

En status på lokal frisættelse

Frisættelse af 10 plejehjem i Aarhus Kommune



*En status på lokal frisættelse
– Frisættelse af 10 plejehjem i Aarhus Kommune*

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-487-8

Arkivfoto: Ricky John Molloy/VIVE

Projekt: 303107

Finansiering: Aarhus Kommune, Sundhed og Omsorg

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Aarhus Kommune har igangsat et lokalt frisættelsesforsøg på 10 af kommunens plejehjem i perioden 2024-26. Formålet med frisættelsesforsøget er at frigøre tid og ressourcer i forhold til borgerne og dermed skabe en højere kvalitet i ældreplejen samt skabe mere attraktive arbejdspladser for medarbejderne.

VIVE har fået til opgave at lave følgeforskning på dette forsøg. Som en første del af følgeforskningen laves en status på forsøget efter ca. et års forsøgsarbejde i kommunen. I første halvår 2027 offentliggøres slutrapporten.

Arbejdet med følgeforskningen er finansieret af Aarhus Kommune, Sundhed og Omsorg.

Statusrapporten er udarbejdet af professor MSO Ulf Hjelmar, chefanalytiker Søren Kjær Foged og senioranalytiker Lars Bo Pedersen. Marie Dehlendorff Schneider har været studentermedhjælper på projektet og har bidraget i forbindelse med dataindsamling og indledende dataanalyse. Rapporten er kvalitetssikret ved to eksterne review af eksperter på området.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styling og Økonomi



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	5
1 Indledning	8
1.1 Baggrund	8
1.2 Formål med følgeforskningen	9
1.3 Metode	10
1.4 Eksisterende viden på området	13
2 Erfaringer fra 10 plejehjem med frisættelse	17
2.1 Hvor langt er plejehjemmene kommet i arbejdet med frisættelsen?	17
2.2 Medarbejderoplevet kvalitet – temperaturmåling og potentialer	21
2.3 Medarbejdertrivsel – temperaturmåling og potentialer	27
2.4 Frisættelsens elementer – temperaturmåling og potentialer	29
3 Erfaringer med rammesætning og understøttelse af lokal frisættelse	39
3.1 Indledende rammesætning af forsøget	39
3.2 Tilrettelæggelse og koordinering af forsøget	40
3.3 Medarbejderinddragelse og forankring i organisationen	42
3.4 Den løbende forvaltningsmæssige understøttelse	43
3.5 Netværksdannelse på plejehjemsniveau	44
3.6 Inddragelse af pårørende og civilsamfundet	45
3.7 Samarbejde i forvaltningen omkring frisættelse	45
4 Problemdiagnose, frisættelsen som løsning og anbefalinger	47
Litteratur	51
Bilag 1 Eksempler på lokale forsøgsaktiviteter	52
Bilag 2 Resultater fra survey blandt medarbejdere	55
Bilag 3 Resultater fra survey blandt ledere	66

Hovedresultater

Forligspartierne i Aarhus Byråd har med budget 2024 besluttet at frisætte 10 af kommunens 46 plejehjem fra kommunale regler, mål og dokumentationskrav over en periode på 3 år, startende i foråret 2024. Formålet er at udvikle indsatsen på plejehjemmene og skabe øget kvalitet for beboerne samt fremme trivslen for medarbejderne. I denne rapport gives en midtvejsstatus på dette forsøg og fremadrettede anbefalinger.

Stor forsøgsaktivitet – dog med variation

Der har været en forholdsvis høj grad af lokal forsøgsaktivitet på centrale områder af ældreplejen. Det gælder eksempelvis forsøg omkring nedbringelse af dokumentationsbyrde, mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse og indførelse af ny velfærdsteknologi. Der er dog en stor variation i forsøgsaktiviteten blandt de frisatte plejehjem.

Oplevelse af øget kvalitet for borgeren

Der er en oplevelse af øget kvalitet for borgeren på de 10 frisatte plejehjem. Det gælder eksempelvis i forhold til oplevelsen af, om borgeren har selvbestemmelse i dagligdagen og mulighed for aktiviteter.

Undersøgelsen indikerer, at det er frisættelsen, som har medvirket til oplevelsen af den øgede kvalitet. Medarbejdere på frisatte plejehjem giver i højere grad end medarbejdere på øvrige plejehjem udtryk for, at den enkelte borger får den hjælp, som borgeren har brug for. Dette kan dog opgøres med større sikkerhed i slutevalueringen i 2027, hvor der er foretaget flere målinger over tid og med flere typer af indikatorer.

Høj jobtilfredshed på frisatte plejehjem

Der er en forholdsvis høj jobtilfredshed blandt medarbejdere på de frisatte plejehjem (74 % vil anbefale deres job til andre). Undersøgelsen indikerer også her, at det er frisættelsen, som har medvirket til den høje jobtilfredshed. Medarbejdere på de plejehjem, der har arbejdet mest med frisættelsen, har en højere grad af jobtilfredshed end medarbejdere på øvrige plejehjem.

Understøttelse af frisættelsen og faciliterende ledelse

Der peges i undersøgelsen på, at der i plejehjemmenes arbejde med frisættelse er behov for en stærk understøttelse fra den kommunale forvaltning. Det gælder

eksempelvis i forhold til rammesætning af forsøget med frisættelse. Der er lokalt behov for en oversættelse af begrebet om frisættelse til, hvad der mere konkret forventes i form af aktiviteter på plejehjemmene. Det gælder også i forhold til den løbende understøttelse af frisættelsesaktiviteterne, hvor der bl.a. er positive erfaringer med etablering af en mere direkte adgang fra det enkelte plejehjem til forvaltningsmæssige ressourcer ("livliner").

Der er positive erfaringer med en faciliterende form for ledelse i arbejdet med frisættelsen. Medarbejderne på de mest aktive af de frisatte plejehjem oplever i særlig grad, at deres leder hjælper dem med at finde egne løsninger, frem for at lederen selv søger at løse problemerne uden at inddrage medarbejderne.

Anbefalinger til den videre proces

- De foreløbige resultater viser, at der er udviklet løsninger med potentiale til at afhjælpe nogle af de problemer i ældreplejen, som medarbejdere og ledere peger på, og der er derfor grund til fortsat at investere i arbejdet.
- Potentialet i frisættelsen kan udfoldes endnu mere, hvis flere plejehjem og flere medarbejdere indgår aktivt i forsøget, og der bør derfor fokuseres på at forankre projektet mere bredt blandt alle de frisatte plejehjem.
- Der kan skabes større tydelighed omkring forsøget med en styrket inddragelse af ledere og medarbejdere i projektet og en styrket kommunikationsindsats, bl.a. i form af formidling af lovende praksis under en frisættelse.
- Der er positive erfaringer med en bred understøttelse fra forvaltningens side af

Fakta om undersøgelsen

- Undersøgelsen bygger på en digital spørgeskemaundersøgelse udsendt til ledere og medarbejdere på frisatte og ikke-frisatte plejehjem i Aarhus Kommune. 1.077 medarbejdere og 42 ledere har besvaret undersøgelsen.
- Desuden bygger undersøgelsen på fokusgruppeinterviews gennemført blandt medarbejdere og ledere på frisatte og ikke-frisatte plejehjem samt interviews med repræsentanter for forvaltningen. I alt er der gennemført 17 interviews.
- Derudover indgår dokumenter fra Aarhus Kommune i undersøgelsen.

de frisatte plejehjem og en faciliterende/inddragende form for lokal ledelse. Frisættelsen ville profitere af en øget indsats på dette område.

> Afrapportering

1 Indledning

1.1 Baggrund

SVM-regeringen (2022-) har i regeringsgrundlaget lagt op til "den mest omfattende frisættelse i velfærdssamfundets historie". Gennem frisættelse fra regler, centrale mål og dokumentationskrav og med et større fagligt handlerum for offentligt ansatte skal der udvikles nye måder at styre den offentlige sektor på (Regeringen, 2022).

Ældreområdet – givet sin betydelige styringsmæssige kompleksitet – har et stort potentiale for positive resultater af frisættelsen (Dansk Erhverv, 2020). Det mest markante eksempel på frisættelse på ældreområdet ses i ældrereformen, som blev vedtaget i Folketinget i april 2024. En bærende værdi i ældrereformen er "tillid til medarbejderne og ledelse, herunder frisættelse" (Regeringen, 2024).

Forligspartierne i Aarhus Byråd har på den baggrund – og på baggrund af en intern forståelse af rammerne for velfærdsudvikling (Porsager et al., 2020) – med budget 2024 besluttet at frisætte 10 plejehjem over en periode på 3 år, startende i 2024. Med frisættelse forstås, at man ved at undtage plejehjem fra arbejdsgange, retningslinjer og proceskrav, som er besluttet internt i kommunen, frigør tid og ressourcer lokalt, så man kan skabe et mulighedsrum for "mere menneske og mindre system" (Porsager et al., 2020).

Ambitionen med frisættelsen er at udvikle indsatsen på plejehjemmene og fremme trivslen for både borgere og medarbejdere/ledere. Det fremgår også af kommunens rammebeskrivelse for frisættelse, at frisættelsen vil kræve nytænkning i måden, der drives ledelse og politik på.

Efter vedtagelsen af budgetforliget var der en dialog mellem forvaltningen (Ældre og Omsorg) og lederne af de forskellige plejehjem i kommunen omkring muligheden for frisættelse. I løbet af denne proces var der mulighed for, at interesserede plejehjem kunne ansøge forvaltningen om frisættelse. 13 plejehjem ansøgte om frisættelse, og styregruppen udvalgte på den baggrund efter indstilling fra forvaltningen 10 plejehjem i marts 2024.¹ Kriterierne herfor var en helhedsvurdering af robustheden af det enkelte plejehjem (i forhold til økonomi mv.) samt en variation i

¹ De 10 frisatte plejehjem er Åbygård Plejehjem, Malling Plejehjem, Vejlbysgade Plejehjem, Egely Plejehjem, Plejehjemmet Ceres Huset, Plejehjemmet Kristiansgården, Plejehjemmet Fuglebakken, Næshøj Plejehjem, Plejehjemmet Ankersgade 25-27 og Plejehjemmet Carl Blochs Gade.

forhold til størrelse, land-by, distrikt samt de foreløbige foreslåede idéer og motivation til frisættelse.

Herefter var der et kick off-seminar i april 2024, og fra sommeren 2024 var der opstart af prøvehandlinger i de frisatte plejehjem. I processen var der lagt op til en bred ramme omkring mulige prøvehandlinger. Mulige temaer, som blev drøftet i den indledende fase, var forenkling af arbejdsgange og retningslinjer, afprøvning af ny velfærdsteknologi, nye planlægnings- og arbejdsformer, nye former for samarbejde med civilsamfund, ændret visitationspraksis og fleksible kommunale politikker (fx indkøbspolitik).

Aarhus Kommune besluttede også i den indledende fase at tilknytte en ekstern følgeforskning til dette forløb. Formålet er at få et eksternt blik på frisættelsestiltagene med fokus på læring og opsamling af både processen samt virkning.

1.2 Formål med følgeforskningen

Formålet med frisættelsen af plejehjemmene i Aarhus Kommune er at udvikle indsatsen på plejehjemmene og skabe øget kvalitet for beboerne samt fremme trivslen for medarbejderne.

Følgeforskningens formål er at følge projektet omkring frisættelse og medvirke til at kvalificere frisættelsesprocessen ved at fremlægge resultater af indsatsen og analyser af, hvad der har medvirket til at opnå de pågældende resultater.

I denne midtvejsrapport er fokus på de aktiviteter og resultater, der foreløbig er kommet ud af frisættelsesprocessen, og de elementer, der i den indledende fase opleves som særligt virkningsfulde i forhold til de opnåede resultater. I slutrapporten (2027) kan der konkluderes mere sikkert på de endelige resultater af frisættelsesprojektet, bl.a. med inddragelse af registerdata (data om sygefravær, personaleomsætning m.m.).

Nedenstående fire spørgsmål har været styrende for udarbejdelsen af midtvejsrapporten. Spørgsmålene er behandlet i hvert sit afsnit i rapporten:

- **Kapitel 2:** Hvad er de foreløbige erfaringer med frisættelsen af 10 plejehjem i Aarhus Kommune i forhold til borgere og i forhold til medarbejdere?
- **Kapitel 3:** Hvilke erfaringer har der været i forhold til rammesætning og understøttelse af frisættelsen fra forvaltningens side?

- **Kapitel 4:** Hvad er de foreløbige læringspunkter og anbefalinger til den videre frisættelsesproces i Aarhus Kommune? Disse læringspunkter og anbefalinger er baseret på, hvad medarbejdere og ledere oplever som problemer i ældreplejen, og i hvilken grad arbejdet med frisættelsen kan ses som en løsning på disse problemer.
- **Bilag 1:** Hvilke konkrete aktiviteter er foreløbig igangsat i de frisatte plejehjem?

1.3 Metode

Der er indsamlet følgende typer af data til brug for udarbejdelsen af midtvejsrapporten: surveys blandt medarbejdere og lokale ledere, kvalitative interviews, kommunale dokumenter samt øvrige data.

1.3.1 Surveys blandt medarbejdere og lokale ledere

Der er i marts-april 2025 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere og medarbejdere på både frisatte og ikke-frisatte plejehjem i Aarhus Kommune. Formålet med surveyen er dels at give en temperaturmåling på medarbejdertrivsel og oplevet kvalitet for beboerne i foråret 2025, dels at udgøre en punktmåling, der kan gentages ved afslutningen af forsøget, så man derved kan se en udvikling i medarbejderen og lederes oplevelse af forsøget og dets virkninger. Surveyen måler *medarbejdernes oplevelse* af egen trivsel og den faglige kvalitet til borgerne på en række centrale dimensioner af kvalitet. Denne tilgang, hvor der fx ses på medarbejderoplevet kvalitet og kontinuitet for borger, er tidligere anvendt i andre analyser (se fx Buch et al., 2024; Foged & Kjellberg, 2024; Hjelmar et al., 2023, 2025).

I denne statusrapport anvendes besvarelsene fra surveyen primært til at give en temperaturmåling på oplevet kvalitet, medarbejdertrivsel og de centrale elementer i frisættelsen (regler og tid til kerneopgaven, fagligt råderum og faglig tillid samt eksperimenterende og tillidsfuld kultur). Sekundært anvendes surveyen til at se på forskelle mellem de frisatte plejehjem, som indtil videre har arbejdet relativt meget vs. relativt lidt med frisættelsen. På baggrund af de kvalitative interviews og besvarelser fra surveyen har VIVE således identificeret de 4 frisatte plejehjem, der har arbejdet mest med frisættelsen, og som de øvrige plejehjem er sammenlignet med. Ved i surveyen (og i de kvalitative interviews) at se nærmere på de frisatte plejehjem, som indtil videre har arbejdet mest med frisættelsen, kan der identificeres foreløbige indikationer på frisættelsens virkninger for trivsel og medarbejderoplevet kvalitet for beboerne. I denne statusrapport er det dog ikke muligt entydigt at bestemme

virkningerne af frisættelsen på fx oplevet kvalitet og medarbejdertrivsel, da dette bl.a. kræver flere målinger over tid og med flere typer af indikatorer.

Surveyen er både gennemført i de 10 frisatte plejehjem og i de 36 ikke-frisatte plejehjem. Derved er det muligt at sammenligne de frisatte og ikke-frisatte plejehjem. Derudover er der blandt de ikke-frisatte plejehjem udvalgt 10 såkaldt matchende plejehjem, hvor der for hvert frisat plejehjem er matchet et ikke-frisat plejehjem med nogenlunde samme størrelse og samme forudgående sygefraværsniveau (ultimo 2023). Spørgsmålene til ledere og medarbejdere fra frisatte og ikke-frisatte plejehjem er identiske og falder i samme i rækkefølge med den tilføjelse, at frisatte ledere og medarbejdere til sidst har besvaret specifikke spørgsmål om frisættelsen.

Tabel 1.1 viser svarprocent, alder og anciennitet på tværs af medarbejdere fra de forskellige grupper af plejehjem. Tabellen viser, at i alt 1.077 medarbejdere har besvaret surveyen svarende til en svarprocent på 43,2 %. Svarprocenten er lidt højere blandt medarbejdere fra de frisatte plejehjem (47,6 %) sammenlignet med de ikke-frisatte plejehjem (42,2 %). Derudover er respondenterne på de frisatte plejehjem i gennemsnit lidt ældre og har været ansat lidt længere på deres nuværende plejehjem sammenlignet med medarbejdere fra ikke-frisatte plejehjem. Forskellene på de frisatte og ikke-frisatte medarbejdere er dog generelt små for så vidt angår svarprocent, alder og anciennitet.

Tabel 1.1 Svarprocenter og baggrundskarakteristika blandt medarbejdere i surveyen

	Frisatte plejehjem	Ikke-frisatte plejehjem	Matchede plejehjem*	Alle plejehjem
Antal besvarelser	224	853	234	1.077
Svarprocent	47,6	42,2	44,5	43,2
Års anciennitet (gennemsnit)	7,3	6,7	6,6	7,0
Alder (gennemsnit)	49,9	45,1	45,1	47,5

Kilde: VIVE.

For lederne er svarprocenten ikke overraskende højere end for medarbejderne. Således besvarede 42 ud af 46 ledere surveyen.

I kapitel 2 afrapporteres de mest centrale resultater fra surveyen. Besvarelserne på alle spørgsmål er derudover afrapporteret i Bilag 2 og Bilag 3.

1.3.2 Kvalitative interviews

VIVE har gennemført interviews med ledere og medarbejdere fra de frisatte plejehjem (et enkelt plejehjem udgik dog af undersøgelsen som følge af særlige omstændigheder). Der blev foretaget fire fokusgruppeinterviews med ledere (forstandere og viceforstandere) og fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere. Interviewene med aktører fra de frisatte plejehjem blev gennemført semistruktureret og tog udgangspunkt i en interviewguide med spørgsmål om forskellige aspekter af frisættelsen samt mere åbne spørgsmål om proces med, oplevelse med og holdning til frisættelsen.

Derudover har VIVE gennemført interviews med tilsvarende aktører på de 10 ikke-frisatte matchende plejehjem. Der blev foretaget tre interviews med ledere (herunder to fokusgruppeinterviews og et enkeltinterview over telefon) og tre fokusgruppeinterviews med medarbejdere. Interviewene varede typisk 60 minutter. Fokusgruppeinterviewene havde 3-6 deltagere. Interviewene blev gennemført semistruktureret og tog udgangspunkt i en interviewguide med fokus på deres nuværende praksis og udfordringer.

Der er desuden gennemført tre mini-fokusgrupper med repræsentanter fra forvaltningen i Aarhus Kommune, Ældre og Omsorg. I disse interviews deltog kommunale chefer fra forskellige enheder i Sundhed og Omsorg, konsulenter fra Ældre og Omsorg og tillidsrepræsentanter fra Sundhed og Omsorg. Interviewene er gennemført online (over Teams) og varede hver 45-60 minutter. Der blev i interviewene taget udgangspunkt i en overordnet interviewguide indeholdende syv temaer, der tilsammen belyste relevante aspekter af forvaltningens arbejde med frisættelsesprojektet.

Alle interviews er efterfølgende blevet automatisk transskriberet (via Dictus).

1.3.3 Kommunale dokumenter

VIVE har indsamlet relevante dokumenter fra Aarhus Kommune for at få en uddybet forståelse af baggrund, formål og implementering af frisættelsesprojektet.

Vi har modtaget et baggrundsnotat fra forvaltningen i Ældre og Omsorg samt beslutningsreferater fra det politiske udvalg og rådmandsmøder, hvor frisættelsesprojektet er blevet behandlet. Derudover har vi modtaget dokumenter fra det tilknyttede HMU-udvalg og en tilknyttet styregruppe med deltagelse af interessenter på området ("Frihedsrådet"). Dokumenterne er fra perioden november 2023 til januar 2025.

1.3.4 Øvrige data

VIVE har endelig indsamlet en række registerdata fordelt på plejehjemmene i Aarhus Kommune, herunder data på beboertilfredshed, medarbejdertrivsel, sygefravær, plejehjemsstørrelse, faggruppesammensætning mv. Dette data vil blive aktiveret i forbindelse med VIVEs slutevaluering, hvor der ses på udviklingstendenser over tid. I forbindelse med denne statusrapport er registerdata anvendt til udvælgelse af de 10 matchende ikke-frisatte plejehjem (se afsnit 1.3.1).

1.4 Eksisterende viden på området

Der er inden for de seneste år oparbejdet en del viden om lokal frisættelse, herunder erfaringer med virkninger af frisættelse i forhold til borgere og medarbejdere, og hvilke elementer af frisættelsen, som er særlig virkningsfulde.

I det følgende opsummeres kort den eksisterende viden på baggrund af de seneste 12 års generelle erfaringer med frikommuneforsøg i Danmark og den eksisterende viden om de mest aktuelle danske erfaringer med lokal frisættelse på ældreområdet.

Dette eksisterende vidensgrundlag kan hjælpe med til at afstemme forventningerne til, hvad der realistisk set kan komme ud af forsøget med lokal frisættelse i Aarhus Kommune.

1.4.1 Generel viden om lokal frisættelse

Der har fra 2012 været gennemført nationale frisættelsesprogrammer i Danmark. Det ene frisættelsesprogram har afløst det andet, og man kan dermed tale om en ubrudt række af frisættelsesprogrammer i Danmark fra 2012-2024 (Hjelmar & Pedersen, 2024).

Lokal frisættelse kan defineres ud fra den måde, som der konkret er blevet arbejdet med frisættelse på i de forskellige frisættelsesprogrammer fra 2012 og frem til i dag. Lokal frisættelse på dette grundlag ses som både et opgør med unødigt bureaukrati og stram målstyring, samtidig med at man med lokal frisættelse søger at mindske den oplevede dokumentationsbyrde hos medarbejdere og lokale ledere tæt på borgeren. Dertil kommer to ekstra elementer, som er gennemgående på tværs af de forskellige forsøgsprogrammer på området: Et forsøg på at skabe en mere tillidsbaseret kultur og en tilgang til arbejdet med frisættelse, som har en eksperimentel karakter. Frisættelsen prøves af i mindre skala, evalueres, og på den baggrund søges frisættelsen udbredt til øvrige områder (Hjelmar & Pedersen, 2024; Hjelmar & Pedersen, 2025).

I det følgende uddybes disse fem elementer i lokal frisættelse.

Det første element i lokal frisættelse handler om et opgør med unødigt bureaukrati. Konkret arbejdes der med fritagelser fra regler, der anses som blokerende for mere meningsfulde arbejdsgange. Der kan være tale om fritagelser fra enkeltstående regler i mindre skala, og der kan være tale om mere markante regelfritagelser – som fx i forsøget omkring velfærdsaftalerne på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet (2021-2024). På baggrund af disse regelfritagelser har der været et fokus på at skabe et rum for større faglighed og mere meningsfulde arbejdsgange.

Det andet element i lokal frisættelse handler om et opgør med stram målstyring. Her har kommunerne arbejdet med at styre efter færre detailmål og i stedet forsøgt at skabe nogle mere brede formål, som har givet lokale institutioner og tilbud en mere overordnet retning at arbejde efter.

