

c/o Frederiksberg Hospital
Vej 8, Indgang 1, 1. sal
Nordre Fasanvej 57
DK – 2000 Frederiksberg

T +45 82828246
E
info@patientsikkerhed.dk

www.patientsikkerhed.dk

29. maj 2024

Ældrepleje af høj kvalitet – input til udviklingsplan for kvalitet på plejehjemmene i Gentofte Kommune

Afrapportering

Indhold

1. Opsamling af resultater	3
2. Baggrund	4
3. Metode og tilgang	5
4. Resultater af servicetjek	6
5. Input fra workshops	8
6. Resultater af spørgeundersøgelse	10
7. Anbefalinger	12

Denne afrapportering beskriver input og anbefalinger til en udviklingsplan for plejeboligområdet i Gentofte Kommune. Til grund for anbefalingerne ligger en afdækning af kvalitet og kvalitetsorganisering på plejeboligområdet gennemført i perioden fra 1. marts 2024 til 1. juni 2024. I løbet af denne periode er der udført et servicetjek med gennemgang af dokumenter, afholdt workshops, og gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Rapporten præsenterer de væsentligste fund, analyser og konklusioner.

1. Opsamling af resultater

På baggrund af de indsamlede data fra

- Servicetjek (gennemgang af politiske mål, standarder, referater, data mv.)
- Workshops med medarbejdere og ledere
- Spørgeskemaundersøgelse

har PSImprove en række observationer:

Ældreplejen i Gentofte finder grundlæggende sted på et højt niveau. Udgangspunktet for at yde høj kvalitet er til stede på en række parametre. Gentofte Kommune har en række styrkeområder, herunder, at

- Gentofte kommune anvender relativt mange ressourcer på ældreområdet
- Borgerne er i centrum hos politikere, ledelse og medarbejdere
- Kompetenceudvikling på faglige områder prioriteret
- Politikere, ledelse og medarbejdere prioriterer kvalitet

På en række områder er der dog også overordnet mulighed for at forbedre rammebetingelserne:

- Der er en relativt høj personaleomsætning, hvilket har en væsentlig betydning for den kvalitet, der kan ydes.
- Der findes mange politikker, strategier og indsatsområder, herunder kompetenceudvikling, men ikke alle ses omsat til konkrete handlinger hos borgerne og kompetencerne til at arbejde med løbende forbedringer kan styrkes.
- Forbindelsen mellem mål og opfølgning kan styrkes. Kvalitetsorganisationen under opbygning kan understøtte dette med det rette fokus.
- Der er mange bolde i luften, og ikke en tydelig koordinering og prioritering af tiltag eller mulighed for at implementere de enkelte tiltag "i bund".
- Videndeling og læring på tværs kan styrkes, da der findes mange gode tiltag, som med fordel kan spredes og data mv., som der kan følges op på.

Der er således et tydeligt organisatorisk "gap" mellem de centralt fastsatte ambitioner og mulighederne for at udføre handlingerne i praksis. Overordnet kan disse "gaps" beskrives således:

- Gap nr 1 – fra politik til faglig kvalitet
- Gap nr 2 – fra hensigter til implementering i bund

- Gap nr 3 – fra lav faglighed og personaleknaphed til tilknytning og flerfaglighed
- Gap nr 4 – fra borgere og pårørendes forventninger til virkelighed (og tilbage igen!)

På mere konkrete områder ses der desuden udfordringer ("gaps"):

- Antallet af klager og henvendelser er stigende, og der er en betydelig psykologisk utryghed hos ledere og medarbejdere i forhold til samarbejdet med især pårørende.
- Kommunikation og adfærd er et omdrejningspunkt i en række klager mv. Der opleves stigende krav fra især pårørende, hvilket afspejler sig i samarbejdet.
- Der kan arbejdes mere systematisk med den faglige kvalitet og dette kan understøttes med indsamling af løbende data på en række områder, herunder vedr. forebyggelse af indlæggelser og genindlæggelser, ernæring (herunder oplevelsen af kvaliteten af maden), kommunikation og adfærd mv.

Gaps viser sig således på en række forskellige dimensioner – i organisationen, mellem enheder, mellem forskellige politikker og tiltag mv. Ovenstående vil blive foldet ud i det følgende, og der er udarbejdet i alt 7 anbefalinger, som adresserer de fundne gaps og udfordringer på forskellig vis.

Der er desuden udarbejdet en definition af kvalitet på baggrund af det indsamlede materiale gennem dokumenter, workshops og survey.

Der er en bred enighed blandt medarbejdere og ledere om, at borgerne skal være i centrum. Tryghed, tillid og faglighed er ord, der går igen, og den kvalitetsdefinition, der fremgår neden for, er udtryk for denne grundlæggende tilgang.

Kvalitetsdefinitionen og arbejdet med denne er foldet ud neden for.

2. Baggrund

Ældreplejen ændrer sig markant i disse år. Et skærpet fokus på at øge effektiviteten på hospitalerne har betydet, at borgerne udskrives hurtigere end tidligere. I forlængelse af denne udvikling er der gennem de seneste år sket en øget opgaveglidning og formel opgaveflytning fra hospitalerne til kommunerne, som kræver specifik kompetenceudvikling af medarbejderne i ældreplejen, herunder på plejehjemmene, i forhold til at kunne varetage pleje og behandling af mere ustabile borgere og ikke færdigbehandlede borgere. Det forventes, at opgaveflytningen vil fortsætte de kommende år, hvilket betyder, at de kommunale institutioner fremover kan se frem til at skulle varetage en lang række sygepleje- og behandlingsfaglige opgaver, som hidtil er blevet varetaget i hospitalsregi.

