlet hos de syv kommunale og selvejende plejehjem og hjemmeplejeenheder. Data er indsamlet fra årlige afrapporteringer og afsluttende interviews med relevante videnspersoner samt projektlederen for hvert projekt i 2025.

Baggrund for puljen

Som led i aftale om udmøntning af SSA-reserven fra 2022-2025 blev der i alt afsat 9,5 mio. kr. til en pulje vedrørende nedbringelse af sygefravær i ældreplejen. Midlerne blev afsat i finansloven for 2022, og skal gå til konkrete indsatser i forhold til at nedbringe sygefraværet.

Formålet med puljen var at igangsætte og afprøve nye indsatser til forebyggelse og nedbringelse af sygefravær på det enkelte plejehjem og i den enkelte hjemmeplejeenhed. Målgruppen var ansatte på plejehjem og i hjemmeplejen. Ansøgerkredsen var hjemmeplejeenheder, private leverandører i den udførende ældrepleje, kommunale plejehjem, selvejende institutioner og friplejehjem i ældreplejen.

Læsevejledning

Erfaringsopsamlingen er opbygget i to kapitler:

- 1. Erfaringer fra projekterne** skildrer en række tværgående temaer, som samler erfaringer fra puljeprojekternes arbejde med nedbringelse af sygefravær. Afsnittet kan inspirere til arbejdet med nedbringelse af sygefravær i din organisation.
- 2. Nedbringelse af sygefravær i praksis** udfolder det enkelte projekts praksiserfaringer samt organisationens bedste råd til andre organisationer, som ønsker at arbejde med nedbringelse af sygefravær i ældreplejen.



Erfaringer fra projekterne

Erfaringsopsamlingen sammenfatter erfaringer fra syv puljeprojekter, der har arbejdet med indsatser målrettet trivsel, samarbejde og arbejdsmiljø med henblik på at nedbringe sygefravær i ældreplejen. Projekterne peger på positive oplevede effekter for medarbejdere og ledere – herunder styrkede kompetencer, bedre kommunikation og en mere medinddragende kultur, som også har haft betydning for kvalitet og kontinuitet i plejen for borgerne.

Der er ikke blevet stillet krav til, at deltagerkommunerne skulle fremvise fald i sygefravær målt på data. Deltagerkommunerne melder dog generelt tilbage med, at indsatserne har givet fald i både det kortvarige, langvarige og samlede sygefravær. Dertil vurderer deltagerkommunerne, at indsatserne har bidraget til at modvirke forventede stigninger

i en periode med øget pres på området med eksempelvis medarbejdermangel og implementering af ny ældrelov. Du kan læse mere om, hvad kommuner og enheder har fået ud af at arbejde med disse indsatser i afsnittet "Resultater og gevinster". Derudover kan du læse på tværs af erfaringerne i de fire temaer i kapitel 1.



Fysisk arbejdsmiljø

Erfaringer fra projekterne viser positive effekter på trivsel og tryghed, som kan betyde betydning for nedbringelse og forebyggelse af sygefravær ved at forbedre det fysiske arbejdsmiljø.

Flere af projekterne erfarede, at relativt små forbedringer af fysiske rammer og redskaber medførte forbedringer i oplevet kvalitet, samarbejde og trivsel. I Vesthimmerland har de flyttet på de fysiske redskaber: *"Noget så lavpraktisk som at flytte sygeplejerskernes iPads over i det lokale vi mødes i om morgenen, har gjort, at vi alle tjekker ind sammen".*

På tværs af de syv projekter ses, at elementer som f.eks. indretning, udstyr og praktisk arbejdsmiljø har indflydelse på samarbejde, kvalitet og medarbejdernes oplevelse af trivsel.

Flere kommuner pegede på, at manglende eller uhensigtsmæssigt udstyr såsom iPads, telefoner og utilstrækkelige mødefaciliteter påvirkede både kvaliteten og faglig koordinering samt øgede arbejdspresset.

Som det blev formuleret i Odsherred Kommune: *"Der kom både store og små forslag ind – fx de fysiske rammer, manglende iPads og telefoner til alle medarbejdere".*

I Stevn Kommune har arbejdet med fysiske rammer været et af de ni udvalgte hovedspor, medarbejderne selv identificerede som væsentligt for deres trivsel. Blandt andet kom det frem at:

"Der blev identificeret et behov for store skærme i grupperummene til fælles planlægning af kørelister (...). Skærmene til planlægning understøtter nærværet om planlægningen."

Den indledende afdækning viste, at de fysiske forhold i hverdagen påvirkede nærvær, samarbejde og oplevelsen af tryghed.

Odsherred Kommune investerede indledningsvis i projektperioden i nyt IT-udstyr og fælles planlægningstavler til bedre overblik og kvalitetsunderstøttende koordinering. Dertil blev en indretningsarkitekt inddraget for at skabe roligere og mere funktionelle arbejdsrum. Målet var at styrke de faglige dialoger og den kollegiale koordinering, hvilket medarbejderne oplevede som en reel forbedring af både kvaliteten i opgaveløsningen og det interne fællesskab.

Erfaringerne indikerer, at sådanne tilpasninger kan indgå som en del af indsatsen for at forebygge og reducere risikoen for belastninger, som potentielt kan føre til sygefravær.

Samlet set viser erfaringerne, at tiltag i det fysiske arbejdsmiljø kan understøtte trivsel og potentielt nedbringe sygefravær.

Fremhævede pointer

- Fysiske rammer kan opleves som tæt koblet til trivsel, overblik og samarbejde
- Små målrettede investeringer i udstyr og indretning kan understøtte arbejdsgange og reducere oplevet pres.
- Fysiske hjælpemidler, der er enkle og lette at bruge, opleves som mest effektive.
- Tilpasning af rammer til organisationens praksis kan opleves som understøttende for fastholdelse af nye arbejdsgange og kultur.

Kompetenceudvikling

Flere af projekterne har arbejdet med kompetenceudvikling af alle involverede medarbejdere og ledere eller af udvalgte nøglemedarbejdere, såsom vejledere, ambassadører mv. Kompetenceudvikling har ligget forud for afprøvninger i praksis eller sideløbende med omstrukturering af arbejdsgange. Fundene peger i retning af, at kompetenceudvikling kan styrke faglighed og handlekraft. Dette vurderes af medarbejderne som understøttende for trivsel og potentielt forebyggende i forhold til sygefravær.

Esbjerg Kommune og Vesthimmerlands Kommune har gennemført undervisningsforløb for alle medarbejdere. I Esbjerg kommune deltog to plejehjem i tre temadage om henholdsvis stressforebyggelse, relationer og kommunikation. Undervisningen var praksisnær og casebaseret. Deltagerne fra de to plejehjem blev bevidst blandet på holdene, hvilket gav rum for tværgående sparring og videndeling. Efter undervisningsforløbet blev læringen fulgt op af gruppesupervision. Erfaringerne tyder på, at kombinationen af undervisning og efterfølgende gruppesupervision kan understøtte håndtering af daglige opgaver og reducere oplevet belastning, hvilket kan bidrage til forebyggelse af sygefravær.

I Vesthimmerland fik alle medarbejdere i Distrikt Aars tre undervisningsdage om kerneopgaven, teamets kompetencer, ledelsens coachende rolle, beslutningsrum og samarbejdskultur med fokus på ansvar, ejerskab og psykologisk tryghed i de nye teams. Medarbejderne blev klædt på lige inden opstart af nye teams: *"De havde kompetenceudvikling i 2-3 dage sammen med dem, de skulle være i team med, og så begyndte driften"*. Denne tilgang understøttede tryghed og hurtig omsætning af viden til praksis.

Andre projekter har styrket udvalgte nøglepersoner, som efterfølgende har spredt viden i organisationen. I Middelfart Kommune blev nøglepersoner i hjemmeplejen uddannet til at styrke TRIO-samarbejdet. Hertil har hjemmeplejeenhederne arbejdet med kompetenceudviklende gruppesamtaler mellem leder og medarbejdere.

I Røde Kors Hjemmet i Sorø blev udvalgte medarbejdere uddannet som trivselsagenter gennem fire kompetenceudviklingsdage á tre timer med fokus på udvikling af viden og kendskab til redskaber samt to fælles temadage for alle medarbejdere.

