

**Københavns Kommune**  
**Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**  
**Fælledgården**

**En undersøgelse – som led i en  
udviklingsproces på Fælledgården**



## Forord

Denne rapport er en undersøgelse, der er et led i en udviklingsproces på Omsorgscentret Fælledgården i Københavns Kommune. Der har været fokus på en række forhold vedrørende trivsel, etik, kvalitet og kommunikation samt en række organisatoriske temaer.

En af idéerne i udviklingsprocessen er gennem samtaler med både beboere, pårørende og personale samt de forskellige øvrige parter med tilknytning til Fælledgården at få beskrevet, hvad der fungerer godt på Fælledgården. Endvidere beskrives hvilke ønsker, der er til ændringer samt de udviklingsmuligheder, der tegner sig. Det har været vigtigt i processen, at alle med tilknytning til Fælledgården har haft mulighed for at komme til orde.

Hovedkonklusionen efter samtaleforløbet er, at der tegnes et andet og mere nuanceret billede af Fælledgården, end det billede, der blev vist i Tv-udsendelsen fra DR den 21. maj 2006.

Sundheds- og Omsorgsudvalget besluttede den 10. august 2006 at igangsætte undersøgelsen og udviklingsprocessen på Fælledgården med udgangspunkt i allerede eksisterende viden og materiale om Fælledgården, således at den foreliggende undersøgelse skulle have et fremadrettet og udviklingsorienteret sigte. Undersøgelsen baserer sig udover samtalerne således også på skriftligt materiale i relation til Fælledgården.

Inddragelse af de berørte parter i udviklingsprocessen i efteråret 2006 og dermed i undersøgelsen har sammen med otte seminarer i november 2006 i de enkelte afdelinger på Fælledgården haft den betydning, at der allerede nu er skabt grundlag for en række ændringer. Der er generelt på Fælledgården en god stemning samt en motivation blandt medarbejderne, der har betydning for at yderligere ændringer kan iværksættes i 2007.

Det skal bemærkes, at der også blandt en del medarbejdere er en vis skepsis over, hvad der kommer til at ske på Fælledgården fremover. Ligeledes er der en sårbarhed blandt nogle medarbejdere ud fra de oplevelser, som medarbejderne har været igennem.

Med udgangspunkt i de forslag, der er fremkommet i samtaleforløbet og på seminarerne samt ved analyser af det skriftlige materiale, kommer konsulenterne fra EKL CONSULT til sidst i rapporten med en række anbefalinger og forslag til en handleplan, således at disse forslag evt. kan gennemføres i 2007.

Der er nedsat en styregruppe, der skal sikre, at kommissoriet for udviklingsprocessen på Fælledgården følges. EKL CONSULT har ansvaret for metoder og processer samt er ansvarlig for analyser samt de endelige formuleringer og anbefalinger i denne rapport.

EKL CONSULT (Etik, Kvalitet og Ledelse)

Den 24. januar 2007

På konsulentgruppens vegne  
Chefkonsulent Tom Christensen

# Indholdsfortegnelse

	Side
<b>1. Indledning - resumé, kort om Fælledgården og metode</b>	5
1.1 Indledning og kommissorium	5
1.2 Resumé af undersøgelsen	6
1.3 Kort beskrivelse af Fælledgården	9
1.4 Metode vedrørende undersøgelsen og udviklingsprocessen	11
1.5 Rapportens opbygning	14
<b>2. Det mener beboerne, de pårørende og medarbejderne på Fælledgården</b>	15
2.1 Det mener beboerne	15
2.2 Det mener de pårørende	17
2.3 Det mener medarbejderne	19
2.4 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	23
<b>3. Det mener bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter</b>	25
3.1 Det mener bestyrelsen på Fælledgården	25
3.2 Det mener bruger/pårørenderådet på Fælledgården	26
3.3 Det mener Ældrerådet på Ydre Østerbro	26
3.4 Det mener Ældrekontoret på Østerbro	26
3.5 Det mener Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	28
3.6 Det mener de faglige organisationer	28
3.7 Det mener den tidligere forstander	29
3.8 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	30
<b>4. Kommunikation med fokus på etik og værdier</b>	32
4.1 Fælledgårdens værdigrundlag og betydning i dagligdagen	32
4.2 Eksempler på etiske og moralske dilemmaer på pleje- og omsorgsområdet på Fælledgården	35
4.3 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	37

	side
<b>5. Kvalitet på Fælledgården</b>	39
5.1 Kvalitetsbegreber, herunder kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp i Københavns Kommune	39
5.2 Kvalitet vedrørende pleje- og omsorg	40
5.3 Kvalitet vedrørende rengøringsområdet	41
5.4 Kvalitet vedrørende daghjemmet samt aktivitets- og træningsområdet	42
5.5 Kvalitet vedrørende øvrige serviceområder på Fælledgården	43
5.6 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	43
<b>6. Ledelse, samarbejde, struktur, arbejdsgange og dokumentation</b>	45
6.1 Fælledgården som selvejende institution og samarbejdet med forskellige parter	45
6.2 Faglig udvikling samt personale- og ledelsesudvikling	47
6.3 Organisationsstruktur på Fælledgården	48
6.4 Arbejdsgange og dokumentation på Fælledgården	49
6.5 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	51
<b>7. Klagesager</b>	52
7.1 Formelle forhold vedrørende klagesager og analysen	52
7.2 Omfang og indhold i klagesagerne på Fælledgården	52
7.3 Adfærd i forbindelse med klagesagerne	54
7.4 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner	55
<b>8. Konsulenternes anbefalinger</b>	57
8.1 Anbefalinger vedrørende formelle og strukturelle forhold	57
8.2 Anbefalinger vedrørende udviklingsmæssige forhold	61
8.3 Anbefalinger vedrørende gennemførelsesprocessen	65

**Bilag:** Nuværende organisationsplan 2006 for Fælledgården – vedtaget foråret 2006

# 1. Indledning - resumé, kort om Fælledgården og metode

## 1.1 Indledning og kommissorium

Nærværende undersøgelse, der er et led i en udviklingsproces på Omsorgscentret Fælledgården, er udarbejdet med baggrund i Sundheds- og Omsorgsudvalgets beslutning den 10. august 2006, hvor nedenstående kommissorium blev vedtaget.

**Kommissorium for konsulentundersøgelsen af Fælledgården** (direkte citat)  
*Undersøgelsen tager afsæt i den viden, der i forvejen findes om Fælledgården i bl.a. tilsynsrapporter, handleplaner samt advokatundersøgelsen fra juni 2006. Herudover kan der i forbindelsen med den konkrete tilrettelæggelse af undersøgelsen inddrages enkelte nye elementer.*

*Undersøgelsen af Omsorgscentret Fælledgården har et fremadrettet og udviklingsorienteret sigte, og formålet er at videreudvikle Fælledgården til gavn for beboere, pårørende, ansatte samt de interessenter, der samarbejder med Fælledgården.*

*Undersøgelsen skal indeholde følgende elementer:*

- *Beboer- og pårørendeundersøgelse på Fælledgården*
- *Høring af tillidsmænd og fagforeninger*
- *Gennemførelsen på Fælledgården af de fastsatte kvalitetsstandarder for plejehjem i Københavns Kommune, herunder særlig fokus på kvaliteten af plejen og omsorgen samt rengøringsstandarder*
- *Kommunikationen mellem personalet, beboerne og pårørende samt internt mellem personalet med fokus på etik og værdier. Desuden kommunikation og samarbejde med det lokale ældreråd, bruger/pårørenderåd mv.*
- *Ledelsesforhold med en beskrivelse af organiseringen af beslutnings- og kommunikationsveje, herunder relationen til Ældrekontoret og Direktionen*
- *Klagesager og deres behandling*

*Metodisk tilrettelægges undersøgelsen med vægt på en udviklingsproces, der skal sikre en fortsat faglig, organisatorisk og ledelsesmæssig udvikling af Fælledgården. Udviklingsprocessen skal i høj grad inddrage beboere, daghjemsgæster, pårørende, ansatte og andre interessenter: fagforeninger, ældreråd samt bruger/pårørenderådet.*

*Undersøgelsen igangsættes medio august 2006 og afsluttes januar 2007 med en rapport, der indeholder resultatet af undersøgelsens elementer samt en handleplan for videreudvikling af Fælledgården.*

### **EKL CONSULT er tilknyttet som eksterne konsulenter**

EKL CONSULT (Etik, Kvalitet og Ledelse) er faglig ansvarlig for undersøgelsen og udviklingsprocessen og har hermed også ansvaret for den løbende rapportering, samt analyser mv., der ligger til grund for denne rapport. Gennem processen med gruppesamtaler, enkeltsamtaler og seminarer samt gennem den eksisterende doku-

mentation fra Fælledgården, Ældrekontoret og den centrale del af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er analyserne foretaget, således at der er genereret et billede - og nogle gange flere billeder - af forholdene på Fælledgården, som Sundheds- og Omsorgsudvalget har ønsket det i forhold til de førmtalte temaer i kommissoriet.

### **Organisering af udviklingsprocessen, herunder referenceforhold, styregruppe og koordineringsgruppe**

På Fælledgården har konsulenterne i det daglige refereret til forstanderen vedrørende den praktiske tilrettelæggelse af forløbet. Der er i projektføreløbet etableret en styregruppe, der består af vicedirektør Lene Sillasen (formand), bestyrelsesformand Esben Lunde, forstander Christian Bartholdy og chefkonsulent Tom Christensen.

Styregruppen skal sikre, at kommissoriet for udviklingsprocessen på Fælledgården følges.

Ligeledes er der i procesforløbet etableret en koordineringsgruppe med forstanderen som formand, to ledelsesrepræsentanter, to medarbejderrepræsentanter, formanden for bestyrelsen samt formanden for beboer/pårørenderådet. Koordineringsgruppens opgave er at rådgive i forbindelse med gennemførelse af undersøgelsen og udviklingsprocessen på Fælledgården. Ligeledes har koordineringsgruppen ansvaret for et nyhedsbrev til beboere, daghjemsgæster, pårørende og medarbejdere om den igangværende undersøgelse og udviklingsproces. Der er i forløbet i efteråret 2006 udkommet to nyhedsbreve og været en fyldig omtale af processen i Fælledbladet.

## **1.2 Resumé af undersøgelsen**

### **Baggrund for undersøgelsen**

Nærværende undersøgelse, der er et led i en udviklingsproces på Omsorgscentret Fælledgården, er udarbejdet med baggrund i Sundheds- og Omsorgsudvalgets beslutning den 10. august 2006. Undersøgelsen har, jf. kommissoriet, et fremadrettet og udviklingsorienteret sigte, og formålet har været, at videreudvikle Fælledgården til gavn for beboere, pårørende, ansatte samt de parter, der samarbejder med Fælledgården.

Undersøgelsen baserer sig på samtaler i oktober og november 2006 med 84 beboere, 57 pårørende samt 102 ledere og medarbejdere på Fælledgården. Alle beboere, pårørende og medarbejdere på Fælledgården fik et tilbud om at deltage i en gruppesamtale med en konsulent. Herudover har bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter, der har relationer til Fælledgården, deltaget i gruppesamtaler. De eksterne parter er Ældrerådet på Ydre Østerbro, Ældrekontoret på Østerbro, Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, de faglige organisationer og den tidligere forstander.

Ligeledes har skriftligt materiale som f.eks. tilsynsrapporter, brugerundersøgelser, advokatundersøgelsen fra juni 2006, organisationsbeskrivelser mv., været lagt til grund for undersøgelsen.

## **Det mener beboere, pårørende og medarbejdere om at bo, gæste og arbejde på Fælledgården**

### *Det generelle billede*

Det væsentligste indtryk ved at have haft i alt 243 beboere, pårørende og medarbejdere gennem et samtaleforløb er, at der tegnes et andet og mere nuanceret billede af Fælledgården end det billede, der blev vist i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006 fra DR.

### *Det mener beboerne*

Langt de fleste beboere er glade for at bo på Fælledgården og oplever tilfredshed med forholdene. Især i dagtimerne opleves Fælledgården som fungerende, og det faste personale er højt værdsat, mens der med den betydeligt lavere normering om eftermiddagen og om aftenen fra kl. 15-23 samt om natten og i weekenderne er et betydeligt lavere aktivitetsniveau – og som nogle af beboerne siger: ”Det er nat kl. 15 på Fælledgården – så sker der ingenting”. Ligeledes er løsningen af pleje- og omsorgopgaverne meget sårbar på disse tidspunkter, når der er afløsere i forhold til det faste personale, og disse vikarer ikke kender beboerne.

### *Det mener de pårørende*

De pårørende oplever også generelt, at der er en god stemning, og at de er glade for, at deres pårørende bor på Fælledgården. I samtaleforløbet er der fremkommet eksempler på, hvor omsorg og pleje kunne have fungeret bedre samt ønsker om et højere aktivitetsniveau i forhold til de svageste beboere. Især er det på de tidspunkter, hvor personalebemandingen er lav, der er en betydelig usikkerhed, om opgaveløsningen er tilfredsstillende for beboerne.

### *Det mener medarbejderne*

Langt de fleste medarbejdere og ledelsen oplever en god atmosfære og et godt samarbejde på Fælledgården samt en god kommunikation. Medarbejderne oplever også, og især på de personalesvage tidspunkter, at der er stor afstand mellem de ønsker og behov, som beboerne og de pårørende har, og de muligheder, der er for at opfylde dem. Ligeledes opleves en afstand mellem medarbejdernes egne faglige ambitioner og mulighederne for at få dem opfyldt i hverdagen.

Mange medarbejdere betragter indslagene og episoderne i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006 fra DR1 som i høj grad ”iscenesat” af journalisten, idet optagelserne var sket i meget i pressede situationer, hvor personalebemandingen generelt var lav på Fælledgården. Ud fra de viste ”klip” blev det generaliseret i udsendelsen fra DR, at de viste indslag tegnede det generelle billede af forholdene på Fælledgården.

Flere medarbejdere har dog også kommenteret udsendelsen som episoder og hændelser, man kan lære noget af vedrørende kommunikation i pressede situationer. ”Det, der blev vist på TV den 21. maj, skal absolut ikke ske fremover på Fælledgården”, siges det fra medarbejdernes side.

## **Det mener bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter**

De øvrige parter, som er bestyrelsen og bruger/pårørenderådet på Fælledgården samt Ældrerådet på Ydre Østerbro, Ældrekontoret på Østerbro, Direktionen i

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, de faglige organisationer og den tidligere forstander, har også deltaget i gruppesamtaler.

Der har i de seneste år været en række eksempler på, at samarbejdet kunne have været langt bedre mellem de forskellige parter.

Bestyrelsen fremhæver specielt, at Ældrekontoret på Østerbro er et ekstra led, der blev indført for tre år siden i Københavns Kommune, og at samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret på visse områder kunne have fungeret bedre.

Bruger/pårørenderådet, der er valgt af beboere og pårørende på Fælledgården, oplever generelt, at der var og er tryghed for beboerne på Fælledgården, og at der er sket en positiv udvikling siden maj 2006 vedrørende samarbejdet mellem den nuværende ledelse og bruger/pårørenderådet.

Især vedrørende klagesager, indførelse af Bestiller-Udfører-Modtager modellen (BUM-modellen) og budgettilpasningen i 2004 og 2005, har der mellem Ældrekontoret og den tidligere ledelse på Fælledgården været meget divergerende opfattelser af forløbet.

### **Et eksempel på de etiske og moralske dilemmaer for plejepersonalet**

I perioden fra kl. 15 til 23 er der en medarbejder på aftenvagt til 12 beboere på en plejeafdeling samt en "springer" fra kl. 17 til 21 til deling mellem tre grupper med i alt 34 beboere. Der opstår ofte dilemmaer, idet det er umuligt at være alle steder på én gang. Opgaver, der skal løses i dette tidsrum, er tilberedning og servering af aftensmad, beboere der skal have hjælp til at spise, beboere der skal på toilettet, beboere der skal i seng, beboere der skal have skiftet ble, aktiviteter i forhold til beboerne samt mange andre opgaver.

Følgende eksempel viser som et af mange eksempler på etiske og moralske dilemmaer, som medarbejderne har i dagligdagen:

*Under spisning med 8 beboere skal en af de spisende beboere på toilettet. Der er en medarbejder tilstede og halvdelen af de 8 beboere er ret demente, hvilket betyder, at hvis medarbejderen og den beboer, der skal på toilettet, forlader bordet, vil de demente også forlade bordet og gå til deres værelser og ikke få noget at spise. Det er ikke muligt at få tilkaldt andre medarbejdere på afdelingen, da de er travlt optaget med andet arbejde i forhold til andre beboere, og hvis de forlod dem, ville det betyde, at de ikke kunne leve op til værdierne for Fælledgården over for disse andre beboere på afdelingen.*

Dilemmaet er, skal medarbejderen være ansvarlig og vise respekt overfor de øvrige syv spisende beboere, eller skal medarbejderen vise respekt, yde omsorg og være ansvarlig over for beboeren, der skal på toilettet.

### **Ønsker til udvikling og konsulenternes anbefalinger**

Konsulenterne fra EKL CONSULT har på grundlag af samtalerne og gennemgangen af det skriftlige materiale analyseret ønskerne og vurderet udviklingsmulighederne. Dette har givet anledning til en række anbefalinger.



#### *Anbefalinger vedrørende formelle og strukturelle forhold*

- Justering af værdigrundlaget for Fælledgården
- Kvalitetsstandarderne gøres mere forståelige og læsevenlige, som grundlag for brug i dagligdagen på Fælledgården
- Revision og genforhandling af Fælledgårdens overenskomst med Københavns Kommune
- Præcisering af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens ledelses- og samarbejdsprincipper i forhold til de selvejende institutioner
- Fælledgårdens fremtidige reference er Ældrekontoret på Østerbro
- Justering af organisations- og ledelsesstrukturen på Fælledgården
- Udarbejdelse af organisationshåndbog med bl.a. nye stillingsbeskrivelser
- Vejledning om klagesager udbygges
- Bygningstilstandsrapport udarbejdes med forslag til en tidsplan for renovering og vedligeholdelse

#### *Anbefalinger vedrørende udviklingsmæssige forhold*

- Fokus på helhed i døgnet og på indhold i hverdagen for beboerne
- Fokus på rengøring
- Fokus på mad
- Værdigrundlaget forankres blandt alle medarbejdere og bruges aktivt
- Styrkelse af fagligheden på pleje- og omsorgsområdet gennem mulighed for supervision
- Etablering af et lederudviklingsprogram
- Udvikling af det fremtidige samarbejde mellem Ældrekontoret og Fælledgården
- Fortsættelse af arbejdet med balanced scorecard på Fælledgården
- Klagesager giver anledning til refleksion

#### *Anbefalinger vedrørende gennemførelsesprocessen*

- Organisering, herunder etablering af en udviklings- og gennemførelsesgruppe
- Information i gennemførelsesprocessen

### **1.3 Kort beskrivelse af Fælledgården**

Omsorgscentret Fælledgården, der er taget i brug i 1978, er beliggende på Jagtvej 203 på Østerbro i København og rummer plejeboliger, plejehjemslignende boliger og beskyttede boliger samt et daghjem. Herudover er der fællesarealer med bl.a. træningscenter og café samt en aktivitetsafdeling med mange forskellige tilbud og en gårdhave.

#### **Organisering**

Omsorgscentret Fælledgården er en selvejende institution og har en driftsoverenskomst fra 1978 med Københavns Kommune og drives efter bestemmelserne i Serviceloven. Der er en bestyrelse på 10 medlemmer, der har det overordnede ansvar for driften af Fælledgården, jf. vedtægterne. Bestyrelsen består fortrinsvis af medlemmer, der er valgt af menighedsplejerne på Østerbro. Forstanderen på Fælledgården er ansat af bestyrelsen og har det daglige ansvar for driften af Fælledgården.

Den nuværende organisering på Fælledgården, der er vedtaget i foråret 2006 (fremgår af organisationsplanen i bilaget), viser de enkelte enheder og referenceforholdene. Det skal bemærkes, at souschefstillinen ikke er besat på nuværende tidspunkt. Den nye forstander, der tiltrådte som konstitueret forstander i maj 2006 og senere blev ansat som forstander den 1. oktober 2006, har ønsket at afvente nærværende rapport, således at analyser og konsulenternes anbefalinger kan indgå i de videre overvejelser om den fremtidige organisering på Fælledgården, herunder om souschefstillingen skal besættes.