Samtidig betyder den dobbelte demografiudfordring – at der samtidigt bliver flere ældre og færre unge til at gå ind i løsningen af opgaverne – at der er et øget pres for at løse opgaverne på nye måder, og samtidig øge personalets tilknytning.

Gentofte Kommune Pleje&Sundhed og PS!improve deler en fælles vision om, at ældreplejen skal levere sundheds- og omsorgsydelser af høj kvalitet. Kvalitet, patientsikkerhed, borgerfokus og samarbejde imellem borgere, pårørende og personale er helt centralt. En værdig ældrepleje har udgangspunkt i den enkelte borgers behov, hele

vejen rundt om borgeren og hele døgnet. Gentofte kommune har et særligt fokus på at styrke kvaliteten af ydelserne i kommunens plejeboliger til gavn for borgerne, og har bedt PS!mprove om at bidrage til udvikling af en praksisnær udviklingsplan, som kan danne et solidt grundlag for udpegning af fremtidige indsatser og prioriteringer.

Der er særligt fokus på fire områder:

- Ledelse, herunder faglig ledelse/ledelse af kerneopgaven
- Kultur, herunder læring og psykologisk tryghed
- Kompetencer, herunder især sundhedsfaglige kompetencer og kompetencer til dokumentation, og
- Ressourcer, herunder hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse

3. Metode og tilgang

Gentofte kommunes Ældre, Social- og Sundhedsudvalg (ÆSSU) ønsker en definition af kvalitet på plejehjem samt en praksisnær udviklingsplan, der har et tydeligt sundhedsfagligt fokus. Samtidig er det vigtigt, at analysen kan omsættes til konkrete indsatser og prioriteringer.

PS!mprove har i tæt samarbejde med Gentofte Kommune foretaget en analyse, der har været inddelt i en række aktiviteter:

Et servicetjek, hvor dokumenter, fra udvalgets mål til konkrete data er blevet gennemgået og analyseret. Følgende dokumenter er gennemgået:

- Politikker og strategier
- Kvalitetsstandarder
- Generiske procedurer og vejledninger (+ evt. lokale vejledninger)
- Organisationsbeskrivelser
- Referater fra relevante politiske udvalg
- Referater fra ledermøder
- Tilsynsrapporter (interne og eksterne), incl. audits
- Tilgængelige data til kvalitets overvågning og kvalitetsudvikling, f.eks. fra ledelsesinformation og audit
- Data vedr. klager
- Data vedr. UTH'er

PS!mprove har set på tværs af hele plejeboligområdet mhp. at identificere "gab" mellem intentioner og mål, og det konkrete arbejde, der foregår.

Workshops. Der er afholdt tre workshops samt et afrapporteringsmøde. På workshops har deltaget op mod 80 medarbejdere og ledere på tværs af plejeboligområdet i center for Pleje & Sundhed. Medarbejderne på de to første workshops havde tilsammen 1492 års erfaring på sundheds- og ældreområdet, og lederne havde 458 års erfa-

ring på sundheds- og ældreområdet! Workshops har intensivt og med meget stort engagement givet et væsentligt input til, hvordan forståelsen af kvalitet er, og hvilke ønsker, der er til arbejdet med kvalitet fremover. Efterfølgende har lederne på området arbejdet videre med disse input og prioriteret.

Survey: Der er blevet udarbejdet et survey blandt lederne, der giver input til, kvalitetskulturen og til hvordan kvalitetsarbejdet på ledelsesniveau er på plejeboligområdet.

Sluttelig er observationer samlet i et slide deck samt i nærværende afrapportering.

Formålet har været at opnå en dybere indsigt i den nuværende kvalitetskultur og det nuværende kvalitetsniveau mhp at skabe et solidt fundament for en udviklingsplan, som sikrer en høj standard for både borgernes oplevelser og medarbejdernes trivsel. Dette med henblik på både at fremme udviklingen af en lærende organisation samt muliggøre en strategisk og målrettet tilgang til kvalitetsforbedring på plejeboligområdet.

4. Resultater af servicetjek

PS! dokumentgennemgang viser at ældreplejen i Gentofte grundlæggende foregår på et højt niveau. Udgangspunktet for at yde høj kvalitet er til stede på en række parametre, som sikrer en omfattende og omsorgsfuld pleje af de ældre borgere i kommunen. Gentofte Kommune har flere markante styrkeområder, som bidrager til denne høje standard:

Først og fremmest anvender Gentofte Kommune relativt mange ressourcer på ældreområdet. Denne investering afspejler kommunens engagement i at sikre, at de ældre borgere får den bedst mulige pleje og støtte.

Derudover viser dokumentgennemgang og workshops at borgerne er i centrum hos både politikere, ledelse og medarbejdere. Denne fælles vision sikrer, at beslutninger og handlinger altid har borgernes bedste for øje, hvilket fremmer en høj grad af tilfredshed og livskvalitet blandt de ældre.

Kompetenceudvikling på faglige områder er også højt prioriteret i Gentofte Kommune. Dette betyder, at medarbejderne løbende modtager relevant uddannelse og træning, hvilket understøtter, at de er godt rustede til at levere pleje af høj kvalitet.

Endelig viser gennemgangen at kvalitet er et gennemgående fokusområde for både politikere, ledelse og medarbejdere. Der lægges stor vægt på at opretholde og forbedre kvaliteten af ældreplejen. For at sikre en mere bæredygtig og fremadrettet ældrepleje, er en ny kvalitetsorganisering under udvikling, der skal systematisere evalueringer og kontinuerlige forbedringer.

Sammen skaber disse styrkeområder et solidt fundament for en ældrepleje af høj kvalitet.