Rebild Kommune har etableret et nyt undervisningslokale til træning i forflytning. Alle medarbejdere blev tilbudt et undervisningsforløb, herunder medarbejdere uden sosu-uddannelse, social- og sundhedshjælpere samt social- og sundhedsassistenter. Undervisningen foregik ved kommunens uddannelsesansvarlige fysioterapeut med det formål, at medarbejderne øgede deres kendskab og tryghed i brugen af forflytningshjælpemidler i praksis: *"Undervisningen havde fokus på teori og afprøvning af redskaberne, så medarbejderne blev mere trygge i brugen i praksis"*. Derudover blev syv forflytningsvejledere uddannet til at understøtte kollegerne lokalt.

Fremhævede pointer

- Kompetenceudvikling kan opleves som styrkende for faglig tryghed og handlekraft
- Kombination af undervisning, praksisafprøvning og supervision understøtter håndtering af belastninger
- Nøglepersoner og trivselsagenter kan udbrede kompetencer og forebyggende praksis
- Timing og kontekst kan opleves som afgørende for omsætning af ny viden

Relationer og arbejdsfællesskaber

Erfaringer fra projekterne viser, at gode relationer har stor betydning for forebyggelse og nedbringelse af sygefravær. Psykologisk tryghed og trivsel øges, når relationerne styrkes mellem medarbejdere, i mødet med borgerne og i ledelsens samspil med hinanden på tværs af enheder.

På Røde Kors Hjemmet har de arbejdet målrettet med at skabe flere fælles aktiviteter for beboere og medarbejdere for at styrke relationerne mellem dem: *"Små sociale aktiviteter, musik og spontane stunder bringer medarbejdere og borgere tættere på hinanden"*. Her udviklede trivselsagenter et aktivitetskatalog og arbejdede systematisk med at skabe meningsfulde oplevelser i hverdagen, der bragte medarbejdere og borgere tættere på hinanden. Indsatsen har både styrket relationerne til beboerne og skabt et tættere kollegialt fællesskab på tværs af vagttag, rollemodeller og "igangsættere" har haft en positiv kædereaktion og styrket medarbejdernes motivation og fælles kultur omkring trivsel og nærvær. Medarbejderne beskriver øget motivation, større arbejdsglæde og en stærkere oplevelse af fælles retning som resultat af arbejdet.

Relationer og stærke arbejdsfællesskaber har i Odsherred Kommune, Stevns Kommune og Vesthimmerlands Kommune været omdrejningspunktet for arbejdet med nærvær og trivsel. Medarbejderne oplevede øget fællesskab, større indflydelse og bedre dialog i mindre faste teams, hvor de fik øget indflydelse på egen planlægning af ruter og daglige opgaver. I Stevns Kommune udviklede lederne en model, der understøttede de faste teams' daglige planlægning: *"Medarbejderne er blevet mere selvklarende. De tør træffe beslutninger, fordi de kender til ledelsens opbakning"*.

I Vesthimmerland kommune beskriver ledelsen, at de har forebygget sygefravær ved at få øget kendskab til den enkelte medarbejder: *"Vi har holdt virkelig mange trivselssamtaler, det har også givet os en god fornemmelse af, hvad der rører sig. Hvis jeg har haft en medarbejder, hvor jeg har tænkt, der kunne være noget, så har vi taget en samtale. Man bliver nødt til at investere i faglig, nærværende ledelse"*.

De mindre faste teams i Vesthimmerlands Kommune har gjort det muligt at arbejde tættere sammen, skabe stærkere kollegiale bånd samt styrke kontinuiteten omkring borgerne – forhold, som medarbejderne fremhæver som værende væsentlige for netop at forebygge belastninger og skabe en mere stabil hverdag.

I Odsherred Kommune blev der indført fælles morgenmøder i de faste teams, så planlægningen blev mere systematisk og opgavefordelingen mere tydelig.

Samtidig er relationerne og trivsel i ledelseslaget i Stevns Kommune og Esbjerg Kommune blevet styrket gennem etableringen af ledernetværk på tværs af kommunens plejehjem. Dette har skabt faglige sparring, større ensartethed og fælles retning på tværs af enhederne. I Esbjerg Kommune har netværket ydermere givet mulighed for, at lederne har kunnet arbejdet med egen trivsel i ledelseslaget: *"Vi har i ledelsesgruppen hele tiden haft fokus på, hvordan vi taler de ting frem, som giver noget energi (...) Den leder som har overskud kan få medarbejderne med på en positiv måde og skabe noget energi."*

Fremhævede pointer

- Relationer mellem teams, faggrupper og ledelseslag kan understøtte trivsel
- Stærke arbejdsfællesskaber med fælles planlægning kan reducere udfordringer i opgaveløsning og samarbejde
- Nærværende ledelse og ledernetværk kan styrke stabilitet
- Rollemodeller og igangsættere kan motivere kollegaer

Tidlig indsats og forebyggelse

Kommunernes erfaringer viser, at tidlige indsatser kan opleves som vigtige for at forebygge sygefravær, især når de kombineres med tydelige strukturer, systematisk opfølgning og understøttelse af medarbejdernes trivsel og kompetencer. Forebyggelse indebærer både at skabe tryghed fra første arbejdsdag, om at ruste medarbejderne til at håndtere fysiske og psykiske belastninger og om at sikre kontinuerlig læring samt sparring i hverdagen. Erfaringer fra projekterne viser, at forebyggelse ikke kun er et organisatorisk greb, men en kultur, der bygges op gennem klare rammer, synlige redskaber og kontinuerlig opfølgning. Dette kan opleves som forebyggende i forhold til tidligt fravær, som dækker over sygefravær, der opstår tidligt i ansættelsen eller som tidlige tegn på fysisk eller psykisk belastning, før fraværet udvikler sig til længerevarende sygemeldinger.

Både Odsherred Kommune og Stevn Kommune erfarede, at sygefraværdata kunne bruges aktivt til at vise projektets fremdrift og motivere både medarbejdere og ledere til at indgå aktivt i udbredelsen af indsatserne. Stevn Kommune gjorde følgende: *"Sygefraværdata blev trukket månedligt og italesat med fokus på nærvær og dem, som er her."*

Odsherred Kommune skabte en mere ensartet praksis for brug af sygefraværdata i syge- og hjemmeplejen, så lederne hurtigere kunne identificere tendenser og handle forebyggende. Erfaringerne indikerer, at aktiv brug af data kan understøtte forebyggelse af fravær gennem tidlig opsporing og handling.

Forebyggelse har været tæt knyttet til både fysiske og faglige indsatser i Rebild Kommune. Et centralt element har været medarbejdernes adgang til systematisk forflytningsundervisning og et stærkt netværk af forflytningsvejledere og -ambassadører, som har understøttet en ensartet praksis i alle distrikter. De tværgående netværk og løbende opfølgende besøg har gjort det muligt at forebygge utilsigtede hændelser og arbejdsskader og samtidig styrket medarbejdernes faglige stolthed og tryghed i arbejdet. Visuelt redskaber såsom plakater, lommekort og guides i forflytningskonceptet har sikret omsætning af faglig viden til praksis. Fundene peger på, at dette kan reducere risikoen for belastningsrelateret fravær.

Introduktionsforløb samt brug af vejledere og ambassadører går igen som forebyggende greb i flere kommuner. Også i Røde Kors Hjemmet har ambassadører – her i form af trivselsagenter – spillet en forebyggende rolle. Røde Kors Hjemmet fortæller, at det har understøttet medarbejderne i at skabe meningsfulde aktiviteter med beboerne, hvilket har øget arbejdsglæden og været med til at forebygge udbrændthed.

I Middelfart Kommune har forebyggelse især været rettet mod at skabe en god onboarding for nye medarbejdere. Her har udviklingen af en onboarding-brochure med tjeklister, makkerordning samt tydelig opgave- og rollefordeling givet en mere struktureret og tryk introduktion: *"Der er kommet en større bevidsthed om, hvordan vi skal agere, når der begynder nye medarbejdere. Det er rart at have en brochure, som indeholder alt det, man skal vide, når man kommer som ny medarbejder. Det skaber tryghed for begge parter i oplæringen og den nye medarbejder føler sig mere set"*. En god introduktion bidrager dermed til at forebygge tidligt fravær og mistrivsel i de første måneder.