I de beskyttede boliger forventes der fremover i forbindelse med ledighed af boliger kun visiteret beboere til plejehjemslignede boliger, og der vil således ske en personalemæssig opnormering, og der forventes som følge heraf også at ville ske en reorganisering på området.

Beboerne og de pårørende har valgt et bruger/pårørenderåd, der på jævnlige møder drøfter forhold vedrørende beboernes trivsel på Fælledgården.

### **Budget 2006, pladsantal og antal stillinger**

Budgettet i 2006 er på i alt 69,1 millioner kr. (netto). Der er tale om et rammebudget, hvor Fælledgården selv kan tilrettelægge forvaltning og fordeling af midlerne.

I det følgende er der en opgørelse over antal pladser og normeringer i de enkelte enheder på Fælledgården, jf. oplysninger fra Administrationsafdelingen på Fælledgården.

#### Antal boliger/pladser og fuldtidsstillinger i 2006 fordelt på de forskellige enheder

<b>Organisatorisk enhed</b>	<b>Antal boliger/pladser</b>	<b>Antal fuldtidsstillinger</b>
Plejeafdeling, 1. sal, Drejøgade	37	25,16
Plejeafdeling, 2. sal, Drejøgade	33	22,44
Plejeafdeling, 3. sal, Drejøgade	33	22,44
Plejeafdeling, 4. sal, Drejøgade	33	22,44
Plejeafdeling, 5. sal, Drejøgade	25	17,68
Boligerne i Hesseløgade i alt	87	35,94
Heraf		
• Beskyttede boliger	54	
• Plejehjemslignende	33	
Aften/nat personale	-	5,25
Daghjemmet	25	3,75
Træningsafdeling	-	4,90
Aktivitetsafdeling	-	2,85
Køkken (ultimo 2006)	-	15,00
Vaskeri	-	4,67
Rengøring (fællesarealer)	-	5,47
Forstander og udviklingskonsulent samt pulje	-	4,00
Administrationsafdeling	-	5,00
Teknisk Service	-	4,20
<b>I alt</b>	<b>-</b>	<b>201,13</b>

## Samlet oversigt over antal boliger og daghjemsplasser på Fælledgården i 2006

Boligtype/daghjem	Antal boliger/pladser
Plejhjemsboliger	125
Beskyttede boliger	54
Plejhjemslignende boliger	69
Daghjem (heltidspladser)	25

### 1.4 Metode vedrørende undersøgelsen og udviklingsprocessen

#### Idé og metoden generelt

Idé og metode i udviklingsprocessen og undersøgelsen har været at involvere de berørte parter, således at alle beboere, daghjemsgæster, pårørende, medarbejdere, bestyrelse og bruger/pårørenderåd samt de eksterne parter i forhold til Fælledgården har fået et tilbud om at give deres mening til kende ”ansigt til ansigt” med en konsulent fra EKL CONSULT i gruppesamtaler i oktober og november 2006. På denne måde høres alle parter, og der bliver gennem dialog opbygget et tillidsforhold, og de tilkendegivelser, ønsker og forslag, der måtte fremkomme, vil langt lettere kunne implementeres senere.

På baggrund af eksisterende dokumentationsmateriale fra Fælledgården, Ældrekontoret og den centrale del af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen samt mere målrettede interviews med enkeltpersoner har konsulenterne også analyseret de emner, som er angivet i kommissoriet.

Undersøgelsen og udviklingsprocessen i fase 1 frem til januar 2007 forudsættes efterfulgt af en fase 2 i 2007, hvor konsulenternes anbefalinger og forslag i handleplanen vil kunne gennemføres.

Der har i processen været en mundtlig rapportering i november måned 2006 til Sundheds- og Omsorgsudvalget, og som afslutning på fase 1 i januar 2007 vil undersøgelsen (nærværende rapport) foreligge, således at der er en rapportering vedrørende de elementer/temaer, som Sundheds- og Omsorgsudvalget har formuleret i kommissoriet og vedtaget på mødet den 10. august 2006.

Ligeledes har der været en mundtlig rapportering i november 2006 til bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og til medarbejderne på Fælledgården vedrørende det billede, som blev tegnet af beboerne, de pårørende og medarbejderne i gruppesamtalerne i oktober og november 2006.

Det er vigtigt, at undersøgelsen kan bidrage til en faglig udvikling og til en positiv udviklingsproces på Fælledgården. På denne baggrund skal det fremhæves:

- at den viden, der i forvejen findes om Fælledgården, er indgået som grundlag for undersøgelsen og udviklingsprocessen, dvs. de emner og temaer, som forefindes i trivselsmålinger, balanced scorecard, handleplaner, de sidste to års tilsynsrapporter, advokatundersøgelsen fra juni 2006 mv., bl.a. er lagt til grund for undersøgelsen og udviklingsprocessen – ideen er således, at der ikke påbegyn-

des et undersøgelsesarbejde forfra, når der allerede nu forefindes eksisterende viden om Fælledgården.

- at der i undersøgelsen og i udviklingsprocessen samtidigt fokuseres på det, der fungerer godt på Fælledgården, idet dette er fundamentet for de evt. senere ændringer og justeringer, der skal ske.
- Det, der ikke fungerer og fungerer mindre godt på Fælledgården, er beskrevet gennem de ønsker, der måtte være til ændringer. Tankegangen er den, at der bagved et hvert ønske ligger et problem. Ved at formulere ønsker frem for problemer, giver det ofte anledning til at drøfte konstruktive fremadrettede løsningsmuligheder.
- Der er i processen genereret nye relevante emner, som også indgår i undersøgelsen

### **Beboernes, de pårørendes og medarbejdernes inddragelse i undersøgelsen og udviklingsprocessen**

EKL CONSULT har god erfaring med at inddrage de forskellige parter i en organisation, når der skal ske organisationsudvikling. På ældreområdet er der også god erfaring med at inddrage beboere og daghjemsgæster – selvom ”*fru Jensen ikke helt har styr på, om det er tirsdag eller torsdag, kan hun meget vel udtale sig om forhold, der betyder noget for hende, som f.eks. hjælperens imødekommenhed, rengøring på badeværelset mv.*”. Ligeledes er det vigtig i samtalen med ældre, at kunne vente lidt længere tid på svaret. Der er dog beboere, der er så svage, at de ikke kan give deres mening til kende i den her foreslåede metode, men det skønnes at halvdelen af de pårørende, der deltog i gruppesamtalerne, repræsenterede disse beboere.

Det har været vigtigt, at alle parter, der har været inddraget, er blevet bekendtgjort med kommissoriets seks emner og har haft lejlighed til at kommentere de enkelte emner i kommissoriet.

Idéen og metoden har været, at alle beboere og daghjemsgæster, der har mulighed for at give sin mening til kende, samt alle pårørende har været indbudt til gruppesamtaler med typisk 5-10 personer i hver gruppe. Udgangspunktet har været, at alle gennem en udsendt indbydelse fik mulighed for at besvare og kommentere følgende spørgsmål, som fremgik af indbydelsen:

- *Hvad synes du, der fungerer godt på Fælledgården?*
- *Hvilke ønsker har du, og hvad synes du, der kan gøres bedre på Fælledgården? (gennem dette spørgsmål afdækkes, hvad der ikke fungerer...)*
- *Giv eksempler på, hvor du synes man på Fælledgården lever godt op til værdigrundlaget og eksempler på, hvor man ikke lever op til værdigrundlaget? (etik og værdier i praksis)*
- *Kommentarer til de seks emner, der er beskrevet i Sundheds- og Omsorgsudvalgets kommissorium?*

Der deltog i alt 84 beboere og 57 pårørende i gruppesamtalerne i oktober og november 2006. Beboere og pårørende deltog i gruppesamtaler hver for sig.

Alle medarbejdere har ligeledes været inddraget i gruppesamtaler med typisk 5- 10 personer i hver gruppe, hvor udgangspunktet var, at alle gennem en udsendt indbydelse fik mulighed for at besvare og kommentere følgende spørgsmål, som fremgik af indbydelsen:

- *Hvad synes du, der fungerer godt i din afdeling på Fælledgården?*
- *Hvilke ønsker har du, og hvad synes du, der kan gøres bedre i din afdeling på Fælledgården? (gennem dette spørgsmål afdækkes, hvad der ikke fungerer...)*
- *Giv eksempler på, hvor du synes, man i din afdeling på Fælledgården lever godt op til værdigrundlaget og eksempler på, hvor man ikke lever op til værdigrundlaget? (etik og værdier i praksis)*
- *Kommentarer til de seks emner, der er beskrevet i Sundheds- og Omsorgsudvalgets kommissorium?*

Der deltog i alt 102 medarbejdere og ledere i gruppesamtalerne i oktober og november 2006. Alle lederne havde en fælles gruppesamtale.

Herudover har der i processen været enkeltsamtaler med den nuværende forstander, uddannelses- og udviklingssygeplejersken, lederen af administrationsafdelingen samt en repræsentant for afdelingslederne.

#### **Gruppesamtaler/samtaler med bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter**

Bestyrelsen og bruger/pårørenderådet på Fælledgården samt Ældrerådet på Ydre Østerbro, Ældrekontoret på Østerbro, Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, de faglige organisationer (Foreningen af Offentlige Ansatte samt Dansk Sygeplejeråd) og den tidligere forstander har i oktober og november 2006 været inddraget gennem gruppesamtaler/samtaler. Temaerne i samtalerne har været oplevelsen af kommunikation og samarbejde, dels internt på Fælledgården, dels i relation til de eksterne parter. I samtalerne har der endvidere været mulighed for at komme med kommentarer og bemærkninger til de seks emner, der er beskrevet i Sundheds- og Omsorgsudvalgets kommissorium.

#### **Seminar i hver afdeling på Fælledgården med alle ledere og medarbejderrepræsentanter – fokus er på ledelse og samarbejde**

På Fælledgården har der været afholdt otte seminarer - et seminar i hver afdeling - i november 2006 med alle ledere og 6-9 medarbejderrepræsentanter fra afdelingen.

Formålet med seminarerne i de enkelte afdelinger var at sætte en udviklingsproces i gang i afdelingen, hvor der inden for de eksisterende rammer sættes fokus på muligheder og løsningsforslag på følgende temaer:

- Ledelse og samarbejde i dagligdagen, herunder fokus på tydeliggørelse af fagligheden i forhold til pleje og omsorg samt rengøring – herunder gennemførelse i forhold til fastsatte kvalitetsstandarder
- Arbejdstilrettelæggelse og -arbejdsgange vurderes bl.a. i forhold til dokumentationsopgaven
- Beslutnings- og kommandoveje, såvel internt på Fælledgården som de eksterne relationer til Ældrekontoret og Direktionen

## **Klagesager og deres behandling**

Der har i samtaleforløbet været kontakt til dels relevante personer på Fælledgården, dels andre personer fra forvaltningen og Ældrekontoret vedrørende en afdækning af klagesagernes nuværende behandling samt forslag til en entydig og klar sagsgang, herunder hensigtsmæssig adfærd i forhold til klagesagerne.

## **1.5 Rapportens opbygning**

Generelt er rapporten opbygget således, at de enkelte afsnit forholder sig til de temaer, som kommissoriet beskriver, og i slutningen af hvert afsnit er "Konsulenternes sammenfatning og refleksioner" anført.

I **afsnit 2** er beskrevet, hvad beboerne, de pårørende og medarbejderne mener ud fra de samtaler, der har været med de i alt 243 personer.

I **afsnit 3** er beskrevet, hvad bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter mener. De eksterne parter er Ældrerådet på Ydre Østerbro, Ældrekontoret på Østerbro, Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, de faglige organisationer og den tidligere forstander.

I **afsnit 4** er beskrevet beboernes, de pårørendes og medarbejdernes kommunikation med fokus på etik og værdier. I afsnittet er bl.a. angivet fem eksempler på etiske og moralske dilemmaer, som plejepersonalet typisk har i dagligdagen på Fælledgården.

I **afsnit 5** er kvalitetsbegrebet, herunder kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp i Københavns Kommune, beskrevet og analyseret i forhold til de kvalitetsoplevelser, der har været på Fælledgården.

I **afsnit 6** er beskrevet de formelle og strukturelle forhold på Fælledgården, dvs. Fælledgården som selvejende institution og samarbejdet med forskellige parter. Herudover er beskrevet og analyseret ledelses- og samarbejdsstrukturen med henblik på dels faglig udvikling, dels personale- og ledelsesudvikling. Endelig er der beskrevet og analyseret arbejdsgange og dokumentation på Fælledgården.

I **afsnit 7** er klagersagerne i 2005 og 2006 beskrevet og analyseret, og det er bl.a. foreslået, at klagerne fremover i højere grad bliver et refleksionsværktøj for de implicerede parter med henblik på at finde løsninger på problemerne.

Endelig indeholder **afsnit 8** konsulenternes anbefalinger og en handleplan ud fra de analyser og refleksioner, der er i de forrige afsnit i rapporten.

## **2. Det mener beboerne, de pårørende og medarbejderne på Fælledgården**

### **2.1 Det mener beboerne**

I alt har 84 beboere deltaget i gruppesamtalerne i oktober og november 2006, og generelt er der tegnet et andet og mere nuanceret billede, end det der blev vist i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006. De deltagende beboere repræsenterede et bredt udsnit af alle de beboere, der selv er i stand til at tilkendegive sin mening om forholdene på Fælledgården. De enkelte afdelinger på Fælledgården adskiller sig ikke markant fra hinanden vedrørende brugernes tilfredshed, og de ønsker, der måtte være. Daghjemsgæsterne, der kommer ude fra "byen" indgår til sidst i dette afsnit.

#### **Generelt om at bo samt at modtage pleje og omsorg på Fælledgården**

Næsten alle beboere, der har deltaget i samtalerne, tilkendegiver, at de er glade for at bo på Fælledgården. Der er venlige, flinke og hjælpsomme medarbejdere, især det faste personale i dagtimerne fungerer godt, siges der. Der er en god kommunikation, og langt de fleste udtrykker, at der er hyggeligt og rart på Fælledgården. Flere udtrykker også, at de har fået det bedre ved at komme på Fælledgården.

Kontaktpersonsystemet, hvor hver beboer har en kontaktperson, er højt værdsat. Nogle beboere ønsker dog mere målrettet information til den enkelte og mulighed for samtaler uden forstyrrelser.

I dagtimerne fra kl. 7-15 er der langt større tilfredshed med forholdene, idet der er langt mere personale tilstede end på øvrige tidspunkter. I dagtimerne opleves pleje og omsorg i det store og hele som fungerende. Især opleves tiden efter kl. 15, hvor aftenholdet tager over fra kl. 15-23 samt i weekender som problematiske, idet der her opleves en markant mangel på personale, især når der er tale om vikarer, der ikke kender beboerne. Beboerne giver her flere eksempler på lange ventetider ved f.eks. toiletbesøg, ventetider når der sker noget ekstraordinært samt oplevelsen af, at hjælperen ikke har tid til "en lille snak".

Beboerne lægger vægt på, at de kender hjælperne og dermed har den fornødne tillid og opnår den gensidige respekt. Nye ansigter i vikarkorpset medfører således, at denne tillid skal opbygges, samt det konkrete kendskab til beboerne etableres, og det giver ofte usikkerhed og angst over, om muligheden for at få den fornødne hjælp er til stede, siger mange beboere. Der er derfor et ønske om et fast vikarkorps med kendte ansigter.

I de beskyttede boliger er det opfattelsen blandt beboerne, at beboerne her er blevet alt for "tunge", således at der går tid fra til de beboere, der egentlig skulle have hjælpen. Primært i de beskyttede boliger efterlyses især også beboermøder, hvor der orienteres om, hvad der sker og skal ske på Fælledgården, blandt andet om fremtiden for de beskyttede boliger.

#### **Oplevelser i hverdagen samt træning**

Beboerne er glade for de aktivitets- og underholdningstilbud, der er på Fælledgården, især de store fællesarrangementer er gode, siger de fleste. Musiktilbuddene er enestående gode, siger mange. Mange beboere giver også eksempler på individuelle aktiviteter, som de er glade for. Ture ud af huset er højt værdsat, når det lader sig

gøre. Det er vigtigt at kunne være sammen om noget, og det er vigtigt, der sker noget, udtrykkes det. Også her opleves et markant skift i tilbuddene og aktivitetsmulighederne efter kl. 15 og i weekenderne. Det efterlyses generelt, at der sker noget på Fælledgården på disse tidspunkter.

De beboere, der har boet på Fælledgården de sidste par år, har oplevet at personale-reduktionen i 2004 og 2005, især er gået ud over de oplevelser, der er i hverdagen, idet der nu ikke i så høj grad er tid til "en lille snak" og tid til ture ud af huset, som der var tidligere.

Træningstilbuddene i fysioterapien er generelt værdsat af beboerne.

### **Maden**

Der er delte meninger om maden på Fælledgården. En del er tilfredse med maden, og især mændene er i højere grad tilfredse end de kvindelige beboere. Der er tilfredshed med, at der er forskellige valgmuligheder mellem forskellige retter.

Mange udtrykker dog et ønske om, at der er flere grøntsager, at grøntsagerne ikke er overkogte, at kødet er mørt, at der er mindre hakkekød og at der er en bedre servering. Vedrørende serveringen efterlyses også en bedre udportionering i caféen, således at maden er mere lækker og indbydende. Mange giver udtryk for et ønske om, at maden ikke er så ensformig og ikke behøver at leve op til at være "institutionsmad". Tilberedningen af den varme mad om aftenen i afdelingerne er der også et ønske om kunne være bedre.

### **Rengøring og vask af tøj**

Næste alle ønsker en bedre rengøring. Overgangen til rengøring hver 14. dag frem for hver uge for et par år siden, er blevet oplevet som et markant lavere service i plejeboligerne.

Beboerne har ikke kommentarer til vaskeordningen på Fælledgården.

### **De fysiske rammer på Fælledgården**

Beboerne oplever generelt, at de fysiske rammer på Fælledgården er gode. Beboerne i de beskyttede boliger værdsætter de gode lejligheder, men efterlyser bedre opholds- og samlingslokaler og foreslår at en lejlighed nedlægges på hver etage til formålet, så man kunne hygge sig, drikke kaffe, holde fødselsdage osv.

### **Daghjemsgæsternes oplevelser**

Daghjemsgæsterne er alle meget tilfredse med daghjemmet på Fælledgården, der beskrives som et sted med en dejlig varm og positiv atmosfære. Den daglige omsorg og pleje fungerer godt, og der er et godt forhold til de ansatte. Personalet beskrives som meget "hittepåsomme", og det er godt "at skulle af sted hver dag", siges der.

Daghjemsgæsterne er generelt glad for madordningen, men enkelte ønsker flere grøntsager. Ligeledes ønskes fast personale og en bedre tilrettelæggelse, når nogle af de faste medarbejdere er fraværende.



Nogle udtrykker også ønske om flere ”hænder”, idet personalereduktionen kan mærkes, bl.a. oplever en del, at ”de skal for tidligt hjem”, samt at de kunne ønske sig et større udvalg i aktiviteter. En del daghjemsgæsterne udtrykker også ønske om bedre renholdelse af udearealerne.

## **2.2 Det mener de pårørende**

I gruppesamtalerne i oktober og november 2006 med de pårørende deltog i alt 57 pårørende – også her blev der tegnet et andet og mere nuanceret billede, end det der blev vist i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006. Ca. halvdelen af de pårørende repræsenterede beboere, der ikke selv kunne give udtryk for deres mening om forholdene på Fælledgården, og som derfor ikke havde mulighed for selv at deltage i gruppesamtalerne, jf. foranstående afsnit 2.1

De pårørende er mere specifikke end beboerne i deres stillingtagen til, hvad der fungerer godt på Fælledgården, og hvilke ønsker de har, og hvad de synes, der kan gøres bedre. De mange specifikke ønsker vil konsulenterne tage med til det videre udviklingsarbejde på Fælledgården, således at der i det følgende er angivet nogle fælles træk for hele Fælledgården.