Dokumentgennemgangen har også vist nogle udfordringsområder, der med fordel kan fokuseres på i det fremadrettede arbejde med en udviklingsplan for plejeboligområdet. Der er overordnet fire "gaps", som uddybes i det følgende:

- Gap nr 1 – fra politik til faglig kvalitet
- Gap nr 2 – fra hensigter til implementering i bund
- Gap nr 3 – fra lav faglighed og personaleknaphed til tilknytning og flerfaglighed
- Gap nr 4 – fra borgere og pårørendes forventninger til virkelighed (og tilbage igen!)

Gap 1 og Gap 2

Iværksættelsen af mange gode indsatser til gavn for borgerne fremstår som en central del af Pleje og Sundhed. Disse indsatser er designet til at forbedre kvaliteten og patientsikkerheden samt at opfylde borgernes behov. Men der synes at mangle et overblik over indsatserne og deres indbyrdes sammenhæng, hvilket kan resultere i fragmenterede og mindre effektive tiltag. Et eksempel på dette er indførelsen af både et nyt vagtplanssystem og omsorgssystem sideløbende med andre aktiviteter. Denne parallelle implementering synes at resultere i, at medarbejdere og ledere kæmper med at mestre systemerne, hvilket fører til suboptimering og øget ressourceforbrug. I stedet for at høste fordelene ved de nye systemer, spildes tid og ressourcer på at løse problemer, der potentielt kunne være undgået med en mere sekventiel, systematisk og prioriteret tilgang.

For at sikre en rød tråd fra politiske mål til faktisk udførelse i dagligdagen er det afgørende, at der er en klar forbindelse mellem de strategier, der udformes, og de handlinger, der udføres. Selvom der er veldefinerede strategier, er der identificeret et udtalt behov for konkrete handlinger, der omsætter disse strategier til praksis.

En kritisk udfordring er at sikre, at der er en tydelig sammenhæng mellem de (politiske) mål, der sættes, og det, der følges op på. Det er vigtigt at evaluere, om de gennemførte indsatser faktisk understøtter de overordnede mål og strategier. Der er identificeret et behov for en mere systematisk opfølgning på virkningen af de enkelte indsatser. Uden en struktureret evaluering er det vanskeligt at vurdere, hvilke tiltag der er mest effektive, og hvor der er behov for justeringer.

Data peger på enkelte områder, der kræver umiddelbar opmærksomhed og handling: faldforebyggelse, korrekt medicinbehandling, reduktion af urinvejsinfektioner (UVI'er), samt forbedret kommunikation og adfærd. Derudover er der områder, der skal adresseres for at sikre et højt kvalitetsniveau i et fremadrettet perspektiv, primært håndtering af personaleudskiftning for at sikre kontinuitet, optimeret ernæring, fremme af udeliv samt styrkelse af trivsel blandt borgerne.

Selvom der forefindes omfattende administrative guidelines, mangler der en integreret læringstilgang. Det er essentielt at sikre, at erfaringer og viden fra de forskellige indsatser ikke kun dokumenteres, men også aktivt anvendes til kontinuerlig forbedring. Et eksempel på dette er retningslinjer for klager og utilsigtede hændelser (UTH). De eksisterende retningslinjer fokuserer primært på dokumentation, undersøgelse og rapportering, men faciliterer ikke en struktureret tilgang til at analysere årsagerne og implementere forebyggende foranstaltninger. Uden en systematisk læringsproces risikerer de enkelte plejeboliger at gentage de samme fejl, hvorved evnen til at forbedre kvalitet og patientsikkerhed undermineres. Ved at fremme en lærende kultur, hvor feedback

og refleksion er en naturlig del af processen, kan det sikres at arbejdet konstant udvikler sig og bliver mere effektivt til gavn for både borgere og medarbejdere.

Undervisning skal føre til læring og handling. Det betyder, at de trænings- og uddannelsesinitiativer, der tilbydes, skal resultere i reel ændring i adfærd og praksis blandt medarbejderne. For at opnå dette er det nødvendigt at udvikle en stærk kvalitetsorganisation og en læringskultur, hvor kontinuerlig forbedring og refleksion er i centrum.

Gap 3 og Gap 4

En væsentlig udfordring, som Gentofte Kommune står overfor, er den høje personaleudskiftning. Den relativt høje turnover rate udhuler effektiviteten af uddannelsesaktiviteter, da kontinuiteten og erfaringen blandt medarbejderne bliver kompromitteret. Høj udskiftning medfører, at værdifuld viden og erfaring går tabt, og det kræver konstant indsats at oplære nye medarbejdere. For at imødegå denne udfordring er det nødvendigt at fokusere på initiativer, der kan forbedre arbejdsmiljøet og øge medarbejdertrivsel. Dette vil bidrage til at bevare tilknytning af kompetente medarbejdere og sikre, at uddannelsesaktiviteter giver varig effekt.

I forlængelse heraf angives pårørendes klager og adfærd at udgøre en betydelig udfordring for både ledere og medarbejdere på plejeboligområdet, der ofte føler sig intimideret af de pårørendes krav og kritik. Denne dynamik skaber et stressfyldt arbejdsmiljø, hvor fokus flyttes fra kerneopgaverne til håndtering af konflikter og bekymringer. For at sikre en mere harmonisk arbejdsplads er det afgørende at udvikle strategier og støtteordninger, der kan hjælpe personalet med at navigere i disse vanskelige interaktioner.