Det har bidraget til øget trivsel, mindre usikkerhed og bedre tilknytning i de første måneder, hvor risikoen for mistrivsel og tidligt fravær ofte er størst.¹¹

Fremhævede pointer

- Tidlig indsats og systematik kan understøtte trivsel og forebyggelse af sygefravær
- Synlige redskaber og introduktion gør ny viden lettere at anvende
- Løbende opfølgning på data kan identificere tendenser og forebygge fravær
- Onboarding kan øge tryghed og reducere risikoen for tidligt fravær

¹¹ Rekruttering og onboarding (at)

Resultater og gevinster

Erfaringsopsamlingen viser, at der findes mange veje til at arbejde med nedbringelse af sygefravær. Kommuner og enheder har valgt forskellige tilgange – både i forhold til indsatsernes indhold og til hvordan effekterne er blevet fulgt og dokumenteret. I dette afsnit beskrives, hvordan projekterne har arbejdet med opfølgning og måling, samt hvilke resultater indsatserne har bidraget til.

Kommunerne har anvendt forskellige kvantitative og kvalitative metoder til at måle og følge op på deres indsatser – nogle har anvendt en kombination af kvalitative og kvantitative metoder. Flere kommuner har løbende fulgt op på sygefraværdata og anvendt dette aktivt i ledelsesdialoger og opfølgende samtaler. Kvalitativt har kommuner arbejdet med metoder såsom interviews, observationer, fokusgrupper, workshops og medarbejderdialoger for at belyse trivsel, samarbejde, onboarding og oplevet ledelsesnærvær. Mens nogle projekter har et omfattende evalueringsdesign med baseline- og slutmålinger, baserer andre sig på løbende, kvalitative vurderinger. Graden af dokumentation og sammenlignelighed varierer altså på tværs af projekterne.

Samlet set viser resultaterne overvejende positive tendenser i forhold til sygefravær, trivsel og samarbejde på tværs af plejehjemmene. I forhold til de kvalitative parametre ses øget arbejdsglæde, bedre samarbejde og styrket medarbejdertrivsel, og kommuner og enheder melder ind med, at indsatserne har bidraget til øget fokus på trivsel, onboarding, ledelsesnærvær og mere systematiske tilgange til sygefraværarbejdet.

Flere af effekterne beskrives dog primært som oplevede forbedringer, og dokumentationen i form af konkrete og direkte sammenlignelige sygefraværstal er i flere tilfælde begrænset. Dette skyldes

blandt andet organisatoriske forhold som lederskift, ny organisering og justeringer i projekternes gennemførelse. Derudover har der ikke været krav til deltagerkommunerne at indsamle og sende data undervejs og afsluttende i projektperioden.

På trods af ovenstående er der indsatser, som peger på fald – i både det kortvarige, langvarige og samlede – sygefravær, ligesom der rapporteres færre arbejdsskader hos dem, som har arbejdet med forflytninger. Det er dog svært at isolere faldet i sygefraværet til udelukkende disse indsatser, da kommuner og enheder oplever, at der er mange forhold, der spiller ind på sygefravær, men de vurderer dog, at projekterne har bidraget positivt til de resterende initiativer, som de arbejder med parallelt. Interviewene peger på, at indsatserne bl.a. har bidraget til øget bevidsthed, fællessprog og systematik i arbejdet med trivsel, hvilket vurderes at have understøttet et fald i sygefravær i samspil med øvrige indsatser.

Flere af de deltagende kommuner havde et relativt højt sygefravær ved projektets start og forventer, at effekterne på sygefravær vil blive tydeligere over tid i takt med øget stabilitet og fortsat fokus på trivsel og ledelse.

Et eksempel på nedbringelse af sygefraværet

I Esbjerg kommune er sygefraværet faldet på de to plejehjem, som har deltaget – på det ene med 26 % og på det andet 27 %. Dette tilskrives de bl.a. indsatser som fx kompetenceudvikling og ledernetværk. *Læs mere på side 17.*

Nedbringelse af sygefravær i praksis

Dette kapitel beskriver de enkelte projekter og deres konkrete indsatser med fokus på at nedbringe sygefravær i ældreplejen. Projektbeskrivelserne præsenterer forskellige greb til at styrke medarbejdertrivsel, samarbejde og arbejdsmiljø – herunder ledelsespraksis, teamorganisering, kompetenceudvikling og lokale tilpasninger.

Styrket trivsel og samarbejde i Stevns Kommune

Hvad?

I Stevns Kommune har hjemme- og sygeplejen arbejdet med at styrke kollegialt fællesskab, kommunikation og samarbejde med henblik på at øge trivsel og forebygge sygefravær.

Hvem?

Ledere, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere samt tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant fra fire hjemmeplejegrupper deltog i projektet.

Hvorfor?

Projektet blev igangsat som en reaktion på et stigende sygefravær og et behov for at øge trivsel samt arbejdsglæde i en travl hverdag. Erfaringerne fra projektet viser, at fravær ofte hænger sammen med manglende fælles retning, utryghed og begrænset indflydelse på planlægningen. Ved at flytte fokus fra fravær til trivsel og nærvær og ved at give medarbejdere større medarbejderindflydelse samt tydelig ledelsesmæssig opbakning var målet at forebygge sygefravær og skabe mere stabile og bæredygtige arbejdsfællesskaber – til gavn for både medarbejdere og borgerne.

Hvordan?

Projektet blev rammesat med en indledende af-dækning af de forhold som medarbejdere og ledere fandt vigtige for deres trivsel i hverdagen, hvilket førte til ni hovedspor, der kunne arbejdes med lokalt. Der blev på baggrund af medarbejderafstemning udvalgt tre hovedspor i hver hjemmeplejegruppe og i sygeplejen, som der blev arbejdet lokaltilpasset med gennem prøvehandling. Disse prøvehandling blev løbende evalueret og tilpasset af medarbejdere og ledere i projektperioden.

De ni hovedspor var:

1. Gøre en forskel for borgere (og pårørende)
2. Arbejdsfællesskab
3. Socialt fællesskab
4. Tillid, tryghed og ordentlighed
5. Faglighed
6. Planlægning
7. Bemanding
8. Ledelse
9. Fysiske rammer

På organisatorisk niveau har Stevns Kommunes hjemme- og sygepleje iværksat fire indsatser på tværs af distrikterne:

1. Hjemme- og sygeplejegrupperne har fået en stor fælles tv-skærm til planlægning af daglige ruter i hver gruppe. Dette understøtter teamets overblik og det fælles ansvar for at løse evt. tilpasningsbehov sammen.
2. Etablering af ledernetværk har skabt fælles arbejdsgange og tryghed på tværs, hvilket gør ledelsen mere tydelig og nærværende for hjemme- og sygeplejegrupperne.
3. Sygemeldinger meldes telefonisk til den enkelte personaleleder. Hermed kan dialogen tilpasses den enkeltes behov, hvor leder og medarbejder sammen kan forebygge længerevarende fravær. Samtidig øges ledernes kendskabet til den enkelte medarbejders trivsel og behov.
4. Lederne har udviklet en model, som understøtter gruppens fællesbeslutninger i den daglige planlægning af gruppens ruter.

Udbytte og læring

Stevns Kommune erfarede, at det havde stor værdi at sætte god tid af til inddragelse af alle ledere og medarbejdere – særligt i forhold til at skabe varige forbedringer og en bæredygtig udvikling af praksis.

Udbytte

- Medarbejdertrivslen er steget
- Medarbejderne er mere selvplanlæggende
- Nærværet imellem medarbejderne er styrket og den psykologiske tryghed er øget
- Ledelsesfælleskabet er styrket

Tiden der indledningsvis blev afsat til en længerevarende afdækning skabte ejerskab og motivation for udvikling i hver gruppe, og sikrede at hver gruppe kunne tilpasse indsatserne lokalt, så udviklingen skabte den største værdi og blev oplevet meningsfuld for medarbejderne.

En hjemme- og sygeplejeleder fortæller: *"Medarbejderne var glade for at være dem, som blev spurgt og kunne være med til at bestemme de ni hovedspor, det styrkede meningen og dermed motivationen."*

I Stevns Kommune har de erfaret, at medarbejdernes motivation for udvikling styrkes, når projektet har et positivt narrativ om nærvær og fokus på de medarbejdere, der er til stede – fremfor et fokus på fravær og sygdom. Samtidig blev trivslen øget, når medarbejderne havde indflydelse på egen opgavevaretagelse og samarbejdede om planlægningen af de daglige opgaver.