### **Generelt om at bo samt at modtage pleje og omsorg på Fælledgården – set med de pårørendes øjne**

De pårørende oplever generelt, at der er en rar og god stemning på Fælledgården, og stort set alle siger, at de glade for, at deres pårørende bor på Fælledgården, og de kender ikke det billede, som Tv-udsendelsen tegnede af Fælledgården den 21. maj 2006. De fleste pårørende oplever, at personalet har interesse i deres arbejde, og at personalet er imødekommende og gode til at håndtere de forskellige beboere, og generelt er der stor tilfredshed med personalet. Nogle pårørende siger, at de oplever et meget professionelt personale, der er gode til at motivere beboerne, bl.a. til at spise og komme i godt humør.

Enkelte pårørende har eksempler på, at pleje og omsorg i konkrete tilfælde ikke har været tilstrækkeligt. Især i forhold til de demente, mener en del af de pårørende, at der kunne gøres mere på Fælledgården. Enkelte udtrykker også, at de kunne ønske en bedre omgangstone på Fælledgården samt en større fleksibilitet og lydhørhed i forhold til mindre ændringer i dagligdagen. Nogle pårørende udtrykker også ønske om dialogmøder på afdelingerne hvert halve år.

Bemandingssituationen nævnes hyppigt blandt de pårørende, og dem, der har været tilknyttet Fælledgården de seneste år, har bemærket, at personalereduktionen i 2004 og 2005 har medført, at der nu er et stort ønske om mere tid til den enkelte beboer. Også her peges især på, at personalebemandingen efter kl. 15, såvel aften- og natbemandingen som i weekenderne, ønskes forbedret. Ønsket om faste vikarer, som beboerne kender, svarer helt til de ønsker, som beboerne selv har, jf. forrige afsnit. Nogle af de pårørende udtrykker det på den måde, at ”når personalet er syge, så vælter problemerne frem”. Generelt udtrykkes det fra de pårørende, at den faste medarbejderstab gør et godt og professionelt arbejde ud fra de ressourcer, der er til rådighed.

Især i de beskyttede boliger har de pårørende et ønske om faste vikarer efter kl. 15, idet der har været en række eksempler på ukyndige vikarer i dette tidsrum.

Mange pårørende giver udtryk for, at der er mange (små) ting, der kunne fungere langt bedre på Fælledgården. ”Engang i mellem er der langt fra ide til handling”, siges der. Nogle af de pårørende synes, at arbejdsgangene på Fælledgården kunne forbedres væsentligt. Her nævnes bl.a. opfølgning på lægeaftaler, kontaktbogen altid burde ajourføres - også tilbagemeldinger om det ”sjove” der sker på Fælledgården, beboerne kunne inddrages mere i det praktiske arbejde, hjælp til blomstervanding, et lager med elpærer, batterier til høreapparater mv.

Kommunikationen med de pårørende vurderes som tilfredsstillende, og især Fælledbladet bliver af alle rost som en god informationskilde for de pårørende. Nye kommunikationsformer som f.eks. en aktiv hjemmeside bliver foreslået af nogle af de pårørende.

### **Oplevelser i hverdagen samt træning – set med de pårørendes øjne**

De pårørende oplever, at der er en bred vifte af aktivitetstilbud på Fælledgården, dog især til de mest ”friske” beboere. Personalet skaber en god stemning, og musikpædagogen fremhæves som et godt eksempel på, at sang og musik kan være til stor glæde for mange. Personalereduktionen i 2004 og 2005 har medført, at en del af de pårørende oplever, at nogle af fællesarrangementerne er skåret væk – og dermed er der et ønske om at vende tilbage til de fælles aktiviteter, der var før. Ligeledes er det ønskeligt, at der i dagligdagen er flere ressourcer til at stimulere de mere passive beboere, siger en del af de pårørende.

Mange pårørende udtrykker, som beboerne også selv gør det, et ønske om, at der var mulighed for at komme mere ud i den friske luft, flere ”mindre” ture ud af huset mv.

Ligesom beboerne i de beskyttede boliger påpeger de pårørende også her, at det var ønskeligt med fællesrum til forskellige aktiviteter, nu hvor beboerne er mere svage og ikke så let kan bruge fællesarealerne.

Træningsområdet og de øvrige aktivitetsområder på Fælledgården (fodpleje og frisør) værdsættes generelt højt af de pårørende, dog er der et ønske fra enkelte pårørende om, at der på træningsområdet dels er mere træning, dels er mere klare og gennemskuelige kriterier for træningsindsatsen.

### **Maden – set med de pårørendes øjne**

En del pårørende ønsker forbedringer vedrørende maden, idet der peges på mere veltilberedt mad, mere sund mad med frugt og grønt.

### **Rengøring og vask af tøj – set med de pårørendes øjne**

De pårørende oplever generelt en ”elendig rengøring på Fælledgården” (som det udtrykkes direkte af de pårørende), og der er et stort ønske om forbedringer på dette område, idet Fælledgården opleves som beskidt. Selvom der er lovet rengøring hver 14. dag, kan der gå længere tid, når en medarbejder er syg. Mange pårørende udtrykker, at de har et stort ønske om ugentlig rengøring på badeværelser og toiletter, og der er et stort ønske om en differentieret straksrengøring, således at der fremover ikke er ”klistrede gulve og en dårlig lugt”, som en del udtrykker det. Fællesarealer og udearealer er der også fra mange pårørende et stort ønske om en bedre

renholdelsesstandard. Nogle pårørende har også et ønske om at kørestole og rollatorer er langt bedre renholdte.

Der er en del ønsker til vaskeriet. Nogle pårørende udtrykker et ønske om, at tøj ikke forsvinder, og at der bliver brugt energi på at finde det. Ligeledes er der et ønske om at alt tøj ikke bliver vasket efter samme opskrift. Enkelte pårørende siger, at de ønsker mindre "kaos" i vaskeafdelingen fremover.

### **De fysiske rammer på Fælledgården - set med de pårørendes øjne**

"Dejligt at der er altaner, grønne områder og hyggelige pladser og bebyggelsen er spændende, når man går rundt i huset", siger mange af de pårørende. Også lejlighederne i de beskyttede boliger er de pårørende meget tilfredse med.

Fælledgården virker dog meget nedslidt, når man kommer og går rundt forskellige steder, og der er et ønske fra mange pårørende om langt bedre vedligeholdelse af bygningerne, både udvendigt og indvendigt, samt de udendørs arealer. "Haven og udenomsarealerne trænger til en voldsom opgradering", som det udtrykkes af nogle af de pårørende. Enkelte giver også eksempler på et larmende toilet, der ikke er repareret i et år, utætte tage osv.

### **2.3 Det mener medarbejderne**

I gruppesamtalerne i oktober og november 2006 deltog i alt 102 ledere og medarbejdere. De 12 ledere, der udgør ledergruppen på Fælledgården, deltog i en selvstændig gruppesamtale, således at de resterende 90 medarbejdere og gruppeledere typisk var opdelt i to grupper fra f.eks. hver plejeafdeling. Daghjem, aktivitetsområdet og træning udgjorde en gruppe, og servicefunktionerne udgjorde en gruppe. De deltagende medarbejdere repræsenterer ca. halvdelen af alle medarbejderne med et fast tilknytningsforhold til Fælledgården.

Fælledgården er opdelt i forskellige afdelinger, der har en rimelig stor grad af uddelegering af kompetence. Dette betyder, at der er en forskellighed i tilrettelæggelse af arbejdet. F.eks. har en afdeling udelukkende faste uddannede medarbejdere, mens andre i højere grad bruger vikarer. En afdeling har de seneste par år nærmest været uden afdelingsleder, idet der har været flere lederskift. Dette betyder således, at der i gruppesamtalerne er fremkommet meninger og ønsker, der dels er meget detaljerede, dels meget afdelingsspecifikke. Disse holdninger og meninger er taget op afdelingsvis på de afholdte seminarer, som er nævnt i det følgende.

I november måned 2006 har der på hver afdeling på Fælledgården været afholdt seminarer, hvor ideen har været at arbejde med de emner og ideer, som afdelingen selv kan beslutte og handle ud fra med de eksisterende (økonomiske) rammer. Konsulenterne kom på disse seminarer med et kort oplæg om, hvilke afdelingsspecifikke ønsker beboerne, de pårørende og medarbejderne havde udtrykt i gruppesamtalerne, således at dette indgik som inspiration i afdelingen som grundlag for at formulere, hvilke indsatsområder, man specifikt i afdelingen kunne arbejde med i det kommende år.

I det følgende vil der blive angivet med den brede pensel, hvilke holdninger, meninger og ønsker, medarbejdere har udtrykt i gruppesamtalerne om forholdene på Fælledgården.

### **Samarbejde og arbejdsklima på Fælledgården**

Langt de fleste medarbejdere og ledelsen oplever en god atmosfære og et godt samarbejde på Fælledgården samt ”en god kommunikation, tone og gode følelser mellem beboere og personale”, som det udtrykkes. Mange medarbejdere beskriver, at der er en god ”ånd” på Fælledgården samt en gensidig respekt mellem beboere og personale. Der er ”dejlige beboere” på Fælledgården, siger mange. Og generelt er der en vilje til, det skal fungere godt. Der gives også udtryk for arbejdsglæde ved at ledelsen i så høj grad har uddelegeret ansvar til den enkelte medarbejder og dermed har vist tillid til, at det faglige arbejde udføres forsvarligt.

Samarbejdet og den gode atmosfære opleves også på tværs i huset og i forhold til serviceafdelingerne, aktivitets- og træningsområdet i stuetaen på Fælledgården, siger næsten alle medarbejderne. Nogle medarbejdere siger, at de kunne ønske, at der var en bedre dialog og gensidig orientering.

Mange medarbejdere udtrykker, at der er en stor ”rummelighed” på Fælledgården, så der er plads til, at man kan være ked af det og glad, og der bliver taget hensyn til, at man kan få det til at fungere i privatlivet. Generelt har medarbejderne været glade for at arbejde på Fælledgården, og mange tilkendegiver, at de har været ansat der i mange år.

Tv-udsendelsen den 21. maj 2006 har betydet, at nogen satte tvivl om medarbejdernes faglighed, og dette har betydet, at ”vi er mere sårbare”, som en del medarbejdere udtrykker det. På den anden side har der efter Tv-udsendelsen været et endnu større sammenhold blandt personalet på Fælledgården, idet mange medarbejdere betragter indslagene og episoderne i udsendelsen som i høj grad iscenesat af journalisten, idet optagelserne var sket i meget pressede situationer, hvor personalebemandingen generelt var lav. Flere medarbejdere har dog også kommenteret udsendelsen som episoder og hændelser, man kan lære noget af vedrørende kommunikation i pressede situationer, og at det der blev vist på TV absolut ikke skal ske fremover på Fælledgården.

Ledergruppen udtrykker også, at de oplever, at der generelt er ”en god stærk mangfoldig ånd i huset”, og at de oplever, at alle medarbejdere kæmper for at leve op til de bløde værdier (værdigrundlaget), og at det gode samarbejde i ledergruppen forplanter sig til resten af huset og dermed det gode tværfaglige samarbejde på Fælledgården. Ledergruppen oplever endvidere, at der siden Tv-udsendelsen i maj ikke har været større personaleomsætning end, der er normalt. Ligeledes siger ledergruppen, at beboerne og de pårørende i høj grad har støttet personalet i den situation, som Fælledgården blev kastet ud i maj 2006.

Der er et ønske fra nogle medarbejdere om bedre samarbejde på tværs af døgnnet i nogle afdelinger, idet der bl.a. ikke er tid til overlappning mellem vagterne.

Samarbejdet med de pårørende opleves generelt blandt medarbejderne som godt, og i samtalerunden er det tilkendegivet, at to klagesager fra pårørende har fyldt utroligt meget på Fælledgården de sidste par år. Nogle medarbejdere ønsker i forhold til fremtidigt samarbejde med de pårørende, at der ved indflytning drøftes gensidige forventninger, og dermed klargørelse af hvad det er muligt at leve op til på Fælledgården med de ressourcer, der er til rådighed.

Fælledbladet vurderes af alle medarbejdere generelt som et godt informationsgrundlag i hele huset. Nogle medarbejdere ønsker halvårlige møder med dels de

pårørende, dels beboerne i mindre grupper for at fremme dialogen og drøfte konkrete forhold i afdelingen.

### **Pleje og omsorg**

Medarbejderne oplever selv, de har en høj faglighed i forhold til pleje og omsorg, samt at der på en stor institution som Fælledgården findes mange faglige kompetencer, man har mulighed for at trække på.

Medarbejderne ønsker generelt, at der var langt mere tid til den enkelte beboer, således at der i højere grad var tid til omsorgsdelen. Mange udtrykker det på den måde, at de oplever, at der er tid til den basale pleje, mens alt det ekstra med f.eks. en lidt dybere samtale med den enkelte beboer og ture ud af huset ikke på nogen måde svarer til de ønsker og behov, som beboerne og de pårørende har.

Mange medarbejdere sætter personalesituationen i forhold til det antal personale der var to år tidligere, idet der skulle spares ca. 30 stillinger på Fælledgården i alt i forhold til tidligere budgetter. Dette er oplevet som en voldsom personalereduktion, siger mange medarbejdere. Før var der f.eks. i dagvagt typisk fire personer til 12 beboere på en plejeafdeling, nu er der tre medarbejdere til 12 beboere, og beboernes plejetyngde samt krav om yderlige dokumentation er steget, vurderes det af medarbejderne.

Fra kl. 15-23 vurderer medarbejderne generelt, at der er stor afstand mellem beboernes og især de pårørendes forventninger til god pleje og omsorg. Mange medarbejdere fortæller, at i perioden fra kl. 15 til 23 er der almindeligvis en medarbejder på arbejde til 12 beboere på en plejeafdeling samt en "springer" fra kl. 17 til 21 til deling mellem tre grupper med i alt 34 beboere. I forbindelse med tilberedning og servering af aftensmad, beboere der skal have hjælp til at spise, beboere der skal på toilettet, beboere der skal i seng, beboere der skal have skiftet ble samt andre opgaver for medarbejderen, da opstår der ofte dilemmaer for medarbejderen. Det er umuligt at være alle steder på engang samt have tid til "en lille snak" også, siges der.

Mange medarbejdere har et ønske om faglig udvikling og mulighed for yderligere supervision vedrørende vanskelige plejefaglige og samarbejds-mæssige problemstillinger. Der er et ønske blandt medarbejderne om, at dels det plejefaglige arbejde styrkes, dels at uddannelses- og udviklingssygeplejersken på Fælledgården bliver frigjort til det arbejde, hun oprindeligt var ansat til, dels at der er mulighed for ekstern supervision. Der er et ønske om, at de udviklingsprocesser, der var i gang på Fælledgården, bl.a. Balanced Scorecard, fortsættes og gennemføres.

Fra nogle medarbejdere tilkendes det også, "at det nu er vigtigt vi ser fremad", og at der også er et ønske om, at vi selv kan lave om på noget og dermed udnytte ressourcerne bedre til gavn for beboerne, f.eks. vil en afdeling, der normalt er delt op i tre grupper, forsøge med en opdeling i to grupper for at udnytte personalets fleksibilitet. Nogle medarbejdere tilkendes også et ønske om, at der er en bedre personaleplanlægning, således at plejetyngde og bemanning i højere grad passer sammen i den enkelte afdeling, samt at der generelt på Fælledgården er en gennemsigthed i normeringsberegningen.

I de beskyttede boliger er der særlige ønsker om at få fastansat personale samt at få relevant uddannelse, som gør det muligt at passe de nye beboergrupper, der kom-

mer fremover. Her peges blandt andet på psykisk syge og andre grupper, der planlægges fremover at skulle bo på Fælledgården.

### **Beboernes indhold i hverdagen**

Aktivitetsafdelingen vurderes af medarbejderne i plejeafdelingerne som velfungerende, og noget som mange af de mere velfungerende beboere sætter meget pris på.

Mange medarbejdere i plejeafdelingerne og de beskyttede boliger har et ønske om at kunne gøre langt mere end de gør nu i dagligdagen for at aktivere beboerne, og ikke mindst de svageste. Der er ønske om flere indkøbsture, ture i Fælledparken, ture ud i gårdhaven eller på terrassen, hygge og samtale med beboerne, læse højt af avisen, bankospil, sang mv. Ligeledes ønskes dannelse af små aktivitetsgrupper med beboere, der har de samme interesser.

Sommerfesten og julefrokosten med beboerne ønsker mange medarbejdere genindført – ”det er vigtigt med traditioner på Fælledgården”, siger mange.

Medarbejderne vurderer i plejeafdelingerne generelt, at der er godt samarbejde med træningsafdelingen, og der er ikke umiddelbart ønske om yderligere indsats på dette område.

Medarbejderne i daghjemmet mener, at der er et godt samarbejde på tværs i huset. De ønsker, som andre medarbejdere har på Fælledgården til at kunne gøre endnu mere, er også gældende for medarbejderne i daghjemmet. Der er således også et ønske om at kunne gøre det samme som før personalereduktionen fandt sted i daghjemmet.

Medarbejderne på aktivitetsområdet og i træningsafdelingen oplever ligeledes, der er et godt samarbejde og et godt ”råstof” på Fælledgården. Der er bl.a. ønske om højere informationsniveau, klare meldinger om ressourcer og opgaver fremover, bedre samarbejde i huset på demensområdet samt renovering i stueetagen.

### **Rengøring og de øvrige serviceafdelinger**

Rengøringen vurderes som utilstrækkelig af de fleste medarbejdere med den indførte rengøring hver 14. dag, og der er et ønske om at rengøringen i plejeboligerne er mindst en gang om ugen som tidligere. Ligeledes ønskes ved sygdom og ferie at der er afløsere, så der ikke går længere tid imellem rengøringen end den fastsatte norm. Enkelte medarbejdere peger på, at et fælles rengøringskorps på Fælledgården evt. kunne være en god ide, selvom det også er vigtigt, at de rengøringsmedarbejdere, der kender beboerne godt, primært er i disse områder. Mange medarbejdere siger, at det er vigtigt, at ressourcerne ikke går fra den tid, der er til pleje og omsorg.

Det er også et ønske blandt medarbejderne, at fællesarealerne er mere rene fremover.

Samarbejdet med serviceafdelingerne vurderes af medarbejderne generelt godt, dog kunne mange ønske, at ting hurtigere blev lavet og udbedret af teknisk service. De tekniske medarbejdere kunne ønske sig at få tidssvarende maskiner og en større bemanding, idet personalereduktionen de sidste par år er oplevet som en voldsom reduktion i mulighederne for at kunne yde service.

### **De fysiske rammer**

Fælledgården vurderes generelt som gode og spændende bygninger, selvom de lange gange og store fællesarealer ikke er velegnet til demente beboere, som der efterhånden bliver flere og flere af. Værelserne i plejeboligerne og lejlighederne i de beskyttede boliger vurderes af medarbejderne som gode og hensigtsmæssige.

Blandt næsten alle medarbejdere er der et ønske om bedre vedligeholdelse af bygninger og udenomsarealerne. ”Det ser måske værre ud, end det egentlig er”, siger flere medarbejdere. Mange siger, at det var ønskeligt, at Fælledgården herunder altaner mv. ikke virker så forsømt, idet førstehåndsindtrykket ikke er godt, og dermed er det en væsentlig del af Fælledgårdens image, påpeger bl.a. også en del af ledergruppens medlemmer.

En del af medarbejderne kunne ønske sig et bedre kaldeanlæg på Fælledgården, og især i de beskyttede boliger er der i aftenvagten brug for at kunne kommunikere ”tovejs”.

## **2.4 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner**

Det væsentligste indtryk ved at have haft i alt 243 beboere, pårørende og medarbejdere gennem et samtaleforløb er, at der tegnes et andet og mere nuanceret billede af Fælledgården end det billede, der blev vist i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006.

Langt de fleste beboere er glade for at bo på Fælledgården og oplever tilfredshed med forholdene, især i dagtimerne opleves Fælledgården som velfungerende, og det faste personale er højt værdsat, mens der med den lavere normering om eftermiddagen og om aftenen fra kl. 15-23 samt om natten og i weekenderne er en betydelig sårbarhed, når de faste medarbejdere engang imellem på disse tidspunkter er fraværende og er erstattet med vikarer, der ikke kender beboerne.

De pårørende oplever også generelt, at der er en god stemning, og at de er glade for at deres pårørende bor på Fælledgården. I samtaleforløbet er der fremkommet eksempler på, hvor omsorg og pleje kunne have fungeret bedre, og især på de tidspunkter, hvor personalebemandingen er lav, er der en betydelig sårbarhed.