Det tredje element i lokal frisættelse handler om at mindske den oplevede dokumentationsbyrde. Fokus har her været på at minimere tiden brugt på dokumentation og forsøge at fokusere dokumentationsarbejdet omkring den nødvendige og meningsfulde dokumentation. Dette kan være i form af mindre skriftlig dokumentation og flere mundtlige tilbagemeldinger til beslutningstagere.

Det fjerde element i lokal frisættelse handler om at skabe en mere tillidsbaseret kultur og en anden måde at styre og lede på. Her er der arbejdet på at skabe en oplevelse af, at der styres og ledes efter nye principper med mere plads til innovation, samarbejde og faglighed. I arbejdet på området tales om at skabe et nyt mindset, hvor der er større tillid til fagligheden lokalt og et større fokus på værdien af innovative tiltag. Centralt har også været et fokus på medarbejderinvolvering og at skabe et bredt ejerskab til de lokale indsatser.

Det femte element i lokal frisættelse handler om en eksperimentel tilgang. Fokus er her på at afprøve nye lokale arbejdsgange på baggrund af den lokale frisættelse og på at evaluere, hvad der er kommet ud af forsøgene. Et fælles idégrundlag har været, at man udfører et eksperiment med lokal frisættelse i et afgrænset antal kommuner eller institutioner i en afgrænset periode og på den baggrund vurderer, om den lokale frisættelse skal udbredes til andre områder (skaleres).

1.4.2 Aktuel viden om frisættelse på ældreområdet

Den mest aktuelle viden om frisættelse på ældreområdet kommer fra den nationale evaluering af velfærdsaftalerne, hvor tre kommuner blev fritaget fra store dele af den nationale lovgivning og kommunale regler (Hjelmar et al., 2025).

Evalueringen viser, at der lokalt har været et stort engagement i forhold til arbejdet med frisættelse, og der er igangsat mange lokale forsøg. Medarbejdere og lokale ledere har som udgangspunkt taget positivt imod frisættelsen og de muligheder for at lave nye innovative tiltag, som er opstået på baggrund af frisættelsen.

I forhold til virkninger for borgerne i hjemmeplejen og på plejehjemmene er den generelle oplevelse blandt medarbejdere og ledere, at der er sket et mindre samlet kvalitetsløft i forsøgsperioden. Det mindre samlede kvalitetsløft dækker over, at medarbejderne oplever, at nogle ældre har modtaget en mærkbart bedre service som følge af forsøgsaktiviteterne, mens andre af kommunens modtagere af ældrepleje i mindre grad har været påvirket af forsøgsaktiviteterne. Medarbejderne oplever især et kvalitetsløft i forhold til bedre at kunne understøtte de ældres personlige pleje og velbefindende, selvbestemmelse og ønsker til aktiviteter/social kontakt.

Det fremgår også, at en bredere implementering af frisættelsen – hvor flere medarbejdere arbejdede med elementerne i frisættelse – ville kunne løfte kvaliteten mere markant. Hvis flere medarbejdere arbejdede med frisættelse, så tilsiger resultaterne fra evalueringen, at det ville have en afsmittende effekt på den generelle oplevelse af kvalitet for borgerne.

Evalueringen viser også, at medarbejdere oplevede en mindre stigning i deres arbejdsglæde under arbejdet med frisættelse. Der skete også en stigning i medarbejdernes oplevelse af deres faglig frihed og i den faglige tillid fra ledelsen, og der er klare indikationer på, at det er arbejdet med frisættelse, som har bidraget til dette. Der kan dog i evalueringen ikke påvises statistisk signifikante virkninger af frisættelsen for medarbejdernes sygefravær og for andelen af medarbejdere, der er stoppet i ansættelsen. Det fremgår også af evalueringen, at der i forsøgsperioden ikke er ændret i omfanget af oplevet medarbejderinddragelse via formelle kanaler som fx MED-systemet.

Blandt lederne er arbejdsglæden samlet set hverken steget eller faldet. Lederne beskriver ledelsesopgaven i forbindelse med frisættelsen som betydelig og spændende, men også vanskelig at håndtere.

I forhold til rammerne for frisættelsen på ældreområdet giver forsøgskommunerne udtryk for, at de har oplevet den reelle frisættelse som begrænset – bl.a. fordi sundhedsområdet, voksensocialområdet og de dele af serviceloven, der vedrører hjælpemidler, ikke var en del af frisættelsen.

Endelig fremgår det af evalueringen, at lokale politikere, chefer og ledere generelt giver udtryk for, at den lokale frisættelse har medvirket til en anden og mere tillidsfuld samarbejdskultur på tværs af udførende enheder, forvaltning og det politiske niveau.

Derudover ses det, at øvrige forhold som kommunale besparelser, muligheden for at afsætte tid/ressourcer, lederskift og rekrutteringsproblemer kan påvirke potentialet for virkninger af kommunal frisættelse på ældreområdet.

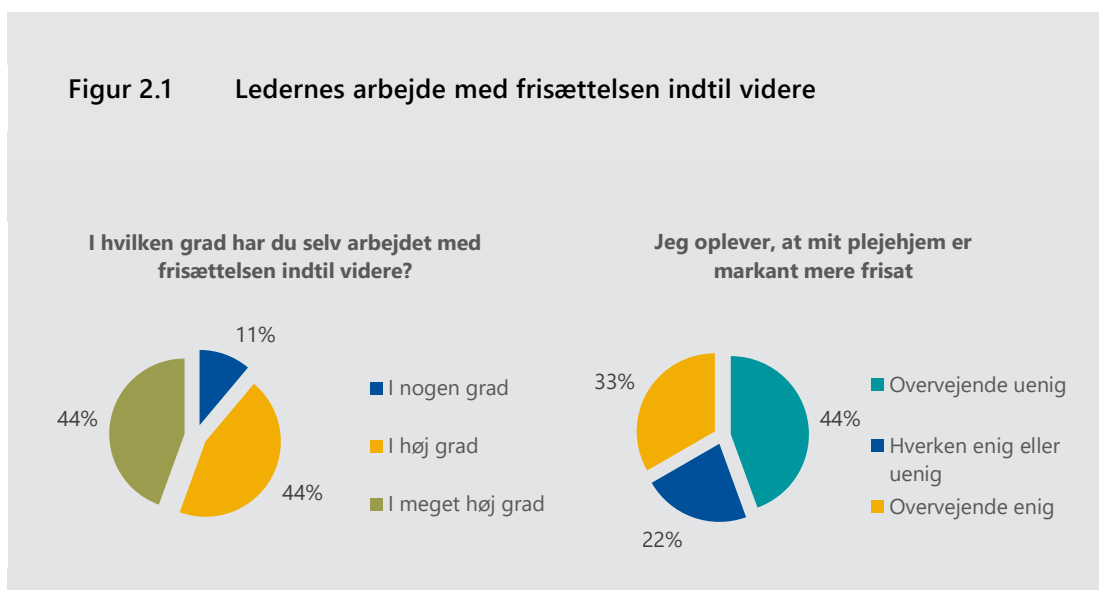
2 Erfaringer fra 10 plejehjem med frisættelse

2.1 Hvor langt er plejehjemmene kommet i arbejdet med frisættelsen?

2.1.1 Status for arbejdet med frisættelsen

Lederne for de frisatte plejehjem har allerede arbejdet en del med frisættelsen. Det fremgår således af Figur 2.1, at 88 % af de frisatte ledere har arbejdet med frisættelsen i enten høj eller meget høj grad.

Lederne er ikke helt enige om, hvor omfattende frisættelsen af deres plejehjem i praksis har været. Dette fremgår af Figur 2.1. Figuren viser, at 33 % af lederne oplever, at plejehjemmet er markant mere frisat end før forsøget, mens de resterende ledere ikke oplever frisættelsen ligeså omfattende. Dette kan bl.a. hænge sammen med karakteren af de forsøgsaktiviteter, der er arbejdet med på de enkelte plejehjem (se afsnit 2.1.2 og Bilag 1).

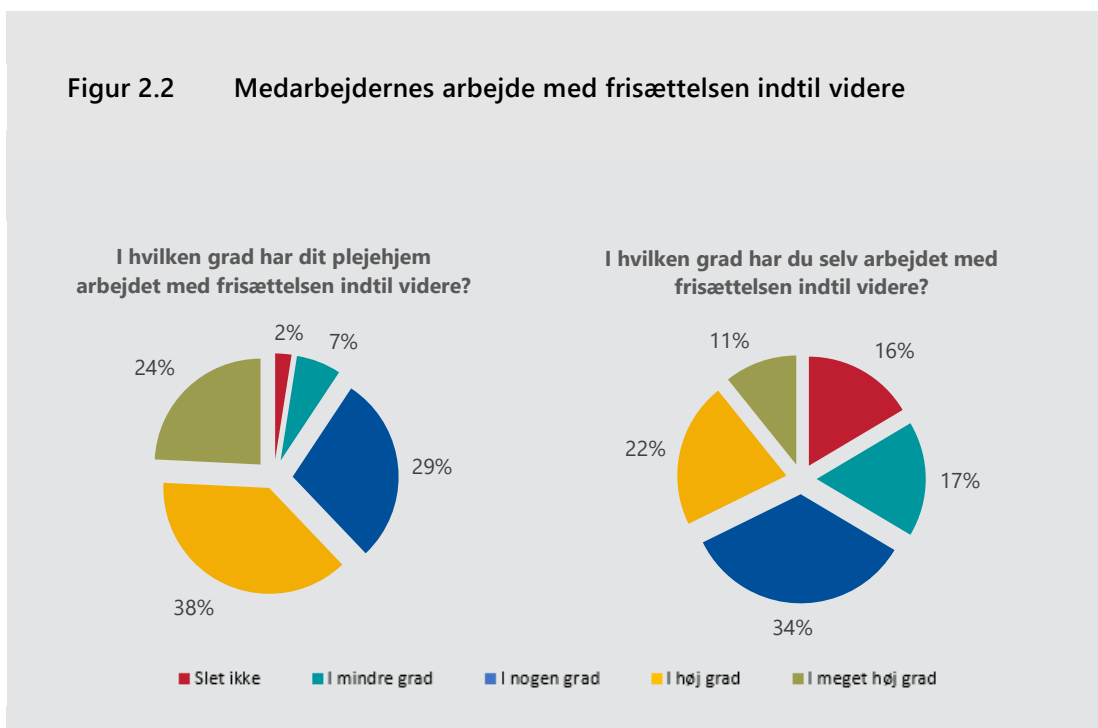


Anm.: Svar fra ledere på frisatte plejehjem. N = 9.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Et flertal af de frisatte medarbejdere, der har besvaret surveyen, deler ledernes opfattelse af, at deres plejehjem har arbejdet en del med frisættelsen. Således angiver 62 % af medarbejdere på de frisatte plejehjem, at deres plejehjem har arbejdet med frisættelsen i høj eller meget høj grad, jf. Figur 2.2.

Figur 2.2 viser samtidig, at selvom alle frisatte plejehjem har arbejdet med forsøget, så har langt fra alle medarbejdere været involveret i konkrete forsøgsaktiviteter. Således har en tredjedel af medarbejderne arbejdet med frisættelsen i høj eller meget høj grad, en tredjedel i nogen grad og den sidste tredjedel slet ikke eller i mindre grad.



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem. N = 158 og 161.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

2.1.2 Eksempler på forsøgsaktiviteter

I det følgende afsnit gennemgås en række forsøgsaktiviteter på baggrund af modtagne dokumenter fra Aarhus Kommune og gennemførte interviews med medarbejdere og ledere fra de frisatte plejehjem. Der gives eksempler på igangsatte forsøgsaktiviteter, deres potentialer udfoldes, og eventuelle oplevede udfordringer beskrives. Der fokuseres i afsnittet på aktiviteter, der er så langt i deres implementering, at potentialer og udfordringer kan beskrives. I Bilag 1 er de forskellige forsøgsaktiviteter nærmere beskrevet.

Reducere dokumentationsbyrde og forbedre arbejdsgange

En række initiativer retter sig mod at nedbringe tidsforbrug på dokumentation samt generelt at gentænke arbejdsgange. Ønsket er, at man ved at nedbringe den tid, der bruges på unødigt dokumentation, vil kunne øge medarbejdernes tid til nærvær med beboerne. En række af disse aktiviteter opridses i Boks 2.1.

Boks 2.1 Arbejdet med at reducere dokumentationsbyrden

- Fjerne funktionsevnetilstande fra journal (Plejhjemmet Ceres Huset og Vejlbysgade Plejhjem)
- Revidere forløbsmodellen (Malling Plejhjem, Vejlbysgade Plejhjem og Åbygård Plejhjem)
- Undtagelse fra at oprette ydelser (Plejhjemmet Ceres Huset)
- Enklere kontrol af dosering (Åbygård Plejhjem).

Eksempelvis har to plejhjem valgt at forsøge at fjerne beskrivelser af funktionsevnetilstande fra journalen. Medarbejdere på plejhjemmene vurderede, at den information, der fremgår af beskrivelserne i funktionsevnetilstande, også fremgår andre steder i beboernes journaler. Dette medførte en form for dobbeltdokumentation, fordi man skulle sørge for løbende at opdatere informationen begge steder, og det medførte besværlige arbejdsgange, når medarbejdere skulle orientere sig flere steder i journalen. Det blev derfor vurderet, at en ændret praksis ville spare medarbejderne tid, uden at kvaliteten af dokumentationen blev forringet.

Forsøgsaktiviteten med at fjerne funktionsevnetilstande beskrives som en succes, og flere andre frisatte plejhjem giver udtryk for, at de ønsker at gennemføre noget tilsvarende. Medarbejdere på Plejhjemmet Ceres Huset vurderer, at de i forbindelse med omlægningen af deres dokumentationspraksis har mere tid til borgerne og kan anvende deres arbejdstid på en mere meningsfuld måde til gavn for borgerne. Selve omlægningen af dokumentationen er en betydelig opgave, fordi samtlige journaler skal opdateres, således at relevant information ikke går tabt, når funktionsevnetilstande ikke længere indgår. Vejlbysgade Plejhjem er gået i gang med en lignende proces som Plejhjemmet Ceres Huset.

Arbejde med flere sociale aktiviteter for borgerne

Flere plejehjem har arbejdet med forsøg, der har haft til formål at skabe flere sociale aktiviteter for beboerne. Flere plejehjem oplevede, at beboerne havde ønsker til aktiviteter, som personalet gerne ville imødekomme, men ikke havde den fornødne tid til. Forsøg, der skal skabe rammerne for at imødekomme beboernes ønsker om aktiviteter, er derfor igangsat.

Boks 2.2 Forsøg, der skal skabe flere sociale aktiviteter

- Nye vagttyper, der giver ekstra bemanning om eftermiddagen (Plejehjemmet Carl Blochs Gade og Åbygård Plejehjem)
- Mobilepay konto til at foretage indkøb med borgeren (Åbygård Plejehjem)
- Fokus på måltider og fællesskaber (Næshøj Plejehjem)
- Plejehjemscafé: Café, hvor beboere og udefrakommende borgere og pårørende kan mødes, og hvor der afholdes aktiviteter (Åbygård Plejehjem).

Medarbejdere på Plejehjemmet Carl Blochs Gade og Åbygård Plejehjem fandt det vanskeligt at få tid til at arrangere sociale aktiviteter for beboerne om eftermiddagen. Derfor kunne man ikke imødekomme beboernes ønsker til arrangementer – fx om at komme på længere ture og skabe et socialt miljø på plejehjemmet. På Plejehjemmet Carl Blochs Gade var der desuden den omstændighed, at flere beboere ønskede at sove længe om morgenen, og det derfor var vanskeligt at arrangere aktiviteter om formiddagen. Derfor ændrede begge plejehjem deres vagtplaner, hvilket indebærer, at nogle medarbejdere møder ind senere, således at der kan afsættes ekstra bemanning om eftermiddagen til aktiviteter. Ændringen giver medarbejderne luft til at arrangere aktiviteter, og fx kan den medarbejder, som arbejder senere i dagvagten, være tovholder på at stå for aktiviteter den pågældende dag. Ud over at frigøre ressourcer til aktiviteter om eftermiddagen er formålet med de nye vagtplaner at give bedre kontinuitet mellem dag- og aftenvagte. Som et opmærksomhedspunkt nævnes det dog også, at de ændrede arbejdstider kan betyde et større arbejdspress for medarbejderne om morgenen.

På begge plejehjem rapporterer medarbejderne, at frigørelsen af tid til aktiviteter har resulteret i flere "stjernestunder", hvor beboere får sociale oplevelser og individuelle ønsker opfyldt. Det kan fx dreje sig om at se på veteranbiler, tage en dag på

stranden eller lignende. Flere af medarbejderne fortæller, at det er en meningsfuld del af deres arbejdsliv at kunne tilbyde beboerne disse oplevelser.

Bedre vagtplanlægning og bedre balance mellem arbejde og fritid

To plejehjem har derudover arbejdet på at skabe vagtplaner, der i højere grad understøtter et godt arbejdsliv og en bedre balance mellem arbejde og fritid, jf. Boks 2.3.

Boks 2.3 Arbejde med ændrede vagter

- Skæve vagter som alternativ til 5/2 vagter (Næshøj Plejehjem)
- Nattevagter arbejder 7 dage og har 7 dage fri (Malling Plejehjem).

Malling Plejehjem har eksempelvis ændret vagtplanlægningen således, at nattevagter arbejder 7 dage og holder 7 dage fri, en såkaldt '7/7-ordning'. Dermed har de erstattet den tidligere ordning, hvor nattevagter arbejdede 5 dage, holdt 5 dage fri, arbejdede 2 dage og holdt 2 dage fri. Den tidligere ordning gav nattevagten en masse skift i deres døgnrytme, som havde konsekvenser for både deres arbejdsliv og fritid. Nattevagterne ønskede derfor at have flere sammenhængende dage med færre skift i døgnrytmen.

Der er stor tilfredshed med den nye '7/7-ordning' blandt plejehjemmets personale på nattevagt, da de færre skift har givet medarbejderne mere overskud.

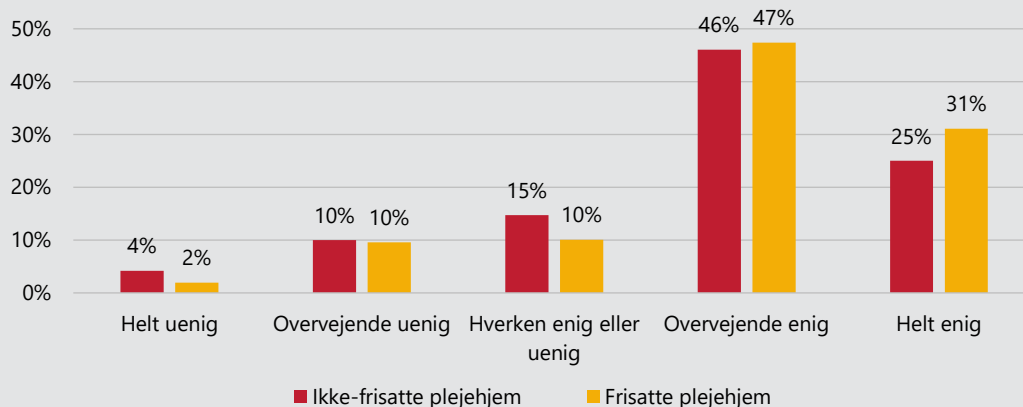
2.2 Medarbejderoplevelen kvalitet – temperaturmåling og potentialer

Afsnit 2.1 viste, at alle ledere og en tredjedel af medarbejdere på de frisatte plejehjem allerede har arbejdet en del med frisættelsen. Dette afsnit har til formål at give en temperaturmåling på medarbejdernes oplevelse af kvaliteten i hjælpen i foråret 2025 – altså et lille år efter at de første forsøgsaktiviteter blev sat i gang i andet halvår af 2024. Formålet er at belyse frisættelsens potentialer for at øge den oplevede kvalitet i hjælpen til borgerne.

Medarbejderoplevelen kvalitet er afdækket ved forskellige dimensioner og spørgsmål i surveyen (se Bilag 2). Figur 2.3 viser andelen af medarbejdere, som oplever, at

beboerne får den hjælp, som de har brug for. Figuren viser, at 78 % af medarbejderne på de frisatte plejehjem er enige i, at dette er tilfældet, sammenlignet med 71 % på de ikke-frisatte plejehjem.

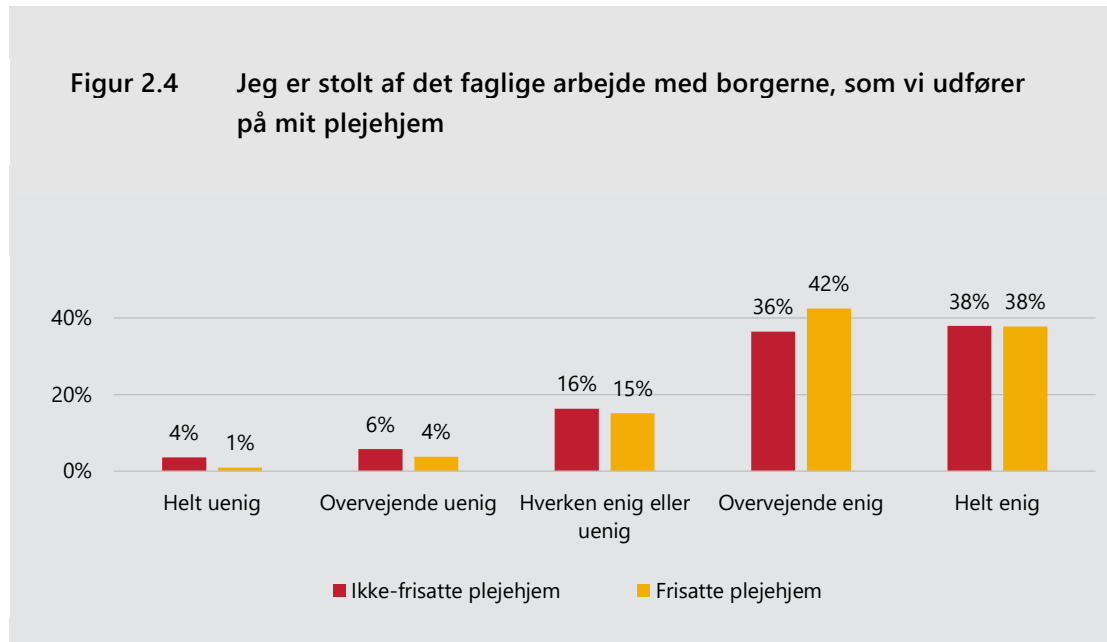
Figur 2.3 Den enkelte borger får den hjælp, som han/hun har brug for



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 1.017.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

En anden måde at belyse medarbejdernes oplevelse af den generelle kvalitet i hjælpen er, i hvilken grad de er stolte af det faglige arbejde på plejehjemmene. Dette fremgår af Figur 2.4. Figuren viser, at 80 % af medarbejderne på de frisatte plejehjem er stolte af deres plejehjems faglige arbejde sammenlignet med 74 % på de ikke-frisatte plejehjem.