Eksempel beslutningsmodel

Hjemme- og sygeplejegrupperne bruger modellen "grøn-gul-rød personalegruppe", der giver medarbejderne klare rammer for, hvilke opgaver der kan varetages afhængigt af gruppens tilgængelige ressourcer den pågældende dag:

Grøn = fuld kapacitet

 **Gul** = prioritering af opgaver

 **Rød** = kun nødvendige opgaver.



Modellen styrker medarbejdernes evne til selv at træffe beslutninger og tilpasse opgaver i den daglige drift i forhold til justeringer af ruter og opgaver imellem sig.

Tre gode råd fra Stevns Kommune

- 1. Motiver med illustration af udviklingen** - Brug sygefraværdata til at vise udviklingen før, under og efter projektet, så medarbejderne kan se og mærke gevinsten af deres indsats.
- 2. Skab tryghed til udvikling** - Start med at arbejde med den psykologiske tryghed i hver deltagende gruppe og hav fokus på afprøvninger i praksis for at træne det nye i trygge relationer.
- 3. Intet kan leve uden ledelsesfokus** - Det er afgørende for projektets succes at skabe et trygt, samarbejdende ledernetværk, som træffer fælles beslutninger samt er tydelige og tilgængelige for medarbejderne.

Trivsel skaber værdi i Esbjerg Kommune

Hvad?

I Esbjerg Kommune har to plejehjem arbejdet med at med styrke trivsel, samarbejde og arbejdsmiljø for medarbejderne for at øge tilknytning på arbejdspladsen og forebygge fysisk og psykisk nedslidning.

Projektet havde fokus på at skabe en positiv kultur med trivsel i centrum, hvor både medarbejders og leders trivsel var et centralt omdrejningspunkt. Indsatsen skulle styrke medarbejdernes handlekraft og fælles forståelse samt understøtte ledelsens arbejde med trivsel og opfølgning i hverdagen.

Hvem?

I alt 95 faste medarbejdere fra Plejehjemmene Esehuset og Fovrfeld i Esbjerg Kommune deltog i projektet, herunder social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, pædagoger og teamledere.

Hvorfor?

Sygefraværet var højt, og medarbejderne oplevede belastning og nedslidning i dagligdagen, hvilket påvirkede kvaliteten i kerneopgaven. Relationelle udfordringer mellem kollegaer, borgere og pårørende skabte behov for en fælles forståelse og koordineret indsats, som kunne styrke trivsel og det psykiske arbejdsmiljø samt kvaliteten i kerneopgaven.

Hvordan?

Projektet forløb i to parallelle spor.

1. Kompetenceudvikling for alle medarbejdere og efterfølgende supervision i praksis.
2. Etablering af ledernetværk og mulighed for sparring.

Projektets aktiviteter og igangsatte indsatser blev løbende tilpasset og kvalificeret ved hjælp af en arbejdsgruppe bestående af projektleder, sygefraværsspecialist, teamledere og TRIO-medarbejdere.

De formidlede medarbejdernes perspektiver og sikrede fokus på trivsel og arbejdsmiljø i dialogerne.

Kompetenceudviklingsforløbet bestod af tre undervisningsdage med følgende temaer:

- Forebyggelse af stress
- Relationers betydning
- Vigtigheden i kommunikation

Undervisningen var praksisnær og casebaseret, hvilket gjorde det muligt for medarbejderne at omsætte ny viden til handling. Medarbejdere fra de to plejehjem blev bevidst blandet med henblik på tværgående videndeling, ligesom det var muligt at lære af hinandens bedste praksis.

Medarbejderne modtog gruppesupervision. Supervisor rammesatte et tillidsfuldt rum med mulighed for sparring i forhold til igangsatte afprøvninger i hverdagen. Der var løbende samtaler mellem supervisor og teamlederne for at sikre en kontinuerlig lederopbakning.

For at styrke ledernes trivsel, blev der etableret et ledernetværk på tværs af kommunens plejehjem, dvs. også med ledere fra øvrige plejehjem i kommunen. Netværket havde fokus på faglig sparring.

Eksempel på ledersparring

Esbjerg kommune har videreført de løbende ledersparringer ved at inkludere dette som en fast del af de månedlige teamledersamlinger på plejehjemsområdet.

Udbytte og læring

Alle medarbejdere afsluttede kompetenceforløbet samtidigt, hvilket gjorde det muligt at starte indsatser og gruppesupervisioner samtidig på begge plejehjem.

Udbytte

- Sygefraværet på Esehuset faldt fra et gennemsnit pr. medarbejder på 2,6 dage pr. måned i begyndelsen af 2021 til 1,9 dage i slutningen af 2023
- Sygefraværet på Fovrfeldt faldt fra et gennemsnit pr. medarbejder på 2,3 dage pr. måned i begyndelsen af 2021 til 1,7 dage pr. måned i slutningen af 2023
- De ovenstående fald i sygefraværet er påvirket af flere forhold og kan derfor ikke alene tilskrives disse tre indsatser
- Medarbejdere anvender redskaber til anerkendende kommunikation og samarbejde
- Forbedret arbejdsmiljø
- Øget ledersparring på tværs af kommunen

Fælles refleksioner for medarbejdere og ledere har været udfordret, fordi de har arbejdet i to særskilte spor. Erfaringer viser, at det er vigtigt med løbende fælles refleksioner for medarbejdere og ledere. Den superviserende konsulent fortæller: *"Medarbejderne og lederne havde forskellige synspunkter og den fælles forståelse kommer jo ikke af sig selv, når de ikke mødes."*

En anden vigtig indsigt var, at ledelsesmæssig tilstedeværelse var afgørende for at fastholde læring og skabe kontinuitet i det enkelte plejehjems udvikling. Medarbejderne havde brug for nærværende ledelsesopbakning med mulighed for løbende sparring om udfordringer og løsninger i det daglige for at understøtte medarbejdernes beslutninger og handlinger i driften. Ligeledes, at igangsatte indsatser understøttes af organisationen ved lederskift. Øget prioritering af indledende afdækning af udfordringer og mulige indsatser kan gøre det lettere for nytilkomne ledere at overtage og rammesætte udviklingen i projektet.

Tre gode råd fra Esbjerg Kommune

- 1. Tal om trivsel fremfor sygefravær** - Et positivt fokus motiverer og giver positive konnotationer
- 2. Prioriter indledende afdækning** - Styrk en fælles forståelse af udfordringen og mulige løsninger ved at indlede projektet med afdækkende kulturanalyse
- 3. Forankre udviklingen lokalt** - Arbejd med indsatser, som tager afsæt i lokale genkendelige udfordringer i hverdagen



Nærvær i hjemmeplejen i Middelfart Kommune

Hvad?

I Middelfart Kommune har hjemmeplejen i samarbejde med eksterne konsulenter arbejdet med at styrke nærvær, trivsel og arbejdsglæde blandt medarbejdere med henblik på at forebygge og nedbringe sygefravær. Indsatserne har omfattet onboarding, arbejdstilrettelæggelse samt TRIO-samarbejde.

På medarbejderniveau var målet, at medarbejdere skulle opleve en bedre onboarding, som byggede på klar kommunikation, styrket samarbejde og større medindflydelse på opgaveløsning samt generelt tryghed i starten.

På lederniveau var målet, at lederne tilegnede sig værktøjer og metoder til at understøtte trivsel, fastholdelse og tidlige indsatser vedrørende sygefravær.

Hvem?

Ledere, planlæggere og frontpersonalet i kommunens fire hjemmeplejeenheder deltog i projektet.

Hvorfor?

Projektet blev igangsat på baggrund af mangel på personale, højt sygefravær samt stigende opgavekompleksitet, hvorfor det var nødvendigt at styrke arbejdstilrettelæggelsen i hjemmeplejen i Middelfart Kommune.

Hvordan?

Projektet blev gennemført i tæt samarbejde mellem ledere, planlæggere, TRIO (leder tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant) samt medarbejdere og blev struktureret i tre hovedspor, som blev afprøvet lokalt i hver enhed:

1. Onboarding og styrket tilknytning ved systematisk introduktion af nye medarbejdere med startsæt og læringsdage for ledere og TRIO.
2. Arbejdstilrettelæggelse og samarbejde gennem forbedring af kommunikationsgange, øget medarbejderindflydelse på kørelister og opgavefordeling.
3. Styrkelse af TRIO-samarbejdet med kompetenceløft for TRIO, opfølgning på trivsel og sygefravær. Hertil kompetenceudviklende gruppesamtaler mellem leder og medarbejder samt møder med fokus på tilknytning.