Langt de fleste medarbejdere og ledelsen oplever også en god atmosfære og et godt samarbejde på Fælledgården samt en god kommunikation. Medarbejderne oplever også især på de personalesvage tidspunkter, at der stor afstand mellem de ønsker og behov, som beboerne og de pårørende har, og de muligheder, der er for at opfylde dem. Mange medarbejdere betragter indslagene og episoderne i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006 fra DR som i høj grad ”iscenesat” af journalisten, idet optagelserne var sket i meget pressede situationer, hvor personalebemandingen generelt var lav på Fælledgården. Ud fra de viste ”klip” blev det generaliseret i udsendelsen fra DR, at de viste indslag tegnede det generelle billede af forholdene på Fælledgården.

Flere medarbejdere har dog også kommenteret udsendelsen som episoder og hændelser, man kan lære noget af vedrørende kommunikation i pressede situationer, og at det, der blev vist på TV, absolut ikke fremover skal ske på Fælledgården.

Som konsulenter mener vi, at der er et godt fundament og samarbejds-klima på Fælledgården for at arbejde videre med nogle af de ønsker, der er fremkommet i gruppesamtalerne.

Her kan nævnes forskellige indsatsområder, der vil kunne komme på tale, som f.eks. at få skabt et godt fagligt miljø, således at medarbejderne bliver bedre til at hjælpe og støtte hinanden i forhold til de dilemmaer, man står overfor i dagligdagen. Vi har som konsulenter erfaring med, at personalets mulighed for supervision giver gode resultater for faglig udvikling.

Et andet indsatsområde er at få skabt mere indhold i hverdagen for alle beboerne. Det fremgår klart af samtalerne, at udover at den basale pleje og omsorg er i orden, så betyder aktiviteter, ture, oplevelser, tid til en lille snak i hverdagen meget for beboerne. Her er det vores erfaring, at et bevist arbejde med disse temaer, hvor man i en organisation arbejder med fokus på muligheder frem for begrænsninger, kan være med til, at der sker en forbedring vedrørende beboernes indhold i hverdagen.

Et tredje indsatsområde kunne være at få ændret personalebemandingen over døgnnet, således at beboerne ikke oplever det er "nat kl. tre", idet personalebemandingen reduceres til ca. en tredjedel på dette tidspunkt. Her er det vores erfaring, at det kan indføres i en proces, hvor ledelsen i dialog med medarbejderne tager ansvar for gennemførelsen.

Et fjerde indsatsområde kunne være at få et fast vikarkorps etableret på Fælledgården, således at beboerne i højere grad kender vikarerne, og man ikke er så sårbar, når der er vikarer, der ikke kender procedurerne på Fælledgården. Erfaringerne med faste vikarkorps er blandede, men det kunne være en ide at afprøve metoden.

Et femte indsatsområde kunne være, at der fremover i højere grad skal være rent og pænt på Fælledgården, samt at der sker en opstramning på serviceområderne, således det bliver muligt at få realiseret nogle af de ønsker, der er til køkkenet, vaskeri- et samt teknisk service/værkstedet.

Specielt skal det fremhæves, at på de afholdte seminarer i november 2006 i de forskellige afdelinger er der allerede taget initiativ til opfølgning på flere af de rejste problemstillinger samt på de ønsker, der har været blandt beboere, pårørende og medarbejdere. De forhold, der blev drøftet på seminarerne, var forhold som afdelingen inden for egne rammer umiddelbart selv kunne følge op på.

Til sidst skal det bemærkes, at beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 2 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Beboer- og pårørendeundersøgelse på Fælledgården*



### **3. De mener bestyrelsen, bruger/pårørenderådet og de eksterne parter**

En af ideerne i udviklingsprojektet er gennem samtaler med dels de til dagligt direkte involverede parter: beboere, pårørende og personale, dels de forskellige øvrige parter med tilknytning til Fælledgården at få beskrevet, hvad der fungerer godt på Fælledgården, og hvilke ønsker der er til ændringer, samt de udviklingsmuligheder, der tegner sig.

De øvrige parter er bestyrelsen og bruger/pårørenderådet på Fælledgården samt Ældrerådet på Ydre Østerbro, Ældrekontoret på Østerbro, Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, de faglige organisationer og den tidligere forstander.

I det følgende er angivet nogle hovedtræk fra samtalerne med de forskellige parter. Det skal bemærkes, at de mange kommentarer og forslag, der er fremkommet i samtaleforløbet specifikt vedrører de emner, der er beskrevet i de efterfølgende hovedafsnit.

#### **3.1 Det mener bestyrelsen på Fælledgården**

Bestyrelsen for den selvejende institution Fælledgården oplever, at den er et engageret demokratisk mellemlid til kommunen, bestyrelsen er en ”buffer” til kommunen, der er fra bestyrelsen kontakt og sparring med beboerne, samt at bestyrelsen er et klageorgan for beboerne. Bestyrelsen opfatter sig selv som seriøst arbejdende. På de årlige møder med beboerne er der mulighed for at klage, og her har det gennemgående været rengøringen hver 14. dag, der har været nævnt som et hovedproblem. Bestyrelsen oplever, at beboere og andre kommer til orde på disse møder.

Bestyrelsen opfatter Ældrekontoret på Østerbro som et ekstra led, der blev indført for tre år siden i Københavns Kommune, og ”samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret har ikke fungeret tilfredsstillende”, siges der. Bestyrelsen nævner, at det er frustrerende, og at man bl.a. har eksempler på, at man ikke får svar på breve, der er sendt til Ældrekontoret, eller der er gået meget lang tid inden svaret er kommet. To store klagesager har fyldt meget på Fælledgården, og der er på bestyrelsesmøder brugt meget tid på at drøfte klagesager. Bestyrelsen opfatter klagevejledningen, som er gældende for Østerbro, som værende hensigtsmæssig, men samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret har ikke fungeret tilfredsstillende på dette område.

Budget, løbende budgetkontrol samt regnskab har været drøftet på alle bestyrelsesmøder, og bestyrelsen har dels oplevet en usikkerhed i forhold til, om de fik ekstrabevillinger i løbet af året, dels at vikarbudgettet ikke kunne styres. Dette har, ifølge bestyrelsen medført budgetoverskridelser.

Bestyrelsen siger, det er vigtigt, at forstanderen ikke er kommunens ”medløber” og glemmer, at Fælledgården er en selvejende institution med en bestyrelse, der har ansat forstanderen.

Bestyrelsens ønsker til fremtiden er bl.a., at de 30 stillinger, som der tidligere var på Fælledgården før de foretagne budgetreduktioner i 2004 og 2005, kommer tilbage, at personalet uddannes bedre, at Fælledgården bliver en attraktiv arbejdsplads.

Ligeledes pointeres det, at fordelene ved at være et stort hus skal udnyttes, og at der som selvejende institution er store muligheder for at skabe en god kultur, hvor det værdsættes, at mennesker har et godt liv.

### **3.2 Det mener bruger/pårørenderådet på Fælledgården**

Bruger/pårørenderådet, der er valgt af beboere og pårørende på Fælledgården, oplever generelt, at der var og er tryk for beboerne på Fælledgården, og at der er sket en positiv udvikling siden maj 2006 vedrørende samarbejdet mellem den nuværende ledelse og bruger/pårørenderådet.

Varme og imødekommenhed karakteriserer Fælledgården både før og nu. Det er svært at genkende de ting, som blev vist i Tv-udsendelsen den 21. maj 2006, ”men når folk bliver presset kan ting ske, og man råber højt”, siges der fra bruger/pårørenderådet. Det faste personale vurderes som højt kvalificeret af bruger/pårørenderådet. ”Samtidigt er det fint med oplysninger og information på bruger/ pårørendemøderne om antal klagesager på Fælledgården”, siges der.

Der er ønsker om bedre rengøring, flere ture ud af huset på Fælledgården og bedre mad på etagerne. Der trænger til vedligeholdelse på Fælledgården, ”meget kunne egentlig gøres for små penge”, siges der. På de månedlige møder er der ved at blive taget hul på nogle af de ønsker, der er fremkommet, f.eks. på mødet i oktober måned 2006 blev forhold vedrørende maden drøftet.

Bruger/pårørenderådet oplever, at Ældrerådets rolle er for stor i forhold til Fælledgården, og ønsker det drøftet og afklaret på de kommende møder med Ældrerådet.

### **3.3 Det mener Ældrerådet på Ydre Østerbro**

Ældrerådet, der er valgt af de ældre på Ydre Østerbro, oplevede, at samarbejdet med den tidligere forstander og ledelse på Fælledgården kunne have været meget bedre - meget var kørt op ”i en spids”, som det udtrykkes. Oplevelsen er nu, at der er sket et skifte med den nye forstander fra maj 2006, og Ældrerådet er meget tilfreds med situationen og samarbejdet nu.

Tidligere var det svært at komme i dialog med Fælledgården. Det var svært at komme af med en klage, og oplevelsen var, at man hørte efter, men der skete ingenting. ”Kun ved at komme i TV sker der noget”, siger Ældrerådet. ”Det er problematisk, der sad ældre personer, der ikke fik løst problemerne”, siger man fra Ældrerådets side.

Ældrerådet ser sig som en støtteorganisation, og ønsker at bruger/pårørenderådet på Fælledgården bliver støttet i processen fremover, og forholdene på Fælledgården bliver afdramatiseret. Den nuværende ordning med, at to fra Ældrerådet har deltaget i møder sammen med bruger/pårørenderådet har været god, oplever Ældrerådet.

### **3.4 Det mener Ældrekontoret på Østerbro**

Ældrekontoret har siden oprettelsen i 2003 haft ansvaret for driften af institutionerne på Østerbro og dermed også Fælledgården. Et af flere væsentlige punkter i samspillet har været gennemførelsen af en budgetmodel, således at alle institutioner i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen får tildelt ressourcer efter samme objektive

kriterier. Dette medførte, at Fælledgården havde ca. 30 stillinger for meget i forhold til budget 2003. Dette medførte en vanskelig budgettilpasningsproces i 2004 og 2005, idet bl.a. en medarbejder- og tillidsmandhenvendelse til det politiske system medførte, at der i foråret 2004 blev udarbejdet en rapport ”Analyse af Omsorgscentret Fælledgården i perioden 2000-2003”. I denne rapport blev det påvist, at Fælledgården havde samme budgetvilkår som andre institutioner i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Fra Ældrekontoret var opfattelsen, at man på Fælledgården syntes, at det var Ældrekontoret, der ”ødelagde deres hus” ved at gennemføre den nye budgetmodel.

Det skal bemærkes, i regnskab 2005 var der stort set balance i forhold til det tildelte budget, mens der i regnskab 2004 var en overskridelse på 2,3 millioner kr., som Ældrekontoret beskrev som tilfredsstillende, idet Fælledgården havde formået at tilpasse forbruget i forhold til de lagte retningslinier for tilpasningen.

Fra Ældrekontoret kunne det have været ønskeligt, at Fælledgården i højere grad havde taget ansvar for at gennemføre budgettilpasningen, idet oplevelsen var, at man på Fælledgården fortsatte uændret, selvom forstanderen havde hørt om budgettilpasningen på flere møder tidligere. Samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontorets økonomimedarbejder vurderer Ældrekontoret som værende udmærket, men det er ønskeligt, at økonomifunktionen strammes op, og der sker en kompetenceudvikling på dette område, herunder skal især budgetrapporteringen være nøjagtig. Økonomimaterialet, der kommer fra Fælledgården, opfattes af Ældrekontoret ofte som mangelfuldt og kommer ofte ikke til tiden.

Et andet væsentligt punkt i samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret er gennemførelsen af BUM-modellen, ud fra de i Sundheds- og Omsorgsudvalget besluttede kvalitetsstandarder. Her kom Fælledgården først med i 2. runde, og oplevelsen var fra Ældrekontoret, at Fælledgården ikke ønskede at blive udsat for de krav, der skal opfyldes for at gennemføre modellen. Oplevelsen var, at der ikke var et naturligt ”flow” i informationsudvekslingen med Fælledgården, og at tidsfrister ikke blev overholdt, samt at Fælledgården ikke tog opgaven alvorligt, bl.a. ved at der var en ringe tilslutning fra Fælledgården vedrørende kurser mv., og at man ofte meldte fra til kurserne. Oplevelsen var endvidere på Ældrekontoret, at man på Fælledgården ofte sagde: ”vi er så stor en institution, og vi ønsker at gøre det på vores måde”.

Klagesager har der ikke været flere af på Fælledgården end andre steder, men to klagesager har fyldt meget, oplyser man på Ældrekontoret. Det er Ældrekontorets opfattelse, at også samarbejdet vedrørende klagesagerne kunne have været langt bedre. Opfattelsen er, at Fælledgården ikke ville tage imod faglig hjælp fra Ældrekontoret, og at der dermed dels ikke skete en læring i forhold til klagesagerne, dels at klagesagerne kunne være afsluttet tidligere med et tilfredsstillende resultat for alle parter. Der henvises specielt til afsnit 7 i denne undersøgelse, der omhandler klagesager.

Ældrekontoret oplever, at der fra starten i 2003 var noget uklarhed om Ældrekontorets rolle og de udmeldinger, der kom til institutionerne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Der var også uklarhed i forhold til de selvejende institutioner, der ikke var tænkt rigtigt ind i organisations- og styringsmodellen. Det er endvidere Ældrekontorets opfattelse, at det generelt var begyndt at gå bedre på Fælledgården i begyndelsen af 2006, idet budget 2005 blev overholdt, tilsynsrapporterne var ikke alarmerende, ikke flere klagesager (udover de to meget omfattende) end andre ste-

der, sygefraværet var lidt under gennemsnittet, den igangsatte balanced scorecard proces forløb tilfredsstillende mv.

Ældrekontoret tilkendegiver, at de ser frem til med den nye forstander, som man kender og værdsætter fra en anden institution, at Fælledgården igen fra 2007 kan indgå i et naturligt og godt samarbejde på alle områder med Ældrekontoret og dermed udnytte de fælles ressourcer, der er på ældreområdet på Østerbro.

### **3.5 Det mener Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**

Direktionen oplevede, at de var orienteret om driften på Fælledgården, idet der bl.a. på de halvårlige møder med Ældrekontoret på Østerbro var flere forhold vedrørende Fælledgården, der var i fokus. Det drejede sig primært om budgettilpassningsopgaven i 2004 og 2005 samt de to store og omfangsrige klagesager. Forstanderens gennemslagskraft og muligheder til at tackle disse opgaver blev flere gange vendt på disse møder.

Det er Direktionens opfattelse, at der nu er sket et paradigmeskift i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i forhold til ledelse og opfølgning på de enkelte institutioner. Dette paradigmeskift er bl.a. kommet efter den store budgetoverskridelse for nogle år siden i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, således at Direktionens opfattelse nu i høj grad er, at synlig ledelse på en institution betyder, at ”man har styr på sin butik” og dermed har gennemslagskraft til at gennemføre de beslutninger, der træffes på Ældrekontoret, i den centrale del af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsudvalget. Det betyder også, at man er en åben institution, der samarbejder og er parat til at modtage faglig hjælp i f.eks. komplicerede klagesager.

Direktionens opfattelse er, at ældrecheferne er lokale forvaltningschefer, der dermed også har kompetencen i forhold til de enkelte institutioner, herunder også at få de enkelte bestyrelser i tale.

Tilsynsrapporterne lignede andre tilsynsrapporter fra andre plejehjem i Københavns Kommune, tilkendegiver Direktionen, men der var dog en bekymring for, at der manglede en implementering af de forhold, der var omtalt i handleplanerne.

Det er Direktionens ønske fremover, at få tilskyndet, at der ydes mere bistand i komplekse klagesager, idet det er vigtigt at være opmærksom på, at der muligvis er noget galt, og at der kan handles anderledes. De to omfattende klagesager på Fælledgården er ikke udtryk for den generelle holdning til faglighed på Fælledgården, mener Direktionen.

Det er Direktionens opfattelse, at Fælledgården engang i 2007 igen bør tilknyttes Ældrekontoret på Østerbro. Ligeledes bør der i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen ske en afklaring og tydeliggørelse af kompetenceforholdene og samarbejdsfladerne, når der er tale om en selvejende institution.

### **3.6 Det mener de faglige organisationer**

Foreningen af Offentlige Ansatte (FOA) og tillidsrepræsentanterne oplevede i 2005, at da personalet skrev under på ”nu kunne man ikke mere”, at den daværende

forstander ikke tog personalet alvorligt, samt at systemet højere oppe (Ældrekontoret) også svigtede, idet henvendelsen ikke blev sendt videre. Selvom der blev holdt et møde på Fælledgården i december 2005, var det ikke oplevelsen, at der kom noget konstruktivt ud af henvendelsen. FOA og tillidsmændene forventer, at den nye forstander står fast, når personalet henvender sig, idet det klart er tilkendegivet, at der mangler ”hænder” på Fælledgården (et generelt Københavnerfænomen, siges der).

Der er fra FOA og tillidsmændene flere ønsker til Fælledgården, bl.a. at en ny løn- og personalepolitik bliver forhandlet på Fælledgården, ressourcer bliver fordelt bedre mellem etagerne, evt. etablering af et internt vikarkorps (evt. på tværs af rengøring og pleje), tiden udnyttes optimalt, samt at der bliver handlet i forhold til klagesager. Ønsket er endvidere, siger FOA: ”at ledelse og samarbejde skal fungere i dagligdagen, og medarbejderne oplever, at de bliver taget vare på”.

Dansk Sygeplejeråd (DSR) har oplevet, at der har været en god styring på Fælledgården, og at det sygeplejefaglige ansvar var klart placeret. Endvidere er oplevelsen den, at der er gode introduktionsprogrammer, samt at de konkrete situationer på Fælledgården altid er blevet løst. DSR ønsker, at Fælledgårdsagen kan medføre en læring i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, således at der i klagesager indgår et tema om evt. at flytte beboere i større grad end man gør i dag, og at det bliver mere normalt. DSR forslår, der bliver udarbejdet en ”håndbog i klagesager”, idet Fælledgårdsagen klart viser, at de to store pårørendesager fik mange personalemæssige konsekvenser.

DSR pointerer vigtigheden af, at der er sygeplejersker på de fleste ledelsesniveauer på Fælledgården. Lederne på Fælledgården er oplevet som gode til krisestyring, men DSR siger endvidere, at man på Fælledgården skal være opmærksom på, at der kan komme en senere reaktion blandt lederne, der er sårbare efter den seneste tids fokus på Fælledgården. DSR anbefaler, at man i træningsprogrammerne mv. i 2007 får dette aspekt tænkt ind.

### **3.7 Det mener den tidligere forstander**

Den tidligere forstander, der nu er ansat i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Sjællandsgade, tilkendegiver, at på sygeplejemøderne hver 14. dag blev kvalitetsstandarderne drøftet sammen med, at man i 2004 og 2005 skulle finde besparelser og tilpasninger, der svarede til de ca. 30 stillinger. På Fælledgården efterlevede man kvalitetsstandarderne, som var politisk vedtaget, herunder at man gik fra ugentlig rengøring til rengøring hver 14. dag i plejeboligerne.

Den tidligere forstander oplevede mere Ældrekontoret end bestyrelsen som nærmeste leder i det daglige, når man ser på hyppigheden af interaktion. Kommunikationsvejene mellem Fælledgården og Ældrekontoret var egentlig ret klare fra start, ”men Fælledgården oplevede sin selvstændighed som opslugt, og der kom hele tiden noget, som man skulle lave, dokumentere mv.” Oplevelsen fra den tidligere forstander var en topstyring, hvor ting var besluttet på Ældrekontoret uden dialog med de involverede parter. Der var endvidere ikke en dialog mellem bestyrelsesformanden på Fælledgården og lederen af Ældrekontoret.

Den synlige ledelse på Fælledgården var blandt andet, at der var gjort meget ud af den kvalitative og vejledende ledelse, siger den tidligere forstander. Ligeledes at det var pointeret i organisationen, at uddelegering betyder, at man også følger op.

Den nuværende klagevejledning fra Ældrekontoret, betragter den tidlige forstander som hensigtsmæssig, og det er vigtigt, at treklangen: ”beboere, pårørende og medarbejdere” opfattes som en helhed, og især at forventningerne afstemmes ved indflytningssamtalen, og at dette kan udmøntes i en pårørendepolitik.