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 1.027.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

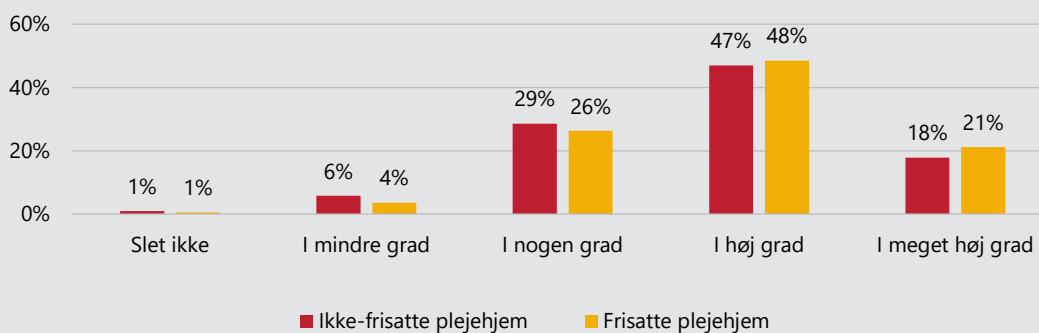
Figur 2.5-Figur 2.7 ser nærmere på tre centrale dimensioner af kvalitet i form af:

- Kontrol/selvbestemmelse over dagliglivet
- Personlig pleje og velbefindende
- Beboerens mulighed for aktiviteter.

Figurerne viser, at blandt de frisatte plejehjem er det 7 ud af 10 medarbejdere, som oplever, at plejehjemmet leverer en høj kvalitet i forhold til kontrol/selvbestemmelse (69 %) og personlig pleje og velbefindende (70 %). Tilsvarende er det 61 % af medarbejdere på de frisatte plejehjem, som mener, at det samme gør sig gældende i forhold til beboerens mulighed for aktiviteter.

For medarbejderne på de ikke-frisatte plejehjem er der en lidt lavere andel end på de frisatte plejehjem, som oplever høj kvalitet i forhold til kontrol/selvbestemmelse (65 %) og muligheden for aktiviteter (54 %) (se Figur 2.5 og Figur 2.7). For personlig pleje og velbefindende er der derimod ikke forskel på de frisatte (70 %) og ikke-frisatte plejehjem (69 %) (se Figur 2.6).

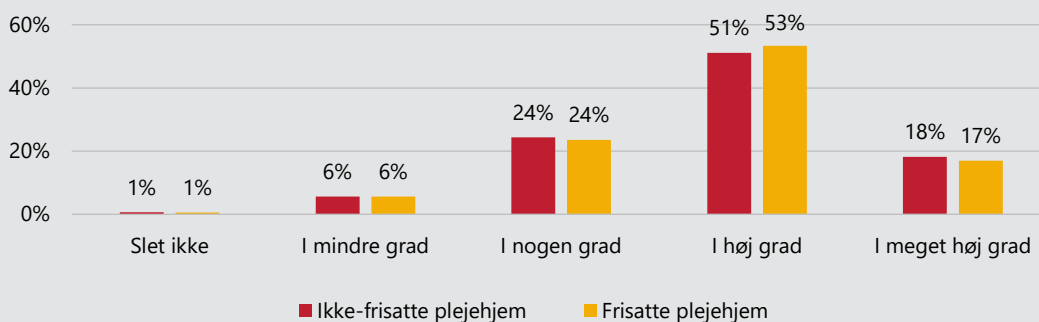
Figur 2.5 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?:
Kontrol/selvbestemmelse over dagliglivet



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 958.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

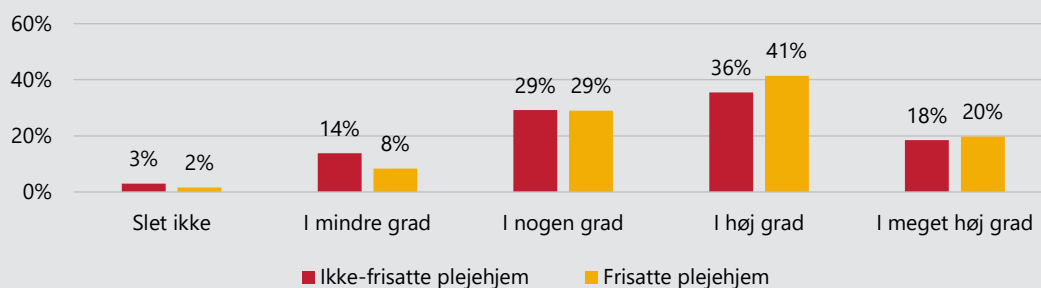
Figur 2.6 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?:
Personlig pleje og velbefindende



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 958.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Figur 2.7 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?:
Aktiviteter (fx at bruge tid på aktiviteter, borgeren sætter pris på)



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 956.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

2.2.1 Første indikationer på betydning af frisættelse

Af ovenstående fremgår det, at der generelt ikke er betydelige forskelle på den oplevede kvalitet blandt medarbejdere på frisatte og ikke-frisatte plejehjem. På flere af dimensionerne af kvalitet ses dog en tendens til, at de frisatte medarbejdere oplever en lidt højere kvalitet end medarbejdere på ikke-frisatte plejehjem.

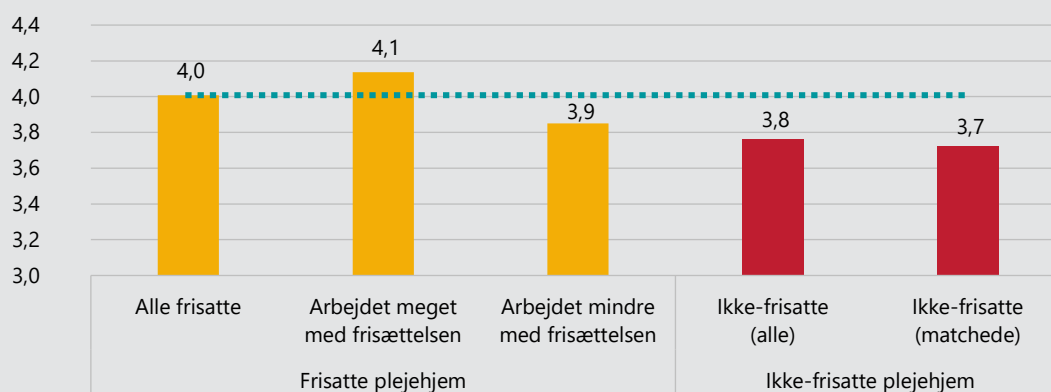
Dette kan sagtens skyldes faktorer, som *ikke* er relateret til frisættelsen, fx den faglige kvalitet i hjælpen på det enkelte plejehjem allerede før forsøget gik i gang. Grundlæggende er det ikke muligt at afgøre dette, før der er foretaget flere målinger over tid og med flere typer af indikatorer (gøres i VIVEs slutrapport).

Allerede nu kan der dog ses nærmere på, om forskelle i den oplevede kvalitet mellem frisatte og ikke-frisatte plejehjem drives af de frisatte plejehjem, som har arbejdet mest med frisættelsen. Dette vil alt andet lige være forventningen, hvis frisættelsen har positive virkninger. Figur 2.8 og Figur 2.9 opdeler derfor de frisatte plejehjem i to grupper: Fire plejehjem, som allerede har arbejdet meget med frisættelse, og de resterende seks plejehjem, der har arbejdet mindre med frisættelsen. De ikke-frisatte plejehjem er tilsvarende fordelt på henholdsvis alle plejehjem og de 10 matchede plejehjem (se også afsnit 1.3).

Figurerne præsenterer gennemsnitsværdien efter statistisk kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er laveste kvalitet, og 5 er højeste kvalitet. Figur 2.8 viser således, at medarbejderne på de plejehjem, som

allerede har arbejdet meget med frisættelsen, i højere grad vurderer, at den enkelte borger får den hjælp, vedkommende har brug for – både sammenlignet med ikke-frisatte plejehjem og frisatte plejehjem med lavere grad af implementering.

Figur 2.8 Den enkelte borger får den hjælp, som han/hun har brug for

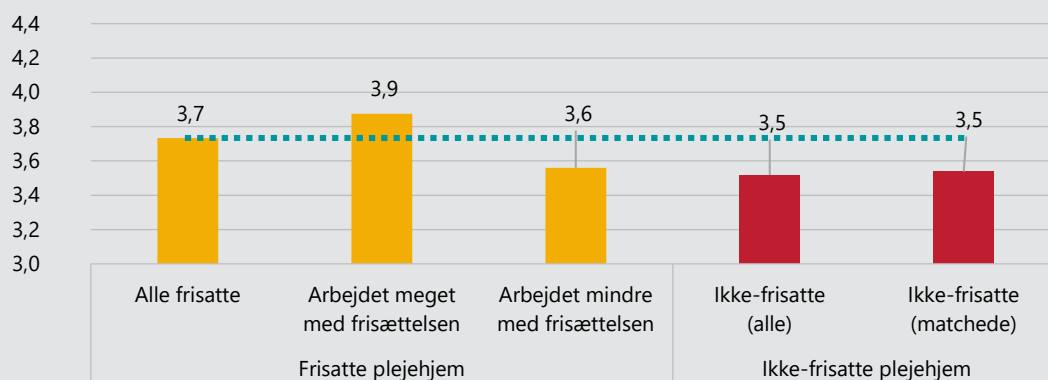


Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 1.017. Figuren viser forudsagte gennemsnit på baggrund af OLS-regression med kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund og distrikt. Forskel i gennemsnit på alle frisatte og alle ikke-frisatte plejehjem er statistisk signifikant ($P < 0,10$ givet ved en t-test i en OLS-regression, hvor standardfejl er klyngekorregeret på plejehjemsniveau).

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Figur 2.9 viser den oplevede kvalitet på et specifikt kvalitetsparameter, nemlig beboernes mulighed for aktiviteter. Også her fremgår det, at den genelle forskel på frisatte og ikke-frisatte plejehjem drives af de plejehjem, der har arbejdet mest med frisættelsen. Derimod er der ikke forskel på de oplevede muligheder for aktiviteter på ikke-frisatte plejehjem og på frisatte plejehjem med lavere grad af implementering.

Figur 2.9 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?:
Aktiviteter (fx at bruge tid på aktiviteter, borgeren sætter pris på)



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 956. Figuren viser forudsagte gennemsnit på baggrund af OLS-regression med kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund og distrikt. Forskel i gennemsnit på alle frisatte og alle ikke-frisatte plejehjem er ikke statistisk signifikant (givet ved en t-test i en OLS-regression, hvor standardfejl er klyngekorregeret på plejehjemsniveau).

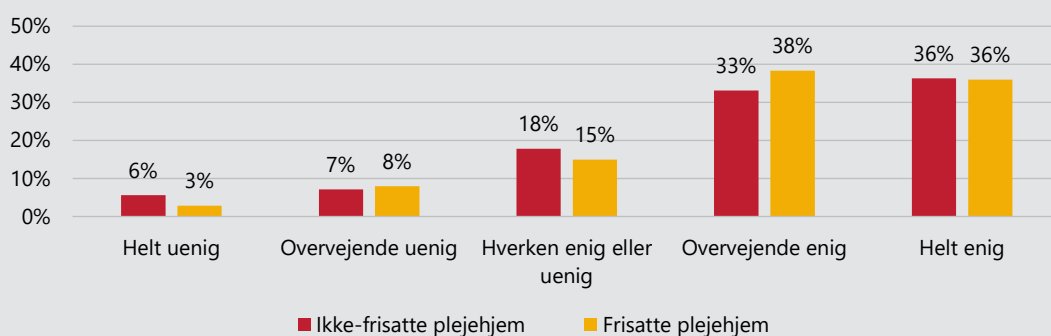
Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Sammenfattende peger temperaturmålingen altså på, at der på tværs af de forskellige kvalitetsdimensioner er et potentiale for at forbedre hjælpen til beboerne. Forsøget med frisættelsen vurderes at kunne bidrage hertil – og de første kvalitative indikationer understøtter også denne vurdering (se afsnit 2.1.2). Samtidig er der opmærksomhedspunkter, som Aarhus Kommune kan være opmærksom på i deres videre arbejde med frisættelsen (se kapitel 4).

2.3 Medarbejdertrivsel – temperaturmåling og potentialer

Et andet formål med frisættelsen er at polstre Aarhus Kommune til fremtiden ved at skabe attraktive arbejdspladser. VIVE har derfor også spurgt medarbejderne til deres jobtilfredshed og trivsel. Figur 2.10 viser, at 74 % af de frisatte medarbejdere vil anbefale deres arbejde til andre, sammenlignet med 69 % af de ikke-frisatte medarbejdere.

Figur 2.10 Jeg vil anbefale mit arbejde til andre



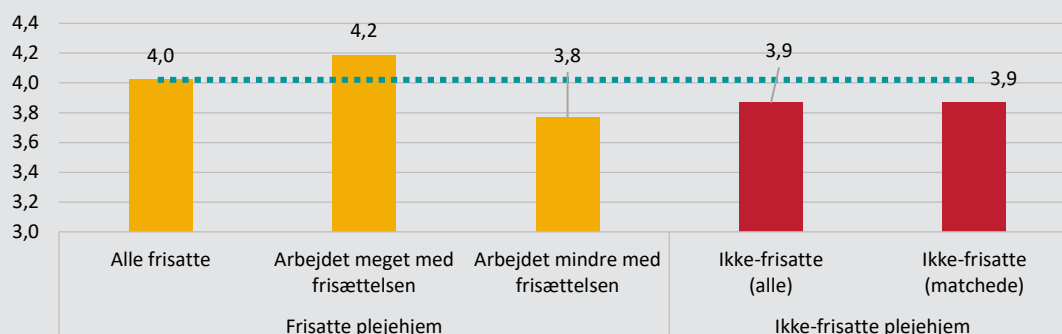
Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 1.029.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Figur 2.11 viser endvidere, at forskellen mellem frisatte og ikke-frisatte plejehjem skyldes en højere jobtilfredshed på de plejehjem, der har arbejdet mest med frisættelsen.

Flere medarbejdere på et plejehjem, der i høj grad har arbejdet med frisættelse, beskriver, at frisættelsesaktiviteterne har bidraget til deres arbejdsglæde. De beskriver dog også, at en væsentlig forudsætning for frisættelsen har været et generelt godt arbejdsmiljø, der forebygger en høj udskiftning blandt medarbejderne.

Figur 2.11 Jeg vil anbefale mit arbejde til andre



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 1.029. Figuren viser forudsagte gennemsnit på baggrund af OLS-regression med kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund og distrikt. Forskel i gennemsnit på alle frisatte og alle ikke-frisatte plejehjem er ikke statistisk signifikant (givet ved en t-test i en OLS-regression, hvor standardfejl er klyngekorrigeret på plejehjemsniveau).

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

2.4 Frisættelsens elementer – temperaturmåling og potentialer

Frisættelse består af en række elementer, som under de rette betingelser kan bidrage positivt til faglig kvalitet i hjælpen og medarbejdertrivsel. VIVE har tidligere beskrevet, at det bl.a. drejer sig om følgende elementer:

- Oplevelsen af regler og tid til kerneopgaven
- Fagligt råderum og faglig tillid
- Eksperimenterende og tillidsfuld kultur.

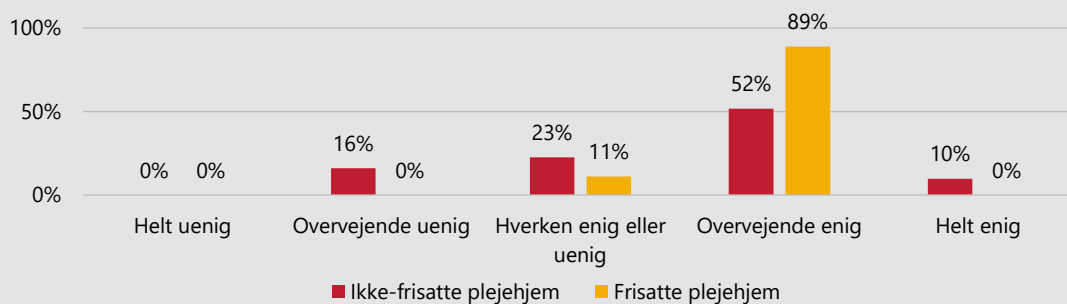
I det følgende præsenteres en temperaturmåling på disse elementer. Formålet er at belyse potentialerne for frisættelsen i relation til ovenstående elementer.

2.4.1 Regler og tid til kerneopgaven

Figur 2.12 viser, at de fleste plejhjemsledere i Aarhus Kommune er enige i, at de bruger mange ressourcer på at overholde regler og retningslinjer, der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra lederens kerneopgaver. Oplevelsen synes

mere fremtrædende for ledere på frisatte plejehjem, hvor 89 % af lederne har denne oplevelse. Dette kan muligvis være et bidrag til at forstå, hvorfor netop disse ledere har ønsket at indgå i frisættelsesprojektet.

Figur 2.12 Jeg bruger som leder mange ressourcer/tid på at overholde regler og retningslinjer, der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra min kerneopgave som leder

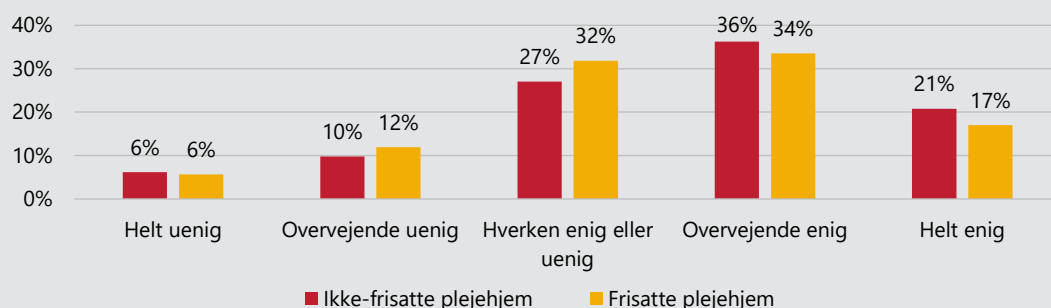


Anm.: Svar fra ledere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 40.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Blandt medarbejderne er det også en væsentlig andel, der oplever, at meget tid går med at overholde regler og retningslinjer, der tager tid fra kerneopgaven med borgerne. På de frisatte plejehjem er det 51 %, som er overvejende eller helt enige i dette, mens det tilsvarende er 57 % på de ikke-frisatte plejehjem.

Figur 2.13 Meget af min tid går med at overholde regler og retningslinjer, som tager tid fra kerneopgaven med borgerne



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 893.

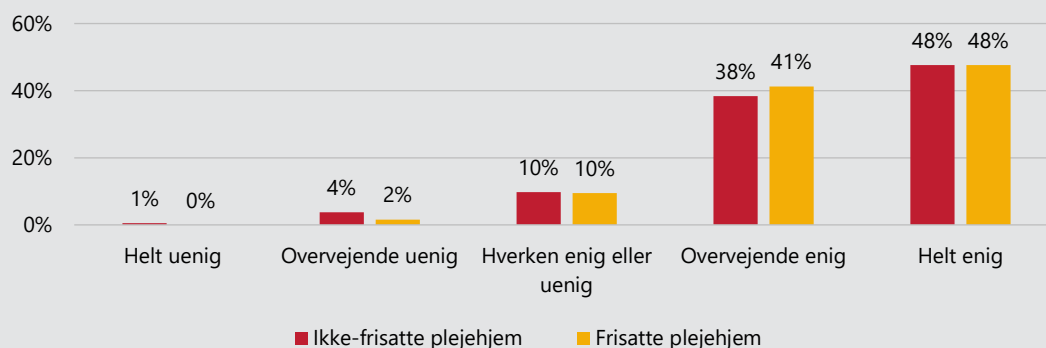
Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

For både ledere og medarbejdere synes der altså at være et potentiale for at arbejde med at reducere mængden af ressourcer og tid, der går med at overholde regler og retningslinjer, som tager tid fra kerneopgaven.

2.4.2 Fagligt råderum og faglig tillid

Figur 2.14 viser medarbejdernes oplevelse af fagligt råderum målt ved de oplevede muligheder for at bruge deres faglighed i arbejdet med borgerne. Blandt medarbejdere på både frisatte og ikke-frisatte plejehjem opleves disse muligheder allerede som gode, idet næsten 9 ud af 10 medarbejdere angiver, at de i dag har gode muligheder for at bruge deres faglighed (89 % på frisatte plejehjem og 86 % på ikke-frisatte plejehjem).

Figur 2.14 Jeg har gode muligheder for at bruge min faglighed i arbejdet med borgerne

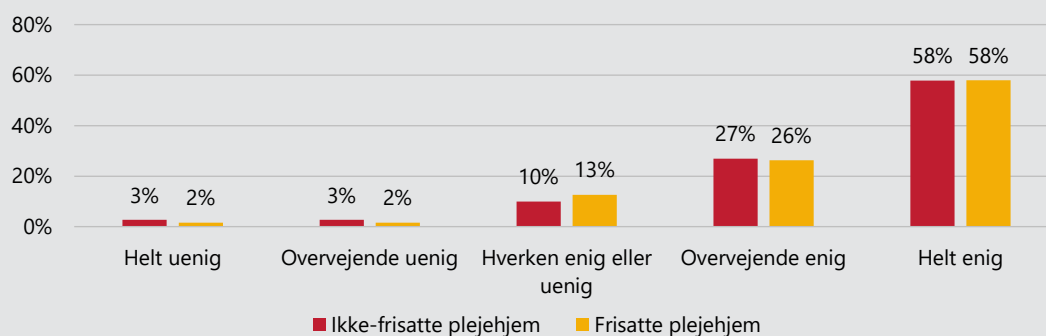


Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 940.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Generelt er det også medarbejdernes oplevelse – på både frisatte og ikke-frisatte plejehjem – at ledelsen har stor tillid til medarbejdernes arbejde og faglighed. Dette fremgår af Figur 2.15, der viser, at mere end 8 ud af 10 medarbejdere har denne oplevelse (84 % på frisatte plejehjem og 85 % på ikke-frisatte plejehjem).