Igangsatte indsatser blev udvalgt på baggrund af interviews og observationer i alle hjemmeplejeenheder. Indsatserne blev løbende justeret gennem dialog, feedback og workshops med medarbejdere og ledere. Samtidig blev der arbejdet med nye metoder til planlægning, hvor medarbejdere fik mere indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen gennem bl.a. pusleplaner.

Eksempel på onboarding

Middelfart Kommune har udviklet en onboarding-brochure for at understøtte de nye medarbejdere i at få en tryk, struktureret opstart med makkerforløb og tydelig rollefordeling. Dette har øget medarbejdernes motivation, arbejdsglæde, tryghed og engagement fra første dag. Onboarding-brochuren til nyansatte skal anvendes i introduktionsperioden og indeholder bl.a. tjeklister til faglige nøglefunktioner på arbejdspladsen.

Udbytte og læring

Medarbejderinvolvering og TRIOens rolle som drivkraft har været central for at skabe ejerskab og fastholde fokus.

Udbytte

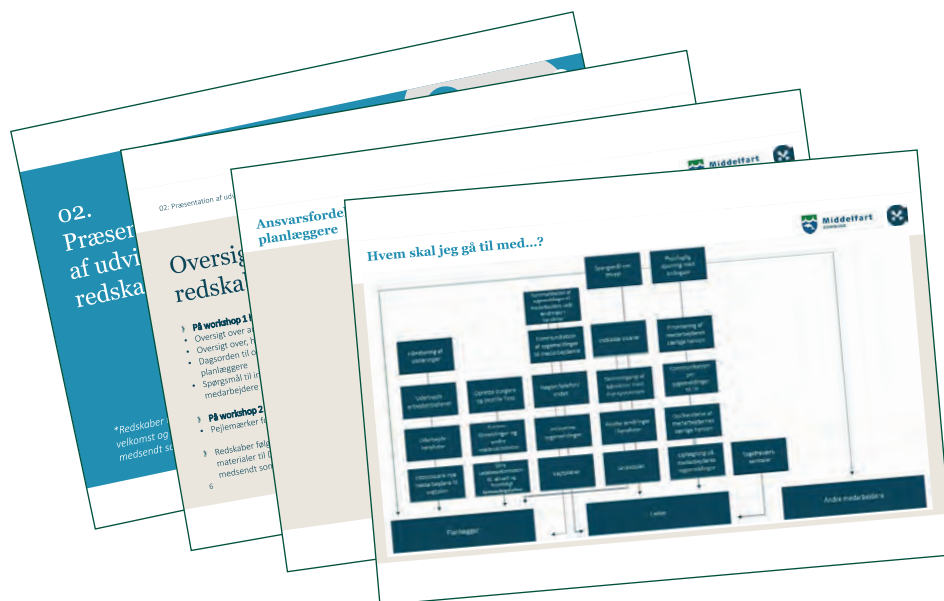
- Medarbejdere har oplevet større tryghed, bedre onboarding og øget arbejdsglæde
- Ledere har fået konkrete værktøjer til at arbejde med trivsel, fastholdelse og tidligt indsat i forhold til sygefravær
- For borgerne har projektet betydet øget kontinuitet og tryghed samt sammenhængende pleje

Arbejdsgruppen har erfaret, at materialer bør være korte, praksisnære og målrettede. Det er blevet besluttet, at startsættet skal reduceres samt tilpasses hver faggruppe og deres konkrete roller og opgaver.

Det har været afgørende at afprøve nye tiltag i praksis og løbende justere dem. Afprøvningen har tydeliggjort, hvad der fungerede, og hvad der skulle tilpasses for at skabe mening og reel forbedring for medarbejderne i hverdagen.

I projektet har denne tilgang gjort det muligt at tilpasse materialer, arbejdsgange og metoder ud fra reelle erfaringer og feedback fra frontpersonalet.

Det har styrket ejerskabet og sikret, at de løsninger, der blev videreført faktisk passer til driften og medarbejdernes virkelighed.



Eksempel på onboarding-materiale fra Middelfart Kommune, herunder brochure og redskaber, der understøtter en struktureret introduktion, tydelig rollefordeling og tryk opstart for nye medarbejdere.

Tre gode råd fra Middelfart Kommune

- 1. Skab en struktureret og inkluderende introduktion** - Kombiner faglig introduktion med sociale aktiviteter og mentorordning for nye medarbejdere
- 2. Brug TRIO (ledelse, TR og AMR) som drivkraft for trivsel og nærvær** - Et godt samarbejde mellem disse parter er centralt i forhold til arbejdet med opfølgning og tidlige indsatser
- 3. Involver medarbejderne aktivt** - Ved løbende at bruge medarbejdernes feedback til at tilpasse tiltag, så indsatserne opleves relevante og sikrer ejerskab

Bedre forflytninger i Rebild Kommune

Hvad?

I Rebild Kommune har hjemmeplejen arbejdet med systematisk kompetenceløft og nye redskaber til forflytning med henblik på at forebygge skader, reducere sygefravær og styrke samarbejdet.

Hvem?

I alt ca. 135 fastansatte medarbejdere i Rebild Kommunes tre hjemmeplejedistrikter, herunder social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, ledere, syv lokale forflytningsvejledere og medarbejdere uden sosu-uddannelse.

Hvorfor?

I hjemmeplejen arbejder medarbejderne ofte alene med forflytninger i borgerens hjem, hvilket skabte et behov for at styrke deres forflytningskompetencer og etablere en fælles faglig tilgang for at forebygge skader og utilsigtede hændelser i Rebild Kommunes hjemmepleje.

Hvordan?

Projektet har omfattet en række sammenhængende aktiviteter:

1. Etablering af forflytningsteams og tværgående forflytningsnetværk
2. Udvidet forflytningsvejledning for alle medarbejdere
3. Motivation og fastholdelse af ny forflytningskultur
4. Indretning af undervisningslokale

I gennem projektets toårige periode har hjemmeplejens syv forflytningsvejledere styrket et tværgående netværk.

Forflytningsvejlederne har revideret den kommunale forflytningspolitik og udviklet et kommunalt forflytningskoncept med anvisende guide, lommekort og plakater, som har været anvendt til undervisning og oplæring af alle medarbejdere i hjemmeplejen, herunder nye kolleger, faste afløsere og elever.

Konceptet har ligeledes styrket samarbejdet med borgere og pårørende, fordi konceptet har understøttet samtalen om ressourcer og behov for hjælpemidler i borgers hjem.

Eksempel på forflytningskoncept

Rebild Kommune har udviklet et anvisende forflytningskoncept, som indeholder en guide til håndtering af forflytning og hjælpemidler ud fra en faglig vurdering af borgerens behov samt digitale lommekort, udviklet af forflytningsvejlederne.

Konceptet afhjælper også dokumentation af forflytningsbeskrivelser.

Koncept for forflytning i Rebild Kommune

Efter et kickoff i hver enhed, kørte forflytningsvejledere med alle medarbejdere ud i alle borgers hjem. Hertil har en række oplærte ambassadører i hvert distrikt lokalt støttet kollegernes forflytningsopgaver på tværs af vagtlag i de tre hjemmeplejedistrikter.



Undervisningslokale i Rebild Kommune indrettet til træning i forflytning og brug af hjælpemidler.

Som en fysioterapeut fortæller: "Hvis du oplærer én, så kan det sprede sig som ringe i vandet, men det tager lang tid. Ved at oplære en gruppe, så kan de bidrage og motivere hinanden til handling i praksis og videreformidle oplæringen til kolleger."

Den uddannelsesansvarlige fysioterapeut har systematisk besøgt alle tre distrikter i alle vagttag med henblik på opsøgende oplæring og sparring for at sikre synlighed og skabe tryghed i brugen af forflytningsvejlederne og ambassadørerne.

Alle medarbejdere, elever og faste afløsere blev tilbudt et AMU-kursus i forhold til forflytning og dokumentation af forflytningsbeskrivelse. Det bestod af et introduktionskursus på tre timer ved den uddannelsesansvarlige fysioterapeut. Derudover havde man prioriteret at kunne lave undervisningen i et nyindrettet kommunalt undervisningslokale med udvalgte hjælpemidler og forflytningsredskaber til at øve sig med.



Eksempel på Rebild Kommunes forflytningskoncept med guide, lommekort og visuelle materialer, der understøtter ensartet praksis og sikker forflytning i hjemmeplejen.

Udbytte og læring

En ensartet tilgang til forflytninger på tværs af distrikterne har været afgørende for en fælles faglig forståelse og større tryghed for både borgere og pårørende.