Modellen med to dages introduktionsundervisning og evt. ekstra vejledning er tilfredsstillende. Personaleuddannelse er for øvrigt en af de største udfordringer fremover i ældresektoren og dermed på Fælledgården, mener den tidligere forstander.

”Der var i de seneste år utroligt fokus på budgettallene”, fremhæver den tidligere forstander og mener endvidere, at man på Fælledgården kom i mål allerede et år før end planlagt, idet der var budgetmæssig balance allerede i 2005. Endvidere mener den tidlige forstander, at de mange henvendelser fra Fælledgården om, at plejetyngden i de beskyttede boliger for mange beboere svarede til plejetyngden i plejeboligerne i første omgang ikke blev taget alvorligt af Ældrekontoret og i Direktionen, men nu i forbindelse med Fælledgårdsagen er der endelig givet som en bevilling i 2006 og fremover svarende til plejetyngden i plejeboligerne.

### **3.8 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner**

Generel viser samtalerunden, at samarbejdet mellem Fælledgården og nogle af parterne kunne have været bedre de seneste 2-3 år. Især Ældrekontorets opfattelse står i klar kontrast til den tidligere forstanders og bestyrelsens oplevelser af samarbejdet omkring budgettilpasningsforløbet i 2004 og 2005, indførelse af BUM-modellen samt de to omfattende klagesager på Fælledgården.

Konsulenterne vurderer, at der generelt er sket en række positive ændringer vedrørende samarbejdet med Ældrerådet på Ydre Østerbro og med bruger/ pårørenderådet på Fælledgården, og her er der mest behov for en rolleafklaring fremover.

Der bør imidlertid overvejes en række indsatsområder.

For det første bør kompetenceforholdene mellem bestyrelse, forstander og ældrekontor afklares, bl.a. ved at driftsoverenskomsten mellem Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Fælledgården bliver mere præcis vedrørende ansvar og forpligtigende samarbejdsrelationer mellem Ældrekontoret og andre instanser.

For det andet vil det være nødvendigt med et procesforløb mellem Ældrekontoret og Fælledgården for at få etableret et godt og frugtbart samarbejde fremover, såfremt Fælledgården igen skal referere til Ældrekontoret på Østerbro, og ikke til Direktionen, som det blev besluttet i maj 2006. Det er konsulenternes opfattelse, at den nye forstander vil kunne være en vigtig brobygger for dette samarbejde fremover.

For det tredje signalerer de faglige organisationer og tillidsmændene en positiv vilje til samarbejde om udvikling på Fælledgården. Det er vigtigt, at ledelsen på Fælledgården fremover inddrager de faglige organisationer og tillidsmændene tidligt i omstillings- og udviklingsprocesser, således at der er en gensidig viden og respekt for hinandens synspunkter, så ”tingene ikke går op i en spids”, når ændringerne gennemføres.

Endeligt skal det bemærkes, at beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 3 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Høring af tillidsmænd og fagforeninger*
- *(Kommunikationen mellem personalet, beboerne og pårørende samt internt mellem personalet med fokus på etik og værdier). Desuden kommunikation og samarbejde med det lokale ældreråd, bruger/pårørenderåd mv.*
- *Ledelsesforhold med en beskrivelse af organiseringen af beslutnings- og kommunikationsveje, herunder relationen til Ældrekontoret og Direktionen.*

## 4. Kommunikation med fokus på etik og værdier

### 4.1 Fælledgårdens værdigrundlag og betydning i dagligdagen

Fælledgården har et værdigrundlag med fem overordnede værdier. Værdigrundlaget, som er vedtaget på Fælledgården, skulle alle medarbejdere være bekendt med gennem opslag mv. De fem værdier i værdigrundlaget er: *Tillid, Respekt, Dialog, Omsorg og Ansvarlighed*.

Ved værdigrundlag forstås i almindelighed, hvad en organisation grundlæggende står for, og dermed er det en referenceramme for de beslutninger, der træffes og for de handlinger, der udføres.

I gruppesamtalerne i oktober og november 2006 med både beboere, pårørende og medarbejdere var der formuleret et spørgsmål: *Giv eksempler på, hvor du synes man på Fælledgården lever godt op til værdigrundlaget og eksempler på, hvor man ikke lever op til værdigrundlaget?* (etik og værdier i praksis).

De fem værdiers betydning i dagligdagen – udsagn fra beboere, pårørende og medarbejdere er anført direkte i det følgende og giver nogle billeder af, hvad man forstår og oplever i forhold til værdigrundlaget på Fælledgården – ud fra de forskellige parter perspektiver.

#### Generelt om værdigrundlaget på Fælledgården

- De fem værdier er vigtige og skal være til stede hos personalet, der arbejder med pleje og omsorg (beboer)
- Der er en udbredt opfattelse af, at personalet lever op til værdierne (beboer)
- Jeg kan slet ikke genkende fremstillingen i Tv-udsendelsen – mange profeter skulle ytre sig – de ved ikke noget om den rigtige situation på Fælledgården (beboer)
- Personalet prøver at efterleve værdierne, men der er for lidt personale (beboer)
- Tv-udsendelsen giver ikke det rigtige billede af Fælledgården – det er synd for alle, der har noget med Fælledgården at gøre (beboer)
- Klager burde give anledning til ændringer (daghjemsgæst)
- Der er en ”ånd” af værdierne på Fælledgården, og det faste personale efterlever i nogen (høj) grad værdigrundlaget. Afløsere er famlende overfor værdigrundlaget – de ved ikke hvad Fælledgårdens værdigrundlag er (pårørende)
- Vi er flere, der kan pege på personale, der lever op til værdigrundlaget. Men vi kan også pege på personale, der ikke gør det (pårørende)
- Flere i gruppen har dårlig samvittighed over ikke at kunne leve op til værdierne, fordi hverdagen er hektisk. Generelt retter medarbejderne først kritikken indad (mod sig selv), men vender så frustrationen mod ledelsen (medarbejder)
- Det faste personale kender værdigrundlaget og vil gøre alt for at leve op til det (medarbejder)
- Man kan imødekomme værdierne ved at sikre en god ledelse (medarbejder)
- De fem værdier er ”selvfølgeligheder”, når man arbejder i plejesektoren (medarbejder)
- Værdigrundlaget bliver ikke automatisk efterlevet (medarbejder)
- Kulturen på Fælledgården kunne sættes i fokus (medarbejder)



- Vi lever da op til de fem værdier, men tidspres og stress i hverdagen gør måske, at vi ikke altid lever 100 % op til dem (medarbejder)
- Det er faktisk første gang, jeg ser værdierne (medarbejder)
- De (værdierne) hænger altså og er indrammet på hver afdeling (medarbejder)

### **Tillid**

- Det er vigtigt, at det er det ”rigtig gode” personale, der er på arbejde. Det ”gode” personale har den rigtige indstilling til omsorg og pleje (beboer)
- Problemet med afløsere er, at det tager tid at opbygge tillid (beboer)
- Personalet er generelt meget søde – alle lægger vægt på, at det helst skal være fast personale, der passer dem. Så er vi mest trygge – det har stor betydning, at personalet kender en (beboer)
- Personalet er ”søde” og gør rigtigt meget for os. Eksempelvis har oversygeplejersken været med til at gøre rent hos os (beboer)
- Der er tillid og aftaler overholdes (pårørende)
- Beboere og pårørende åbner sig og taler om private ting (medarbejder)
- Vi prøver virkelig at efterleve værdierne, men der er ikke tid til omsorg – det betyder tilliden og respekten ryger (medarbejder)

### **Respekt**

- Jeg skulle have besøgt dagen efter, hvor jeg skulle have lavet noget sammen med en medarbejder. Bad om det blev lavet om, og det blev det (beboer)
- En medarbejder stjal – der blev mærket pengesedler. Hun blev opdaget, men også bortvist. Resolut handling (beboer)
- Da min mor brækkede armen fik jeg ikke besked, fordi det var ønsket fra min mor (pårørende)
- Tv-udsendelsen viser, der er mangel på respekt, men det er også en meget unuanceret udsendelse (pårørende)
- En medarbejder vil tage en samtale med en beboer, enten planlagt eller spontant. Beboeren er træt, og samtalen udskydes (medarbejder)
- Hvis y får besøg, mens medarbejderen laver noget med y, udsætter medarbejderen sin aktivitet til senere (medarbejder)
- Ønske om, at der er mere respekt fra beboernes side. Eksempler på at medarbejdere bliver talt til som børn og tjenestefolk - gør det og det... (medarbejder)
- Udsendelsen har netop vist vi er ”dårlige” – det giver ikke respekt hos beboere, pårørende eller forvaltningen – det var en hård omgang at komme igennem for flere medarbejdere (medarbejder)

### **Dialog**

- Den enkelte beboer har også selv et ansvar for dialog og gøre noget ved det (beboer)
- Jeg har oplevet, der blev talt ned til mig – ubehagelig oplevelse (beboer)
- Der er ikke længere tid til dialog med beboerne (beboer)
- Min hjælper vil gøre alt for mig, men der mangler tid til dialog (beboer)
- Vi oplever god dialog, når vi spiser (beboer)
- Godt at stikke fingeren i jorden og tale med beboeren ud fra, hvor de er. Beboeren taler med og deler oplevelser med personalet (pårørende)
- Humor (pårørende)
- Y skal have sine sko på og medarbejderen siger: tag så de sko på, på en skarp og dårlig måde (pårørende)

- Drille beboeren på en sjov og humoristisk måde – god kommunikation og dialog, giver sjov (pårørende)
- Det er let at komme i dialog med personalet (pårørende)
- Manglende tid til dialog med beboerne (pårørende)
- Jeg blev ikke kontaktet, da min mor lå for døden. Jeg besøgte hende meget i den sidste tid – men altså ikke på det mest kritiske tidspunkt. Personalet sagde, de havde været ved mor den sidste time – men jeg fik ikke besked. Det var trist og et eksempel på, at dialogen ikke var særlig god (pårørende)
- Der må være lidt bedre dialog via ”meddelelsesbogen”, som bruges i forhold til nogle pårørende (pårørende)
- Jeg oplevede svigt i kommunikationen ved hospitalsindlæggelse (pårørende)
- Hvis der er noget, der ikke fungerer, er det vigtigt at få talt om det (medarbejder)
- Vi snakker om hinanden og ikke til hinanden (medarbejder)
- Har man mange bolde i luften, giver det en stresset situation, og nærheden forsvinder (medarbejder)
- At leve op til værdierne er afhængig af ressourcerne, eksempelvis dialog med beboerne (medarbejder)

### **Omsorg**

- Vi får nogle gange hjælp 3-4 gange på en nat – og der er ikke noget problem (beboer)
- Vedrørende en ”skrap tone” (fra Tv-udsendelsen). Vi må indrømme, at det kan være nødvendigt med et BESTEMT tonefald (beboer)
- Personalet gør det, de kan. Nej, hvor er de søde. Det er utaknemligt at være hjælper, fordi de altid kan gøre mere. Og de kan ikke gøre det bedre (beboer)
- Der er for lidt personale i weekenden. Det er eksempelvis et stort problem, hvis en får det skidt eller bliver alvorlig syg. Der kan simpelthen gå for lang tid med at få fat i personalet (beboer)
- En aften vagt sad en aften med lukket dør på kontoret. Problemet blev stort, da en beboer blev alvorlig syg. Problemet blev heldigvis løst ved medbeboernes hjælp (beboer)
- At få noget rigtig god mad – eksempelvis om søndagen – det var rigtig godt. Det vil jeg gerne have mere af og evt. selv betale lidt til det. Det var vist oversygeplejersken, der havde det med til os. Det viser noget om omsorg og respekt, synes mange (beboer)
- Personalet sørgede for en elektrisk kørestol til en bruger, og vedkommende fik sin frihed tilbage (pårørende)
- Der er omsorg på Fælledgården – ”natskifte” er ikke altid godt. Nogle ønsker lang søvn frem for ”natskifte” (pårørende)
- Beboerne bliver vasket og lagt i seng om aftenen, og om morgenen bliver de vasket og klædt på (pårørende)
- En beboer vil gerne se fodbold i TV, her sørger personalet for, at han bliver kørt ud til det TV, hvor programmet sendes, så han kan se det, og giver ham en øl med, som han kan hygge sig med (pårørende)
- Der mangler grundlæggende tid til omsorg, det betyder det går ud over værdierne (medarbejder)
- Når en medarbejder følger en beboer til noget, som denne har behov for, køb af noget, undersøgelse på hospital, tur et sted hen mv. (medarbejder)
- Hvis x er ked af det eller har problemer, tager vi os tid til at tale med ham (medarbejder)

- En beboer kræver tid til at gå, og beboeren vil gerne selv, men medarbejderen bliver nødt til at sætte beboeren i en kørestol (medarbejder)
- Spørge til hinandens velbefindende og hvad man laver – ferie (medarbejder)

### **Ansvarlighed**

- Det er svært at få øje på, når beboeren har det meget beskidt og selv har beskidte negle. Og at hjælpemidlerne er snavsede (pårørende)
- Rekrutteringen af nyt personale skal være bedre (medarbejder)
- Hvis man gør noget med en beboer, gør man det færdigt, som man er i gang med, inden man går hjem (medarbejder)
- Vi tager en ekstra vagt, hvis det brænder på, og hvis vi har lovet noget til en beboer eller pårørende, så holder vi det. Hvis en beboer har en problemstilling, som kræver andres inddragelse, sørger vi for dette (medarbejder)
- En medarbejder giver en beboer bad på en anden afdeling, fordi det er vigtigt for beboeren, at det er en mand, der gør det (medarbejder)
- Manglende tid til at sætte sig ind i beboerens måde at fungere på betyder, at der handles forkert (medarbejder)
- Alle medarbejdere bliver ved opgaven, inden man forlader afdelingen, f.eks. hvis en beboer er på toilettet (medarbejder)

## **4.2 Eksempler på etiske og moralske dilemmaer på pleje- og omsorgsområdet på Fælledgården**

Ofte står personalet på Fælledgården i etiske dilemmaer, dvs. svære valg, hvor to eller flere moralske og etiske krav er i modstrid med hinanden. Det betyder, at uanset hvilket valg medarbejderen træffer, vil den pågældende handle imod nogle af de værdier, som Fælledgården står for og lægger vægt på. Løsningen vil derfor ofte ikke føles tilfredsstillende for beboere, pårørende og medarbejdere. I det følgende vil oplevelser fra medarbejderne på Fælledgården illustrere nogle af disse dilemmaer, som personalet står overfor i dagligdagen.

### **Eksempel 1**

En dame bliver ny beboer på Fælledgården og råber ”hallo” hele dagen, og personalet kommer hver gang, når hun kalder. Værdierne respekt, omsorg og dialog overfor den nye beboer lever man op til, men der går meget tid fra de andre beboere ved alle disse kontakter. De samme værdier leves der ikke op til for de andre beboere, idet disse beboere også ønsker kontakt, skal på toilettet mv.

Der er således et dilemma for personalet. Skal personalet komme altid, når den nye beboer kalder, eller skal de lade hende vente lidt, for at efterkomme andre beboeres behov.

Personalet drøftede problemet på et gruppemøde, og en medarbejder foreslog, at den nye beboer blev kørt hen i fællesarealet, idet hendes råben ”hallo” var tegn på kontaktbehov. Medarbejderen havde konstateret, at når den nye beboer spiste fælles med de andre beboere, så var ”råberiet” dæmpet. Denne løsning viste sig generelt at være til gavn for beboerne, og de andre beboere accepterede den nye beboer.

Dette eksempel viser, at der var en farbar vej ud af det etiske dilemma, som medarbejdere stod overfor i forhold til den nye beboer.

### **Eksempel 2**

To hjælpere er i aftenvagts på en afdeling og er inde ved beboer X, der er smurt ind i afføring, samtidig ringer en anden beboer Y om hjælp til toiletbesøg, som medarbejderne normalt ved varer 5-10 minutter. Det er nødvendigt, at være to om opgaven, da beboer X er fysisk tung, og en person kan ikke magte opgaven. Normalt er der kun en medarbejder om aftenen til en gruppe på 12 beboere, så den anden medarbejder er tilkaldt fra en anden gruppe på afdelingen, hvor der i forvejen er opgaver nok med spisning, madning af beboere, toiletbesøg mv.

Dilemmaet er nu, skal en af de to medarbejdere forlade beboer X, der er smurt ind i afføring, og dermed ikke leve op til værdierne respekt, omsorg og ansvarlighed over for denne beboer X, eller skal begge blive ved beboer X, og lade beboer Y vente de 15 minutter, det tager at færdiggøre beboer X.

En mulig vej ud af dilemmaet var, at den ene medarbejder kort forlader beboer X i 1 minut, for at sige til beboer Y, at hun må vente 15 minutter med at komme på toilettet, vel vidende at "ting" kan ske i bleen for beboer Y. Medarbejderne er klar over, at man ikke lever op til værdierne respekt, omsorg og ansvarlighed over for beboer Y, der skal på toilettet, men at man ved at forlade beboer X kortvarigt i nogen grad lever op til værdien om dialog over for beboer Y, der således ved, at hun må vente med at komme på toilettet.

Personalet oplever at være frustrerede over dette etiske valg i dagligdagen på Fælledgården, og kan ikke se en vej ud af dilemmaet.

### **Eksempel 3**

I perioden fra kl. 15 til 23 er der en medarbejder på aftenvagts til 12 beboere på en plejeafdeling samt en "springer" fra kl. 17 til 21 til deling mellem tre grupper med i alt 34 beboere. Der opstår ofte dilemmaer, idet det er umuligt at være alle steder på én gang. Opgaver, der skal løses i dette tidsrum, er tilberedning og servering af aftensmad, beboere der skal have hjælp til at spise, beboere der skal på toilettet, beboere der skal i seng, beboere der skal have skiftet ble, aktiviteter i forhold til beboerne samt mange andre opgaver.

Under spisning med 8 beboere skal en af de spisende beboere på toilettet. Der er en medarbejder tilstede og halvdelen af de 8 beboere er ret demente, hvilket betyder, at hvis medarbejderen og den beboer, der skal på toilettet, forlader bordet, vil de demente også forlade bordet og gå til deres værelser og ikke få noget at spise. Det er ikke muligt at få tilkaldt andre medarbejdere på afdelingen, da de er travlt optaget med andet arbejde i forhold til andre beboere, og hvis de forlod dem, ville det betyde, at de ikke kunne leve op til værdierne for Fælledgården over for disse andre beboere på afdelingen.

Dilemmaet er, skal medarbejderen være ansvarlig og vise respekt overfor de øvrige syv spisende beboere, eller skal medarbejderen vise respekt, yde omsorg og være ansvarlig over for beboeren, der skal på toilettet.

### **Eksempel 4**

En beboer, der har svært ved at udtrykke sig, kontakter en medarbejder, der bliver stresset, da hun ved, at der er fire andre beboere, der venter, og medarbejderen begynder at gætte sig til, hvad beboeren vil sige. Medarbejdere oplever, at dette

ikke er værdigt, da man måske gætter forkert på det, som beboeren henvender sig om.

Dilemmaet for medarbejderne er mellem at tage sig god tid og leve om til værdierne dialog og respekt i forhold til beboeren, der har svært ved at udtrykke sig samtidigt med at medarbejderen ikke viser god omsorg og ansvarlighed for de andre fire beboere, der venter.

### **Eksempel 5**

En medarbejder er ved at udføre personlig pleje (nedre toilette) i forhold til en beboer, og imens taler beboeren om noget alvorligt og personligt med medarbejderen, fordi der ikke senere er tid til dette. Dette er ikke værdigt for beboeren, siger den pågældende medarbejder, fordi det sætter beboeren i en ømtålelig situation.

Dilemmaet i forhold til beboeren er mellem respekt over for beboeren og lade være med at tale om disse mere alvorlige ting, og måske ikke senere have tid til dette, fordi andre beboere kræver pleje og opmærksomhed.

## **4.3 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner**

De fem værdier: *Tillid, Respekt, Dialog, Omsorg og Ansvarlighed* forekommer for mange beboere, pårørende og medarbejder som meget generelle og overordnede, som det kan være svært at forholde sig til i konkrete situationer. Omvendt viser tilkendegivelserne i afsnit 4.1 med de mange udsagn om værdierne og betydningen i dagligdagen, at de er relevante på Fælledgården, og at mange sagtens kan relatere hverdagen til værdierne.