Der ses et tydeligt organisatorisk "gap" mellem de centralt fastsatte ambitioner og de reelle muligheder for at udføre handlingerne i praksis. Dette gap manifesterer sig som en kløft mellem de høje standarder og målsætninger, som politikere og ledelse fastsætter, og de ressourcer, kompetencer og strukturer, der er til rådighed for medarbejderne i deres daglige arbejde. Det betyder, at selvom der er en klar vision og stærke ambitioner på politisk og ledelsesmæssigt niveau, står medarbejderne overfor praktiske udfordringer og begrænsninger, der hindrer dem i at realisere disse mål effektivt, og hvor der i nogle tilfælde kan ses at være behov for andre og flere kompetencer, end der er i dag, fx vedr. måltider/ernæring, udeliv mv. Dette organisatoriske gap kan resultere i manglende sammenhæng mellem strategi og udførelse, hvilket kan påvirke kvaliteten af den pleje og støtte, der ydes til borgerne.

5. Input fra workshops

PS! har generelt mødt stor velvilje og åbenhed blandt medarbejderne i Gentofte Kommune. Der er en markant vilje til at ændre praksis og implementere forbedringer, hvilket understreger medarbejdernes store engagement i at levere pleje af høj kvalitet.

God *borgeroplevet kvalitet* bygger på høj grad af selvbestemmelse, hvor borgerne har mulighed for at træffe egne valg og styre deres eget liv. Medarbejdere og ledere perger på følgende områder er vigtige for at understøtte den borgeroplevede kvalitet i plejeboliger:

- **Personcentreret pleje og pårørendesamarbejde** er fundamentet for at sikre, at hver borger modtager individuel og tilpasset omsorg. Gennem tæt samarbejde med pårørende opnås en dybere forståelse af borgerens livshistorie og præferencer, hvilket styrker plejen.
- **Kontinuitet i omsorgen** sikrer, at borgerne møder kendte ansigter og oplever sammenhæng i deres daglige liv. For medarbejdere og ledere er det vigtigt at arbejde på at skabe stabile og trygge rammer
- **Det gode hverdagsliv** indebærer, at borgerne kan leve et liv fyldt med meningsfulde aktiviteter og sociale interaktioner.
- **Værdighed** opretholdes ved at behandle alle borgere med respekt og omtanke. Det er afgørende, at borgerne føler sig set og hørt
- **Tryghed, tillid og faglighed** er grundpillerne i relationen mellem borgere, medarbejdere og ledere. Disse værdier skaber et miljø, hvor borgerne føler sig sikre og godt tilpas, og hvor medarbejdernes faglige kompetencer kommer til deres ret.

God kvalitet i et *sundhedsprofessionelt perspektiv* handler ifølge medarbejdere og ledere i Gentofte om følgende:

- At have **rette kompetencer** til opgaven er essentielt for at opnå høj kvalitet. Det betyder, at medarbejderne skal have den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder til at udføre deres job godt. **Løbende kompetenceudvikling og uddannelse** er derfor afgørende for at sikre, at medarbejderne er rustet til at håndtere deres opgaver
- **Engagerede kollegaer** bidrager til et dynamisk og støttende arbejdsmiljø, hvor medarbejdere motiverer hinanden til at yde deres bedste. Engagemnet fremmer samarbejde og kollegial støtte, hvilket forbedrer den samlede kvalitet af plejen.
- **Høj faglighed og sikkerhed** er kerneværdier i sundhedspraksis. Sundhedsprofessionelle sikrer, at pleje- og behandlingsmetoder er baseret på evidens og bedste praksis, hvilket skaber et sikkert miljø for både patienter og personale. **Muligheden for at sætte fagligheden i spil** er afgørende, hvor de rette kompetencer er til stede og kan omsættes i praksis, hvilket sikrer en høj kvalitet i patientbehandlingen.
- **Basal pleje er essentiel** og omfatter alle nødvendige daglige plejeopgaver.
- **Ernæring** (mad) spiller en central rolle i patienternes helbred og recovery.

God *organisatorisk kvalitet* opnås gennem en kombination af flere nøgleelementer, der tilsammen skaber et miljø, hvor medarbejdere føler sig værdsatte, støttede og effektive i deres arbejdsopgaver. Medarbejdere og ledere i Plejeboliger i Gentofte kommune peger på følgende områder med betydning for den organisatoriske kvalitet:

- **Personcentreret ledelse** er grundlæggende for en høj kvalitet i organisationen. Når ledere fokuserer på den enkelte medarbejders behov og potentialer, styrkes motivationen og arbejdsglæden. Det skaber en kultur, hvor medarbejdere føler sig set og hørt, hvilket øger deres engagement og produktivitet.
- **Faglig ledelse** er lige så vigtig, da det sikrer, at der er en klar retning og standarder for det faglige arbejde. Gode ledere er ikke kun administrative, men også fagligt dygtige, hvilket giver medarbejderne tillid til, at de modtager kvalificeret støtte og vejledning.

- **Synlige og tilgængelige arbejdsgange** gør det nemt for medarbejderne at forstå og følge de processer, der er nødvendige for at udføre deres arbejde effektivt. Når arbejdsgangene er klare og tilgængelige, reduceres risikoen for fejl, og det bliver lettere for medarbejderne at samarbejde og koordinere deres indsatser.
- **Psykologisk tryghed** i arbejdsmiljøet er en vigtig faktor, da det giver medarbejderne mod til at dele deres idéer og bekymringer uden frygt for negative konsekvenser. Et trygt arbejdsmiljø fremmer innovation og problemløsning, da medarbejderne føler sig frie til at eksperimentere og lære af deres fejl.
- **En lærende, praksisnær organisation** fokuserer på kontinuerlig forbedring og udvikling. Det betyder, at organisationen hele tiden søger efter måder at blive bedre på, ved at lære af erfaringer og implementere ny viden i praksis.
- **Implementering i bund** betyder, at strategier og forbedringstiltag ikke blot forbliver på ledelsesniveau, men også realiseres på gulvet, hvor det daglige arbejde foregår. Effektive implementeringsstrategier sikrer, at alle medarbejdere er med på de ændringer, der indføres, og forstår deres rolle i disse.
- **Læring fra UTH, klager og tilsyn** er en anden central komponent. Ved at analysere og lære af utilsigtede hændelser (UTH), klager og tilsynsrapporter kan organisationen identificere svagheder og iværksætte forbedringer, der forebygger gentagelser og øger kvaliteten.
- Endelig er **driftssikkerhed og reduktion af spild** kritiske elementer for god organisatorisk kvalitet. En stabil og pålidelig drift sikrer, at ressourcerne udnyttes optimalt, og at der ikke spildes tid, materialer eller arbejdskraft. Dette fører til en mere effektiv og bæredygtig organisation.