Udbytte

- Ny kultur med fokus på faglighed, samarbejde og systematik i forflytning
- Øget tryghed for borgere og forbedret kvalitet i forflytninger
- Lettilgængeligt netværk af vejledere og ambassadører har skabt ensartet praksis i alle distrikter

Arbejdsgruppen har gennem projektperioden erfaret, at det var vigtigt med løbende fastholdelse og understøttelse af de gode lokale initiativer. Fysioterapeuten har derfor, trods stor mødeaktivitet og ressourceforbrug, haft fokus på at støtte de lokale forflytningsvejledere og ambassadører gennem systematiske opfølgende besøg. Denne indsats har bidraget til at skabe struktur og sikre prioritering af virkningsfulde indsatser lokalt.

Arbejdsgruppen har desuden lagt vægt på at samle vejledere og ambassadører på tværs af enheder for at styrke videndeling og fælles læring. Det har gjort det muligt at arbejde forebyggende i hele organisationen, så udfordringer eller fejl, der er identificeret ét sted, kan forebygges i de øvrige enheder. Denne ensretning har samtidig styrket forflytningsvejledernes faglige stolthed og givet dem et tydeligere grundlag for deres vejledningsrolle.

Tre gode råd fra Rebild Kommune

- 1. Start småt og lær af erfaringerne** – Afprøv ændringer i praksis med PDSA-modellen for at sikre, at de faktisk fører til forbedringer
- 2. Involver medarbejderne aktivt** – Brug lokale nøglepersoner og ambassadører, så dem tæt på opgaven bliver aktive medudviklere og vidensbærere på tværs af vagttag
- 3. Skab fælles retning og løbende læring** – Udvikl et fælles koncept for oplæring og faglig praksis, og sørg for kontinuerlig opkvalificering og sparring for at højne kvalitet og styrke ejerskab

Trivselsagenter i ældreplejen på Røde Kors Hjemmet i Sorø

Hvad?

På Røde Kors Hjemmet i Sorø har formålet været at nedbringe sygefravær og styrke trivsel ved at styrke fælles meningsfulde aktiviteter mellem medarbejdere og beboere.

Hvem?

I alt 43 personer deltog – herunder ledere, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, pædagoger og medarbejdere uden sosu-uddannelse, ledere samt en formand af Røde Kors Hjemmet deltog i projektet.

Hvorfor?

På baggrund af en stigende bekymring for udbrændthed blandt medarbejderne, valgte Røde Kors Hjemmet at arbejde med styrkelse af medarbejdernes trivsel. Arbejdsgruppen forventede, at en øget oplevelse af formål samt meningsfulde aktiviteter med beboerne ville styrke arbejdsglæden hos medarbejderne og reducere fravær.

Hvordan?

Projektet blev gennemført i fem faser:

Etablering: Projektet blev indledt med nedsættelse af et kerne-team bestående af formænd, to teamledere samt TR og AMR. Kerne-teamet udarbejdede en funktionsbeskrivelse for trivselsagenter:

Funktionsbeskrivelse Trivselsagent

5. Kortlægning og opstart: Der blev gennemført en kvantitativ mini-APV som baseline for effekt-måling. Undersøgelsen konkluderede et behov for øget viden om:
 - Hvad en aktivitet er,
 - Hvordan eksisterende arbejdsgange kan optimeres til fællesskabsskabende aktiviteter
 - At plejeopgaver også kan være fællesskabsskabende
 - Samarbejde om aktiviteter med beboerne
 - Udnyttelse af fysiske rammer til aktiviteter
 - Tid og rum til aktiviteter i hverdagen
 - Projektet blev præsenteret på personale-møde, hvor trivselsagenter blev udvalgt. Alle medarbejdere deltog i workshops med fokus på kompetenceafdækning, aktivitetskatalog og prøvehandling.

6. Udvikling og forankring: Der blev arbejdet med styrkelse af samarbejde på tværs af vagt-lag samt kvalificering af aktivitetskataloget.

Eksempel på aktivitetskatalog

Røde Kors Hjemmet udviklede en folder med oversigt over mulige aktiviteter, som medarbejdere kan lave sammen med enkelte beboere, en gruppe af beboere og medarbejdere eller større fælles aktiviteter. Folderen blev brugt som et motiverende opslagsværk for medarbejderne, når de manglede inspiration til meningsfulde og fællesskabende aktiviteter sammen med beboerne.

7. Kompetenceudvikling: Udvalgte medarbejdere blev uddannet som trivselsagenter gennem fire kompetenceudviklingsdage á tre timer samt to temadage for alle medarbejdere. Trivselsagenterne fungerede som ambassadører og rollemodeller understøttet af ledelsen.
8. Implementering og evaluering: Medarbejderne arbejdede med SMART-mål og fokus på små, hverdagsnære aktiviteter. Projekterne blev afsluttet med en gentagelse af mini-APV som led i evalueringen.

Udbytte og læring

Røde Kors Hjemmet har erfaret en positiv kæde-reaktion, hvor medarbejdernes fællesskabende aktiviteter i dagligdagen har givet inspiration til lignende initiativer hos andre kolleger. Medarbejderne har udviklet et fælles sprog og tilgang til at prioritere trivselsfremmende aktiviteter og indsats i den daglige drift.

Projektets udbytte er blandt andet dokumenteret via en mini-APV, hvor resultater viste en positiv udvikling i medarbejdernes trivsel, samarbejde og handlkompetencer. Medarbejderne oplever eksempelvis i højere grad at kunne igangsætte meningsskabende aktiviteter, de oplever en øget motivation og jobtilfredshed samt et øget samarbejde om aktiviteter. Selvom det ikke direkte indikerer et fald i sygefraværet, viser resultaterne stigning i trivsel og motivation, som på sigt kan have betydning for sygefravær.

Udbytte

- Der afholdes flere fællesskabende aktiviteter for beboere og medarbejdere
- Øget samarbejde på tværs af teams og vagttag
- Øget faglige kompetencer hos medarbejdere til selvstændig igangsættelse af fællesskabende aktiviteter med beboere
- Markant stigning i medarbejderoplevelset motivation og jobtilfredshed

Alle tre vagttag på Røde Kors Hjemmet har indgået i projektaktiviteterne, og Røde Kors Hjemmet har erfaret, at en tæt ledelsesopfølgning har styrket prioriteringen og kulturændringen hos særligt hos dagvagterne, dog ikke i nær så høj grad i de øvrige vagttag.

Kerneteamet har på den måde lært, at ledelsesstøtten er altafgørende for vedvarende motivation, prioritering og forankring af nye initiativer, og derfor prioriteres nu et fokus på implementeringsstøtte i alle vagttag og overlevering af gode motiverende historier imellem vagttagene skal prioriteres ved vagtskifte.



Aktivitetskatalog udviklet på Røde Kors Hjemmet i Sorø som inspiration til fællesskabende og meningsfulde aktiviteter mellem medarbejdere og beboere.

Tre gode råd Røde Kors Hjemmet i Sorø

- 1. Sæt medarbejderindflydelse og mening i centrum** – Trivsel styrkes, når medarbejderne selv kan påvirke arbejds gange og aktiviteter
- 2. Hold fokus på ét indsatsområde ad gangen** – Kulturforandring kræver tid, ejerskab og kontinuitet
- 3. Integrér fokus på det psykiske arbejdsmiljø i driften** – Trivsel og samarbejde skal ikke være projekter, men en del af hverdagen

Stærke teams i Vesthimmerlands Kommune

Hvad?

I Vesthimmerlands kommune har hjemme- og sygeplejen Distrikt Aars arbejdet målrettet med at nedbringe og forebygge sygefravær ved at styrke medarbejdernes trivsel gennem etablering af mindre, medstyrende teams.

Formålet var at etablere stærke faglige teams, der sikrer stabilitet, kontinuitet for borgerne og øger arbejdsglæde – samtidig med at medarbejderne klædes på til medansvar i den daglige drift understøttet af teambaseret ledelse.

Hvem?

Hele distrikt Aars, svarende til i alt 70 fastansatte medarbejdere deltog i projektet, herunder social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, sygeplejersker og medarbejdere uden sosu-uddannelse samt en leder, en assisterende leder og tre planlæggere.

Hvorfor?

Indsatsen blev sat i gang som en reaktion på borger- og medarbejderoplevede udfordringer på grund af højt sygefravær, der gav manglende kontinuitet i borgernes hjem og variation i kvaliteten af plejen.