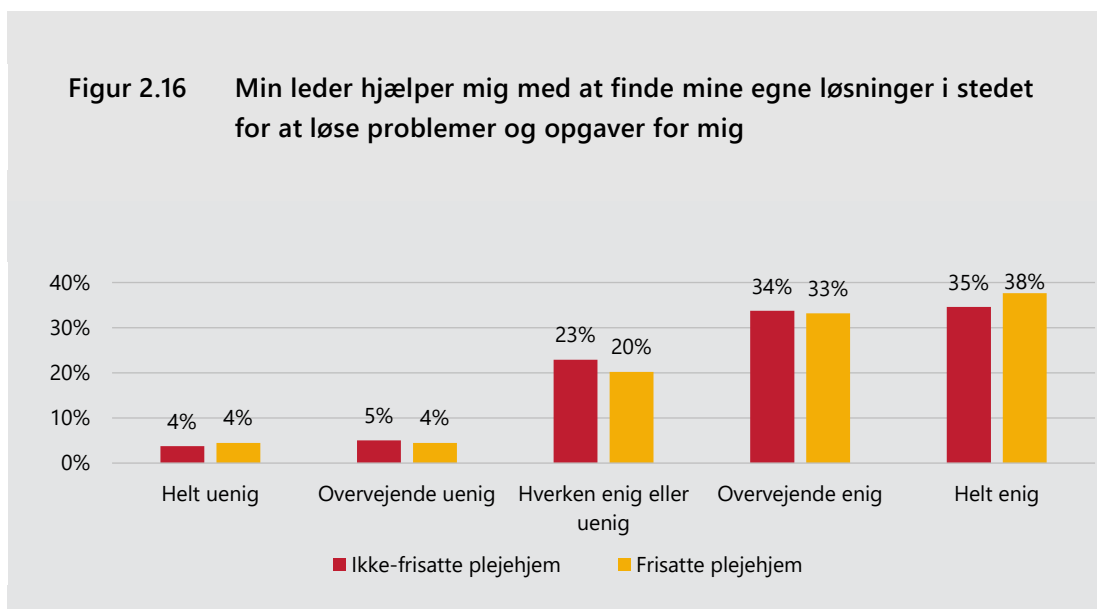
Figur 2.15 Jeg oplever, at ledelsen har stor tillid til mit arbejde og min faglighed



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 941.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

En ting er ledernes tillid til medarbejdernes faglighed, en anden ting er, hvorvidt lederne formår at understøtte medarbejderne i at finde og implementere egne løsninger. Figur 2.16 indikerer således et potentiale i forhold til dette. Figuren viser, at 3 ud af 10 medarbejdere *ikke* er enige i, at deres leder understøtter dem i at finde egne løsninger på opgaver og problemer (29 % på frisatte plejehjem og 32 % på ikke-frisatte plejehjem).



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 872.

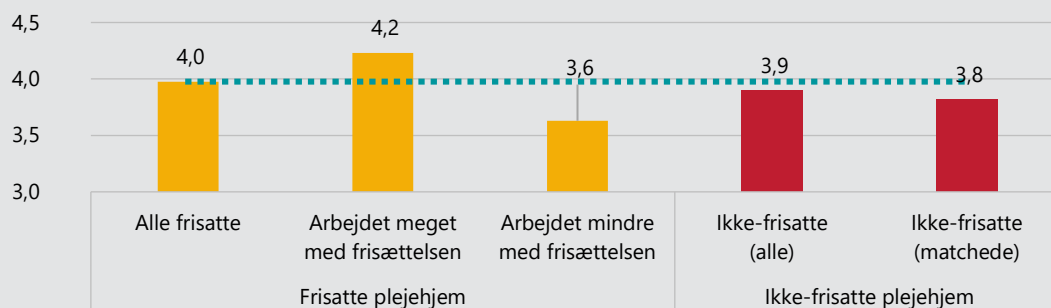
Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Generelt er der ikke væsentlige forskelle på medarbejdere fra frisatte og ikke-frisatte plejehjem i forhold til oplevelsen af at blive støttet i at finde egne løsninger. Figur 2.17 viser dog en forskel mellem medarbejdere fra plejehjem, som har arbejdet relativt meget vs. relativt mindre med frisættelsen. I hvilket omfang graden af implementering af frisættelsen har bidraget til forskellen i Figur 2.17, kan ikke afgøres på foreliggende datagrundlag.

På et plejehjem, der i høj grad har arbejdet med frisættelse, beskriver medarbejderne, at lederen har skullet 'finde sine ben' i balancen mellem at give dem større autonomi og samtidig etablere rammerne for deres opgaveløsning,

Samlet set peger figuren og de kvalitative data altså på et potentiale for at arbejde endnu mere med, at medarbejderne støttes i at finde egne løsninger.

Figur 2.17 Min leder hjælper mig med at finde mine egne løsninger i stedet for at løse problemer og opgaver for mig



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 872. Figuren viser forudsagte gennemsnit på baggrund af OLS-regression med kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund og distrikt. Forskel i gennemsnit på alle frisatte og alle ikke-frisatte plejehjem er ikke statistisk signifikant (givet ved en t-test i en OLS-regression, hvor standardfejl er klyngekorregeret på plejehjemsniveau).

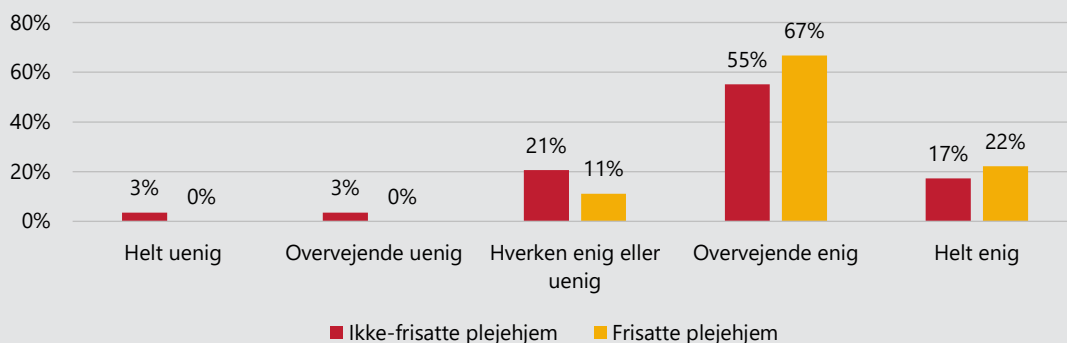
Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

2.4.3 Eksperimenterende og tillidsfuld kultur

VIVE har endelig set på oplevelsen af en eksperimenterende og tillidsfuld kultur på de enkelte plejehjem.

Et element af en eksperimenterende kultur kan være, at ledere og medarbejdere tør løbe en risiko for at forbedre og nytænke praksis. Figur 2.18 viser, at de fleste ledere er overvejende eller helt enige i, at deres plejehjem tør løbe en risiko ved at afprøve helt anderledes idéer og løsninger (89 % på frisatte plejehjem og 72 % på ikke-frisatte plejehjem). Omvendt er det "kun" ca. 1 ud af 5 ledere, der er helt enige i dette, hvilket kan indikere et potentiale (22 % på frisatte plejehjem og 17 % på ikke-frisatte plejehjem).

Figur 2.18 På mit plejehjem løber vi gerne en risiko ved at afprøve helt anderledes idéer og løsninger, selvom vi ikke ved, om de virker



Anm.: Svar fra ledere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 38.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

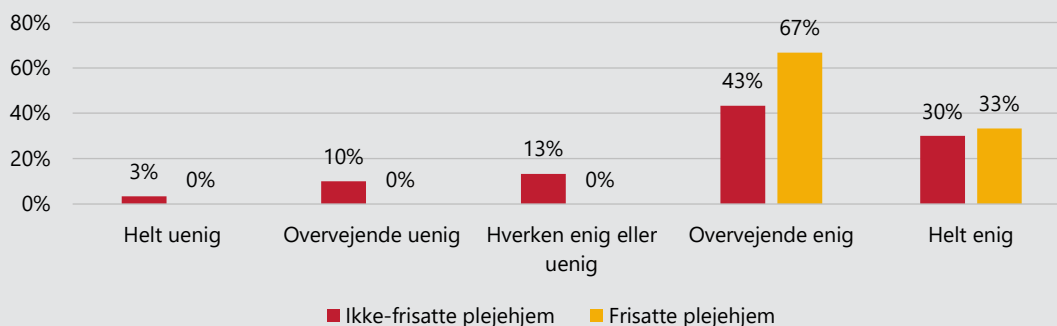
At tænke i nye og anderledes løsninger er en måde at tilpasse hjælp og aktiviteter til lokale forhold og beboerne på stedet, herunder at imødekomme borgernes mulighed for indflydelse og selvbestemmelse.

Figur 2.19 viser, at frisatte ledere i højere grad end ikke-frisatte ledere oplever gode muligheder for at imødekomme borgernes selvbestemmelse og lave individuelle løsninger.

En leder på et frisat plejehjem giver i et interview udtryk for, hvordan frisættelsen giver mulighed for at imødekomme borgerønsker, der ikke tidligere har været fleksibilitet nok til at kunne imødekomme. Borgerne kan i højere grad få opfyldt deres ønsker i dagligdagen som eksempelvis at "komme ud på strøget og kigge på julelys", hvis det er det, som borgeren ønsker.

Midtvejsevalueringen indikerer, at frisættelsen har bidraget hertil, om end oplevelsen af dette varierer på tværs af plejehjem og forsøgsaktiviteter (se afsnit 2.1.2 og Bilag 1).

Figur 2.19 På mit plejehjem har vi gode muligheder for at imødekomme borgernes selvbestemmelse og lave individuelle løsninger til borgerne

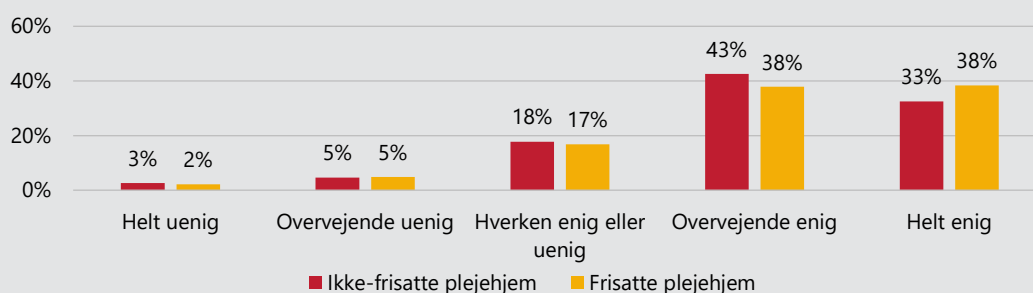


Anm.: Svar fra ledere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 39.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

Figur 2.20 viser, at også medarbejderne oplever, at plejehjemmene generelt er gode til at finde nye løsninger, som passer til beboere og lokale forhold – men at medarbejderne samtidig oplever et forbedringspotentiale. Således er 1 ud af 4 medarbejdere *ikke* enige i, at deres plejehjem er gode til at finde nye løsninger, som passer til borgerne og forholdene på stedet (24 % på frisatte plejehjem og 26 % på ikke-frisatte plejehjem).

Figur 2.20 På mit plejehjem er vi gode til at finde nye løsninger, som passer til borgerne og forholdene her på stedet



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 883.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

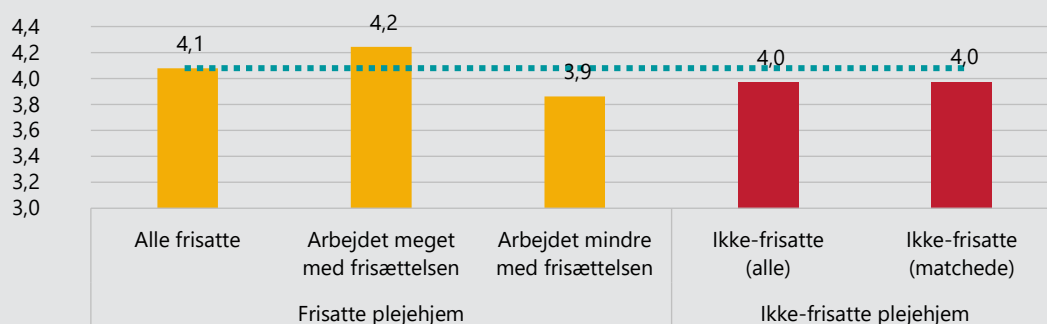
Generelt er der ikke store forskelle på medarbejdere fra frisatte og ikke-frisatte plejehjem i forhold til oplevelsen af plejehjemmets evne til at finde nye løsninger, som passer til beboere og lokale forhold.

Figur 2.21 viser dog en mindre forskel mellem medarbejdere fra frisatte plejehjem, som har arbejdet relativt meget vs. relativt lidt med frisættelsen. I hvilket omfang graden af implementering af frisættelsen har bidraget til forskellen i Figur 2.21 kan ikke afgøres på foreliggende datagrundlag.

Ledere og medarbejdere fra flere af de plejehjem, der har arbejdet meget med frisættelsen, peger i interviewene på, at frisættelsen har givet mulighed for løsninger, der retter sig mod specifikke borgeres behov. Medarbejdere fra et plejehjem beskriver eksempelvis, hvordan en mere fleksibel vagtstruktur og opgavefordeling har givet mulighed for både at imødekomme individuelle ønsker til borgerens morgenrutiner og ønsker om flere sociale arrangementer om eftermiddagen.

Samlet set peger figuren og de kvalitative data derfor på et potentiale for, at plejehjemmene fortsat arbejder med, hvordan man lokalt kan finde nye løsninger, som passer til lokale borgere og forhold.

Figur 2.21 På mit plejehjem er vi gode til at finde nye løsninger, som passer til borgerne og forholdene her på stedet



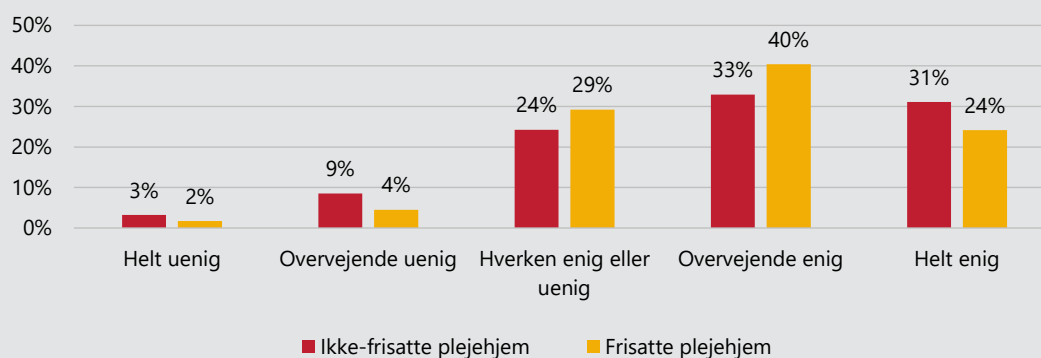
Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 883. Figuren viser forudsagte gennemsnit på baggrund af OLS-regression med kontrol for medarbejdernes uddannelsesbaggrund og distrikt. Forskel i gennemsnit på alle frisatte og alle ikke-frisatte plejehjem er ikke statistisk signifikant (givet ved en t-test i en OLS-regression, hvor standardfejl er klyngekorrigeret på plejehjemsniveau).

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

En måde at arbejde med nye aktiviteter og løsninger kan være at samarbejde mere med frivillige og/eller lokalområdet. Figur 2.22 viser i den sammenhæng, at over en tredjedel af medarbejderne *ikke* oplever, at deres plejehjem er god til dette (35 %

på frisatte plejehjem og 36 % på ikke-frisatte plejehjem). Dette kan både skyldes, at der kan mangle frivillige og lokale samarbejdspartnere, men også pege i retning af et uudnyttet potentiale.

Figur 2.22 På mit plejehjem er vi gode til at samarbejde med de frivillige og/eller lokalområdet



Anm.: Svar fra medarbejdere på frisatte plejehjem og ikke-frisatte plejehjem. N = 825.

Kilde: VIVE-spørgeskemaundersøgelse, forår 2025.

3 Erfaringer med rammesætning og understøttelse af lokal frisættelse

Frisættelsen af plejehjem i Aarhus Kommune har krævet en politisk og forvaltningsmæssig rammesætning og understøttelse. I det følgende gennemgås de foreløbige erfaringer med denne rammesætning og understøttelse af de lokale aktiviteter.

Følgende syv temaer behandles:	Kapitlet bygger på følgende datakilder:
• Indledende rammesætning af forsøget • Tilrettelæggelse og koordinering af forsøget • Medarbejderinddragelse og forankring i organisationen • Den løbende forvaltningsmæssige understøttelse • Netværksdannelse på plejehjems-niveau • Inddragelse af pårørende og civilsamfund • Frisættelse ud over Ældre og Omsorgs rammer.	• Survey blandt medarbejdere og ledere i frisatte og ikke-frisatte plejehjem • Dokumenter fra Aarhus Kommune • Interviews med ledere fra frisatte plejehjem og repræsentanter fra forvaltningen i Aarhus Kommune.

3.1 Indledende rammesætning af forsøget

Sundheds- og omsorgsudvalget i Aarhus Kommune har godkendt en politisk rammesætning af frisættelsesforsøget (oktober 2023 – februar 2024). Dette indebærer, at de frisatte plejehjem frisættes fra kommunale arbejdsgange, retningslinjer, projekter mv., som ikke er direkte lov- eller byrådsbestemte, men er besluttet i Aarhus Kommune, Sundhed og Omsorg. Derudover blev der i kommunens rammebeskrivelse lagt op til, at mulige øvrige dispensationer og forsøgsordninger skulle afsøges i samarbejde og forhandling med de rette aktører (byråd, faglige organisationer, KL, regering mv.).

På baggrund af en gennemgang af interviews med forvaltning, survey-resultater og relevante dokumenter på området er der navnlig to erfaringspunkter, som træder frem i forhold til den indledende rammesætning af forsøget omkring lokal frisættelse.

Det første erfaringspunkt er, at **timing'en omkring forsøget** virker velvalgt. Der er en dominerende national dagsorden omkring frisættelse, som bl.a. kommer til udtryk i den nye ældrelov, som træder i kraft 1.7. 2025. Samtidig har der i Aarhus Kommune, Sundhed og Omsorg, gennem en længere periode været en vedvarende diskussion omkring behovet for en afbureaukratisering og behovet for at skabe mere attraktive arbejdspladser og dermed bedre muligheder for rekruttering af personale. Dette er samlet set med til at give forsøget momentum, og det fremgår dog også af interviewene med de involverede parter, at der er en generel opbakning til selve grundlaget for forsøget.

Det andet erfaringspunkt er, at **den indholdsmæssige ramme for forsøget ikke fra starten har været klar og tydelig**. Det fremgår af den gennemførte survey blandt ledere af de frisatte plejehjem, at lidt over halvdelen af lederne ikke er enige i, at "rammerne for vores frisættelse er klare og tydelige."

Det fremgår af interviewene, at "frisættelse" som overordnet tema for forsøget forekommer abstrakt, og det har været vanskeligt at oversætte begrebet om frisættelse til konkret praksis på plejehjemmene. Det har skabt noget usikkerhed og tvivl om, hvordan processen skulle gribes an lokalt på de enkelte plejehjem. Blandt andet fremhæves det, at det var uklart, om man som leder skulle fremhæve, hvad man er "frisat fra", eller hvad man er "frisat til". Det fremhæves også i interviewene, at der har været en uklarhed om, hvorvidt målet med frisættelse var at igangsætte små lokale prøvehandlinger, der kunne kopieres på tværs i kommunen, eller om målet måske snarere var at udvikle en klarere lokal profil på de enkelte plejehjem.

Det bør hertil nævnes, at på tidspunktet for den indledende rammesætning af forsøget var der ikke systematiske erfaringsopsamlinger på området tilgængelige, og forsøget i Aarhus Kommune kunne dermed ikke læne sig op ad erfaringer med lovende praksis.²

3.2 Tilrettelæggelse og koordinering af forsøget

Der blev i starten af forsøget nedsat en styregruppe ("Frihedsrådet"), der skulle følge op på det politiske mandat og sikre den overordnede tilrettelæggelse og koordinering af frisættelsesforsøget. Frihedsrådets første møde var i oktober 2023,

² Den nationale evaluering af velfærdsaftalerne var den første systematiske erfaringsopsamling af frisættelse på bl.a. ældreområdet, og den blev først offentliggjort i 2025 (Hjelmar et al., 2025).

hvor den første opgave var at tilrettelægge den videre proces for frisættelsesforsøget, herunder kriterierne for udvælgelsen af plejehjem til forsøget. Medlemmer af styregruppen var oprindeligt otte repræsentanter fra forvaltningen. Senere i processen blev kredsen af medlemmer udvidet for at sikre en bredere forankring af forsøget, herunder bl.a. med to ledere fra frisasatte plejehjem.

I forhold til den overordnede tilrettelæggelse og koordinering af frisættelsesforsøget er der to erfaringspunkter, som fremhæves – særligt i de gennemførte interviews.

Det første erfaringspunkt er, at man fra styregruppens side og i kommunens rammebeskrivelse insisterede på, at **forsøget skulle bygge på en ambitiøs, innovativ bottom-up tilgang**. Dette indebar, at man fra forvaltningens side lagde op til en ny og mindre klassisk forvaltningsmæssig tilgang, hvor der blev lagt op til en løsere form for styring, som skulle give plads til et større lokalt råderum og plads til idéudvikling. Ønsket var, at eksisterende praksis, retningslinjer og arbejdsgange skulle udfordres, og at man fra styregruppens side skulle tilrettelægge en proces, som fremmede denne innovative tilgang. Dette indebar bl.a. en løbende opfordring til en større risikovillighed og en opfordring til, at medarbejdere og lokale ledere skulle afsøge grænserne for, hvad der er meningsfuld og nødvendig praksis, fx i forhold til registreringspraksis og indkøbsaftaler.

Denne overordnede udmelding har lokalt i de frisasatte plejehjem skabt en forventning om, at man også vil blive inddraget i de mere overordnede strategiske drøftelser af udviklingstiltag på området. Nogle ledere giver udtryk for, at de føler sig koblet af processen, og at drøftelserne stadigvæk foregår i stabsregi.

Det andet erfaringspunkt er, at der er **momentum i forsøget og en generel øget lokal energi**. I interviewene fremgår det, at forsøget havde en vanskelig start, hvor der var en generel usikkerhed omkring rammerne omkring forsøget, men at der i løbet af forsøget er skabt en større afklaring og opbakning til forsøget. Det bliver beskrevet, at Ældre og Omsorg, Aarhus Kommune, er en stor organisation, og at denne type af omstillinger tager tid. Som eksempel nævnes, at forsøg med ny praksis omkring bestilling af handicapkørsel ikke blot involverer det enkelte plejehjem, men også indebærer nye arbejdsgange i forvaltningen, og at det ikke er en enkel proces i en stor organisation. Men når denne type af omstillinger lykkes, så skaber det øget motivation til lokalt at komme med forslag til nye prøvehandling.

Flere ledere lægger i interviewene vægt på, at for at opretholde momentum i forsøget, så er det vigtigt, at de lokale prøvehandling fører til en varig omstilling og ikke blot afprøves i en forsøgsperiode og så bliver lukket ned igen.

3.3 Medarbejderinddragelse og forankring i organisationen

Centralt i forsøget har fra starten været, at forsøget skulle baseres på en ambitiøs bottom-up tilgang, hvor medarbejderne tæt på borgerne fik en meget central placering. Det er de udførende medarbejdere, som arbejder under de eksisterende regler, rammer og retningslinjer, som først og fremmest har oplevelsen af, hvad der bøvler i dagligdagen, og dermed også har grundlaget for at vurdere, hvor man med fordel kunne iværksætte prøvehandlinger. Det har derfor været essentielt i forsøget med en høj grad af medarbejderinddragelse og forankring i organisationen.

