

22-03-2021

## Pejlemærker for faglig ledelse på ældreområdet

*Projektbeskrivelse fra Fremfærd Sundhed og Ældre 2019-2021*

### Baggrund

Den kommunale ældrepleje gennemgår i disse år en række forandringer, som stiller nye og større krav til ledere og medarbejdere. Antallet af ældre stiger, og langt flere borgere med kroniske og komplekse sygdomme har brug for pleje og omsorg. Samtidig betyder den faldende indlæggelsestid på hospitalerne, at en væsentlig større del af behandlingen nu foregår i borgernes eget hjem.

Med den øgede kompleksitet på ældreområdet følger også et behov for at styrke den faglige ledelse. Der er brug for ledere, som har en indgående forståelse for udfordringerne i ældreplejen, og som kan sætte en retning for udviklingen af den faglige kvalitet på området. Det kræver en ledelse, der er tæt på kerneopgaven, hvis vi skal sikre, at medarbejdernes samlede kompetencer modsvarer borgernes forskellige behov.

Der er derfor behov for at få ledelsen tættere på dagligdagen i ældreplejen og understøtte samspillet mellem ledelse og medarbejdere. Det skal både sikre, at feedback og sparring i højere grad bliver en del af hverdagen, og at der skabes en kultur, hvor faglig kvalitet og værdighed er et centralt omdrejningspunkt i plejen.

Ledelseskommisionen har peget på, at der mange steder i ældreplejen er for langt fra medarbejder til den nærmeste leder. I rapporten fra 2018 fremgår det, at ældreområdet er det fagområde i kommunerne, der har det gennemsnitligt største ledelsesspænd med 32 medarbejdere pr. leder – og at enkelte ledere har direkte ledelsesansvar for op imod 100 medarbejdere. Det kan – afhængig af organiseringen – sætte naturlige begrænsninger til ledelsen.

For at kunne efterkomme de mange forskellige forventninger og ønsker, der er til ledere i ældreplejen, kræver det, at der klarhed om ledelsesopgaven og rammerne herfor.

Arbejdet skal desuden ses i sammenhæng med afholdelsen af sidste års ældretopmøde 2020, som bl.a. satte fokus på faglig ledelse i ældreplejen – og hvordan parterne på ældreområdet fremadrettet kan samarbejde om at styrke den

faglige ledelse i forhold til at imødekomme udviklingen på ældreområdet og udvikle kvaliteten i ældreplejen. Der er planlagt et opfølgende ældretopmøde i efteråret 2021, hvor pejlemærkerne for faglig ledelse ville kunne præsenteres.

### **Formål med projekt**

Formålet med projektet er at få tydeliggjort ledelsesopgaven i ældreplejen – herunder ledelsens rolle i forhold til at sikre en sammenhængende indsats af høj kvalitet. En del af arbejdet handler dermed om at afdække, hvordan der skabes de bedst mulige rammer for faglig ledelse.

Væksthus for ledelse har tidligere defineret faglig ledelse som, *"... den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og løsninger af kerneopgaven, samt hvordan de ressourcer, der stilles til rådighed, bedst bidrager til at realisere kerneopgaverne."* (Væksthus for ledelse, 2020). Derudover har Væksthuset identificeret syv centrale og generiske opgaver i faglig ledelse, der går på tværs af ressortområder og professioner.

Det er bl.a. med dette som afsæt, at projektet dykker ned i, hvad god faglig ledelse indebærer i ældreplejen, og hvilke styringsmæssige og organisatoriske greb, der kan understøtte det i praksis. Det forudsætter, at opgaven med at bedrive faglige ledelse ses i sammenhæng med – og kontekst af – hele ledelsesporteføljen.

### **Projektideen kort fortalt**

Indsatsen består konkret i at kortlægge, hvad det er for en opgaveportefølje, ledere i ældreplejen har, og hvad der kræves af lederne for at levere en ældrepleje af faglig høj kvalitet. Arbejdet skal udmønte sig i en række pejlemærker for god, faglig ledelse i ældreplejen og skitsere en række organisatoriske greb og andre strategier, der kan være med til at understøtte udøvelsen af god faglig ledelse.

Udover at tydeliggøre ledelsesopgaven skal der i arbejdet ses på hvilke organisatoriske og evt. styringsmæssige rammer, der kan understøtte den faglige ledelse i praksis. Det kan bl.a. gøres ved at belyse, hvordan ledelsesspændet hænger sammen med organiseringen af opgaverne på området – fx i forhold til ledelseshierarki, supportfunktioner m.v.

### **Projektets succeskriterier**

- At ledere og medarbejdere fra 4-5 kommuner deltager på planlagte workshops
- At der kan dannes et fælles billede af, hvad faglig ledelse indebærer på ældreområdet
- At der inden august 2021 foreligger en række pejlemærker for god faglig ledelse i ældreplejen

### **Formidling**

Plejemærkerne for god faglig ledelse skal præsenteres på dette års ældretopmøde. Samtidigt skal pejlemærkerne formildes til kommuner, aktører og andre relevante interessenter på ældreområdet gennem artikler, konferencer, webinarer m.v.