6. Resultater af spørgeundersøgelse

Formålet med undersøgelsen har været at afdække hvordan lederne arbejder med kvalitet, forbedrings- og læringskultur.

Resultaterne fra spørgeundersøgelsen viser en betydelig variation i ledernes forståelse af, hvad medarbejderne anser for at være god kvalitet, hvilket afspejler graden af alignment mellem ledere og medarbejdere. Der er ligeledes stor variation i hvilke kvalitetsparametre de enkelte ledere prioriterer at følge op på. Beboertrivsel synes at gå igen for alle lederne. De fleste ledere scorer sig middel til høj i forhold til, at medarbejderne involveres i kvalitetsarbejdet, nogle angiver de gør det når ressourcerne tillader det, men der er også ledere, der rapporterer, at ressourcer til at understøtte kvalitet prioriteres lavt, hvilket kan skabe udfordringer for medarbejderdeltagelse og -engagement.

Survey og workshop har afdækket at der er mange opgavestillere i organisationen, både internt i Pleje & Sundhed og fra det politiske niveau. Der ses en efterspørgsel på generel prioritering fra centralt hold ift. prioritering af ressourcerne i kvalitetsarbejdet.

Desuden viser undersøgelsen en stor spredning, når det kommer til etablering af åben og tillidsfuld kommunikationskultur, hvor medarbejderne kan dele feedback og bekymringer om kvalitetsniveauet. Hovedparten af lederne angiver at de har formålet at skabe en tryk atmosfære, hvor medarbejdernes stemmer høres og respekteres. To

scorer sig fra middel til lav i forhold til denne åbenhed og tillid, hvilket kan hæmme både kommunikationen og kvalitetsforbedringsprocesserne.

På tværs af plejehjemmene er kvalitet i varierende grad et tema på møder og der er en betydelig variation i de understøttende strukturer, idet nogle centre har implementeret udviklingssygeplejersker og regelmæssige kvalitetsmøder, mens andre ikke har disse ressourcer til rådighed. Survey afdække ikke årsager til denne forskel, kan være udtryk for den enkelte leders prioritering.

Det er interessant at bemærke, at godt 2/3 af lederne angiver, at de samler data på deres indsatsområder. Dog er der stor variation i, hvad disse dataindsamlinger omfatter og fokuserer på.

Godt 1/3 af lederne scorer sig middel når det handler om hvordan de følger op på udfordringer og problemer med kvaliteten bl.a. nævnes stor kompleksitet og samarbejde til støttefunktioner som årsag. Undersøgelsen viser videre, at ledere generelt scorer sig selv fra middel til høj, når det gælder deres indsats for at sikre overholdelse af lovgivning og kvalitetsstandarder. Selvevaluering afspejler en vis selvtillid i deres evne til at opretholde nødvendige standarder og retningslinjer, hvilket også bekræftes i tilsyn mv. Dog ses der variation i, hvor systematisk dette arbejde udføres. Nogle ledere implementerer strukturerede og konsekvente arbejdsgange, mens andre har en mere ad hoc baseret tilgang. Denne forskel kan påvirke organisationens samlede evne til at opnå og opretholde høje kvalitetsstandarder på tværs af forskellige afdelinger og processer.

Lederne oplever generelt, at de støtter deres medarbejdere i at udvikle færdigheder og kompetencer i forhold til at levere god kvalitet. Dog viser resultaterne, at der er plads til forbedring, især når det drejer sig om kompetencer til at arbejde med forbedringer. Denne erkendelse understreger behovet for målrettede trænings- og udviklingsinitiativer, der fokuserer på at styrke medarbejdernes evne til aktivt at deltage i kvalitetsforbedringsprocesserne.

Tre fjerdedele af lederne oplever, at der ikke er udviklet en læringskultur, hvor ledere og medarbejdere opfordres til at reflektere over og lære af deres erfaringer i forhold til kvalitet og opfølgning på kvalitet. Uden en struktureret tilgang til læring og refleksion risikerer organisationen at miste værdifulde indsigter, der kunne bidrage til forbedret kvalitet. Mangel på en læringskultur kan således hæmme organisationens evne til at arbejde med kontinuerlig kvalitetsforbedring på længere sigt.

Med forbehold for mulige forskelle i forståelse og tolkning af undersøgelsesspørgsmålene peger resultaterne overordnet på, at der eksisterer en vilje og fokus på kvalitet, men at der synes at mangle systematik i ledernes arbejde med kvalitet samt organisatorisk kapacitet og kapabilitet til kvalitets- og forbedringsarbejde. Det er identificeret et behov for en mere koordineret tilgang til kvalitetsledelse, hvor der lægges vægt på at etablere klare prioriteter, ressourcefordeling og en åben kommunikationskultur, der fremmer samarbejde og læring på tværs af organisationen. Der er behov for en øget opmærksomhed på at etablere rammer og incitamenter, der fremmer en kultur præget af læring, refleksion og udvikling på tværs af plejehjemmene.