Konsulenterne har erfaring med, at det er vigtigt fremover, at de overordnede fem værdier er mere forståelige i en pleje- omsorgssammenhæng. Dette kunne gøres ved, at der for hver værdi, blev anført en forståelse (Herved forstår vi: .....). De mange udsagn fra beboere, pårørende og medarbejdere for hver værdi, kunne i en proces med ledelse og medarbejdere på Fælledgården være inspiration til et mere brugbart og relevant værdigrundlag for Fælledgården, således at værdigrundlaget i højere grad bliver styrende og retningsgivende.

Ligeledes viser gruppesamtalerne med beboere, pårørende og medarbejdere, at der burde være en værdi, der eksplicit hedder ”godt indhold i hverdagen for beboeren”, da beboere og pårørende lægger meget vægt på dette. Selvom omsorgsbegrebet også i nogen grad omfatter indhold i hverdagen, kunne det være nyttigt med denne værdi.

En anden værdi, det kunne overvejes at have på Fælledgården, er: ”god planlægning og tilrettelæggelse”, selvom denne værdi, kan være indeholdt i værdien ”ansvarlighed”. Mange tilkendegivelser fra beboere og pårørende viser, at ”god planlægning og tilrettelæggelse” betyder meget i dagligdagen vedrørende f.eks. at beboeren kender deres hjælper, overlap mellem daghold og aftenhold, ture ud af huset mv.

Det kan således være hensigtsmæssigt, at få værdigrundlaget på Fælledgården revitaliseret i en proces, således at der bliver et mere klart billede og forståelse af værdierne. Herudover er det vigtigt, at ledere og medarbejderne lærer at bruge værdi-

grundlaget i dagligdagen, således at man kan lære at bruge hinanden til at finde gode løsninger og måske mere farbare veje ud af de vanskelige moralske og etiske dilemmaer, man står overfor, jf. de anførte eksempler i afsnit 4.2.

Hvis en organisations nedskrevne værdier ikke kan bruges til at løse de dilemmaer, som den står i - så er de intet værd, er vores erfaring som konsulenter. Så dette kunne være udfordringen på Fælledgården fremover. Mange steder har vi i forbindelse med gennemførelse af værdiprocesser haft ”5-10 dilemmafortællinger fra egen organisation” som grundlag for at forstå at arbejde med værdier og etik en organisation.

Værdier og etik er et vigtigt fundament fremover på Fælledgården som styringsgrundlag, og efter vores opfattelse som konsulenter kan man komme langt i en udviklingsproces, hvis etik og værdier bliver styrende på Fælledgården. F.eks. BUM-modellen, kvalitetsstandarder, balanced scorecard mv. betragtes derfor alene som styringsværktøjer, der har til formål, at Fælledgården lever op værdierne. Samtidigt er værdierne også med til, at der kan findes bedre veje ud af de dilemmaer, som personalet står i til dagligt - først og fremmest i forhold til pleje og omsorg til beboerne.

Beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 4 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Kommunikationen mellem personalet, beboerne og pårørende samt internt mellem personalet med fokus på etik og værdier.*

## 5. Kvalitet på Fælledgården

### 5.1 Kvalitetsbegreber, herunder kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp i Københavns Kommune

Det kan i forbindelse med analysen af kvaliteten på Fælledgården være hensigtsmæssigt at bruge tre forskellige tilgange til kvalitetsbegrebet, der kan være med til at udrede nogle af de forskellige opfattelser af kvalitet, der er blandt de forskellige parter på Fælledgården, jf. afsnit 2 og afsnit 3.

De tre tilgange til kvalitet er:

- a) **Den brugeropfattede kvalitet**, dvs. hvordan opfatter beboere og pårørende at bo og være pårørende på Fælledgården vedrørende personlig og praktisk hjælp. Den brugeropfattede kvalitet fremgår af brugerundersøgelser, tilsynsrapporter, hvor beboerne er spurgt samt af de tilkendegivelser, der er beskrevet i afsnit 2.1 og 2.2: ”Det mener beboerne” og ”Det mener de pårørende”.
- b) **Den faglige kvalitet**, dvs. ud fra en pleje- og omsorgsfaglig synsvinkel, hvad er så den rigtige pleje og omsorg. Her er det tilsynsmyndighedens, medarbejdernes og dermed de tilkendegivelser, der bl.a. er beskrevet i afsnit 2.3: ”Det mener medarbejderne”.
- c) **Den politiske fastlagte kvalitet**, dvs. den kvalitet, der er defineret af politikerne i Sundheds- og Omsorgsudvalget og Borgerrepræsentationen i dokumentet ”Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006”.

”Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006” er et dokument på 66 sider, der gælder for hjemmeplejen og plejehjemmene i Københavns Kommune.

Kvalitetsstandarderne blev, jf. lovgivning på dette område, indført sammen med BUM-modellen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i 2003/04 på ældreområdet, og Ældrekontoret på Østerbro var de første, der skulle afprøve modellen og hermed også Fælledgården.

I forbindelse med gennemførelsen af BUM-modellen er der to opfattelser af, hvordan det foregik. På Ældrekontoret, mener man ikke, at Fælledgården tog opgaven alvorligt fra start af. De satte sig ikke ind i problematikken og var ikke motiverede. F.eks. blev der fra start etableret kurser vedrørende gennemførelse af BUM-modellen, og den daværende forstander og uddannelses- og udviklingskonsulenten på Fælledgården meldte fra. Et andet eksempel er, siger man fra Ældrekontorets side, at de dialogvisiteringer, der skulle foretages, var svære at få gennemført på Fælledgården, og dermed pakke- og ressourcefordelingen. Selvom der kun er tale om et skyggebudget indtil 2007 betød det, at implementeringen af BUM-modellen ”haltede” i begyndelsen, ifølge Ældrekontoret.

Fra Fælledgårdens side, dvs. bestyrelsen, den tidligere forstander samt uddannelses- og udviklingskonsulenten, blev indførelse af kvalitetsstandarder og BUM-modellen ikke opfattet som et procesforløb. Man oplevede det som en ”lodret ordre” fra Ældrekontoret uden mulighed for reel dialog om, hvordan man kunne implementere en så vigtig og ressourcekrævende opgave i en stor organisation.

Det pointeres fra Fælledgårdens side, at kvalitetsstandarder er vigtige at kunne "læne sig opad" i det daglige arbejde, og at BUM-modellen nu er klar til indførelse i 2007. Det er opfattelsen på Fælledgården, at der fra start af er informeret om kvalitetsstandarderne i afdelingerne, selvom en afdelingsleder måske meget rammende siger, at "de 66 sider, som kvalitetsstandarderne fylder, af mange medarbejdere opfattes som sund fornuft, der står beskrevet i enhver lærebog". "I det daglige arbejde på afdelingen eller i gruppen ser man rent faktisk på, hvad beboeren selv kan og ikke selv kan, samt hvad beboeren ønsker - herudfra tilrettelægges hjælpen ud fra de ressourcer, der er til rådighed", siges der. Kvalitetsstandarderne opfattes således ikke som en hjælp i hverdagen, og det blev kun nogle håndgribelige ting man greb fat i, da BUM-modellen skulle indføres for et par år siden. F.eks. at der i forbindelsen med budgettilpasningen var muligt at reducere rengøringen til hver 14. dag frem for hver uge, ud fra den politiske fastlagte kvalitetsstandard, som på dette punkt er meget operationel.

Paradokset er, som det udtrykkes på Fælledgården, at man har fået kvalitetsstandarder (den politisk fastlagte kvalitet) indført på Fælledgården, men ud fra beboernes og de pårørendes opfattelse (den brugerdefinerede kvalitet) og medarbejdernes opfattelse (den faglige kvalitet), så er kvaliteten blevet ringere, idet der samtidigt skete en budgettilpasning i 2004 og 2005 med ca. 30 stillinger. "Så inde i beboernes, de pårørende og medarbejdernes hoveder, blev kvalitetsdiskussionen på Fælledgården fuldstændig absurd, da BUM-modellen med tilhørende kvalitetsstandarder skulle implementeres", siges det fra nogle ledere og medarbejdere på Fælledgården.

## **5.2 Kvalitet vedrørende pleje og omsorg på Fælledgården**

### **Den brugeropfattede kvalitet af pleje og omsorg**

Beboernes og de pårørendes oplevelse at kvaliteten på Fælledgården fremgår af afsnit 2.1 og afsnit 2.2 og det generelle billede er, at beboerne og de pårørende generelt er tilfredse (den brugeroplevede kvalitet) med forholdene på Fælledgården, dvs. at bo og modtage pleje og omsorg. I aftentimerne fra kl. 15-23 og i weekenderne samt i forbindelse med vikardækning er der mange ønsker til ændringer, idet pleje og omsorg på en række punkter ikke opleves som værende tilstrækkelig. I forbindelse med budgettilpasningen i 2004 og 2005 oplevede beboere og pårørende et fald i kvaliteten ved at bo på Fælledgården.

Brugeroplevet kvalitet fremgår også af brugerundersøgelsen fra 2005, hvor de seks plejehjem er rangordnet ud fra brugernes besvarelse af et spørgsmål om tilfredshed: "Alt i alt med at bo på plejehjemmet". Her er Fælledgården placeret som nr. tre ud af de seks vedrørende graden af tilfredshed på de plejehjem, der findes på Østerbro i 2005.

Vedrørende det anmeldte tilsyn den 29. marts 2006 fremgår det at "Tilsynet har indtryk af et velfungerende plejehjem med tilfredse beboere og medarbejdere. De pårørende udtrykker utilfredshed med de økonomiske tilpasninger, der har betydet reduktion på rengøringsområdet samt nedskæring i aktivitetsafdelingen. Handleplanen fra det uanmeldte tilsyn er delvist fulgt".

Vedrørende det uanmeldte tilsyn den 19. maj 2006, der blev foretaget i forbindelse med at journalisten havde lavet optagelser med skjult kamera i to måneder, fremgår det, at 24 beboere, en pårørende og 15 medarbejdere er blevet interviewet, og det



skrives i rapporten: ”Beboerne på alle etager udtrykker tilfredshed med tonen og stemningen på Fælledgården...”.

### **Den faglige kvalitet af pleje og omsorg**

Medarbejderne oplever den faglige basispleje som værende tilstrækkelig, jf. afsnit 2.3, men at der ligesom ved den brugeroplevede kvalitet fra beboere og pårørende er væsentlige mangler i mulighederne for at kunne give den nødvendige tid til omsorg i hverdagen, herunder specielt i aftentimerne og i weekenderne.

I tilsynsrapporterne har det generelt været et tema, at der ikke har været fulgt op på handleplanerne i tilsynsrapporterne.

Vedrørende det anmeldte tilsyn den 29. marts 2006 fremgår en række anbefalinger:

- At der fokuseres på introduktion af vikarer og afløsere
- At der holdes beboermøder i de enkelte afdelinger
- At beboer og pårørende orienteres om, hvem der afløser en kontaktperson ved længerevarende fravær
- At rengøringstilbuddet synliggøres over for beboere og pårørende
- At der fokuseres på ”mindre aktiviteter” i afdelingerne

Vedrørende det uanmeldte tilsyn den 19. maj 2006 indeholder tilsynsrapporten til slut en bemærkning om, at plejeplanerne vurderes til at have større fejl og mangler på grund af mangelfulde plejebeskrivelser hos seks beboere, manglende fokusområder hos fem beboere samt manglende opfølgning på de daglige noter hos to beboere”.

### **Den politisk fastlagte kvalitet vedrørende pleje og omsorg**

Der findes ikke målinger og registreringer på, om den politiske fastlagte kvalitet i ”Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006” er opfyldt på Fælledgården, idet der er tale om en række aktivitetsbeskrivelser og målsætninger, der skal opfyldes. Under hyppighed for ydelsen står ofte ”ved behov”.

Vedrørende rengøring, jf. næste afsnit, blev den politisk fastlagte kvalitet meget synlig.

## **5.3 Kvalitet vedrørende rengøringsområdet**

Rengøringsområdet er et af de områder, hvor de tre tilgange til kvalitetsbegrebet kan være med til at forklare noget af den turbulens, der var i forbindelse med indførelse af BUM-modellen og dermed kvalitetsstandarderne på Fælledgården.

### **Den brugeropfattede kvalitet af rengøring**

Set ud fra den brugerdefinere opfattelse af kvalitet er der et markant ønske om bedre rengøring blandt både beboere og pårørende, jf. afsnit 2. Næsten alle beboere ønsker en bedre rengøring. Overgangen til rengøring hver 14. dag frem for hver uge for et par år siden, er blevet oplevet som et markant lavere service i plejeboligerne. De pårørende oplever generelt en ”elendig rengøring på Fælledgården”, som det udtrykkes direkte af mange pårørende, og der er et stort ønske om forbedringer på dette område, idet Fælledgården opleves som beskidt. Selvom der er lovet ren-

gøring hver 14. dag, kan der gå længere tid, når en medarbejder er syg. Mange pårørende udtrykker, at de har et stort ønske om ugentlig rengøring på badeværelser og toiletter, og der er et stort ønske om en differentieret ”straksrengøring”, således at der fremover ikke er ”klistrede gulve og en dårlig lugt”, som en del udtrykker det. I forhold til fællesarealer og udearealer er der også fra mange pårørende et stort ønske om en bedre renholdelsesstandard. Nogle pårørende har også et ønske om at kørestole og rollatorer er langt bedre renholdte.

### **Den faglige kvalitet af rengøring**

Vedrørende den faglige tilgang til kvaliteten på rengøringsområdet indeholder det uanmeldte tilsyn den 19. maj 2006 i tilsynsrapporten følgende: ”Tilsynet oplever, at rengøringsstandarden er god på fællesarealerne, men mangelfuld i nogle boliger. På en etage er der gået tre til fire uger siden sidste rengøring: Her sørger personalet dog for at badeværelserne bliver rengjorte”.

Rengøringen vurderes som utilstrækkelig af de fleste medarbejdere med den indførte rengøring hver 14. dag for et par år siden, og der er et ønske om at rengøringen i plejeboligerne er mindst en gang om ugen som tidligere. Ligeledes ønskes ved sygdom og ferie, at der er afløsere, så der ikke går længere tid imellem rengøringen end den fastsatte norm. Enkelte medarbejdere peger på, at et fælles rengøringskorps på Fælledgården evt. kunne være en god ide, selvom det også er vigtigt, at de rengøringsmedarbejdere, der kender beboerne godt, primært er i disse områder. Mange medarbejdere siger, at der er vigtigt, at ressourcerne ikke går fra den tid, der er til pleje og omsorg. Det er også et ønske blandt medarbejderne, at fællesarealerne er mere rene fremover.

### **Den politisk fastlagte kvalitet vedrørende rengøring**

Den politiske fastlagte kvalitet på rengøringsområdet de sidste par år fremgår af ”Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006” på side 16, hvor det er anført vedrørende rengøring: ”Hjælpen ydes som hovedregel hver 14. dag”.

Sundheds- og Omsorgsudvalget har efterfølgende i december 2006 besluttet, at rengøringsstandarden fremover i plejeboligerne er en gang om ugen, og på Fælledgården er der nedsat en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til, hvordan kvalitetsstandarden skal efterleves fremover.

## **5.4 Kvalitet vedrørende daghjemmet samt aktivitets- og træningsområdet**

Generelt er der tilfredshed med den brugeroplevede kvalitet på daghjemmet, aktivitets- og træningsområdet. Daghjemsgæsterne er generelt tilfredse med daghjemmet, og de fælles aktiviteter er højt påskønnet af beboerne og de påhørende, selvom der efterlyses langt flere aktiviteter.

Den faglige kvalitet på daghjemmet, aktivitets- og træningsområdet vurderes generelt også højt, jf. udsagnene fra medarbejderne i afsnit 2. Medarbejderne i daghjemmet mener, at der er et godt samarbejde på tværs i huset og ønsker, at kunne gøre endnu mere i forhold til daghjemsgæsterne. Der er således et ønske om at kunne gøre det samme som før personalereduktionen fandt sted på daghjemmet.

Medarbejderne på aktivitetsområdet og i træningsafdelingen oplever ligeledes, at der er et godt samarbejde og et godt "råstof" på Fælledgården. Der er bl.a. ønske om højere informationsniveau, klare meldinger om ressourcer og opgaver fremover, bedre samarbejde i huset på demensområdet samt renovering i stueetagen.

Den politiske fastlagte kvalitet vedrørende aktivitetsområdet i "Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006" fremgår af side 55 -58. På dette område viser samtalerunden med konsulenterne, at netop her er der mange eksempler på, at man i dagligdagen ikke har mulighed for at følge standarderne ud fra de ressourcer, der er til rådighed, især i aftentimerne og i weekenderne. F.eks. at blomster ikke bliver passet, der bliver ikke indkaldt til beboermøder, der er ønske om langt flere individuelle tilbud og små arrangementer osv. Alle de nævnte eksempler står i "Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006".

### **5.5 Kvalitet vedrørende øvrige serviceområder på Fælledgården**

Ud fra den brugerdefinerede kvalitet på madområdet er der blandt beboere og pårørende delte meninger om maden på Fælledgården. Og i afsnit 2 fremgår de ønsker der er til maden. Den faglige kvalitet sikres gennem kontrolbesøg fra fødevaremyndighederne samt ved, at der er uddannet personale i køkkenet. I "Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006" fremgår ikke beskrivelser af standarder på madområdet.

På vaskeområdet er den brugeroplevede kvalitet set med de pårørende øjne, jf. afsnit 2, ikke tilfredsstillende, idet flere oplever en dårlig vaskeproces og at tøj bliver væk. I kvalitetsstandarderne er der kun skrevet, at vaskeordning tilbydes hver 14. dag, hvilket ses som opfyldt på Fælledgården.

Vedrørende bygninger og teknisk service er den brugeroplevede kvalitet, jf. afsnit 2, at boliger og fællesarealer generelt er gode, men at Fælledgården trænger til vedligeholdelse og en renovering. Den tekniske service opleves generelt udmærket, selvom der er en del eksempler på, at ting ikke bliver udbedret.

Vedrørende den faglige kvalitet og den politiske fastlagte kvalitet findes der ikke for Fælledgården en renoveringsplan og teknisk bygningsvurdering samt standarder for vedligeholdelse af plejehjem i Københavns Kommune.

### **5.6 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner**

Indførelse af BUM-modellen og kvalitetsstandarder på ældreområdet og dermed Fælledgården faldt sammen med budgettilpasningen af de 30 stillinger i 2004 og 2005. Især på rengøringsområdet blev den politisk vedtagne kvalitetsstandard med rengøring hver 14. dag frem for tidligere hver uge et meget tydeligt udtryk for forskellen mellem den brugeropfattede kvalitet, om at der skal være rent og pænt på Fælledgården i direkte modstrid med den politisk vedtagne kvalitetsstandard.

Ligeledes viser kvalitetsstandarderne for aktivitetsområdet, at man på Fælledgården ikke lever op til den, og medarbejderne udtrykker, at der ikke er ressourcer til dette i tilstrækkelig grad, og i særdeleshed ikke i aftentimerne fra kl. 15-23 og i weekenderne.

Kvaliteten i den basale pleje og omsorg synes i dagtimerne opfyldt, mens der igen er mange eksempler på, at kvaliteten kunne være bedre i aftentimerne fra kl. 15-23 og i weekenderne.

Den manglende dialog og det manglende reelle samarbejde mellem Ældrekontoret og Fælledgården kan evt. have resulteret i, at indførelse og forståelse af BUM-modellen og kvalitetsstandarderne på Fælledgården ville have forløbet anderledes samtidigt med budgettilpasningen også skulle finde sted. Kunne bestyrelsen og ledelsen på Fælledgården således også have spillet en mere aktiv rolle, og fra start af påtaget sig ansvaret for gennemførelse af budgettilpasningen, BUM-modellen og drøftet en bevidst prioritering i forhold til de gældende kvalitetsstandarder, er relevante spørgsmål, der efterfølgende kan stilles, mener vi som konsulenter.

Et konstruktivt samarbejde fremover mellem Ældrekontoret, Direktionen og Fælledgården vil være en betingelse for, at der kommer bedre balance mellem den brugeropfattede, den faglige og den politisk vedtagne kvalitet.