Lederen understreger: *"Det er ikke bare, om der møder en SOSU-hjælper ind. Det er nøjagtigt den enkelte medarbejder, der betyder noget."*

Hvordan?

Kommunen ønskede at udvikle en model for etablering af mindre teams med stærke arbejdsfællesskaber omkring afgrænsede borgergrupper. Modellen blev implementeret i tre sideløbende initiativer, som afprøves og justeres på teamniveau:

1. Medarbejderinddragelse fra start til slut
2. Kompetenceløft for medarbejdere
3. Etablering og drift af mindre teams, herunder ændrede arbejdsgange

Perioden blev opdelt i tre faser: en indledende fase, forandringsfase, hvor teamsene blev etableret og en afsluttende fase.

Den indledende fase består af planlægning, udvikling af model samt kortlægning af data. Fasen udmundede i et kickoff-møde, hvor projektplanen blev præsenteret og medarbejderne kunne bidrage med input. Dernæst fulgte et kompetenceudviklingsforløb for alle medarbejdere sideløbende med, at etableringen af seks teams blev sat i gang med afsæt i PDSA-modellen (Plan-Do-Study-Act) til at afprøve, evaluere og justere nye og eksisterende arbejdsgange. Kompetenceudviklingsforløbet og etablering af teams blev gennemført på et år.

Under teamdannelsen var der særligt fokus på meningsskabelse i det enkelte team, og hvad det vil sige at arbejde teambaseret. Ledelsen fordelte medarbejderne i teams med fokus på, at alle faglige kompetencer blev repræsenteret i hvert team på tværs af alder og anciennitet. Planlæggerne blev fordelt, så en planlægger er tilknyttet tre teams.

Eksempel på selvorganisering

Hvert team består af ca. 10 medarbejdere med forskellige fagligheder og et makkerteam, som støtter ved fravær. Til teamet er tilknyttet en planlægger og sygeplejerske, som deles mellem seks teams.

Hvert team arbejder med en afgrænset borgergruppe. De enkelte teams har ansvaret for planlægningen fra dag til dag.

Dette har styrket kontinuiteten og effektiviteten, samt øget medarbejdernes arbejdsglæde markant, ansvarsfølelse og ejerskab til kerneopgaven og den afgrænsede borgergruppe.

Kompetenceforløbet bestod af tre dage. Med udgangspunkt i FOA's anbefalinger arbejdede medarbejderne med fælles forståelse af kerneopgaven, teamets kompetencer, lederens coachende rolle, besluthedsrum, prioritering, arbejdskultur og samarbejde på tværs. Kompetenceforløbet havde til formål at give medarbejderne de bedste forudsætninger for at skabe stærke faglige arbejdsfællesskaber med fokus på fælles ansvar, ejerskab, psykologisk tryghed og kerneopgaven.

Medarbejderne har fra starten af projektet været inddraget i planlægningsfasen og forandringsfasen samt selv udviklet og afprøvet arbejdsgange i de enkelte teams.

Udbytte og læring

Projektet har vist, at etablering af mindre teams kræver tæt nærværende faglig ledelse, inddragelse af medarbejderne, tilstrækkelig tid til afprøvninger samt vedholdenhed og løbende opfølgning.

Udbytte

- Styrkede medarbejderkompetencer og øget tværfaglig sparring
- Øget effektivitet og kontinuitet gennem medarbejderstyret planlægning har givet bedre udnyttelse af fagligheder og mindre oplevet travlhed. Andelen af medarbejdere, der oplever travlhed er faldet fra hver anden til hver femte – et fald på 22 procentpoint
- Reduktion af røde triageringsscoringer hos borgere som følge af bedre samt tidlig opsporing og indsats
- Øget arbejdsglæde
- Stærkere samarbejde og fælles sprog om trivsel og sygefravær

Distrikt Aars har erfaret, at en nærværende ledelse er afgørende for en vedvarende udvikling i den daglige drift.

Det har været afgørende at involvere medarbejderne i både design og afprøvning af nye arbejdsgange med fokus på mening og ejerskab for alle parter. Ledelsen skabte tydelige rammer og tilbød støtte, så medarbejderne oplevede tryk i deres ansvar. Ifølge Lokal-MED og FTR har det været afgørende for projektets succes, at medarbejdere, der ønskede at gå forrest (ildsjæle) blev inddraget fra starten. Det har skabt ejerskab og medvirket til at sprede de positive erfaringer med mindre teams.

Lederen fremhæver: *"Projektet har haft betydning for sygefravær, fordi man er blevet set som menneske og ikke som en brik i et stort samfundsmæssigt spil".*

Ledelsen har erfaret, at det har været vanskeligt og har taget længere tid end forventet for medarbejderne at tillære sig at arbejde teambaseret. Etableringen af teams tog afsæt i PDSA-modellen. Det har skabt en bæredygtig ramme for løbende tilpasninger samt styrket den efterfølgende tilegnelse af nye arbejdsopgaver, forankring af kerneopgaven i en ny ramme og indfasning af nye IT-systemer.

Tre gode råd fra Vesthimmerland Kommune

- 1. Hellere overkommunikere end underkommunikere** - Det er vigtigt med tæt opfølgning og involvering af medarbejderne
- 2. Vær tydelig i dit lederskab, vær modig og hold fast** - Lederen skal turde stå fast og tro på, at det er det rigtige, også når vinden blæser kraftigt
- 3. Husk løbende fejring** - Selv de små succeser. Fokuser på at skabe trivsel, da det giver motivation og god energi

"Fra kampplads til samarbejdsarena" i Odsherred Kommune

Hvad?

I Odsherred Kommune har Hjemme- og sygeplejen Distrikt Nord arbejdet med at udvikle en helhedsorienteret og systematisk praksis til at forebygge og nedbringe sygefravær i hjemme- og sygeplejen.

Projektet havde til formål at styrke arbejdsmiljø, faglighed og trivsel samt en mere bæredygtig drift. Der blev arbejdet med teamstrukturer for at skabe større sammenhæng og bedre samarbejde.

Indsatsen byggede på tydelig ledelse, fælles ejerskab, brug af data, systematiske samtaler mellem ledere og medarbejdere, tidlige indsatser samt fokus på trivsel og social kapital.

Hvem?

I alt deltog ca. 100 fastansatte medarbejdere fra Hjemme- og Sygeplejens Distrikt Nord – herunder sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere og medarbejdere uden sosu-uddannelse i hhv. dag- og aftenvagter.

Hvorfor?

Odsherred Kommune igangsatte projektet idet sygefravær i en længere periode har været højt og det har skabt udfordringer i samarbejdet, både mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Fraværet påvirkede driften og førte til højt arbejdspress, utilstrækkelig kontinuitet i borgerforløb og en oplevelse af udfordret tillid i hverdagen. Hjemme- og sygeplejen ønskede derfor at arbejde målrettet med en kultur, hvor fravær opfattes som et fælles organisatorisk ansvar frem for et individuelt problem.

Hvordan?

En række indsatser blev udrullet i både ledergruppen og blandt medarbejdere. Først blev der etableret et tæt samarbejde i den lokale arbejdsgruppe, hvor medarbejdere fra alle faggrupper deltog. Her blev der arbejdet med fælles prioriteringer, dialog om kultur og trivsel samt udvikling af konkrete forslag til forbedringer. En leder fortalte: *"Alle medarbejdere kunne udfylde en post-it og sætte store som små ideer op – det var både store og små forslag, som kunne øge trivslen, og så blev nogle bolde grebet og arbejdet videre med."*

Eksempel på ambassadørskab

Et centralt element i projektets opstart var etableringen af et stærkt ambassadørskab i den lokale arbejdsgruppe.

Medarbejdere fra forskellige faggrupper og vagttag bidrog aktivt til at skabe energi omkring projektet. De delte erfaringer, sparkede idéudviklingen i gang og var med til at gøre projektets formål konkret og nærværende.

I denne fase oplevede mange en markant forbedring i samarbejde, tone og faglig dialog.

Ledelsen modtog supervision og sparring, særligt for at styrke deres arbejde med retning, forventningsafstemning og systematiske fraværssamtaler. Derudover blev der indført en mere ensartet praksis for brug af sygefraværdata, så lederne kunne identificere tendenser hurtigere og arbejde mere forebyggende.