7. Anbefalinger

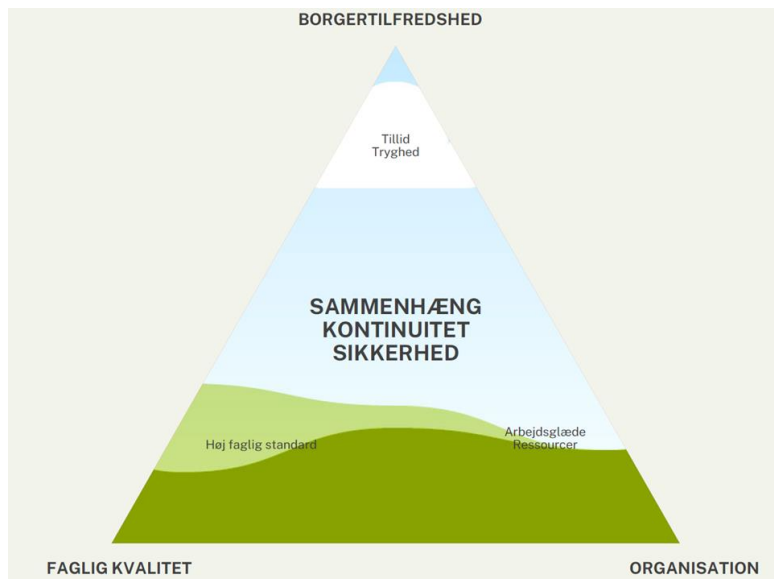
Forløbet har haft til formål at identificere en fælles forståelse af kvalitet i Gentofte Kommune. Kvalitet er et løbende udviklingsområde, og vil derfor ændre sig over tid. Dog kan der på baggrund af input fra workshops, servicetjek mv. identificeres hhv. en forståelse af kvalitet og en måde at arbejde med kvalitet på.

De afholdte workshops har givet et engageret og varieret input til hvad kvalitet er. På baggrund af inputtene er følgende områder identificeret, og det foreslås at tage udgangspunkt i nedenstående kvalitetsdefinition:

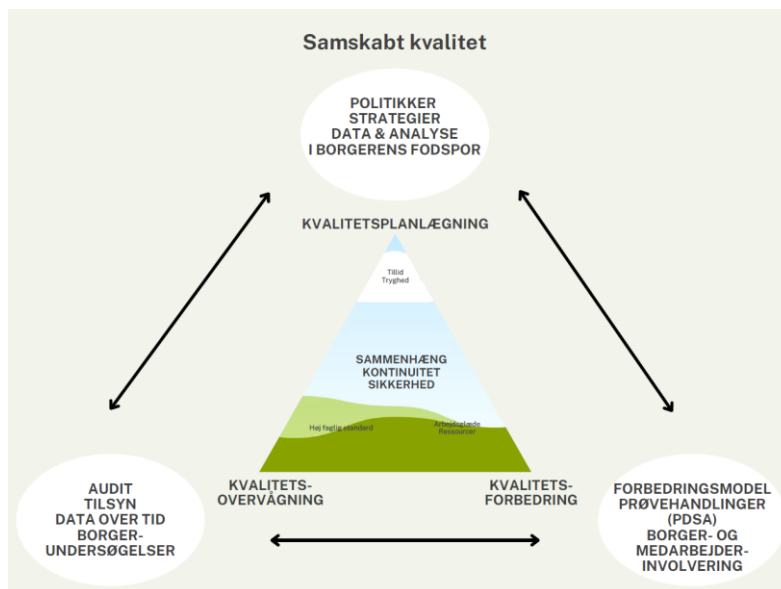
- **Tryghed**
Det skal være trygt at være borger i plejebolig i Gentofte. Transparens, sikkerhed, kontinuitet, nærvær og sammenhæng er nøgleord. Vi arbejder med hvad der er vigtigt for dig hver dag.
- **Tillid**
Vi skaber sammen med borgerne og de pårørende en tillidsfuld relation. Samskabelse, selvbestemmelse og gensidig respekt er nøgleord.
- **Faglighed**
Vi vægter høj faglighed og udvikler vores kompetencer, skaber læring og arbejder systematisk med at forbedre og implementere faglig viden til gavn for borgerne. Vi udpeger løbende indsatsområder og vi bruger data til at underbygge vores indsats.
- **Ressourcer**
Vi anvender ressourcerne optimalt og har fokus på at fjerne det, der ikke giver værdi, så både små og store sten fjernes fra vejen.
- **Arbejdsglæde**
Vi arbejder systematisk med arbejdsglæde, vi skal føle tilknytning og psykologisk tryghed - for glade medarbejdere skaber kontinuitet, høj faglighed og sikker drift.

Kvalitetsforståelsen kan illustreres som figuren:

Figur 1: Kvalitetsforståelse



Figur 2: Hvordan og hvad skal vi arbejde med?



I figur 2 er vist, hvordan der fremover kan arbejdes med kvalitet, og med hvilke områder. Figureerne danner udgangspunkt for anbefalingerne neden for.