På baggrund af det hidtidige arbejde med dette område i Ældre og Omsorg, Aarhus Kommune, er der først fremmest to erfaringspunkter, der kan trækkes frem.

Det første erfaringspunkt er, at man har **forsøgt at være tydelig i den interne kommunikation omkring frisættelsen** for dermed at skabe klarhed omkring forsøget hos alle medarbejdere. Dette er i de indledende dokumenter på området blevet beskrevet som et internt spor i kommunikationen omkring projektet, hvor bl.a. intranet og interne nyhedsbreve skulle have en central placering. Den foreløbige læring er her, at denne form for kommunikation ikke er nået helt ud til alle medarbejdere, og det har medvirket til, at der blandt en række medarbejdere i den første fase af projektet har været en usikkerhed omkring forsøgets rammer og indhold, og det har begrænset forsøgsaktiviteten.

Det andet erfaringspunkt er, at man har **forsøgt at skabe en medarbejderinvolverende proces gennem MED-systemet**. Som en del af frisættelsesforsøget blev der således nedsat en følgegruppe under HMU (Hoved MED-Udvalg), der særligt havde til opgave at være vejledende i forhold til de aspekter af forsøget, der direkte vedrørte medarbejderne, herunder arbejdstilrettelæggelse og fleksibilitet. Derudover blev det også prioriteret at diskutere frisættelsesforsøget i regi af LMU (Lokale MED-Udvalg). Den hidtidige erfaring fra dette arbejde gennem MED-systemet er, at det har været vigtigt i forhold til at skabe et ejerskab hos medarbejderne til frisættelsesprojektet. Projektet omkring frisættelse er ikke tænkt som et leder- eller forvaltningsprojekt, men som et projekt, der skulle tage udgangspunkt i medarbejdernes dagligdag, og her har arbejdet gennem MED-systemet været centralt.

Der er desuden lagt op til, at der på hvert plejehjem blev nedsat lokale projektgrupper med deltagelse af bl.a. udvalgte medarbejderrepræsentanter. Disse projektgrupper har yderligere medvirket til at forankre projektet lokalt i organisationen.

3.4 Den løbende forvaltningsmæssige understøttelse

En stab under Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune (Ældre og Omsorg), har haft til opgave i forlængelse af det politiske mandat at understøtte det enkelte frisatte plejehjem i forhold til idéudvikling, afprøvning og evaluering. Forvaltningschefen er projektejer, og den nedsatte projektledelse har haft ansvar for løbende at understøtte og koordinere processen.

Som en del af den forvaltningsmæssige understøttelse er der afsat implementeringsmidler til understøttelse af projektet omkring frisættelse. I alt er der i perioden 2024-2026 afsat 6 mio. kr. til bl.a. prøvehandling på de frisatte plejehjem, frikøb af medarbejdere, deltagelse i forskellige frisættelsesaktiviteter, kompetenceudvikling, kommunikationsmateriale m.m.

I forhold til de hidtidige erfaringspunkter skelner vi i det følgende mellem hhv. projektledelsens og den øvrige forvaltnings understøttelse af de frisatte plejehjem.

Det primære erfaringspunkt i forhold til projektledelsens understøttelse af de frisatte plejehjem er, at **projektledelsen har indtaget en ny form for forvaltningsmæssig rolle**. Projektledelsen har i højere grad end tidligere haft en faciliterende rolle i forhold til de enkelte plejehjem. Det indebærer, at man som forvaltning i mindre grad har styret efter regler, mål og dokumentationskrav og i højere grad har søgt at lægge ansvar ud lokalt på plejehjemmene og facilitere en proces, som fremmede udvikling af lokale prøvehandling og tiltag. Konkret har det eksempelvis betydet, at projektledelsen har prioriteret at opsamle lokale erfaringer og afholde temabaserede workshops med de frisatte plejehjem for at kvalificere arbejdet med de forskellige udviklingstemaer (fx arbejde med velfærdsteknologi) og udbrede læring på tværs. Denne nye relation mellem forvaltning og lokale plejehjem bliver af lokale ledere og medarbejdere beskrevet som anderledes end tidligere, og det har krævet en tilvænning i organisationen.

Det fremgår af den gennemførte survey blandt ledere af de frisatte plejehjem, at over halvdelen af lederne er helt eller overvejende enige i, at de bliver godt understøttet af projektledelsen i deres arbejde med frisættelsen. Lidt under en fjerdedel af lederne er helt eller overvejende uenige i dette.

I interviewene fremgår det, at nogle ledere på de frisatte plejehjem efterlyser en højere grad af understøttelse fra forvaltningens side i forhold til, hvad der er det overordnede mål med frisættelsen, og hvad der i forlængelse af det giver mest mening at prioritere i udviklingsarbejdet. Det har for nogle ledere i for høj grad været italesat som en "legeplads", hvor man kunne prøve nogle ting af uden et mere konkret mål.

I forhold til den øvrige forvaltnings understøttelse af de frisatte plejehjem er det primære erfaringspunkt, at man har søgt at **udvikle en mere direkte adgang fra plejehjem til forvaltning**. Dette bliver i de indledende dokumenter omkring projektet beskrevet som "livliner". Hermed menes, at plejehjem med udviklingsaktiviteter, der kræver en forvaltningsmæssig understøttelse, har haft nemmere ved at etablere kontakt og få støtte fra forvaltningsmæssige enheder som HR, digitalisering, økonomi og velfærdsteknologi. Ledere fra de pågældende forvaltningsmæssige enheder beskriver, at de har søgt at prioritere henvendelserne fra de frisatte plejehjem højt for dermed at fremme udviklingen af ny praksis. Eksempler på dette er forsøg på det velfærdsteknologiske område (fx vendsystemer til forflytning og sociale robotter), hvor forvaltningen har søgt hurtigt at kvalificere behovsdiskussionen og fremme indkøb af materiel.

Det fremgår af den gennemførte survey blandt ledere af de frisatte plejehjem, at over halvdelen af lederne er helt eller overvejende enige i, at de bliver godt understøttet af den øvrige forvaltning i deres arbejde med frisættelsen. Omkring en tiendedel af lederne er helt eller overvejende uenige i dette.

3.5 Netværksdannelse på plejehjemsniveau

Det blev i den indledende fase besluttet, at der skulle dannes et netværk på tværs af de frisatte plejehjem, og at forvaltningen skulle spille en aktiv rolle i forhold til koordination, faglig sparring, support mv. af netværket. Ledere (forstandere, viceforstandere) af de frisatte plejehjem deltager i netværket, som i den hidtidige projektperiode har mødtes med jævne mellemrum (ca. en gang i kvartalet). Formålet er at inspirere hinanden på tværs af de frisatte plejehjem og fremme læring samt udvikling af nye prøvehandling og tiltag.

Det første erfaringspunkt i forhold til det dannede netværk på tværs af de frisatte plejehjem er, at der lokalt er **en positiv stemning omkring netværket, og det har været med til at udbrede læring** på tværs af plejehjemmene. Der er stor forskel mellem de frisatte plejehjem i forhold til, hvor mange prøvehandling og tiltag man har igangsat på det enkelte plejehjem, og hvilken type af prøvehandling man har igangsat (forsøg med dokumentation, velfærdsteknologi, indkøbsaftaler m.m.). Der er derfor en stor potentiel gevinst i at samle de enkelte plejehjem, så de kan lade sig inspirere af hinanden og samtidig modtage sparring til videreudvikling af egne udviklingsaktiviteter.

Det andet erfaringspunkt er, at det særligt for nogle af de mest aktive frisatte plejehjem har været meget ressourcekrævende at indgå i forsøget omkring frisættelse, og at man i forlængelse af dette skal være **opmærksom på ikke at pålægge disse**

frisatte plejehjem ekstra administrative forpligtelser i form af øget mødeaktivitet og øgede krav om mundtlige oplæg m.m.

Det fremgår af den gennemførte survey blandt ledere af de frisatte plejehjem, at ca. tre fjerdedele af lederne giver udtryk for, at arbejdet med frisættelsen har taget meget af deres tid som leder. Af interviewene fremgår det dog, at lederne generelt oplever, at tiden er givet godt ud, og at de har haft meget gavn af bl.a. den faglige sparring, som de har fået gennem de etablerede netværk på tværs af de frisatte plejehjem.

3.6 Inddragelse af pårørende og civilsamfundet

En del af frisættelsesforsøget er at bygge på en samskabende tilgang og inddrage pårørende/civilsamfundet i dialogen omkring, hvordan frisættelsen kan medvirke til at øge kvaliteten af ældreplejen og trivslen blandt medarbejdere/ledere. I forlængelse af dette blev der nedsat et borgerpanel med deltagelse af Ældresagen Aarhus, Røde Kors Aarhus, Ældrerådet, FUAM (Foreningen til Udvikling af Alderens Muligheder) og repræsentanter fra lokale plejehjemsråd.

Det første erfaringspunkt er her, at **den formelle inddragelse af pårørende og civilsamfund er udfordret** af, at det har været vanskeligt for plejehjemmene at omsætte input fra møderne til konkrete aktiviteter og tiltag. I borgerpanelet er kun afholdt få møder, og det har været vanskeligt for mødedeltagerne at forholde sig konkret og systematisk til frisættelsesdagsordenens dominerende temaer. Eksempelvis er arbejdet omkring regelforenkling og dokumentationsbyrde svært at forholde sig til, hvis man ikke er involveret i den daglige praksis på plejehjemmene.

Det andet erfaringspunkt er, at der lokalt har været **vellykkede forsøg på en mere uformel inddragelse af pårørende og civilsamfund**. Mange pårørende er mere optagede af at gøre en konkret forskel for deres nære pårørende på plejehjemmene frem for at indgå i mere abstrakte diskussioner omkring kommunale arbejdsgange og retningslinjer. Eksempler på en uformel inddragelse af pårørende og civilsamfund er en café, hvor beboere og lokalsamfund blandes, og samarbejde med Røde Kors om nye veje til frivillighed.

3.7 Samarbejde i forvaltningen omkring frisættelse

En løbende ambition i frisættelsesforsøget har været at styrke det fælles samarbejde i forvaltningen omkring frisættelse – også i det omfang, at det rækker ud over Ældre og Omsorgs rammer. Frisættelsen af 10 plejehjem under Ældre og Omsorgs rammer skal ikke blot ses som et isoleret projekt i Aarhus Kommune, men snarere ses i

forlængelse af ældrereformen og det værdigrundlag (Aarhus Kompasset), som Aarhus Kommunes forvaltning generelt navigerer efter (Porsager et al., 2020).

Et første læringspunkt er her, at der er en oplevelse af en **interesse fra den øvrige forvaltning i forhold til de generelle erfaringer med ændret ledelse og kultur** under en frisættelse. Interessen er ikke umiddelbart så stor i forhold til konkrete prøvehandling og virkninger heraf. Interessen opleves derimod større i forhold til, hvordan arbejdet med lokal frisættelse ændrer ved ledelsesrollen, og hvordan lokal frisættelse kan ændre kulturen på arbejdspladserne, herunder medarbejdernes motivation til at udfordre eksisterende arbejdsgange og indgå i udviklingsaktiviteter.

Et andet læringspunkt er, at forsøget omkring frisættelse af 10 plejehjem er **understøttet af eksisterende værdier i forvaltningen og en stærk politisk opbakning**. Arbejdet med Aarhus Kompasset har allerede fra 2020 lagt op til, at man generelt skal søge en ny måde at drive kommune på, hvor system (top-down styring via regler, mål og kontrol) skal fylde mindre, og borger (samskabende tilgang og et større rum for medarbejdernes dømmekraft) skal fylde mere. Samtidig har dette løbende været politisk prioriteret, og det har været med til at give forsøget omkring de 10 frisatte plejehjem en mere central placering i diskussionen omkring den generelle forvaltningsmæssige kurs.

4 Problemdiagnose, frisættelsen som løsning og anbefalinger

På baggrund af analysen sammenfatter følgende afsnit, hvad medarbejdere og ledere i undersøgelsen peger på som problemer i ældreplejen, i hvilken grad arbejdet med frisættelsen hidtil kan ses som en løsning på disse problemer, og endelig, hvilke overordnede anbefalinger, som VIVE har i forhold til den fremadrettede proces med frisættelsen.

Problemdiagnose

Det fremgår overordnet af analysen, at der er visse opmærksomhedspunkter i ældreplejen på plejehjemmene, og at der er et behov for at gøre noget for at adressere disse opmærksomhedspunkter. Der peges særligt på følgende:

- Mange medarbejdere på plejehjemmene (ca. 50 %) peger på, at der bruges for meget tid på overholdelse af formelle regler og retningslinjer, og at det tager tid væk fra kerneopgaven med borgeren.
- En del medarbejdere (ca. 30 %) er ikke enige i, at de vil anbefale deres arbejde til andre. Dette er en udfordring i forhold til fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af nye medarbejdere.
- Få ledere på plejehjemmene (ca. 20 %) giver udtryk for, at de fuldt ud tør løbe en risiko ved at nytænke praksis og udfordre eksisterende regler og retningslinjer.
- En del medarbejdere på plejehjemmene (ca. 35 %) oplever, at plejehjemmene ikke er gode til at inddrage og samarbejde med frivillige og lokalområdet.

Frisættelsen som løsning

Overordnet ses det af de foreløbige erfaringer med frisættelsen af de 10 plejehjem i Aarhus Kommune, at frisættelsen kan have et potentiale til at løse nogle af de oplevede udfordringer. Følgende forhold kan særligt fremhæves:

- Medarbejdere på frisatte plejehjem giver i lidt højere grad end medarbejdere på øvrige plejehjem udtryk for, at den enkelte borger får den hjælp, som borgeren har brug for. Det gælder eksempelvis i forhold til oplevelsen af, om borgeren har selvbestemmelse i dagligdagen og mulighed for aktiviteter. Forskellen på de frisatte og ikke-frisatte plejehjem er især drevet af de plejehjem, som på nuværende tidspunkt har arbejdet mest med frisættelsen.

- Medarbejdere på de plejehjem, der har arbejdet mest med frisættelsen, har en højere grad af jobtilfredshed end medarbejdere på øvrige plejehjem.
- Der har været en forholdsvis høj grad af lokal forsøgsaktivitet på centrale områder af ældreplejen (fx nedbringelse af dokumentationsbyrde, mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse og flere aktiviteter med beboerne). Det indikerer øget lokal risikovillighed og en større villighed til at udfordre eksisterende praksis end tidligere.
- Der er i forsøget med lokal frisættelse gode eksempler på en øget inddragelse af pårørende og civilsamfund, bl.a. gennem etablering af café, hvor beboere, pårørende og folk fra lokalområdet kan mødes.

De foreløbige erfaringer med lokal frisættelse i Ældre og Omsorg, Aarhus Kommune, er i tråd med de generelle erfaringer på området (bl.a. fra velfærdsaftalerne).

Anbefalinger

På baggrund af de hidtidige erfaringer med lokal frisættelse af plejehjem i Aarhus Kommune vil VIVE pege på følgende anbefalinger til den fremadrettede proces:

- **Der er grund til fortsat at investere tid og ressourcer i projektet.** Arbejdet med lokal frisættelse har udviklet løsninger med potentiale til at afhjælpe nogle af de opmærksomhedspunkter i ældreplejen, som medarbejdere og ledere peger på, og dette potentiale er endnu ikke fuldt indfriet. Fremadrettet vil arbejdet blive understøttet af ny lovgivning på området (ny ældrelov pr. 1.7. 2025) og en generel national opmærksomhed på lokal frisættelse.
- **Der er behov for mere tydelighed omkring indholdet og værdien af arbejdet med lokal frisættelse.** I projektets første fase var der blandt mange medarbejdere og ledere en usikkerhed om, hvad en lokal frisættelse konkret indebar, og hvilken betydning den havde for det enkelte plejehjem. Det ville skabe større tydelighed omkring forsøget med en styrket inddragelse af ledere og medarbejdere i projektet og en styrket kommunikationsindsats, bl.a. i form af formidling af lovende praksis under en lokal frisættelse.
- **Der er behov for at forankre projektet omkring lokal frisættelse mere bredt blandt alle de frisatte plejehjem.** VIVEs analyser viser, at der blandt de mest aktive frisatte plejehjem er et klart potentiale i forhold til at øge kvaliteten for borgeren og tilfredsheden blandt medarbejderne. Dette potentiale kan udfoldes endnu mere, hvis flere plejehjem og flere medarbejdere indgår aktivt i forsøget.

- **Der er grund til yderligere at udvikle de styrings- og ledelsesmæssige implikationer af lokal frisættelse, herunder forvaltningens rolle.** Der peges generelt på, at der i en lokal frisættelse er behov for en stærk understøttelse af lokale udviklingsaktiviteter, og at det fordrer nye roller hos de lokale plejehjemsledere og i forvaltningen. Der er allerede positive erfaringer med en mere faciliterende og inddragende form for ledelse og understøttelse af medarbejdernes faglighed og selvstændige problemløsning, og der er positive erfaringer med etablering af en mere direkte adgang til forvaltningsmæssige ressourcer ("livliner").

> Dokumentation

Litteratur

Buch, M.S., Topholm, E.H.-E. & Christensen, J. (2024). *Faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen – erfaringer fra 25 kommuner: Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Dansk Erhverv (2020). *Kommunaldirektørundersøgelsen 2020*. København: Dansk Erhverv.

Foged, S.K. & Kjellberg, P.K. (2024). *Sammen med borgeren: Forsøg med faste teams tilpasset borgeres aktuelle situation. Evaluering af et udviklingsprojekt i Tårnby Kommune*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelmar, U., Lindeberg, N.H., Foged, S.K., Nicolajsen, J.S. & Marcussen, E.K. (2025). *Kommunal frisættelse: Virkninger af velfærdsaftaler på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-2024*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelmar, U., Lindeberg, N.H., Foged, S.K., Nicolajsen, J.S., Schoop, S.R. & Bech, A. (2023). *Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler: Forsøg med frisættelse i syv kommuner på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-22*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelmar, U. & Pedersen, L.B. (2024). *Fem spor i lokal frisættelse: 12 års danske erfaringer*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelmar, U. & Pedersen, L.B. (2025). *Et fremadrettet blik på lokal frisættelse: Ændringer i styring og ledelse*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Porsager, J., Knudsen, L. & Kvorning, M.R. (2020). *Aarhuskompasset: Mindre system. Mere borger*. København: Tænk tanken Mandag Morgen.

Regeringen (2022). *Ansvar for Danmark. Det politiske grundlag for Danmarks regering*. København: Statsministeriet.

Regeringen (2024). *Bred aftale om ældrereform*. <https://www.regeringen.dk/nyheder/2024/bred-aftale-om-aeldrereform/>

Bilag 1 Eksempler på lokale forsøgsaktiviteter

Bilagstabel 1.1 Oversigt over forsøgsaktiviteter

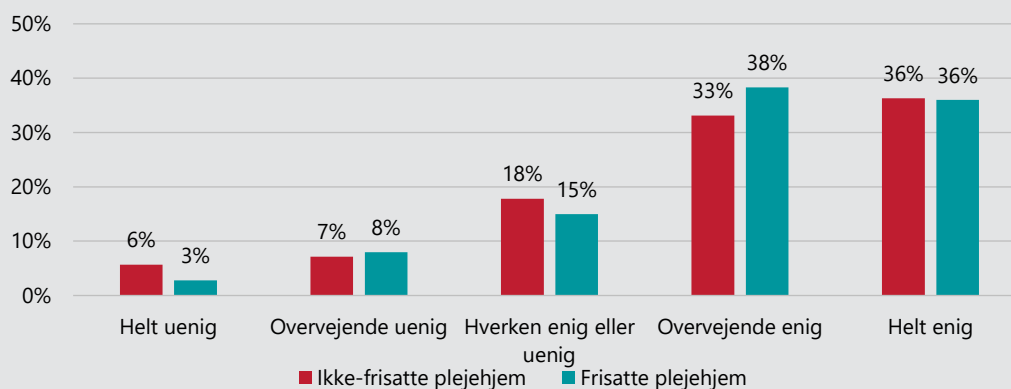
Forsøgsaktivitet	Beskrivelse	Plejehjem
Mere målrettet visitation	Plejehjemmet henvender sig til en særlig gruppe borgere med psykiske udfordringer. Derfor har man en bestemt type tilbud og beboersammensætning, der ikke passer til alle. Plejhjemslederen og visitationen aflægger sammen et hjemmebesøg. Formålet er at modtage beboere, der i så høj grad som muligt kan drage fordel af plejehjemmets tilbud.	Plejehjemmet Carl Blochs Gade
Mulighed for mobilepay	Plejehjemmet har fået en dispensation fra indkøbsaftalen og dermed fået mulighed for at handle lokalt. Konkret har de fået en mobilepay konto til at foretage indkøb i lokalområdet med beboerne. Formålet er at øge livskvaliteten hos de ældre ved at øge deres medbestemmelse i forhold til valg af fødevarer og give beboerne en større kontakt med lokalmiljøet.	Åbygård Plejehjem
7/7 nattevagter	Med den nye forsøgsordning arbejder nattevagten 7 dage i træk og har fri de 7 følgende dage. Tidligere arbejdede nattevagten 5 dage, havde 5 dage fri, arbejdede 2 dage og havde 2 dage fri. Formålet med ændringen er at sikre en højere arbejdsglæde og et større overskud blandt de ansatte i nattevagten, idet de med den nye ordning har færre skift i døgnrytmen.	Malling Plejehjem
Arbejdstidstilrettelæggelse	Plejehjemmet ønsker at arbejde med flere "skæve" vagter for i højere grad at kunne dække beboernes behov.	Næshøj Plejehjem
Dokumentation om funktions- evnetilstande	Plejehjemmet har afskaffet dokumentation om funktionsevnetilstande i borgernes journaler. Informationen er i stedet flyttet til andre steder i omsorgssystemet. Formålet er at undgå dobbeltdokumentation og minimere antallet af steder, som personalet skal søge information om beboeren. Plejehjemmet Ceres Huset er langt i dette forsøg, og Vejlbysgade Plejehjem har påbegyndt en lignende proces.	Plejehjemmet Ceres Huset Vejlbysgade Plejehjem
Omlægge ydelsesregistrering	Plejehjemmet har, indtil den nye ældrelov trådte i kraft, fået undtagelse fra at oprette ydelser efter serviceloven i forbindelse med indflytning. Normalt oprettes der ydelser på den praktiske hjælp, der gives, fx rengøring, personlig pleje, tøjvask, tilberedelse af mad m.m. Ved at oprette færre ydelser frigives der tid til borgernært samvær og omsorg.	Plejehjemmet Ceres Huset
Ny forløbsmodel	Forløbsmodellen er en arbejdsgang for borgerforløb i Sundhed og Omsorg. Denne model er på Vejlbysgade Plejehjem erstattet af to kontaktpersoner (SOSU-medarbejdere), der følger beboeren i forbindelse med indflytning. Formålet er at skabe en bedre relation til borgeren og opbygge en relation, der gør processen mere tryk for beboeren. Malling Plejehjem og Åbygård Plejehjem har også erstattet forløbsmodellen med en lignende ordning med det formål at undgå dobbeltdokumentation og sikre en rød tråd i forløbet.	Malling Plejehjem Vejlbysgade Plejehjem Åbygård Plejehjem
Enklere arbejds- gange	Plejehjemmet har afskaffet et afkrydsningsskema i forbindelse med dosering af medicin. Det er blevet erstattet af lejlighedsvis kontrol af doseringen udtrykket ved stikprøve. Formålet er at skabe bedre tid til nærvær med beboerne.	Åbygård Plejehjem
Ydelsespakker	Plejehjemmene har et ønske om, at beboere visiteres til en samlet ydelsespakke, når de får en plejehjemsplads. Formålet er at spare sagsbehandlingstid, ved at plejehjemmene ikke skal søge	Plejehjemmet Ceres Huset