### **Projektets fremgangsmåde**

Projektet gennemføres i følgende faser:

#### *Fase 1: Forberedelse*

Formålet med denne fase er at få planlagt proces og indhold i henholdsvis kortlægningen og udarbejdelse af pejlemærker for faglig ledelse i ældreplejen, samt få etableret samarbejde med 4-5 kommuner. I denne fase skal der desuden ansættes en projektmedarbejder til at gennemføre i projektet.

#### Aktiviteter

- Der ansættes projektmedarbejder til at gennemføre aktiviteterne i projektet
- Der udarbejdes procesplan for kortlægning og udarbejdelse af pejlemærker for faglig ledelse i ældreplejen
- 4-5 kommuner inviteres til at deltage i arbejdet

#### *Fase 2: Kortlægning*

Formålet med denne fase handler om at få tydeliggjort og kortlagt ledelsesopgaven i ældreplejen – herunder ledelsens rolle i forhold til at sikre en sammenhængende indsats af høj kvalitet i ældreplejen. Der er behov for at kortlægge, hvad det er for en opgaveportefølje, ledere i ældreplejen har, og hvad der kræves af lederne for at levere en ældrepleje af faglig høj kvalitet. Udover at tydeliggøre ledelsesopgaven skal der desuden ses på, hvilke organisatoriske og styringsmæssige rammer, der kan understøtte den faglige ledelse i praksis. Det kan bl.a. gøres ved at belyse, hvordan ledelsesspændet afhænger af/påvirkes af organiseringen af opgaverne på området – fx i forhold til ledelseshierarki, supportfunktioner m.v.

#### Aktiviteter:

- 2-3 halvdagsworkshops på tværs af kommuner med deltagelse af topledelse, daglige ledere og ressourcepersoner fra medarbejderstaben. På de enkelte workshops skal deltagerne bl.a. kortlægge ledelsesopgaven i ældreplejen – herunder ledelsens rolle i forhold til at sikre en sammenhængende indsats af høj kvalitet i ældreplejen.

### *Fase 3: Pejlemærker*

- Formålet med denne fase er at udarbejde et sæt af pejlemærker for, hvordan man bedriver god faglig ledelse i praksis, samt afdække forskellige strategier for, hvordan man kan skabe et ledelsesspænd, der understøtter god faglig ledelse i ældreplejen. Pejlemærkerne udarbejdes med udgangspunkt i et fælles billede af, hvad faglig ledelse indebærer på ældreområdet som skabes i samarbejde med de deltagende kommuner. Arbejdet kan også tage afsæt i og bygge ovenpå eksisterende viden, fx Væksthus for ledelses publikation "Fællestræk i faglig ledelse", der opridser syv generiske ledelsesopgaver, som går igen på tværs af opgavesøjler og professioner.

#### Aktiviteter:

- På baggrund af kortlægningen og drøftelserne på de enkelte workshops, udarbejdes der et sæt af pejlemærker for god faglig ledelse i ældreplejen.

### *Fase 4: Formidling*

Formålet med formidlingsfasen er dels at gøre pejlemærkerne tilgængelige på tværs af kommunerne og dels at formidle pejlemærkerne til relevante aktører på ældreområdet, som fx parterne bag ældretopmødet, relevante uddannelsesinstitutioner m.v. Samtidigt er der fokus på at sprede viden om projektet på relevante konferencer, webinarer m.v.

#### Aktiviteter:

- Der udarbejdes en skriftlig fremstilling af pejlemærker, fx trykt pjece o.lign.
- Pejlemærkerne præsenteres på det kommende ældretopmøde i efteråret 2021.
- Pejlemærkerne præsenteres på relevante konferencer, webinarer m.v.

### *Fase 5: Evaluering*

- Der udarbejdes en samlet evaluering af projektet.

### **Målgruppe for projekt**

Projektet primære målgruppe er chefniveau, daglige ledere, samt medarbejdere på det kommunale ældreområde.

### **Styring og organisering**

Projektet ledes og styres i samarbejde mellem KL, FOA og Sundhedskartellet, således projektledelsen deles mellem KL og FOA/Sundhedskartellet

Projektledere er:

- Sophie Leth-Møller, KL
- *Afklares*

Den praktiske planlægning og afvikling af workshops varetages af et eksternt konsulentbureau, som har kendskab til sundheds- og ældreområdet og erfaring med at tilrettelægge og facilitere workshops.

### Tidsplan for projekt

Fase	Tidsplan
Fase 1: Forberedelse	Marts-april 2021
Fase 2: Kortlægning	April-juni 2021
Fase 3: Pejlemærker	Juni-august 2021
Fase 4: Evaluering	September-oktober 2021