I driften blev der gennemført flere strukturelle ændringer. Der blev indført faste teams og en mere systematisk planlægning, som blandt andet omfattede fælles morgenmøder med tydelig fordeling af opgaverne. Medarbejderne fik nyt udstyr som iPads og telefoner, og arbejdets fysiske rammer blev forbedret med nye mødefaciliteter og planlægningstavler.

En indretningsarkitekt bidrog til at skabe roligere arbejdsmiljøer med bedre mulighed for faglige dialoger. Disse tiltag skulle understøtte både kvaliteten i opgaveløsningen og mulighederne for at udvikle et stærkere kollegialt fællesskab.

I projektets sidste fase blev arbejdet udfordret af ledelsesudskiftninger, nationale reformer og et højt driftspress, hvilket gjorde det vanskeligt at fastholde de nye arbejdsgange og ledelsespraksisser. Derfor blev midlerne afslutningsvist omfordelt til fællesskabstiltag, som kunne give medarbejderne positive oplevelser i en svær periode.

Udbytte og læring

Arbejdet med data, systematiske samtaler og tydeligere ledelse blev integreret i driften og oplevedes som en reel forbedring hos ledere og medarbejdere. Der blev skabt større åbenhed i lokal medarbejderudvikling (LMU), og flere medarbejdere oplevede, at de havde indflydelse på beslutninger og prioriteringer. En leder beskriver følgende: *"De har faktisk den oplevelse, at vi er kommet i mål med nogle af de ting, de blev lovet; det kan da godt være, vi ikke lige nået til den der lille cykelkurv, men vi lykkes med de store."*

Projektet gav samtidig en række vigtige erfaringer: En stærk projektorganisation er nødvendig for at gennemføre forandringer i en presset drift. Ledelsesstabilitet er afgørende for både implementering og forankring, og medarbejderinddragelse giver kun varig effekt, hvis den følges op af løbende ledelsesnærvær og klare, fælles strukturer.

Selvom projektet ikke blev fuldt forankret, har flere af de indførte elementer fortsat varig effekt i form af bedre dialog, styrket LMU-samarbejde og mere systematisk opfølgning på sygefravær.

Udbytte

- Distriktet oplevede i projektets første måneder forbedret trivsel, stærkere samarbejde og en mere positiv kultur
- Der blev skabt tydeligere struktur i opgaveløsningen, bl.a. gennem faste teams og forbedret planlægning
- Flere medarbejdere oplevede, at systematiske samtaler og brug af data førte til mere ensartet praksis
- De fysiske forbedringer og nye digitale redskaber bidrog til bedre faglig koordinering og øget kvalitet i arbejdet

Tre gode råd fra Odsherred Kommune

- 1. Det kræver tid og prioritering nyt i værk** - Implementering er en lang rejse, som kræver vedholdenhed
- 2. Fokus på de små og lette ændringer, som skaber stor effekt i hverdagen** - Vær bevidst om ikke at igangsætte for store projekter, men hav også fokus på det de små ændringer
- 3. Styrk involveringen af både ledere og medarbejdere** - Sæt fokus på at involvere bredt i organisationen for at styrke udbredelsen



Referencer

- Arbejdstilsynet. Rekruttering og onboarding. Link: [Rekruttering og onboarding | Arbejdstilsynet](#) (besøgt 18. februar 2026)
- CEPOS, 2024. Sygefravær blandt SOSU'er mv. i kommunerne i 2024. Link: [Sygefravær blandt SOSU'er mv. i kommunerne i 2024](#)
- Danmarks Statistik, 2025. Oversigt over sygefravær i Danmark i 2024. Link: [Absence from work - Statistics Denmark](#)
- Dansk Arbejdsgiverforening, 2025. Kommunale SOSU'er har nu næsten en måneds sygefravær om året. Link: [Kommunale SOSU'er har nu næsten en måneds sygefravær om året](#)
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2020. Høje følelsesmæssige krav i arbejdet hænger sammen med større risiko for langtidssygefravær. Link: [Høje følelsesmæssige krav i arbejdet hænger sammen med større risiko for langtidssygefravær](#)
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø for Sundhedsstyrelsen. Afdækning af eksisterende viden, metoder og praksis ift. at forebygge, håndtere og lære af udadreagerende adfærd i ældreplejen i et arbejdsmiljøperspektiv. Link: [Afdækning af eksisterende viden, metoder og praksis ift. at forebygge, håndtere og lære af udadreagerende adfærd i et arbejdsmiljøperspektiv](#)
- Kommunernes Landsforening og FOA, 2024. Implementering og forankring af sygefraværsindsatser. En undersøgelse af indsatser i ældreplejen i tre kommuner. Link: [Implementering og forankring af sygefraværsindsatser på ældreområdet.pdf](#)
- Social- og Boligstyrelsen, 2025. Ansøgningspuljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen. Link: [Ansøgningspuljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen | Social- og Boligstyrelsen](#)
- Social- og Boligstyrelsen, 2022. Udmøntningen af ansøgningspuljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen på finanslovens § 15.85.35.10. i 2020. Link: [Fordelte tilskud - nedbringesle af sygefravær i ældreplejen](#)
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (rapport udarbejdet af BDO og HBBS ECONOMICS), 2023. Evaluering af puljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen. Opsamling på erfaringer fra sygefraværsindsats i ældreplejen i 45 kommuner. Link: [Evaluering af puljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen](#)
- Viden på tværs, 2025. Forebyggelse af sygefravær. Hvad virker på ældreområdet? (temaside m. div. materialer). Link: [Forebyggelse af sygefravær | VPT](#)
- Viden på tværs, 2025. Ses i morgen - veje til mere trivsel og mindre sygefravær (podcastserie fra KL og FOA). Link: [Ses i morgen - en podcastserie om at forebygge sygefravær | VPT](#)
- VIVE for Videnscenter for værdig ældrepleje (Sundhedsstyrelsen), 2023. Når arbejdet udmatter. En litteraturbaseret og kvalitativ undersøgelse af omsorgstræthed som fænomen i den danske ældrepleje. Link: [Når arbejdet udmatter](#)
- VIVE for Social-, Bolig- og Ældreministeriet, 2024. Fuldtid i ældreplejen – Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid. Link: [Fuldtid i ældreplejen - Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid](#)
- Ældreministeriet, 2022. Vejledning om ansøgning om støtte fra ansøgningspuljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen. Link: [Vejledning om ansøgning om støtte fra ansøgningspuljen til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen](#)

Bilag

Syv projekter om nedbringelse af sygefravær i ældreplejen

Ansøger	Projektets titel	Beskrivelse af projektet
Stevns Kommune	Forebyggelse af sygefravær i hjemmeplejen	Projektet havde fokus på at styrke kollegialt fællesskab, kommunikation og samarbejde med henblik på at øge trivsel og forebygge sygefravær i kommunens fire hjemmeplegegrupper.
Esbjerg Kommune	Trivsel skaber værdi	Projektet havde fokus på at styrke trivsel, samarbejde og arbejdsmiljø for medarbejderne for at øge fastholdelsen og forebygge fysisk og psykisk nedslidning på to plejehjem.
Middelfart Kommune	Nærvær på arbejdspladsen	Projektet havde fokus på onboarding, TRIO-samarbejde og trivsel i mindre teams i kommunens fire hjemmeplegeenheder.
Rebild Kommune	Bedre forflytninger	Projektet havde fokus på forebyggelse af skader og nedslidning samt opkvalificering af forflytningskompetencer i kommunens tre hjemmeplejedistrikter.
Røde Kors Hjemmet i Sorø	Trivselsagenter i ældreplejen	Projektet havde fokus på skabe at meningsfulde og fællesskabsskabende aktiviteter mellem medarbejdere og beboere for at nedbringe sygefravær og styrke trivsel på Røde Kors Hjemmet i Sorø.
Vesthimmerland Kommune	Mindre teams – mindre fravær – mere nærvær	Projektet havde fokus på at skabe stærke faglige arbejdsfællesskaber, bedre kontinuitet for borgerne og øget arbejdsglæde blandt medarbejderne gennem etablering af mindre, medstyrende teams i hjemme- og sygeplejen i Distrikt Aars.
Odsherred Kommune	Fra kampplads til samarbejdsarena	Projektet havde fokus på at styrke trivsel og faglighed i hjemme- og sygeplejen gennem faste teams, tydelig ledelse og medarbejderinddragelse med henblik på at nedbringe sygefravær og skabe større kontinuitet for borgerne.

Sundhed for alle ♥ + ●