Forsøgsaktivitet	Beskrivelse	Plejehjem
	visitationen om hver enkelt ydelse. Desuden er tanken, at borgerne får dækket deres behov tidligere, idet der forventeligt vil være en kort sagsbehandlingsproces fra, at et behov opstår, til at ydelsen gives. Forsøget er i en opstartsfasen.	Plejhjemmet Kristiansgården Åbygård Plejehjem
Selvbestilling af ydelser	Medarbejdere på plejhjemmet kan nu i højere grad selv tilrette, hvilke ydelser en borger har brug for. Det medfører en lettere sagsgang. Arbejdsgangen er i første omgang etableret for bleer og ønskes udbredt til andre områder.	Malling Plejehjem
Vågeteknologi og færre fald	Plejehjemmet ønsker at anskaffe vågeteknologi, der kan analysere beboernes døgnrytmetendenser og dermed hjælpe med at forebygge fald.	Plejehjemmet Fuglebakken
Vågeteknologi og bedre søvn	Plejehjemmene ønsker at anskaffe vågeteknologi for at minimere unødige personalebesøg hos beboerne om natten og deraf følgende forstyrrelser af beboernes søvn.	Plejehjemmet Fuglebakken Malling Plejehjem Plejehjemmet Kristiansgården
LOVOT-robotter	Plejehjemmene har fået LOVOT-robotter, der kan give beboerne en oplevelse af mere social kontakt og omsorg. Robotterne er udstyret med kunstig intelligens og kan respondere på beboernes følelsesudtryk. Formålet med robotterne er, at de skal kunne varetage sociale og omsorgsrelaterede opgaver på tidspunkter, hvor personalet ikke er inde hos beboeren.	Plejehjemmet Fuglebakken Plejehjemmet Kristiansgården
Aktivitetsskærm (YetiCare)	Plejehjemmene har fået leveret en aktivitetsskærm. Der er tale om en interaktiv skærm, der kan bidrage til træning af borgernes kognitive funktionsniveau.	Plejehjemmet Kristiansgården Malling Plejehjem Plejehjemmet Fuglebakken
Vendesystemer	Plejehjemmet har fået en teknologi, der hjælper med forflytninger.	Plejehjemmet Kristiansgården
Flere vagttyper om eftermiddagen	Plejehjemmet har indført en ny type vagt, der løber fra kl. 12 til kl. 20. Formålet er at have en vagtplanlægning, der i højere grad er tilpasset borgerens behov. Det åbner op for at imødekomme borgerens ønske om, at der er tid til aktiviteter og udflugter om eftermiddagen, idet der nu er ekstra bemanning om eftermiddagen.	Åbygård Plejehjem
Overlappende vagter mellem morgen og aften	Plejehjemmets beboergruppe har få pårørende, og en del beboere ønsker at sove længe. Plejhjemmet har derfor etableret en type vagt, hvor den ansatte møder senere og bliver længere om eftermiddagen. Det skaber en ekstra bemanning om eftermiddagen. Den ekstra medarbejder om eftermiddagen har særlig til opgave at skabe sociale aktiviteter for beboerne.	Plejehjemmet Carl Blochs Gade
Fælles spisning	Plejehjemmet har indledt et samarbejde med CFIA (Center for Innovation i Aarhus) i forhold til at få et øget fokus på måltider og fællesskaber.	Næsthøj Plejehjem
Uddannelsesplejehjem	Plejehjemmet har ønsket at danne ramme om nye typer af uddannelsesforløb. Plejhjemmet har fået en psykomotorikstuderende ind, og der er startet en elev, der uddanner sig til sundhedsadministrativ koordinator og bl.a. indgår i forløb, der opkvalificerer til evalueringssansættelser.	Næsthøj Plejehjem
Plejehjemscafé	Plejehjemmet har overtaget en café, der ellers ville lukke. Caféen fungerer som et sted, hvor plejhjemmet kan invitere de omkringliggende lokalsamfund ind og øge kontakten mellem beboere og lokalsamfund. Plejhjemmet er derfor også begyndt at planlægge	Åbygård Plejehjem

Forsøgsaktivitet	Beskrivelse	Plejehjem
	flere aktiviteter rettet mod både beboere og borgere fra lokalområdet.	
Samarbejde med psykiatrisk afdeling	Plejehjemmet har en beboergruppe, der ofte lider af psykiske udfordringer. Der er derfor etableret et samarbejde med en psykiatrisk afdeling for bl.a. at sikre en bedre gensidig forståelse, et bedre samarbejde og bedre overgange i forbindelse med indlæggelser.	Plejehjemmet Carl Blochs Gade
Uddannelse af iranske sygeplejersker	Plejehjemmet har haft fire iranske sygeplejersker ansat i midlertidige stillinger med en mentor tilknyttet. Formålet var at oplære de iranske sygeplejersker i dansk arbejdskultur og forståelse af pleje- og omsorgsarbejde. Det havde til formål at gøre dem klar til at indtage faste stillinger i pleje- og omsorgssektoren i Danmark. Aktiviteten er afsluttet.	Egely Plejehjem
Fleksible måltider	Beboerne kan spise på forskellige tidspunkter om aftenen. Borgerne kan således passe måltidet ind i deres egen døgnrytme.	Åbygård Plejehjem

Bilag 2 Resultater fra survey blandt medarbejdere

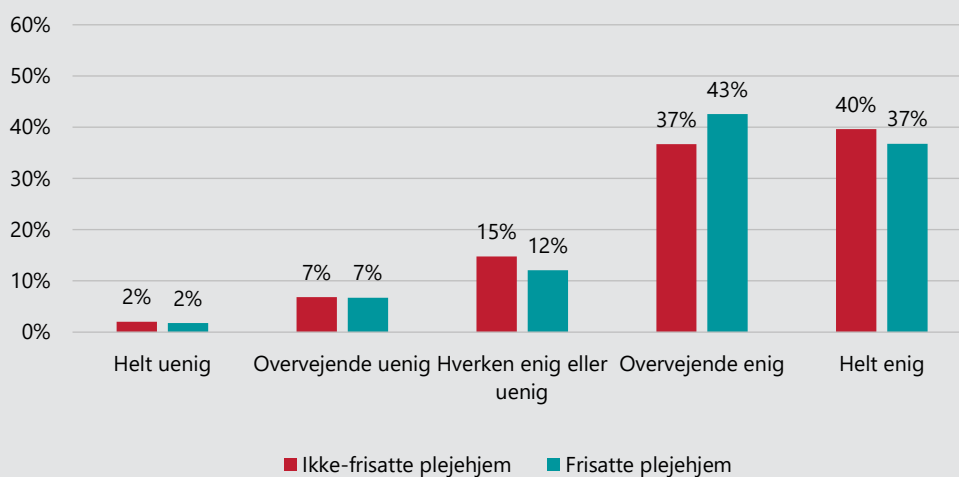
Bilagsfigur 2.1 Jeg vil anbefale mit arbejde til andre



Anm.: N = 1.029. Q1_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit arbejde? Jeg vil anbefale mit arbejde til andre. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

Bilagsfigur 2.2 Jeg føler mig motiveret i mit arbejde



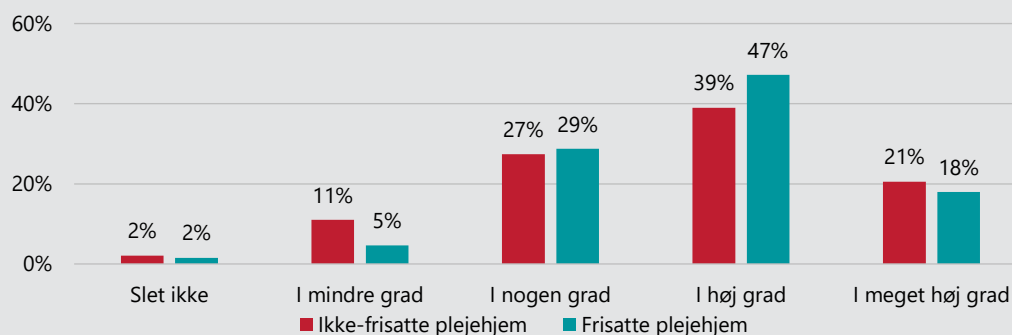
Anm.: N = 1.068. Q1_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit arbejde? Jeg føler mig motiveret i mit arbejde. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

Bilagsfigur 2.3

I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder:

Mad og drikke (fx at borgeren kan få den ønskede mad på det ønskede tidspunkt)



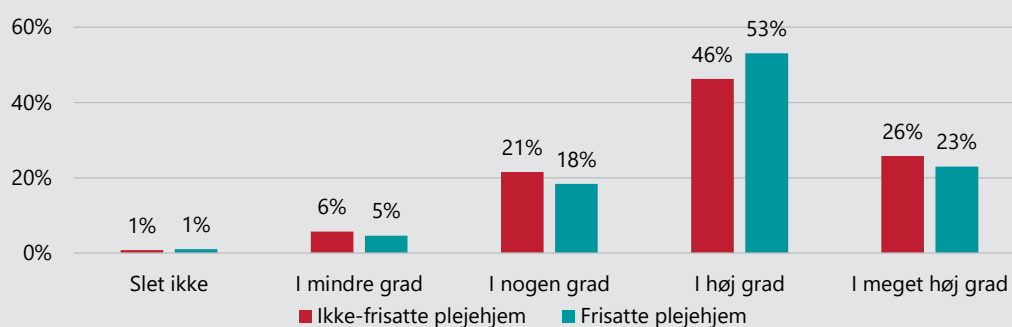
Anm.: N = 959. Q3_3: "I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder: Mad og drikke (fx at borgeren kan få den ønskede mad på det ønskede tidspunkt). Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

Bilagsfigur 2.4

I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder:

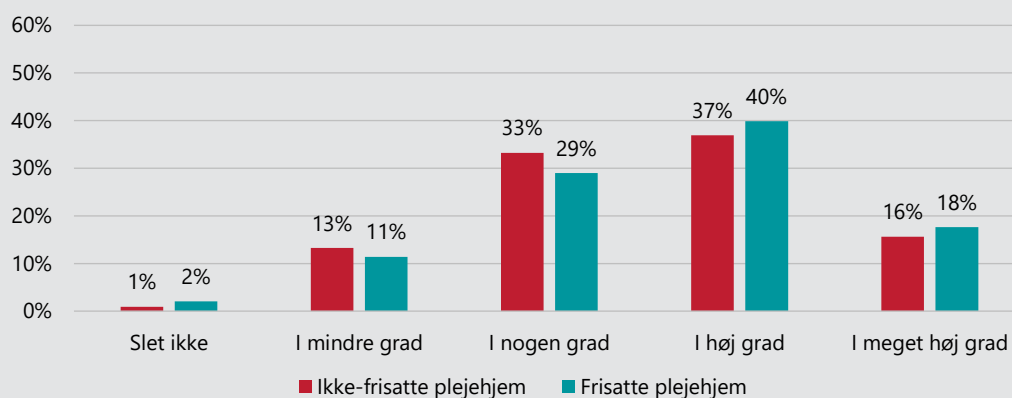
Tryghed (fx tryghed i forhold til at undgå uheld og kunne tilkalde hjælp fra personalet)



Anm.: N = 964. Q3_4: "I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder: Tryghed (fx tryghed ift. at undgå uheld og kunne tilkalde hjælp fra personalet). Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

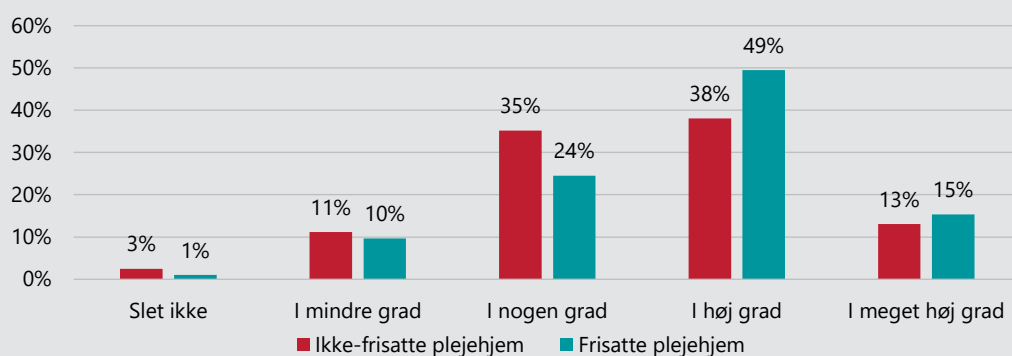
Bilagsfigur 2.5 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder:
Social kontakt (fx at modvirke ensomhed hos borgeren)



Anm.: N = 954. Q3_5: "I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder: Social kontakt (fx at modvirke ensomhed hos borgeren). Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

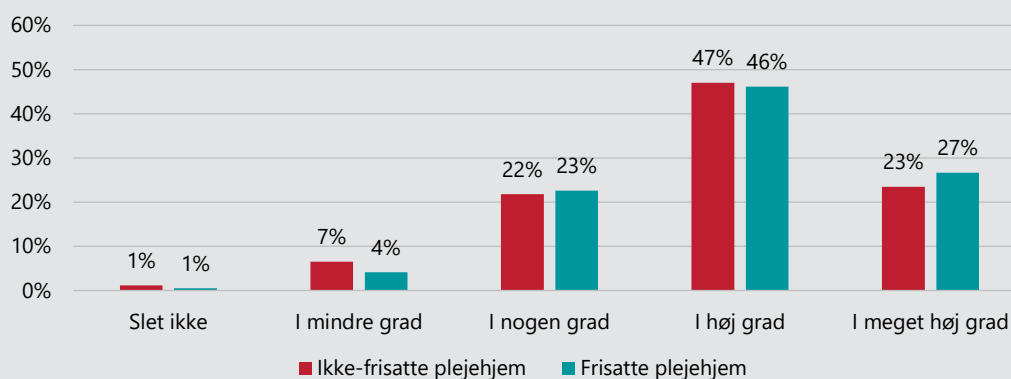
Bilagsfigur 2.6 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?
Boligen (fx et rent og komfortabelt hjem, der opleves hjemligt af borgeren)



Anm.: N = 955. Q3_7: "I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder? Boligen (fx et rent og komfortabelt hjem der opleves hjemligt af borgeren). Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

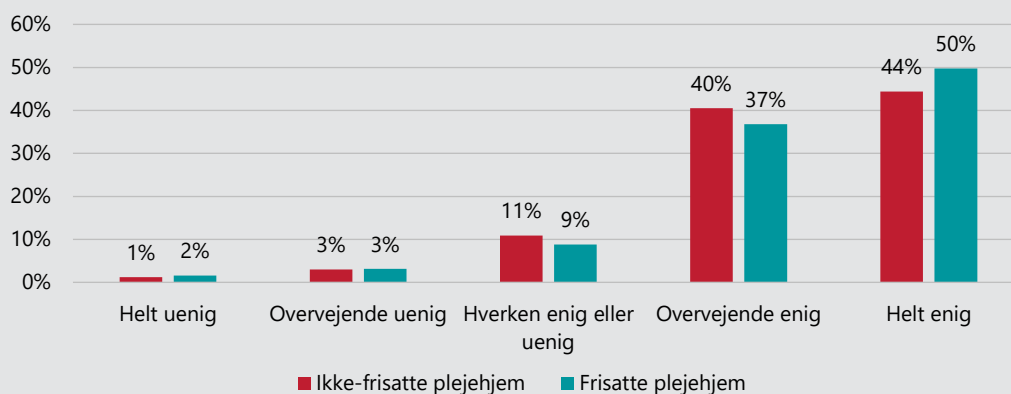
Bilagsfigur 2.7 I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder?
Værdighed (fx hjælp og pleje, der bidrager til et værdigt liv for borgeren)



Anm.: N = 961. Q3_7: "I hvilken grad oplever du, at dit plejehjem leverer en hjælp til borgeren af høj kvalitet på følgende områder? Værdighed (fx hjælp og pleje, der bidrager til et værdigt liv for borgeren). Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

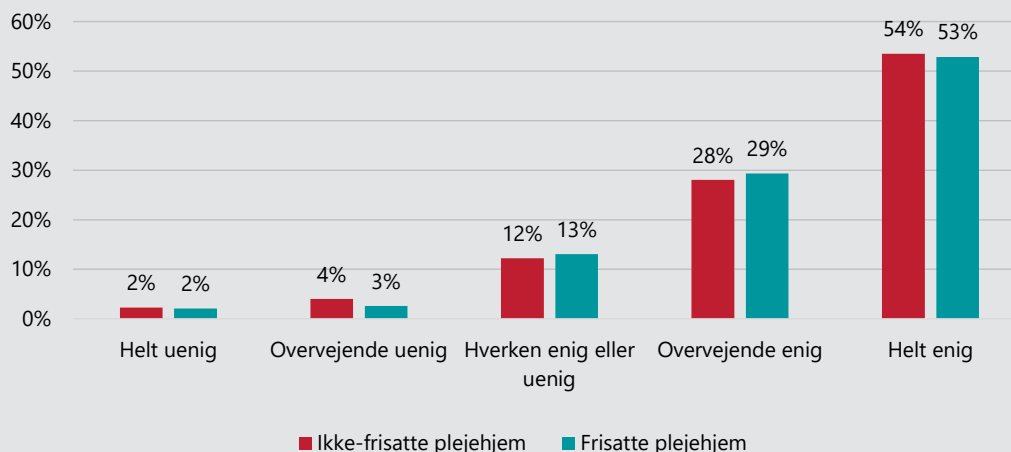
Bilagsfigur 2.8 Jeg har tilpas indflydelse på, hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver



Anm.: N = 954. Q4_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit arbejde? Jeg har tilpas indflydelse på, hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

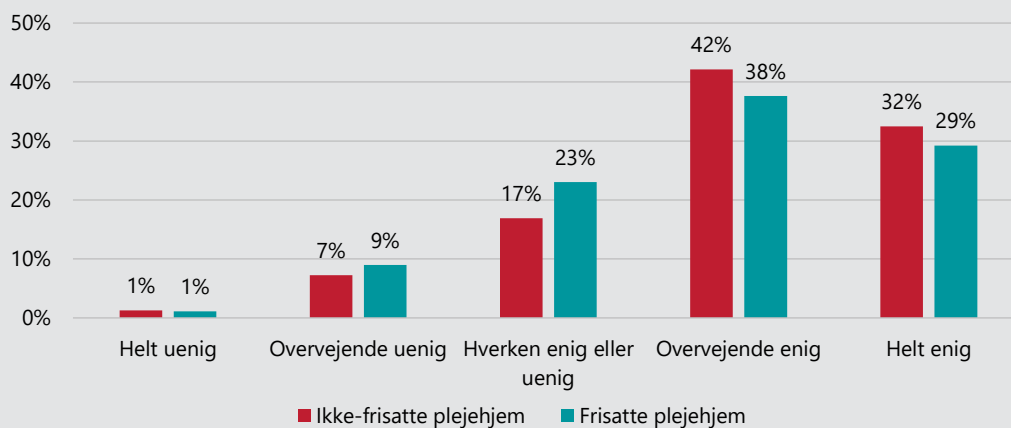
Bilagsfigur 2.9 Min leder giver mig et passende fagligt ansvar



Anm.: N = 944. Q4_4: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit arbejde? Min leder giver mig et passende fagligt ansvar. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

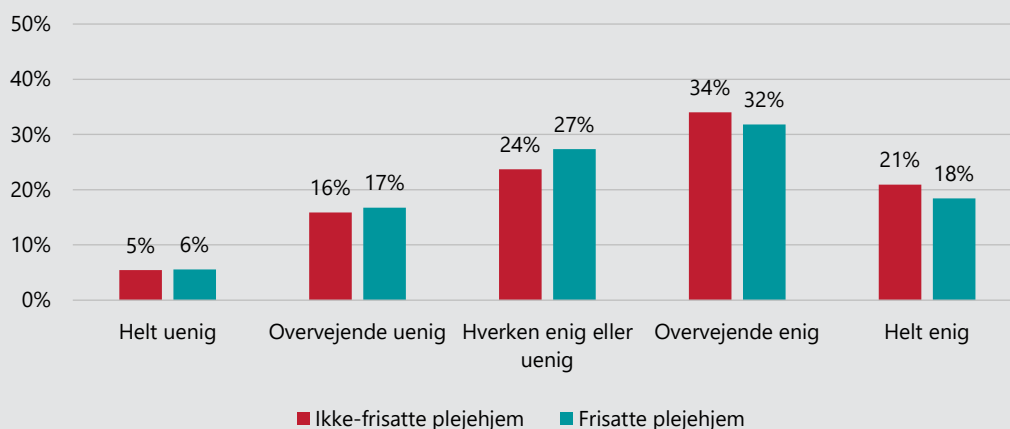
Bilagsfigur 2.10 Langt de fleste af mine administrative opgaver (krav om registreringer, dokumentation mv.) giver faglig mening i hjælpen til borgerne



Anm.: N = 895. Q5_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dine opgaver med administration, dokumentation mv.? Langt de fleste af mine administrative opgaver (krav om registreringer, dokumentation mv.) giver faglig mening i hjælpen til borgerne. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

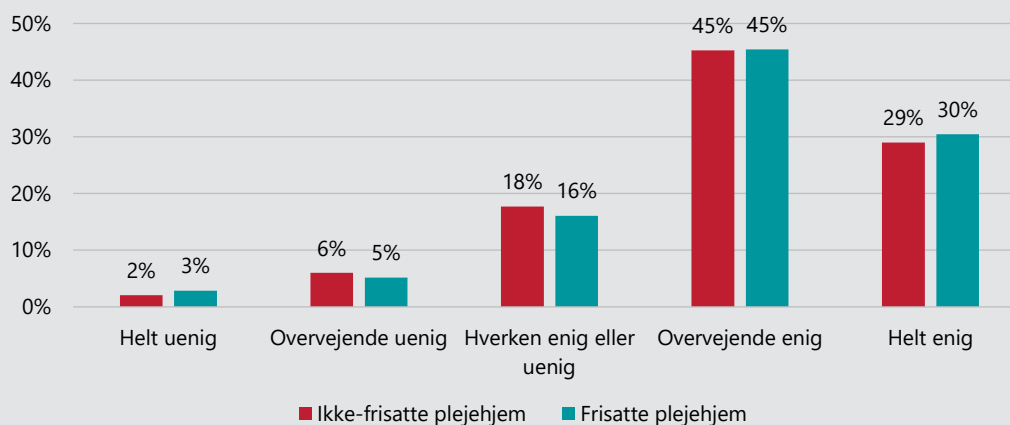
Bilagsfigur 2.11 Mit arbejde med at dokumentere er meningsfyldt og fylder ikke mere end nødvendigt