På baggrund af de indsamlede input og den overordnede fælles forståelse af kvalitet kan der peges på en række forslag til tiltag, der kan understøtte det fremtidige arbejde med kvalitet i plejeboliger i Gentofte Kommune. Nedenstående forslag er udarbejdet

under hensyntagen til at de skal ramme flere formål. Forslagene er nævnt i ikke prioriteret rækkefølge:

1. Styrkelse af grundlag for rekruttering og tilknytning af medarbejdere, fagligt grundlag og konkrete mål

Den formentlig største udfordring for kvaliteten i Gentofte kommune er rekruttering og fortsat tilknytning af medarbejdere. De øvrige tiltag i disse anbefalinger har hver især til formål eller kan på forskellig vis direkte eller indirekte adressere dette væsentlige område. Det bedste grundlag at arbejde på er at få konkrete data og viden, der kan understøtte tiltag til rekruttering og tilknytning. Det foreslås derfor, at den igangværende indsats for at afdække grunde til at personalet hhv. rejser eller bliver på området, styrkes og udvides med en analyse, der afdækker årsager til hhv. at søge til, blive og at rejse fra plejeboligområdet, herunder hvor medarbejderne rejser hen mv.

Desuden anbefales det, at den indsats der pt. er i gang vedr. ledelsesudvikling understøttes, så lederne får helt konkrete værktøjer, som de kan afprøve i deres organisation. Herunder er det væsentligt at der er adgang til at lave små ændringer, der kan have stor betydning, fx mindre ændringer i de fysiske rammer, relevante elektroniske hjælpemidler mv. Det anbefales, at rekruttering og tilknytning bliver et strategisk fokusområde, og at det indgår i en forbedringsindsats (jf. pkt. 5).

Det foreslås, at der afsættes midler til en afdækning, der konkret kan give input til plejeområdets udfordringer og initiativer, samt at det overvejes at afsætte en pulje til at arbejde med reduktion af spild i form af udbedring af fejl og mangler på bygninger, IT-udstyr mv.

2. Flerfaglighed i opgaveløsningen

Medarbejdernes kerneopgaver i relation til understøttelse af borgernes livskvalitet og helbred bliver stadig mere komplekse, og der er kommet ny viden og nye forventninger, som skal integreres i opgaveløsningen, i tæt samarbejde med det plejefaglige personale. Der er ønske om og behov for, at opgaver som fx mad og måltider/ernæring, aktiviteter og udeliv, medicinbehandling mv. understøttes. Derfor kan der være behov for at inddrage flere kompetencer i opgaveløsningen i plejeboligerne. Der kan fx være tale om farmakonomer, terapeuter, naturvejledere, træningseksperter eller lignende. Blandt lederne på området peges der på inddragelse af socialrådgiverkompetencer samt fx vagtplanlægger til aflastning af lederne. På køkkenområdet synes der behov for en opgradering af kompetencer og tilgang. Det kan overvejes om der kan hentes inspiration i nogle af de projekter, som har vundet indpas i hospitalsverdenen, og hvor der er ansat køkkenchefer. Udvikling af en flerfaglighed kræver også implementering og ledelsesopbakning, og det anbefales derfor, at der på samme måde som i alle andre indsatser, afsættes ressourcer til at understøtte implementeringen.

Det foreslås, at der sættes midler af til afprøvning af integrering af nye kompetencer på udvalgte områder, jf. ovenstående.

3. Styrkelse af indsatsen for personalets mentale sundhed

Der er i workshops med såvel ledelse som medarbejdere udtrykt stort ønske for at arbejde med trivslen hos medarbejderne. Dels pga. den komplekse borgergruppe, hvor de situationer, man møder, kan være belastende i sig selv, dels fordi samarbejdet med pårørende er stadig mere udfordrende. Med inspiration fra bl.a. socialområdet har man indført supervision af medarbejderne i et vist omfang, men denne ordning kan udbygges og evt. suppleres. Det bør også overvejes, om der kan indføres supervision til ledelsen. Desuden kan man hente inspiration i, hvordan man kan arbejde med mental sundhed løbende i form af støttende kollegiale samtaler, og at nøglepersoner uddannes i defusing, som er en struktureret, gruppebaseret tilgang til håndtering af svære situationer. Lederne på området peger desuden på motion i arbejdstiden som en indsats, der kan styrke såvel den mentale som den fysiske sundhed hos medarbejderne.

Indsatsen vedr. supervision finder pt. sted 4 gange om året. Forslaget indebærer, at dette i givet fald udvides til 9-10 gange årligt. Øvrige tiltag vedrørende kollegiale samtaler og motion i arbejdstiden kunne igangsættes som prøvehandling ét eller to steder i kommunen, mhp. evt. udbredelse, afhængig af evaluering.

4. Udvikling af et koncept for "samskabt kvalitet"

Det er velkendt og forskningsunderbygget, at inddragelse af borgere og pårørende kan medvirke til at øge kvaliteten, uden at det øger ressourceforbruget. I erkendelse af, at der er et stort behov for at samordne kvalitetsforståelsen og forventningsafstemme, målrette kvalitetsindsatser og øge den psykologiske tryghed og udvikle kommunikationen med borgere og pårørende anbefales det at indføre en model med såkaldt "samskabt kvalitet".

Gentofte Kommune er kendt for en høj grad af brugerinddragelse i udarbejdelse af politikker og strategier, og samskabelse af kvalitet på ældreområdet kunne tage udgangspunkt i en proces i et politisk opgaveudvalg om emnet. Det foreslås, at der afsættes en ramme til udvikling af samskabt kvalitet, herunder evt. til frikøb af medarbejdere og afholdelse af workshops.

5. Styrkelse af forbedringskompetencer i hele organisationen

Implementering af tiltag kræver, at der sættes tid og ressourcer af til implementering, og det kræver at medarbejderne har kompetencer til at skabe løbende forbedringer. Kulturen i organisationen er pt. at der igangsættes mange tiltag. Samtidig er forbedringskompetencer med til at styrke fokus på den faglige kvalitet samt sikre empowerment af den enkelte medarbejder og ledelse til at prioritere og håndtere mange skiftende krav. Forbedringskompetencer vil også være væsentlige og en forudsætning i forbindelse med alle øvrige tiltag. Det foreslås derfor, at Gentofte laver sit eget forbedringsakademi i stil med fx Frederiksberg kommune, Københavns Kommune og Aarhus kommune, tilpasset

til Gentofte kommune. Forbedringskompetencer skal for at de udbredes til hele organisationen have en vis dækningsgrad.