Vi forslår endvidere, at de 66 sider med "Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006", der gælder for hjemmeplejen og plejehjemmene i Københavns Kommune gøres mere læsevenlige og forståelige, således at ledelse og medarbejdere på Fælledgården i højere grad kan forholde sig til den politisk fastlagte kvalitet. Samtidigt skal man i drøftelserne af kvalitet på Fælledgården have de tre tilgange til kvalitetsbegrebet, som dermed kan give en afklaring i debatten om den fremtidige kvalitet.

Beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 5 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Gennemførelsen på Fælledgården af de fastsatte kvalitetsstandarder for plejehjem i Københavns Kommune, herunder særlig fokus på kvaliteten af plejen og omsorgen samt rengøringsstandarder*

## **6. Ledelse, samarbejde, struktur, arbejds gange og dokumentation**

### **6.1 Fælledgården som selvejende institution og samarbejdet med forskellige parter**

#### **Fælledgårdens overenskomst med Københavns Kommune samt vedtægter**

Fælledgården er en selvejende institution med overenskomst med Københavns Kommune. Der findes to overenskomster for Fælledgården, hvor den ene omhandler 125 plejepladser og 25 daghjemsplasser. Den anden overenskomst omhandler 130 beskyttede boliger. Det kan oplyses, at der pr. 1. januar 2007 er i alt 248 boliger på Fælledgården, jf. oversigten over antal boliger i afsnit 1. Begge overenskomster er underskrevet i marts 1978 og henviser til Bistandslovens bestemmelser. Det skal bemærkes, at Serviceloven i 2003 har erstattet Bistandsloven på dette område.

Overenskomsterne fra 1978 indeholder først og fremmest bestemmelser vedrørende økonomi, løn og – personaleforhold samt visitation og tilsyn. Overenskomsten signalerer, at bestyrelsen er den ansvarlige part, som med et godkendt budget af Københavns Kommune, har ansvaret for driften af institutionen, herunder ansættelse og afskedigelse af personale. Der er således tale om en række ret vide rammevilkår for Fælledgården, ud fra bestemmelserne i overenskomsten.

I forbindelse med gennemgangen af overenskomsten er det værd at hæfte sig ved, at den indgåede overenskomst ikke direkte indeholder bestemmelser om indførelse af BUM-modellen, kvalitetsstandarder, uddannelsespolitik, klagerregler, faglig konsulentbistand, brugerundersøgelser, balanced scorecard mv. Alle disse forhold er dukket op som fælles styreingsinstrumenter i ældrepolitikken i Københavns Kommune siden 1978, hvor driftsoverenskomsten er indgået.

Vedtægterne for Fælledgården, der er underskrevet i marts 1991, afspejler driftsoverenskomsten fra 1978, og indeholder bestemmelser om formål, bestyrelse, regnskab og revision samt flytning eller ophør.

#### **Ældrekontoret og den selvejende institution Fælledgården**

Ældrekontorerne i Københavns Kommune blev oprettet i 2003, og var et led i styrkelsen af Sundhedsforvaltningens organisation (nu Sundheds- og Omsorgsforvaltningen), der er beskrevet i notatet "FÆLLES ANSVAR", styrkelse af Sundhedsforvaltningens organisation – udfordringer og mål (Københavns Kommune, Sundhedsforvaltningen, Direktionen den 30. september 2002).

Fra notatet fremgår ansvarsområder for ældrekontorerne, jf. 4.6.4 i notatet:

- Overordnet ledelse af udførerenhederne
- Bidrage til udviklings- og strategiarbejdet
- Budget- og ressourceallokering
- Udvikling af tilbud og leverance
- Kvalitetssikring af opgaveløsning
- Rådgivning til udførerenhederne
- Partnerskaber og dialog

Fra notatet fremgår endvidere, at den enkelte udførerenhed (Fælledgården) har ansvaret for, jf. notatet 4.6.6:

- Bidrage til udvikling af tilbud og leverance
- Bidrage til udvikling og kvalitetssikring af opgaveløsning
- Indgå i partnerskaber og dialog
- Sikring af den daglige drift

Ideen er således, jf. 8.2 i notatet, at de nye decentrale chefer - ældrecheferne - skal agere som en fremskudt del af koncernledergruppen. De skal være bærere af missionen, visionen og værdierne, og hovedopgaven vil være at udvikle og kvalificere den borgerrettede service og drift.

I det omtalte notat fra 30. september 2002 er relationen til de selvejende institutioner ikke nævnt, og der er således umiddelbart et misforhold mellem de rammebeskrivelser for bestyrelsens kompetence i Fælledgårdens overenskomst og de tiltag, der ønskes gennemført, ved at indføre ældrekontorerne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Misforholdet kan måske bedst beskrives ved, at jf. overenskomsten, har bestyrelsen ansvaret for et antal pladser og dermed beboernes trivsel, mens Sundheds- og Omsorgsforvaltningen gennem ældrekontorerne ikke umiddelbart kan blande sig i ”produktionsprocessen mv.” på Fælledgården. Men ifølge formålet med ældrekontorernes etablering var det netop at få etableret en mere decentral ledelse tæt på de enkelte udførerenheder, således der også var en række nye muligheder for udvikling ved løbende at kunne påvirke og bestemme i forhold til Fælledgården, jf. ansvarsområderne for ældrekontorerne, der er beskrevet ovenfor.

### **Samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret samt direktionen**

I afsnit 3 ovenfor er beskrevet bestyrelsens, den tidligere forstanders og Ældrekontorets opfattelse af samarbejdet mellem Ældrekontoret og Fælledgården, og at der er vidt forskellige perspektiver på dette samarbejde. Her skal bemærkes, at overenskomstens manglende bestemmelser om bestyrelsens ansvar – og dermed også forstanderens – i forhold til det daglige samarbejde med Ældrekontoret om f.eks. BUM-modellen, kvalitetsstandarder, uddannelsespolitik, klageregler, faglig konsulentbistand, økonomistyring, brugerundersøgelser, balanced scorecard mv. kan have været med til, at den juridiske klarhed ikke var skabt som grundlag for samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrekontoret.

Et par eksempler viser også uklarheden. Ældrekontoret afholder medarbejderudviklingssamtaler med forstanderen, selvom forstanderen er ansat af bestyrelsen. Et andet eksempel er, at Ældrekontoret har ønsket referater fra bestyrelsesmøderne på Fælledgården for at være orienteret om beslutninger og nye tiltag på Fælledgården, men bestyrelsen på Fælledgården mente ikke, at det tilkom Ældrekontoret at få disse referater.

Siden sagen om Fælledgården opstod på grund af Tv-udsendelsen i maj 2006 har Fælledgården haft direkte reference til Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Dette samarbejde har fungeret tilfredsstillende, men fra den nuværende forstander på Fælledgården, lederen af Ældrekontoret og direktionen er der et ønske om at relationen til Ældrekontoret igen bliver knyttet i 2007, da organiseringen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er struktureret efter, at de enkelte udførerenhederne er tilknyttet ældrekontorerne, der har forvaltningsapparatet vedrørende

f.eks. BUM-modellen, kvalitetsstandarder, uddannelsespolitik, klageregler, faglig konsulentbistand, økonomistyring, brugerundersøgelser, balanced scorecard mv.

### **Samarbejdet mellem Fælledgården og Ældrerådet, bruger/pårørenderådet samt de faglige organisationer**

I afsnit 3 fremgår det, hvordan Ældrerådet på Ydre Østerbro og bruger/ pårørenderådet på Fælledgården har opfattet forholdene på Fælledgården, dels i forhold til og samarbejdet med den tidligere forstander, dels i forhold til samarbejdet efter at den nye forstander tiltrådte.

Samarbejdsrelationerne med bruger/pårørenderådet, Ældrerådet og de faglige organisationer er også beskrevet i afsnit 3

## **6.2 Faglig udvikling samt personale- og ledelsesudvikling**

### **Generelt om faglig udvikling og personaleudvikling på Fælledgården**

I gruppesamtalerne med medarbejderne var der et ønske fra mange medarbejdere om at få styrket udviklings- og uddannelsesdelen bl.a. ved at uddannelses- og udviklingspsygeplejersken løste de opgaver, som hun oprindeligt var ansat til.

I forbindelse med budgettilpasningsforløbet i 2004 og 2005 har uddannelses- og udviklingspsygeplejersken fået nye funktioner tillagt siden sin ansættelse i 2003. Souschefstillingen blev også nedlagt og uddannelses- og udviklingspsygeplejersken blev stedfortræder for forstanderen i sygeplejefaglige/personalrelaterede opgaver. Ligeledes blev ledelsesopgaven for vaskeriet og fællesrengøringen tillagt uddannelses- og udviklingspsygeplejersken med det resultat at udviklings- og uddannelsesindsatsen er blevet nedprioritet de seneste år. Der ikke har været tilstrækkelige ressourcer til disse opgaver.

### **Pleje- og omsorgsfaglig udvikling på Fælledgården**

På det faglige område er der fra pleje- og omsorgspersonalets side udtrykt et ønske om løbende at få mulighed for supervision, idet mange af de dilemmaer og problemstillinger, som personalet står i til dagligt kræver, at dette bliver taget op. De fem eksempler med beskrevne dilemmaer i afsnit 5.2 illustrerer behovet for supervision for at opnå større faglighed på Fælledgården. Den nye leder på Fælledgården har et ønske om i fremtiden at etablere et systematisk tilbud om supervisionsforløb til medarbejderne.

Ældrekontoret oplevede bl.a. i forbindelse med klagesagerne, at Fælledgården ikke ønskede at modtage faglig hjælp, og det foran beskrevne manglende samarbejde mellem Fælledgården og Ældrekontoret har bevirket, at man på Fælledgården ikke har benyttet mulighederne for faglig konsulentbistand fra Ældrekontoret. "Fælledgården opfattede tidligere sig selv som nok. Med den nye forstander tegner der sig et billede af, at et godt samarbejde på det faglige område fremover kan skabes ud fra de mange faglige kompetencer, der findes på Fælledgården og på Ældrekontoret", siges det direkte fra medarbejderne på Ældrekontoret.

Fra Fælledgården side er det fra den tidligere ledelse påpeget, at Ældrekontorets adfærd generelt blev oplevet som dirigerende og bedrevidende, således at det var

vanskeligt at få et samarbejde i gang på det pleje- og omsorgsfaglige område, som byggede på gensidig og ligeværdig respekt.

### **Personale- og ledelsesudvikling på Fælledgården**

Oplevelsen blandt medarbejderne på Fælledgården er, at den systematiske personaleudvikling ikke de seneste år har fundet sted på Fælledgården, blandt andet fordi uddannelses- og udviklingssygeplejersken har fået tillagt andre opgaver og dermed ikke har haft mulighed for i større omfang selv at være vejleder og supervisor i afdelingerne samt etablere uddannelsesforløb.

På Fælledgården er der årligt ca. 35 social- og sundhedshjælperelever, ca. 5-6 social- og sundhedsassistentelever og ca. 8 sygeplejerskestuderende. Ældrekontoret har generelt oplevet et godt samarbejde mellem uddannelseskonsulenten på Ældrekontoret og uddannelses- og udviklingssygeplejersken på Fælledgården vedrørende eleverne. Men man har også oplevet uddannelses- og udviklingssygeplejersken på Fælledgården som meget "ophængt" med den konsekvens, at viljen ikke har manglet, men mere tid til at kunne tage sig af eleverne i forhold til deres faglige udvikling kunne være ønskelig. Ældrekontoret har oplevet, at Fælledgården ikke er et "hit" blandt eleverne, og at dette kan være problematisk fremover, idet mange elever ofte er en del af "fødekæden", når der skal ansættes nye medarbejdere på et plejehjem, fordi de gennem praktikforløbet kan være blevet motiveret til at arbejde i den institution, hvor de har været i praktik.

Fra Ældrekontoret udtrykkes et ønske om, at Fælledgården fremover som den største institution på Østerbro bliver et "flagskib på uddannelsesområdet på Østerbro", og at fagligheden vedrørende elever styrkes. Rekruttering af et kompetent personale fremover anses som en af de største udfordringer på ældreområdet og dermed Fælledgården, siger man på Ældrekontoret.

Ledergruppen på Fælledgården har i gruppesamtalen udtrykt, at de oplever, at lederne tager ansvar for at løse opgaverne, at der er et godt samarbejde på tværs i huset, og at det gode samarbejde forplanter sig til medarbejderne i hele huset. Medarbejderne har, jf. tilkendegivelserne i afsnit 2, også selv beskrevet, at der er godt tværfagligt samarbejde på Fælledgården.

Lederne har bl.a. selv et ønske om fremover at blive bedre til at "gribe mange af de bolde, der er i luften", deltage i coaching- og udviklingsforløb i et lederudviklingsprogram samt blive bedre til økonomistyring og styring efter værdier. Den nye forstander har et ønske om at få etableret et lederudviklingsprogram for den nye ledergruppe, således at lederne gennem et sådant forløb bl.a. får dels et ledelsesgrundlag udarbejdet, dels får viden opbygget samt erfaring med at kunne anvende ledelsesbaseret coaching i forhold til medarbejderne.

### **6.3 Organisationsstruktur på Fælledgården**

Den nuværende organisationsstruktur på Fælledgården, som fremgår af bilaget, er besluttet i foråret 2006, og souschefstillingen var her planlagt oprettet igen. Stillingsopslaget var under udarbejdelse i maj 2006, da Fælledgårdsagen opstod, og der kom ny forstander. Den nye forstander var indtil 1. oktober 2006 konstitueret og blev herefter fastansat, og han ønskede at afvente nærværende rapport, inden der blev taget stilling til, om souschefstillingen skulle besættes, eller om denne stilling skulle indgå i en helhedsvurdering af organisationsstrukturen. Ældrekontoret havde



i foråret 2006 anbefalet, at få en souschefstilling etableret på Fælledgården for at styrke fagligheden og de ledelsesmæssige ressourcer.

De fælles rengøringsfunktioner og vaskeriet er i organisationsplanen fra foråret 2006 planlagt at være en del af økonomaens ledelsesområde, idet fremstilling af mad til udbringningsordningen fra Fælledgården ophørte i efteråret 2006. Det blev derfor skønnet i foråret 2006, at økonomaen dermed ville have ressourcer til at varetage ledelsen af disse to områder også.

Boligerne i Hesseløgade ændrer disse år status til dels at være plejeboliger, da plejetyngden for mange beboere i de beskyttede boliger ændrer sig til at svare til plejetyngden i plejeboligerne i de 5 etager i Drejøgade, dels at nye typer beboere flytter ind i Hesseløgade, hvor der er behov for nye faglige kompetencer. I den forbindelse, er der flere i samtaleforløbet med konsulenterne, der har peget på, at ledelsesområdet for områdelederen i de beskyttede boliger vil være for stort, idet der vil blive tilført et væsentligt antal medarbejdere til Hesseløgade, når plejetyngden stiger.

Antal grupper i plejeboligerne i Drejøgade på 4. sal vil forsøgsvis blive indskrænket fra tre til to grupper, hvilket forventes at medføre mere fleksibilitet i forhold til brugernes behov. Denne gruppeopdeling kan vise sig at være en god ide, således at andre plejeafdelinger kan overtage denne ide senere.

Ved en gennemgang af de nuværende stillingsbeskrivelser på Fælledgården bærer disse præg af ikke at være ajourførte og tillige ikke at blive brugt. F.eks. da der skulle ansættes ny forstander i sommeren 2006 lå der ikke en egentlig stillingsbeskrivelse til grund for ansættelsen, men alene et stillingsopslag med en række forventninger og krav til den nye forstander.

Ud fra ønsket om at styrke fagligheden på Fælledgården er der, jf. forrige afsnit, et ønske om at styrke den pleje- og omsorgsfaglige konsulentfunktion, samt at personaleudviklingsfunktionen, herunder elevuddannelse styrkes på Fælledgården.

Ved samtaler med den nye forstander er der peget på, at det kunne være ønskeligt med en flad struktur på Fælledgården for at bevare dynamikken og den korte distance mellem forstander og det næste ledelseslag, men at den plejefaglige funktion kunne styrkes gennem ansættelse af en plejefaglig konsulent, der skulle varetage de faglige opgaver, som en souschef bl.a. skulle have taget sig af.

## **6.4 Arbejdsgange og dokumentation**

### **Arbejdsgange**

I samtaleforløbene med de forskellige parter, bl.a. fra medarbejderne selv og nogle af de pårørende, er der peget på, at arbejdsgangene på Fælledgården på forskellige områder kunne forenkles. Ligeledes er det af samtaleforløbene fremgået, at arbejdsfordelingen mellem afdelingsleder og gruppeledere er ret forskellige i de forskellige afdelinger, og at en administrativ klarhed og evt. forenkling kan være ønskeligt for et personale, der har deres stærkeste kompetence ved at yde pleje og omsorg i forhold til beboerne.

Der er også i samtalerne peget på, at Fælledgården efterhånden er en ”gammel institution”, så ”plejer” spiller en stor rolle. Mange medarbejdere har været på Fælledgården i mange år, så ændringer kan ikke altid lige let foretages, selvom nogle medarbejdere foreslår dette. Ligeledes er der peget på, at ved at tilpasse sig de ressourcer, som andre plejehjem har, kunne det måske være en god ide, at nogle eksterne personer gennemgik de administrative procedurer med henblik på en bedre tilrettelæggelse af arbejdet på Fælledgården, når der er nu er færre personer ansat. Et eksempel er, at den enkelte afdeling om aftenen opvarmer aftensmaden, så selv om maden fra køkkenet er klar og korrekt fremstillet, så er der mange eksempler på, at aftenvagterne og især afløserne på grund af mange andre opgaver ikke får tilberedt maden på en måde, så brugerne er tilfredse med maden.

### Dokumentation

I samtalerne med medarbejderne fremgik det, at dokumentation fylder meget i hverdagen, og oplevelsen har været at den har været stigende de senere år. Der er foretaget en analyse på en typisk afdeling på Fælledgården med 34 beboere og dokumentationsomfanget fremgår af nedenstående tabel.

Skønnet tidsforbrug til dokumentation i en plejeafdeling med 34 beboere

Type dokumentation	Kort beskrivelse og bemærkninger	Hvem har bestemt, der skulle dokumenteres	Skønnet tidsforbrug i en afdeling pr. måned (gennemsnit) Angives i timer med en decimal
Plejeplaner	De papirbaserede beboer-optegnelser med stamdata, mål, indsatsområder, handleplaner og dagbogsnotater	Lov om social service	Daglig dokumentation: 135,0 Dokumentation på baggrund af visitationer (Udpakning): 10,0
Medicindokumentation	KOS, elektronisk baseret medicin ”journal”	Lov om social service	Dokumentation for lægekontakt samt dosering: 3,3
Vagtplan	Elektronisk arbejdstids-tilrettelæggelse og lønafregning	Overenskomster, funktionærloven	2,0
Egenkontrol, afdelingskøkkener	Temperaturkontrol af leveret mad samt køleskabe samt registrering	Fødevarermyndighederne	7,5

Den samlede dokumentationstid er skønnet til 157,8 timer/30 dage. På årsbasis er det 1947,6 timer – svarende til 1,2 fuldtidsstilling på årsbasis.

På en afdeling på Fælledgården med 34 beboere er der ca. 23 fuldtidsstillinger, således at dokumentation udgør godt 5 % af arbejdstiden.

Det er værd at bemærke, at den standardberegning af tid, der er ved brug af den beregnede ATA-tid i forbindelse med BUM-modellen for denne afdeling, svarer nogenlunde til den tid, der reelt skønnes at medgå til dokumentation.

## 6.5 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner

I forbindelse med ældrekontorernes etablering i 2003 så det ud til, at der var en del uklarhed om, hvordan man ville implementere de nye styringsprincipper i forhold til de selvejende institutioner, og at overenskomsten mellem Københavns Kommune og den selvejende institution Fælledgården rent juridisk beskriver ret vide rammer for et selvstyre på Fælledgården. Derfor bør det overvejes, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen/ Sundheds- og Omsorgsudvalget får afklaret ældrekontorernes juridiske muligheder for styring i forhold til de selvejende institutioner. Dette kunne gøres ved en genforhandling af overenskomsten, hvor der sker en præcisering af mulighederne for styring.