Anm.: N = 896. Q5_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dine opgaver med administration, dokumentation mv.? Mit arbejde med at dokumentere er meningsfyldt og fylder ikke mere end nødvendigt. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

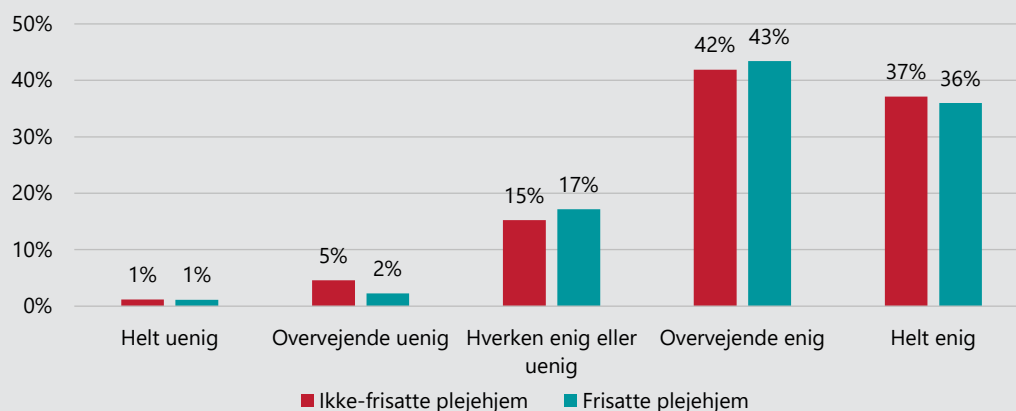
Bilagsfigur 2.12 Jeg kan nemt ændre i borgernes hjælp, så den passer til borgernes daglige behov og ønsker



Anm.: N = 857. Q6_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om borgerne, de pårørende mv.? Jeg kan nemt ændre i borgernes hjælp, så den passer til borgernes daglige behov og ønsker. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

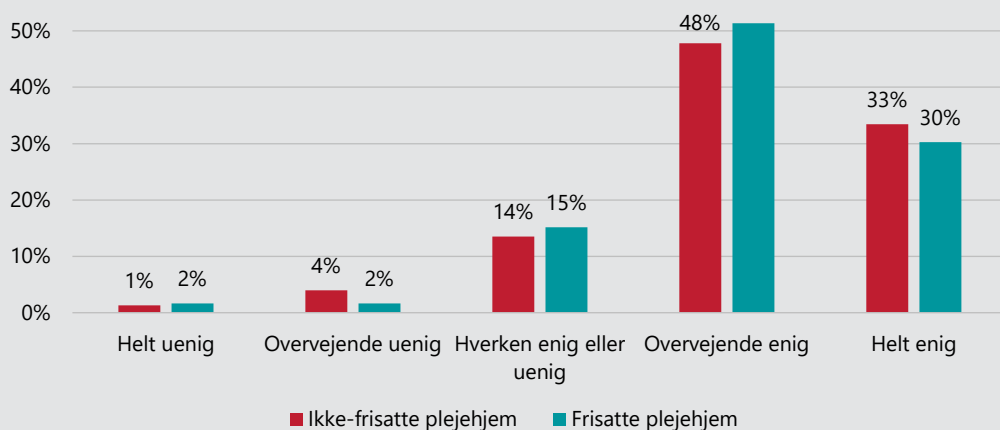
Bilagsfigur 2.13 På mit plejehjem er vi gode til at involvere de pårørende og borgerens øvrige netværk



Anm.: N = 851. Q6_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om borgerne, de pårørende mv.? På mit plejehjem er vi gode til at involvere de pårørende og borgerens øvrige netværk. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

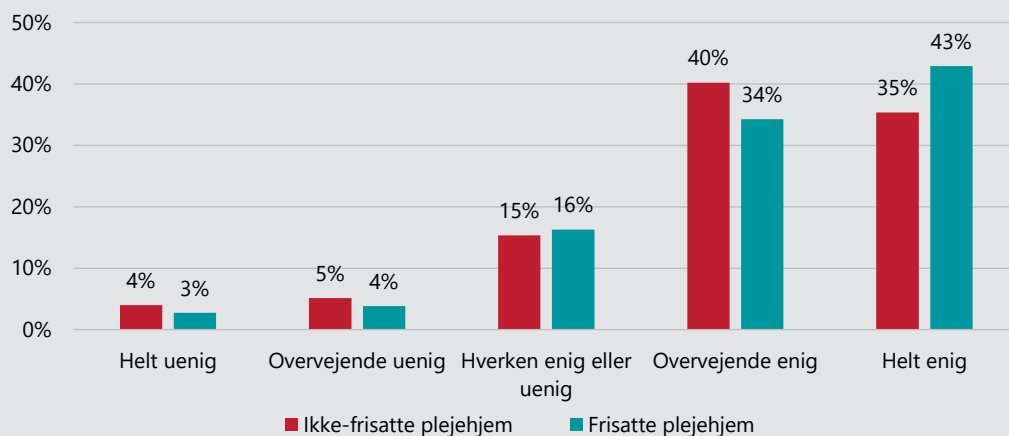
Bilagsfigur 2.14 På mit plejehjem imødekommer vi borgerne i den enkeltes behov og ønsker



Anm.: N = 888. Q6_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om borgerne, de pårørende mv.? På mit plejehjem imødekommer vi borgerne i den enkeltes behov og ønsker. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

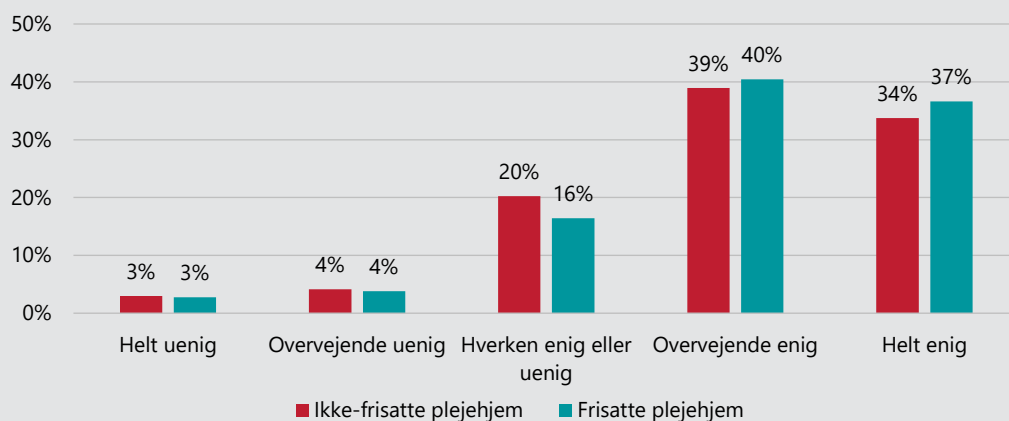
Bilagsfigur 2.15 På mit plejehjem drøfter vi faglige forhold på en åben og tryk måde



Anm.: N = 888. Q7_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om ledelse og tilgang til arbejdet? På mit plejehjem drøfter vi faglige forhold på en åben og tryk måde. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

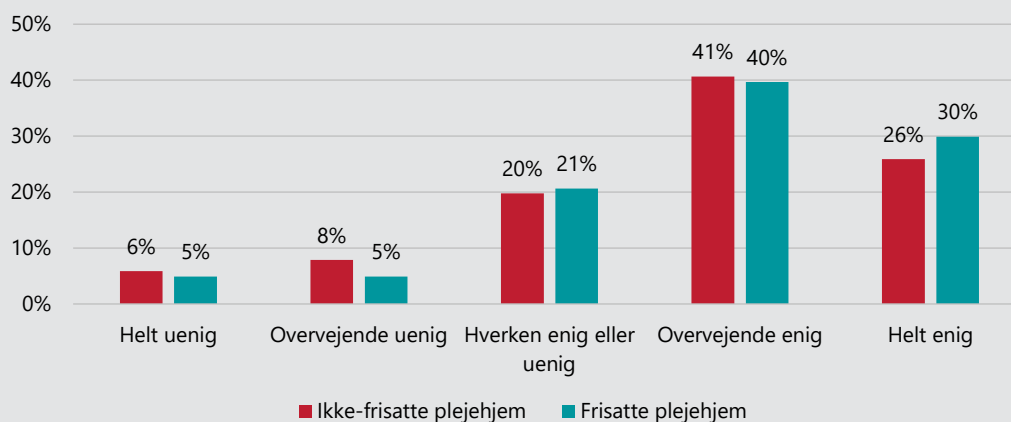
Bilagsfigur 2.16 På mit plejehjem prøver vi ofte at gøre tingene bedre og anderledes



Anm.: N = 889. Q7_4: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om ledelse og tilgang til arbejdet? På mit plejehjem prøver vi ofte at gøre tingene bedre og anderledes. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

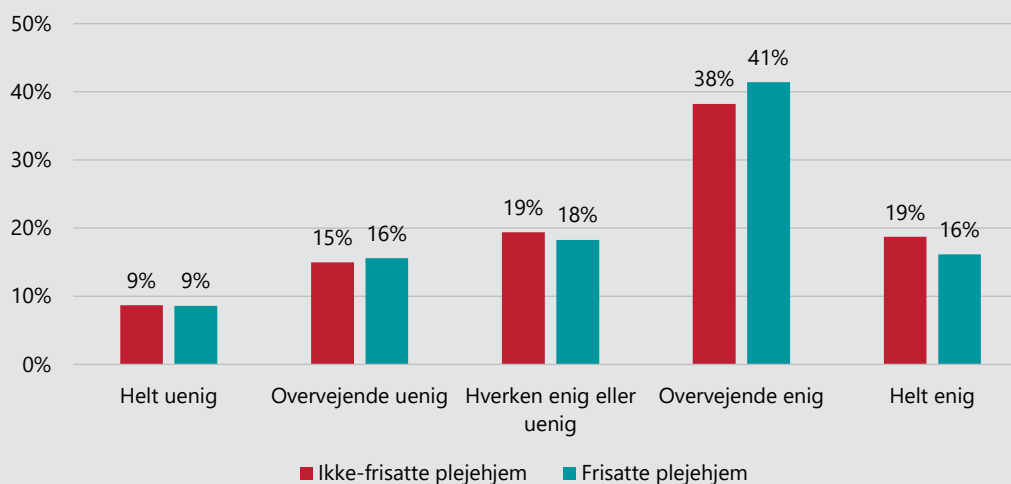
Bilagsfigur 2.17 Jeg har en oplevelse af, at vi løfter i flok på tværs af medarbejdere og ledere på mit plejehjem



Anm.: N = 898. Q8_1: "Hvor enig er du i følgende udsagn: Jeg har en oplevelse af, at vi løfter i flok på tværs af medarbejdere og ledere på mit plejehjem. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

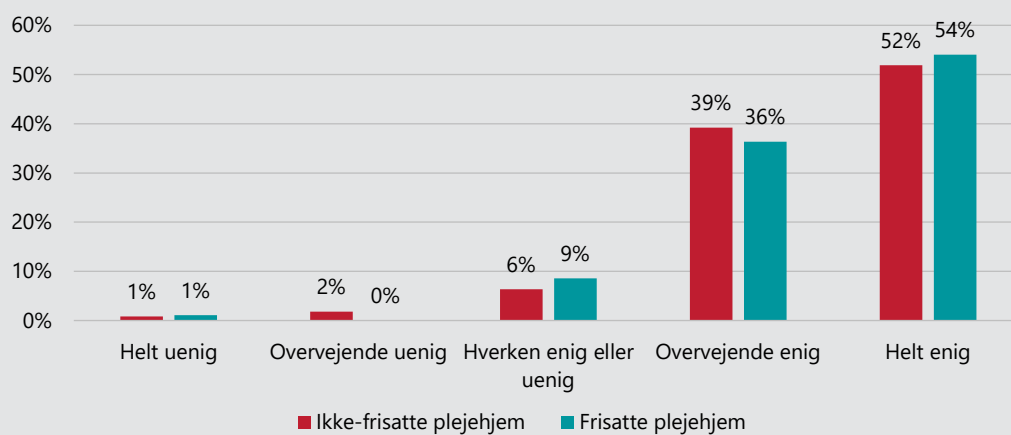
Bilagsfigur 2.18 Jeg har tid nok til at udføre mit daglige arbejde



Anm.: N = 913. Q8_2: "Hvor enig er du i følgende udsagn: Jeg har tid nok til at udføre mit daglige arbejde. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

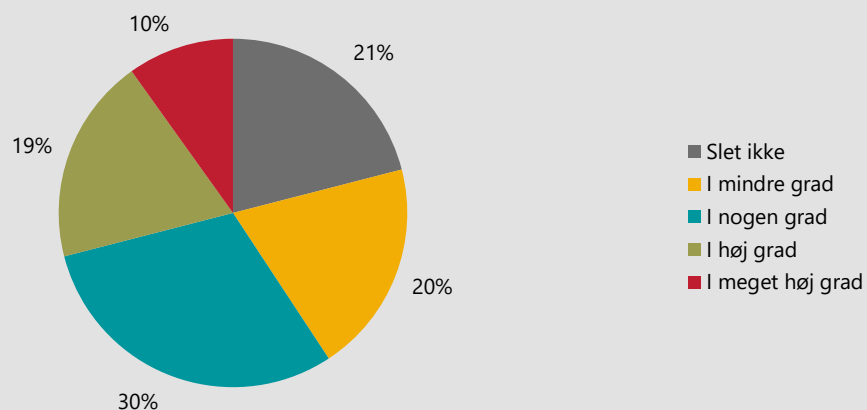
Bilagsfigur 2.19 Jeg har de kompetencer, der skal til for at udføre mit arbejde godt



Anm.: N = 914. Q8_3: "Hvor enig er du i følgende udsagn: Jeg har de kompetencer, der skal til for at udføre mit arbejde godt. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

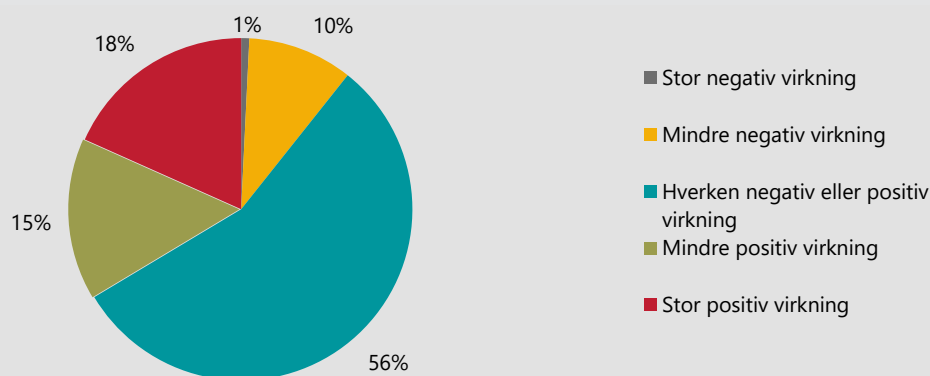
Bilagsfigur 2.20 I hvilken grad har frisættelsen af jeres plejehjem påvirket dit arbejde indtil videre?



Anm.: N = 162. Q9_3: "I hvilken grad har frisættelsen af jeres plejehjem påvirket dit arbejde indtil videre? Svarkategorier: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad."

Kilde: VIVE.

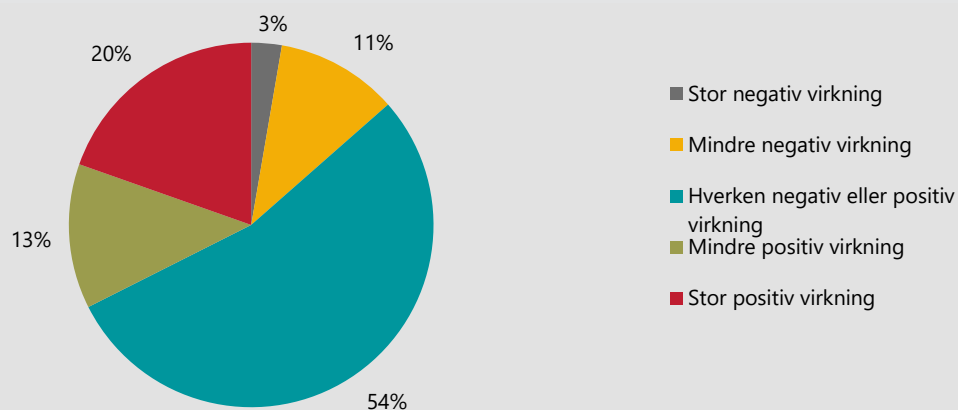
Bilagsfigur 2.21 Hvilken virkning har frisættelsen indtil videre haft for kvaliteten i hjælpen til borgerne?



Anm.: N = 131. Q10_1: "De følgende to spørgsmål omhandler jeres arbejde med frisættelsen indtil videre. Vi er opmærksomme på, at projektet om frisættelse er i startfasen, og projektet eventuelt ikke har fået nogen betydning endnu: Hvilken virkning har frisættelsen indtil videre haft for kvaliteten i hjælpen til borgerne? Svarkategorier: Stor negativ virkning, Mindre negativ virkning, Hverken negativ eller positiv virkning, Mindre positiv virkning, Stor positiv virkning."

Kilde: VIVE.

Bilagsfigur 2.22 Hvilken virkning har frisættelsen indtil videre haft for din trivsel og motivation?

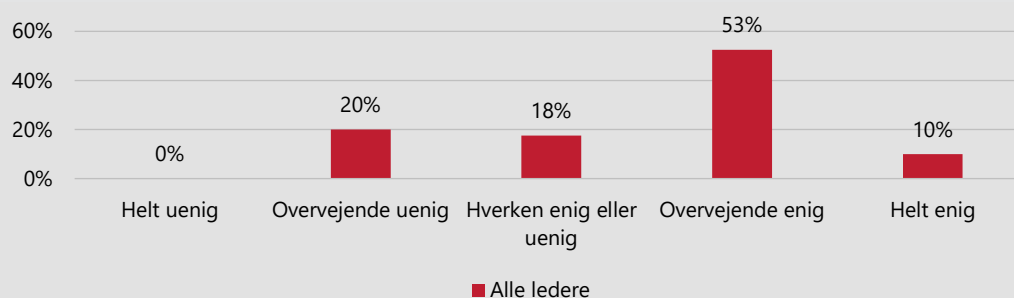


Anm.: N = 148. Q10_2: "De følgende to spørgsmål omhandler jeres arbejde med frisættelsen indtil videre. Vi er opmærksomme på, at projektet om frisættelse er i startfasen, og projektet eventuelt ikke har fået nogen betydning endnu: Hvilken virkning har frisættelsen indtil videre haft for din trivsel og motivation. Svarkategorier: Stor negativ virkning, Mindre negativ virkning, Hverken negativ eller positiv virkning, Mindre positiv virkning, Stor positiv virkning."

Kilde: VIVE.

Bilag 3 Resultater fra survey blandt ledere

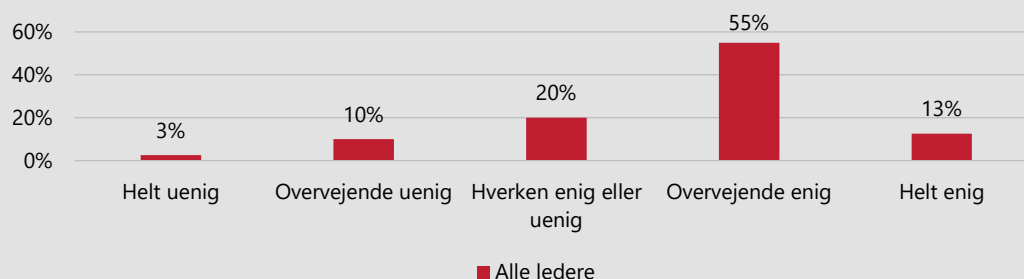
Bilagsfigur 3.1 Medarbejderne på mit plejehjem bruger mange ressourcer/tid på regler og retningslinjer, der ikke direkte understøtter kvalitet i hjælpen til borgerne



Anm.: N = 40. Q1_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med regler og retningslinjer: Medarbejderne på mit plejehjem bruger mange ressourcer / tid på regler og retningslinjer, der ikke direkte understøtter kvalitet i hjælpen til borgerne. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

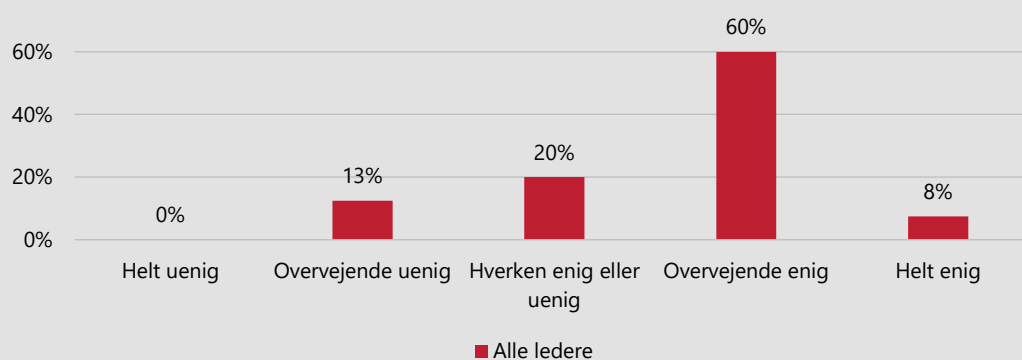
Bilagsfigur 3.2 Medarbejderne på mit plejehjem bruger mange ressourcer/tid på regler og retningslinjer, der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra kerneopgaven



Anm.: N = 40. Q1_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med regler og retningslinjer: Medarbejderne på mit plejehjem bruger mange ressourcer / tid på regler og retningslinjer, der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra kerneopgaven. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

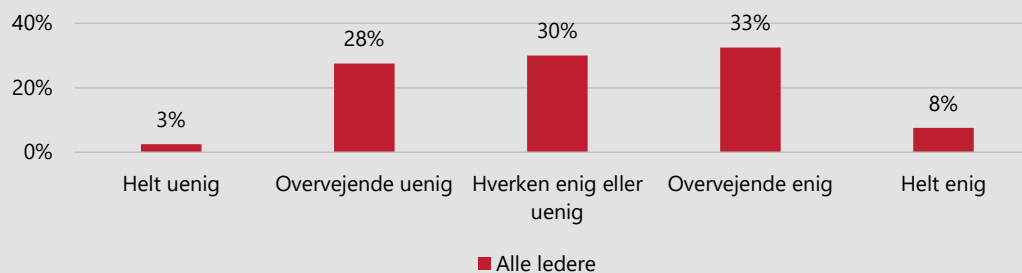
Bilagsfigur 3.3 Jeg bruger som leder mange ressourcer/tid på at overholde regler og retningslinjer, der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra min kerneopgave som leder