Det forventes, at der skal uddannes ca. 40 forbedringsagenter på tværs af området i 2025, samtidig med, at der skal ske en ledelsesudvikling. I årene efter skal der ske løbende tilførsel af nye forbedringsagenter og udvikling af nye ledere mhp at opretholde kapacitet i takt med, at der sker udskiftning af medarbejdere.

6. *Beskrivelse af den faglige kvalitet og opstilling af mål og dataindsamling samt udvælgelse af indsatsområder*

Der er yderligere behov for at styrke arbejdet med udvikling og implementering af faglige mål. Disse fremstår ikke pt. udfoldet. Der er desuden behov for at beskrive flere tværgående instrukser, herunder vedr. roller og funktioner i forbindelse med vikarer. Ydermere er der behov for at styrke arbejdet med forenkling og implementering af instrukser, så de er intuitive at implementere. Instruksen vedr. klager er et godt eksempel på en instruks, der er enkel og hvor rollerne er beskrevet klart, og hvor der er systematisk dataopsamling.

Center for Pleje og sundhed har i vinter/forår gennemgået et kompetenceudviklingsforløb i tidlig palliation. Det vil være oplagt at kompetenceudviklingen følges op af faglige mål, fx opfølgning på hvor mange, der dør i plejebolig frem for på hospital.

Et andet fagligt mål, der kunne være relevant at arbejde med, er forebyggelse af indlæggelser og genindlæggelser. Dette vil naturligt involvere indsatser vedr. fx forebyggelse af urinvejsinfektioner, tryksår mv.

7. *Understøttelse af udrulning af digitale og velfærdsteknologiske løsninger indenfor sundheds- og ældreområdet*

Der er indkøbt omsorgssystemet Nexus. Omsorgssystemet har været under implementering igennem lang tid, men implementeringen er ikke tilendebragt, og der er ikke sket en fuld udnyttelse af systemet, herunder tilpasset arbejds-gange og vejledninger på tværs. På samme måde er der indkøbt et nyt vagt-plansystem, som skal understøtte lederne i planlægningen af medarbejderressourcer. Det anbefales, at der afsættes midler til lokale medarbejderressource samt evt. ekstern bistand til understøttelse af den lokale implementering af digitale og velfærdsteknologiske løsninger samt til, i samarbejde med centrale kvalitetsmedarbejdere at udarbejde fælles retningslinjer og sikre en standardisering på tværs af enhederne. Samtidig skal indsatsen understøtte, at der ryddes op i dokumentationen. I den forbindelse kan findes inspiration fra andre kommunerⁱⁱ.

Det foreslås, at der afsættes midler til implementering i størrelsesordenen én medarbejder pr. enhed, idet der dog kan tænkes en løsning, hvor der tænkes i understøttelse af flere plejeboligenheder.

PS!improve anbefaler desuden, at der sker en prioritering af en række af de tiltag, der bliver igangsat fra centralt hold, idet der synes at være mange konkurrerende dagsordner. Det kan således være hensigtsmæssigt centralt at kortlægge hvor initiativer kommer fra og om man kan arbejde med en porteføljestyring af indsatser, der igangsættes fra den centrale forvaltning.

Gentofte Kommune har pt. et solidt grundlag at arbejde med kvalitet på, men står overfor en betydelig dobbeltdemografisk udfordring, der omfatter en aldrende befolkning, stigende forventninger til sundhedspleje og flere leveår med kronisk sygdom samtidigt med færre sundhedsprofessionelle til at løfte opgaven i fremtiden. For at kunne opretholde og forbedre kvaliteten i et fremtidigt perspektiv er der identificeret et overordnet behov for at udvikle nye, robuste strukturer.

PS!improve anbefaler Gentofte Kommune at arbejde målrettet med organisationsudvikling med fokus på at blive i stand til både at optimere nuværende processer og arbejdsgange, og samtidig udvikle nye løsninger. Denne dobbeltfokuserede tilgang er nødvendig for at håndtere øgede krav, personalemangel og sikre bæredygtig udvikling i plejeboliger i et langsigtet perspektiv. Professor Steen Hildebrandt har introduceret begrebet "ambidextral organisation". En ambidextral organisation balancerer mellem at forbedre eksisterende processer og implementere nye, innovative løsninger. Ved målrettet at arbejde mod ambidextralitet kan Gentofte Kommune opretholde høj kvalitet og effektivitet i sin nuværende drift, samtidig med at der udvikles bæredygtige løsninger til fremtidige udfordringer. Dette indebærer at skabe fleksible, effektive og bæredygtige strukturer og processer, der kan tilpasse sig fremtidige behov. Ved at investere i innovative løsninger og kontinuerlig kompetenceudvikling blandt medarbejdere sikres at organisationen kan levere høj kvalitet i plejeboliger, selv under stigende pres og derigennem imødegå de demografiske ændringer proaktivt til gavn for alle borgere.

ⁱ <https://www.herlevhospital.dk/praktisk-information/dit-ophold/Sider/mad.aspx>

<https://www.herlevhospital.dk/presse-og-nyt/nyheder/Sider/Herlevs-Herlighederheadret-Gastronomisk-headersbevis-til-koekkenet-for-at-revolutionere-hospitalsmad.aspx>

ⁱⁱ <https://patientsikkerhed.dk/aeldreplejen-i-soenderborg-har-forenklet-dokumentationen-og-skabt-mere-tid-til-borgerne/>