Anm.: N = 40. Q1_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med regler og retningslinjer: Jeg bruger som leder mange ressourcer / tid på at overholde regler og retningslinjer der skaber unødvendigt merarbejde, og som tager tid fra min kerneopgave som leder. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

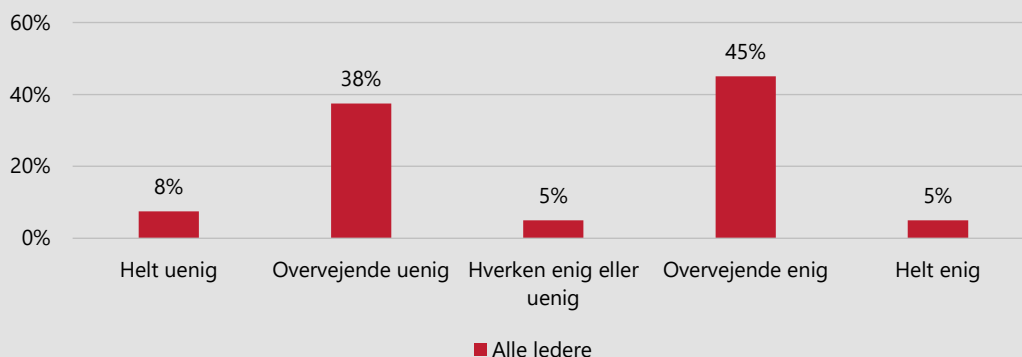
Bilagsfigur 3.4 På mit plejehjem bruger vi mange ressourcer/tid på at dokumentere plejehjemmets arbejde og resultater opadtil (til overordnede cheflag, forvaltning og politikere)



Anm.: N = 40. Q2_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med dokumentation: På mit plejehjem bruger vi mange ressourcer / tid på at dokumentere plejehjemmets arbejde og resultater opadtil (til overordnede cheflag, forvaltning og politikere). Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

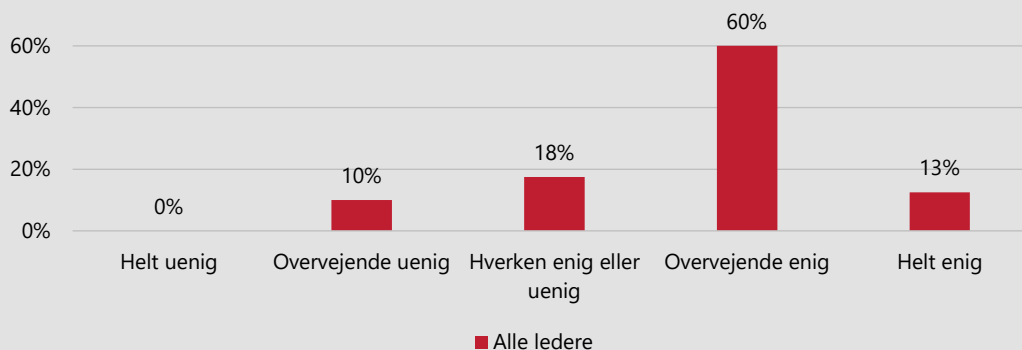
Bilagsfigur 3.5 Medarbejderne på mit plejehjem arbejder med dokumentation på en meningsfuld og effektiv måde, hvor dokumentation ikke tager mere tid end nødvendigt



Anm.: N = 40. Q2_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med dokumentation: Medarbejderne på mit plejehjem arbejder med dokumentation på en meningsfuld og effektiv måde, hvor dokumentation ikke tager mere tid end nødvendigt. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

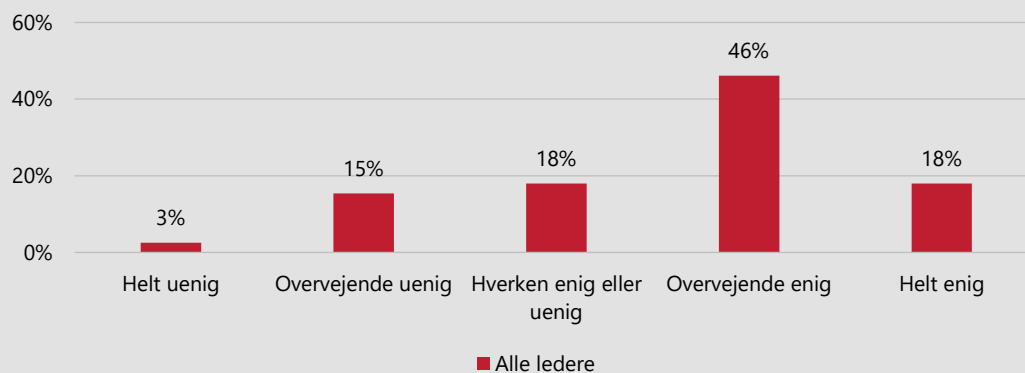
Bilagsfigur 3.6 På mit plejehjem er vi gode til at inddrage borgeres/pårørendes perspektiver og mål i vores dokumentation



Anm.: N = 40. Q2_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med dokumentation: På mit plejehjem er vi gode til at inddrage borgeres/pårørendes perspektiver og mål i vores dokumentation. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

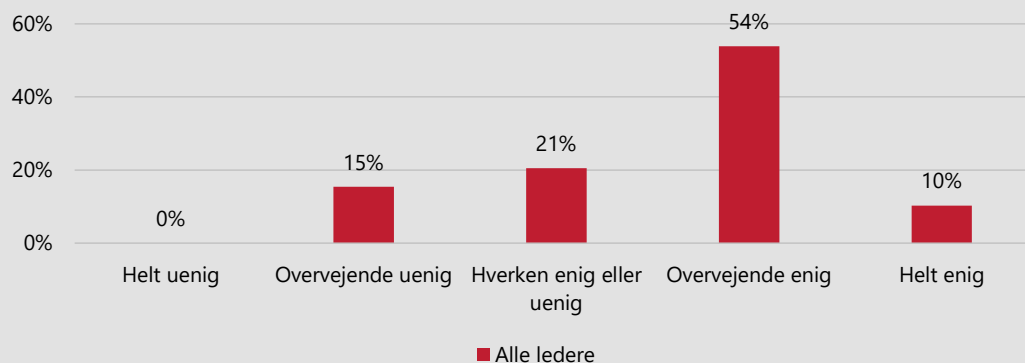
Bilagsfigur 3.7 Mit plejehjem styrer efter få overordnede værdier og mål for plejen frem for mange specifikke delmål



Anm.: N = 39. Q3_1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med at styre efter værdier og mål: Mit plejehjem styrer efter få overordnede værdier og mål for plejen frem for mange specifikke delmål. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

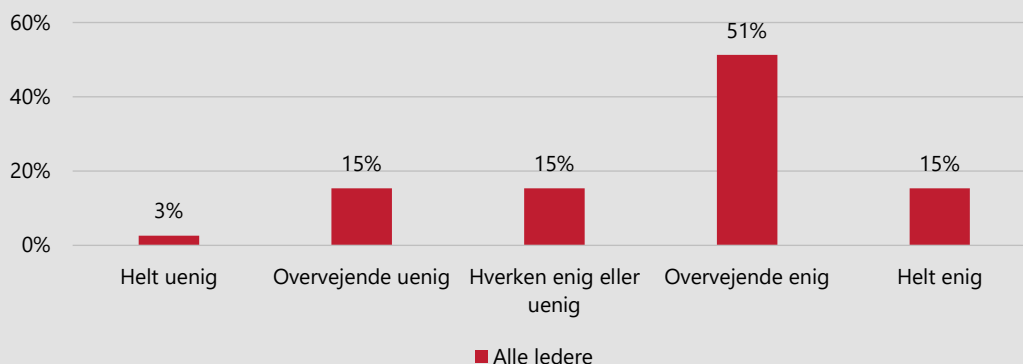
Bilagsfigur 3.8 Mit plejehjem skal leve op til så mange proceskrav (fx krav til procedurer mv.), at det kan flytte fokus væk fra vores overordnede værdier og mål for plejen



Anm.: N = 39. Q3_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med at styre efter værdier og mål: Mit plejehjem skal leve op til så mange proceskrav (fx krav til procedurer mv.), at det kan flytte fokus væk fra vores overordnede værdier og mål for plejen. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

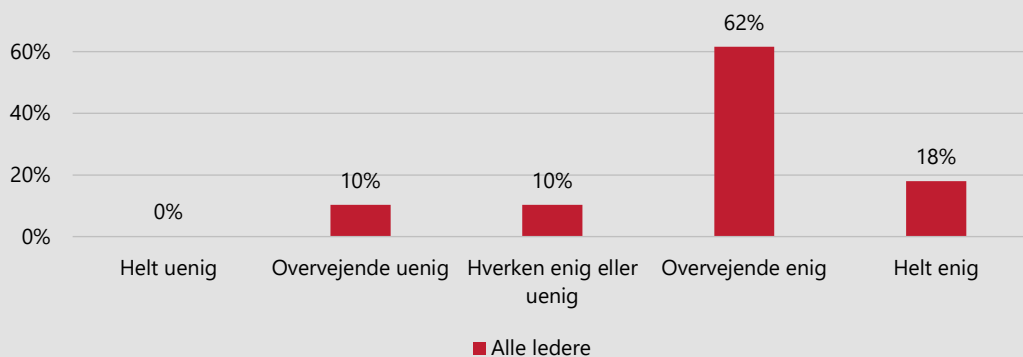
Bilagsfigur 3.9 Kommunens politikere og forvaltning kommunikerer tydeligt, at tillid og plads til faglighed er en grundlæggende værdi i plejen



Anm.: N = 39. Q4_1: Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om kommunens og dit plejehjems arbejde med tillid og faglighed. Kommunens politikere og forvaltning kommunikerer tydeligt, at tillid og plads til faglighed er en grundlæggende værdi i plejen. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

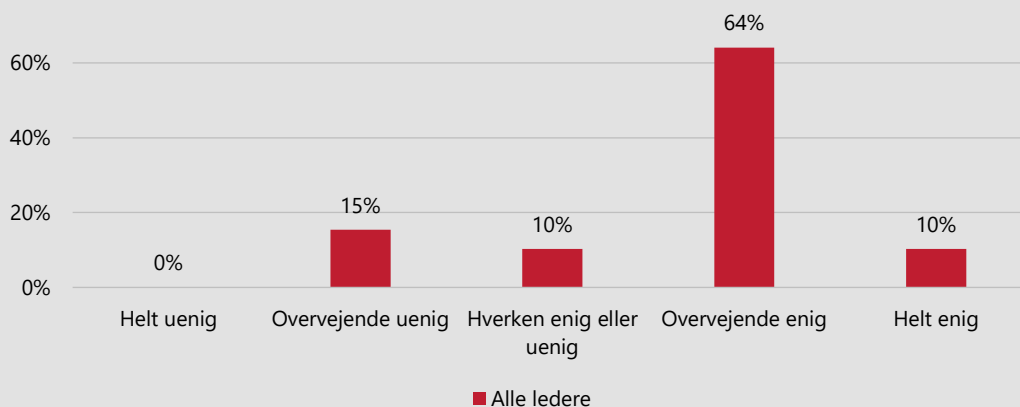
Bilagsfigur 3.10 Jeg har som leder gode muligheder for at træffe selvstændige faglige beslutninger



Anm.: N = 39. Q4_2: Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om kommunens og dit plejehjems arbejde med tillid og faglighed: Jeg har som leder gode muligheder for at træffe selvstændige faglige beslutninger. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

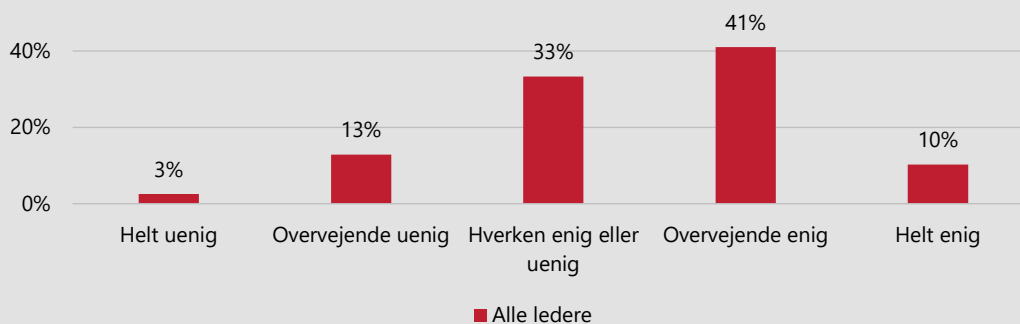
Bilagsfigur 3.11 Jeg har som leder gode muligheder for at træffe selvstændige ressourcemæssige beslutninger



Anm.: N = 39. Q4_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om kommunens og dit plejehjems arbejde med tillid og faglighed: Jeg har som leder gode muligheder for at træffe selvstændige ressourcemæssige beslutninger. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

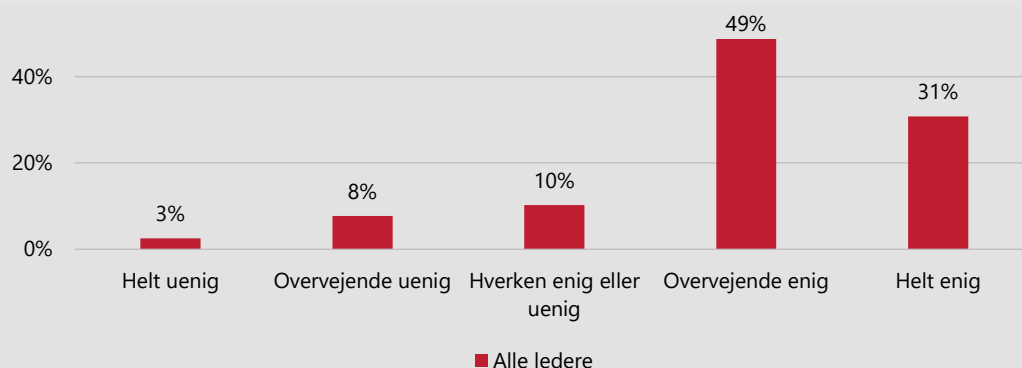
Bilagsfigur 3.12 Medarbejderne på mit plejehjem finder egne løsninger i stedet for, at vi som ledere må løse problemer og opgaver for dem



Anm.: N = 39. Q4_4: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om kommunens og dit plejehjems arbejde med tillid og faglighed: Medarbejderne på mit plejehjem finder egne løsninger i stedet for, at vi som ledere må løse problemer og opgaver for dem. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

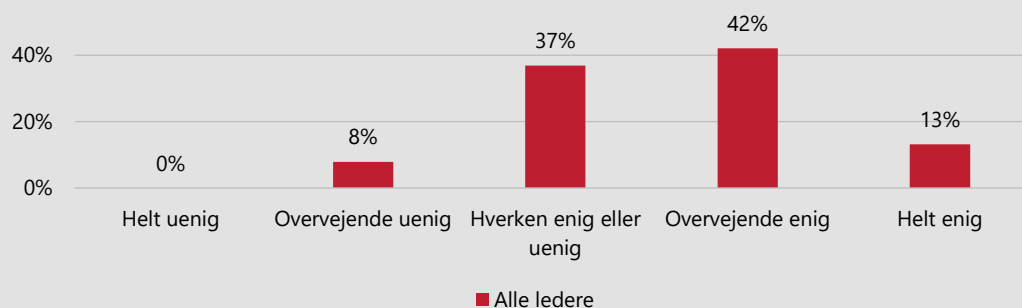
Bilagsfigur 3.13 På mit plejehjem har vi gode muligheder for at imødekomme borgernes selvbestemmelse og lave individuelle løsninger til borgerne



Anm.: N = 39. Q4_5: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om kommunens og dit plejehjems arbejde med tillid og faglighed: På mit plejehjem har vi gode muligheder for at imødekomme borgernes selvbestemmelse og lave individuelle løsninger til borgerne. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

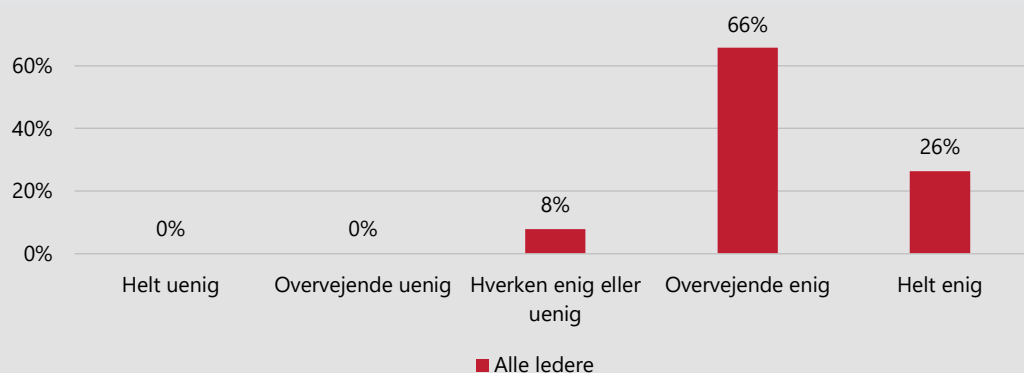
Bilagsfigur 3.14 Medarbejderne på mit plejehjem finder på ofte nye idéer og løsninger, der kan være anderledes end den måde, vi gør tingene på i dag



Anm.: N = 38. Q5:1: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med løbende at afprøve nye ting og involvere forskellige aktører: Medarbejderne på mit plejehjem finder på ofte nye idéer og løsninger, der kan være anderledes end den måde, vi gør tingene på i dag. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

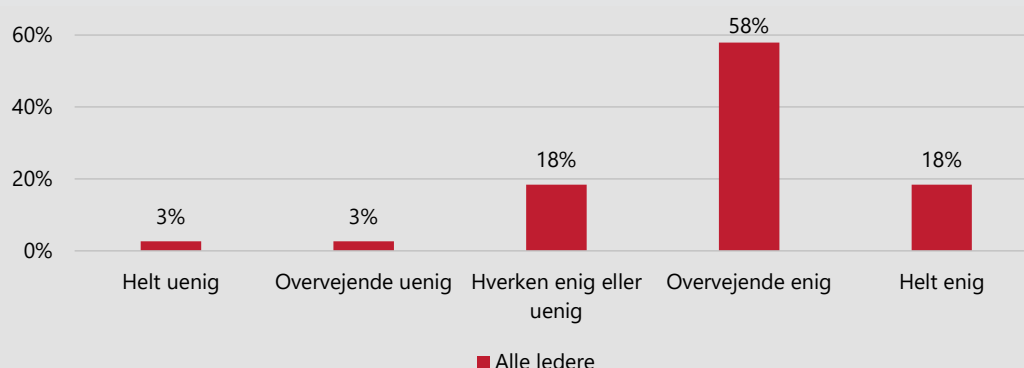
Bilagsfigur 3.15 Som leder opmuntrer jeg ofte plejehjemmets medarbejdere til selv at udvikle og afprøve nye idéer og løsninger



Anm.: N = 38. Q5_2: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med løbende at afprøve nye ting og involvere forskellige aktører: Som leder opmuntrer jeg ofte plejehjemmets medarbejdere til selv at udvikle og afprøve nye idéer og løsninger. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

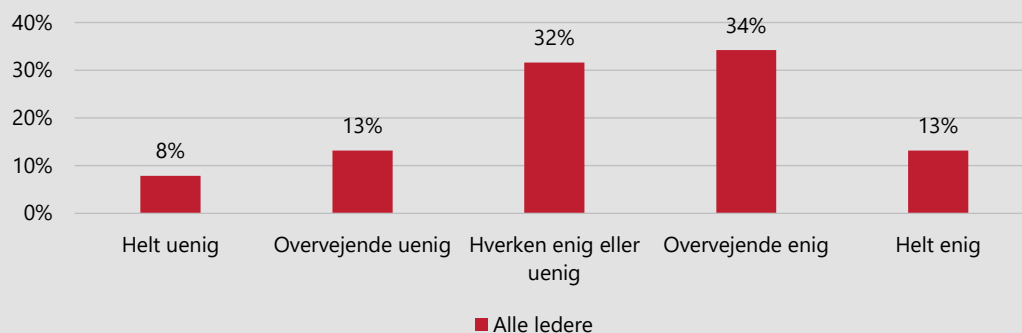
Bilagsfigur 3.16 På mit plejehjem løber vi gerne en risiko ved at afprøve helt anderledes idéer og løsninger, selvom vi ikke ved, om de virker



Anm.: N = 38. Q5_3: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med løbende at afprøve nye ting og involvere forskellige aktører: På mit plejehjem løber vi gerne en risiko ved at afprøve helt anderledes idéer og løsninger, selvom vi ikke ved, om de virker. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

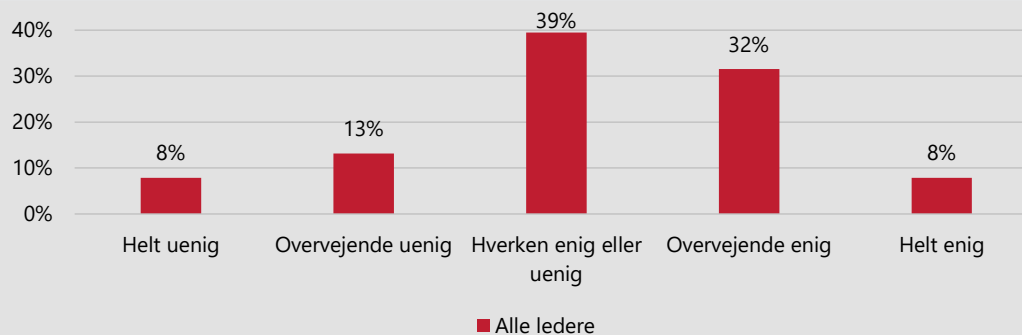
Bilagsfigur 3.17 På mit plejehjem er vi gode til at involvere de pårørende og borgernes øvrige netværk i forhold til at udvikle nye idéer og løsninger



Anm.: N = 38. Q5_4: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med løbende at afprøve nye ting og involvere forskellige aktører: På mit plejehjem er vi gode til at involvere de pårørende og borgernes øvrige netværk ift. at udvikle nye idéer og løsninger. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

Bilagsfigur 3.18 På mit plejehjem er vi gode til at involvere de frivillige og/eller lokalområdet på vores plejehjem – dette kan være i forhold til idéer og løsninger på plejehjemmet, aktiviteter mv.



Anm.: N = 38. Q5_5: "Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om dit plejehjems arbejde med løbende at afprøve nye ting og involvere forskellige aktører: På mit plejehjem er vi gode til at involvere de frivillige og/eller lokalområdet på vores plejehjem - dette kan være i forhold til idéer og løsninger på plejehjemmet, aktiviteter mv. Svarkategorier: Helt uenig, Overvejende uenig, Hverken enig eller uenig, Overvejende enig, Helt enig."

Kilde: VIVE.