Ældrekontoret har forvaltningsapparatet vedrørende f.eks. BUM-modellen, kvalitetsstandarder, uddannelsespolitik, klageregler, faglig konsulentbistand, økonomistyring, brugerundersøgelser, balanced scorecard mv.. så det bør overvejes, om Fælledgården i 2007 igen får reference til Ældrekontoret, når det fornødne tillidsforhold er genskabt.

Fagligheden og uddannelsesområdet på Fælledgården er et område mange peger på vigtigheden af, og det er vores erfaring som konsulenter, at en styrkelse af disse funktioner er nødvendig. Medarbejdernes faglige udvikling og trivsel er grundlaget for, at beboerne får en kvalitativ god pleje, omsorg og samvær.

En justering af den nuværende ledelses- og samarbejdsstruktur, vil være en nødvendighed, for at kunne realisere nogle af de ønsker, der er til større faglighed, rekruttering og personaleuddannelse på Fælledgården.

Flere i samtalerunderne har peget på og givet eksempler på, at en systematisk gennemgang af arbejdsgange og i måden at dokumentere arbejdet på sikkert vil kunne medføre nogle rationaliseringer. Det er vores erfaring som konsulenter, at ved at gå i gang med at ændre på disse forhold vedrørende arbejdsgange vil der kunne opnås mere tid til beboerne.

Beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 6 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Ledelsesforhold med en beskrivelse af organiseringen af beslutnings- og kommunikationsveje, herunder relationen til Ældrekontoret og Direktionen.*

## 7. Klagessager

### 7.1 Formelle forhold vedrørende klagesager og analysen

Ældrekontoret har i notatet fra den 13. september 2004: "Klagesagsbehandling på Østerbro for plejehjem, hjemmeplejen, dagcenter, daghjem og træningscenteret" angivet en række retningslinier for klagesagsbehandling på Østerbro". Dette notat har været grundlaget for sagsbehandlingen af klagesagerne på Fælledgården, og i notatet er en klage defineret således: "En henvendelse bliver til en klage, når den ikke kan løses i dialog".

I notatet er der beskrevet tre principielle indgange til at klage:

- Henvendelser og klager direkte til Ældrekontoret
- Borgmesterklager
- Klager direkte til den udførende enhed (Fælledgården)

I Advokatundersøgelsens afsnit 7 fra juni 2006, der omhandler klagesager på Fælledgården, er det anført:

"Det fremgår i den forbindelse, at Ældrekontor Østerbros redegørelse vedrørende Fælledgården dateret 19. maj 2006, at antallet af klagesager vedrørende Fælledgården ikke er påfaldende set i forhold til andre ældreinstitutioner og Fælledgårdens størrelse. Tilsvarende er det i notatet anført, at ej heller den indholdsmæssige del af klagesagerne anses for alarmerende" (7.8.2).

"I nærværende statusrapport (Advokatundersøgelsen 7.8.3) er der ikke foretaget en vurdering af, hvorvidt det er korrekt, at antallet af klager over Fælledgården svarer til antallet af klager over andre ældreinstitutioner. Der er endvidere ikke foretaget en materiel bedømmelse af klagesagerne. Med andre ord indeholder nærværende statusrapport ikke en analyse af klagesagernes indhold, herunder klagesagernes eventuelle berettigelse".

Med udgangspunkt i de formelle retningslinier for klagesagsbehandling og advokatundersøgelsens konklusioner, vil der i det følgende blive analyseret dels klagesagernes omfang og indhold i 2005 og 2006, dels den adfærd, som de forskellige parter har oplevet i forbindelse med klagesagerne.

### 7.2 Omfang og indhold af klagesagerne på Fælledgården

#### Omfang af klagesager på Fælledgården og på plejehjem på Østerbro

Fælledgårdens plejehjemspladser og plejehjemslignede pladser udgør i alt ca. 190 pladser. Dette udgør ca. 40 % af samtlige 480 plejepladser på Østerbro, jf. oplysninger fra Ældrekontoret på Østerbro.

I det følgende er der foretaget en analyse for året 2005 og for første halvdel af 2006 om klagerens antal på Fælledgården og på alle plejehjem på Østerbro.

## Antal klager på Fælledgården og på alle plejehjem på Østerbro

	2005	1. halvår 2006	I alt
Henvendelser og klager direkte til Ældrekontoret vedrørende Fælledgården	3	1	4
Borgmesterklager vedrørende Fælledgården	6	3	9
Klager direkte til Fælledgården	2	2	4
<b>Klager i alt vedrørende Fælledgården</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
Klager i alt vedrørende plejehjem på Østerbro	14	13	27
<b>Antal klager på Fælledgården i forhold til antal klager på alle plejehjem på Østerbro – angivet i procent</b>	<b>78 %</b>	<b>46 %</b>	<b>62 %</b>

Anmærkning: Oplysningerne er baseret på statistikker fra 2005 og 1. halvår 2006, som udarbejdes af Ældrekontoret på Østerbro.

Ud fra tallene kan der konkluderes følgende tendenser, idet der dog er tale om små talstørrelser, så tallene må læses med dette in mente:

- At antal klagesager på Fælledgården udgør på de 1½ år 62 % af klagesagerne på alle plejehjem på Østerbro, selvom Fælledgårdens pladsantal kun udgør 40 %
- At i første halvdel af 2006 er antal klagesager på Fælledgården (46 %) – lidt over det antal pladser som Fælledgården udgør på Østerbro (40 %)

I 2. halvdel af 2006 har der været én klage vedrørende Fælledgården, jf. oplysninger fra Ældrekontoret på Østerbro.

Alt i alt en stærkt faldende tendens i antal klagesager vedrørende Fælledgården.

### To omfangsrige klagesager på Fælledgården

To klagesager vedrørende to beboere på Fælledgården har i omfang og tidsforbrug fyldt langt mere end alle andre klagesager på Fælledgården. På Ældrekontoret på Østerbro har der vedrørende den ene klagesag været udarbejdet en sagsoversigt, som i perioden fra december 2003 og indtil april 2006 har registreret 32 bilag, der vedrører breve, mødeindkaldelser, referater mv. Vedrørende den anden klagesag er der en sagsoversigt, der i perioden april 2004 til september 2006 har registreret 52 bilag - ligeledes vedrører breve, mødeindkaldelser, referater mv.

De to klagesager vedrører klager fra pårørende til de to beboere, hvoraf den ene beboer er død i 2005.

### **Indhold i klagesagerne**

Ved en umiddelbar gennemgang af klagesagerne vedrørende Fælledgården, der primært handler om pleje og omsorg til enkelte beboere, er det indtrykket, at klagesagerne omhandler forhold, som også indgår i klagesagerne på de øvrige plejehjem på Østerbro. Det skal dog bemærkes, at to af klagerne i 2005 direkte vedrører effekten af besparelserne på Fælledgården i 2005, således at den relativt høje klageprocent i 2005 kan være påvirket af effekten af budgettilpasningen med de 30 stillinger i 2004 og 2005.

De to meget omfangsrige klagesager på Fælledgården vedrører pleje og omsorg af to beboere. Af det omfattende sagsmateriale fremgår det, at der har været meget stor afstand mellem de forventninger de to pårørende har haft til beboernes ophold på Fælledgården, og den pleje- og omsorgsindsats, det har været muligt at yde. Ligeledes fremgår det, at der i forskellige situationer har været meget store samarbejdsproblemer mellem de pårørende og ledelsen/medarbejderne på Fælledgården. Disse to klagesager kan betragtes som helt atypiske i forhold til andre klagesager, og af personhensyn vil der ikke blive foretaget flere beskrivelser i denne rapport.

### **7.3 Adfærd i forbindelsen med klagesagerne**

De forskellige parter, der har deltaget i samtaleforløbene med konsulenterne, jf. afsnit 3 i denne undersøgelse, tilkendegiver alle, at notatet fra den 13. september 2004 udarbejdet af Ældrekontoret: ”Klagesagsbehandling på Østerbro for plejehjem, hjemmeplejen, dagcenter, daghjem og træningscenteret” er et udmærket regelgrundlag for klagesagsbehandling. Der er forskellige perspektiver vedrørende opfattelsen af adfærd i forbindelsen med klagesagsbehandling vedrørende Fælledgården.

Fra Ældrekontoret er det oplevelsen, ”at det siger meget om ledelsen på Fælledgården, hvordan man behandler en klage”. Fælledgården har fået meget hjælp fra Ældrekontoret i klagesagerne, men det er oplevelsen fra Ældrekontorets side, at man på Fælledgården dels ikke har været gode til at reflektere over, hvorfor en klage opstod, dels ikke har været åben overfor, at der kan være begået fejl, dels ikke åben overfor at modtage hjælp. Den tidligere leder på Fælledgården, siger man på Ældrekontoret, støttede langt hen af vejen personalet og anlagde ikke en helhedsbetragtning i klagesagerne.

Ligeledes er det opfattelsen på Ældrekontoret, at den tidligere forstander ikke søgte at kvalificere og koordinere, de svar Ældrekontoret indhentede fra de forskellige afdelinger i klagesagerne. Generelt oplevede man fra Ældrekontorets side, at der var et dårligt samarbejde med Fælledgården i klagesagerne, og ikke mindst i de to meget omfangsrige klagesager.

Ældrerådet på Østerbro oplevede med den tidligere forstander på Fælledgården, at ”man kunne ikke komme af med en klage”, og det var svært at komme i dialog om klager, og Ældrerådet oplevede en usikkerhed om, hvor en klage blev af. Ældrerådet oplevede i forhold til Ældrekontoret, ”at de hørte efter, men så skete der for øvrigt ingenting”.

På Fælledgården er det oplevelsen, at Fælledgården følte sig svigtet af Ældrekontoret i klagesager, og særligt i en af de to meget omfangsrige klagesager søgte Ældrekontoret at ”lægge låg på”, som betød, at i den meget komplekse situation med samtidige personalereduktioner fik man ikke den hjælp på Fælledgården, der var

behov for. Ligeledes var det opfattelsen på Fælledgården, at der opad i systemet til Direktionen fra Ældrekontorets side ikke blev forklaret de reelle store problemer, som Fælledgården stod midt i. Endvidere var det opfattelsen fra den daværende ledelse på Fælledgården, at der var eksempler på, at Ældrekontoret gav klagerne medhold, og bad Fælledgården undskyldte, selvom man på Fælledgården mente, det var ganske urimeligt.

Den tidligere forstander mener det er vigtigt, at beboere, pårørende og medarbejdere ses som en "treklang", og at de pårørende ofte er i en meget sårbar situation, og dermed må tages med i ressourceovervejelserne på Fælledgården. Når der forelå noget på skrift, gik "det altid over forstanderes bord", siger den tidligere forstander. Ligeledes pointeres det fra den tidligere forstander, at det er vigtigt fremover med en pårørendepolitik på Fælledgården, for at afstemme de pårørendes forventninger til et ophold på plejehjem, med de muligheder, der er for at yde pleje og omsorg i dagligdagen. Et forhold man skulle have været meget bedre til at tackle i de to omfangsrige klagesager, siger den tidligere forstander.

Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen mener, at der er vigtigt at være opmærksom på, når "noget går galt", og at man fremover bliver bedre til at yde faglig bistand i komplekse sager. Fælledgårdsagen viste, at klagekonceptet bør tages op igen.

#### **7.4 Konsulenternes sammenfatning og refleksioner**

Klagerne vedrørende Fælledgården har i 2005 et noget større omfang end klagerne vedrørende andre plejehjem på Østerbro, men der har været en stærkt faldende tendens i 2006, og i 2. halvdel af 2006 har der "kun" været én klage vedrørende Fælledgården. Indholdet i klagerne afviger ikke fra lignende klager på andre institutioner. Dog adskiller to meget omfangsrige klager sig de sidste tre år væsentligt fra de andre klager og er meget vanskelige at sammenligne med de øvrige klager.

Klagevejledningen fra Ældrekontoret opleves som værende et godt formelt grundlag for sagsbehandlingen. Måske kunne det fremover overvejes, at dele vejledningen i to hovedafsnit. Første hovedafsnit er det sags- regelorienterede afsnit, hvor evt. også Ældrerådets rolle i klagesagerne er beskrevet. Dette første hovedafsnit af klagevejledningen foreslås således i nogen grad at ligne den nuværende klagevejledning.

Anden del af klagevejledningen kunne være en vejledning til at forstå at bruge klagerne som et reflekterende værktøj ved, at de implicerede medarbejdere i et klagesagsforløb altid gennemløber disse reflekterende spørgsmål:

- Hvorfor og hvordan er klagen opstået?
- Hvad består klagen i, og hvilke parter er involveret?
- Hvad er vores andel i klagen?
- Kunne vi have klaret henvendelsen ved dialog inden, og hvorfor er dette ikke blevet gjort?
- Skal vi have hjælp, og hvor kan vi hente hjælp?
- Hvilke tiltag skal der tages for at få etableret en dialog mellem de berørte parter, så klagen kan behandles, og en løsning på problemet kan findes?
- Hvad kan vi lære af klagen?

Det er konsulenternes oplevelse, at Ældrekontorets beskrivelse af forholdene på Fælledgården vedrørende klagesagerne på mange områder er i direkte modsætning til Fælledgårdens og den tidligere forstanders oplevelser af forholdene vedrørende klagesagerne. Vi mener, at det fremtidige samarbejde mellem Fælledgården og Ældrekontoret i klagesagerne, bør være et af de emner, der er i fokus og indgår i denne afklaringsproces om det fremtidige samarbejde, inden Fælledgården igen får direkte reference til Ældrekontoret, jf. anbefalingen i forrige afsnit.

Beskrivelserne og analyserne i dette afsnit 7 er med til at belyse følgende dele af kommissoriet:

- *Klagesager og deres behandling*



## 8. Konsulenternes anbefalinger

I dette afsnit er konsulenternes anbefalinger anført som forslag til handleplaner. En handleplan beskriver hvem, der gør hvad, og hvornår det skal ske. Begrundelser for forslagene fremgår primært af de forrige afsnit i denne rapport, herunder især de underafsnit, der omhandler konsulenternes sammenfatning og refleksioner. Der henvises i det følgende til de relevante afsnit.

### 8.1 Anbefalinger vedrørende formelle og strukturelle forhold

#### Justering af værdigrundlaget for Fælledgården

De fem nuværende overordnede værdier: *Tillid, Respekt, Dialog, Omsorg og Ansvarlighed* forekommer for mange beboere, pårørende og medarbejdere som meget generelle og overordnede, og det kan være svært at forholde sig til disse værdier i konkrete situationer. Det foreslås derfor, jf. analyser og refleksioner i afsnit 4, at de fem overordnede værdier gøres mere forståelige i en pleje- og omsorgssammenhæng. Dette kunne gøres ved, at der for hver værdi, blev anført 3-4 forståelser (Herved forstår vi: .....)

Endvidere foreslås to nye overordnede værdier, der eksplicit fremgår af værdigrundlaget: ”godt indhold i hverdagen for beboeren” samt ”god planlægning og tilrettelæggelse”, idet disse værdier betyder meget for beboerne.

Se nedenfor i afsnit 8.2 vedrørende anbefalinger om udviklingsmæssige forhold, hvordan en værdiproces foreslås gennemført 2007.

#### Kvalitetsstandarderne gøres mere forståelige og læsevenlige, som grundlag for brug i dagligdagen på Fælledgården

Det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 5, at de 66 sider med ”Kvalitetsstandarder for personlig og praktisk hjælp 2006”, der gælder for hjemmeplejen og plejehjemmene i Københavns Kommune, gøres mere læsevenlige og forståelige. Ledelse og medarbejdere på Fælledgården vil således i højere grad kunne forholde sig til den politisk fastlagte kvalitet. I diskussionerne om kvalitet på Fælledgården vil de tre tilgange og forståelser af kvalitetsbegrebet give mere afklaring i drøftelserne om den fremtidige kvalitet:

- Den brugeropfattede kvalitet
- Den faglige kvalitet
- Den politiske fastlagte kvalitet

Kvalitetsstandarderne foreslås justeret og ændret i første halvdel af 2007. Det skal bemærkes, at der er initiativer i gang i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen med henblik på revision af konceptet for kvalitetsstandarder.

#### Revision og genforhandling af Fælledgårdens overenskomst med Københavns Kommune

Det foreslås, at overenskomsten mellem Fælledgården og Københavns Kommune genforhandles i 2007, idet den nu foreliggende overenskomst er fra 1978, jf. analyser og refleksioner i afsnit 6.

Overenskomsten foreslås ajourført vedrørende de aktuelle planer for Fælledgårdens rolle i ældrepolitikken i Københavns Kommune, herunder omdannelsen af de beskyttede boliger til plejeboliger og boliger for andre typer beboere. Endvidere foreslås det løbende samspil mellem Fælledgården og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, herunder ældrekontorerne beskrevet, således at udmøntningen af de tiltag, som der gøres i forbindelse med gennemførelse af ældrepolitikken i Københavns Kommune, også løbende kan gennemføres på den selvejende institution.

Det foreslås, at Direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i april måned 2007 indkalder bestyrelsen til et møde med henblik på en genforhandling af overenskomsten, og at der på dette møde aftales en procedure og tidsplan for det videre forløb. I forbindelse med genforhandling af overenskomsten foreslås vedtægterne også justeret, således at vedtægterne afspejler dels den nye overenskomst, dels den rolle Fælledgården skal spille i ældrepolitikken på Østerbro.

Den nye overenskomst og de nye vedtægter foreslås at skulle gælde fra 1. januar 2008. Det skal bemærkes, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har igangsat en proces vedrørende revision af overenskomster med de selvejende institutioner, samt at der er et "Projekt selvforvaltning" i gang i forvaltningen.

#### **Præcisering af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens ledelses- og samarbejdsprincipper i forhold til de selvejende institutioner**

Ældrekontorerne blev oprettet i 2003, og var et led i styrkelsen af Sundhedsforvaltningens organisation, der er beskrevet i notatet "FÆLLES ANSVAR", styrkelse af Sundhedsforvaltningens organisation – udfordringer og mål (Københavns Kommune, Sundhedsforvaltningen, Direktionen den 30. september 2002). Dette notat foreslås jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, justeret og udbygget, således at de selvejende institutioners rolle og samspil med ældrekontorerne fremgår eksplicit, således at der er klarhed i forbindelse med gennemførelse af f.eks. budgettilpasninger, faglig bistand vedrørende klagesager, indførelse af BUM-modellen mv., jf. analyser og refleksioner i afsnit 6.

Det foreslås, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i 2007 får justeret notatet, således at spillereglerne kan træde i kraft i løbet af 2007. Spillereglerne skal også ses i sammenhæng med den foreslåede nye overenskomst, jf. ovenfor. Det skal bemærkes, at spillereglerne indgår i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens arbejde med "Projekt selvforvaltning".

#### **Fælledgårdens fremtidige reference er Ældrekontoret på Østerbro**

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er struktureret efter at de enkelte udførerenheder er tilknyttet ældrekontorerne, der har forvaltningsapparatet vedrørende f.eks. BUM-modellen, kvalitetsstandarder, uddannelsespolitik, klageregler, faglig konsulentbistand, økonomistyring, brugerundersøgelser, balanced scorecard mv. På denne baggrund skal det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, at Fælledgården i løbet af 2007 får genetableret referenceforholdene til Ældrekontoret på Østerbro pr. 1. oktober 2007, dog således at der allerede nu på udvalgte områder som f.eks. vedrørende uddannelsespolitik, budgetkontrol og indførelse af BUM-modellen kan samarbejdes.

De specifikt udvalgte områder foreslås aftalt mellem Direktionen, Ældrekontoret og Fælledgården i marts 2007. Se nedenfor i afsnit 8.2 vedrørende anbefalinger om udviklingsmæssige forhold, hvordan et fremtidigt samarbejde foreslås genetableret gennem en proces i foråret 2007.

### **Justering af organisations- og ledelsesstrukturen på Fælledgården**

Forslagene i dette afsnit baseres på analyser og refleksioner i afsnit 6

#### *Styrkelse af de faglige forhold – etablering af en plejefaglig konsulentfunktion*

Den nuværende ledelsesstruktur indeholder en ubesat souschefstilling. Denne stilling foreslås ikke besat, men i stedet anbefales etableret en plejefaglig konsulentfunktion som en stabsfunktion, hvor hovedopgaverne bl.a. er udvikling af fagligheden på pleje- og omsorgsområdet, ansvarlig for værdiprocesser, supervision af medarbejdere vedrørende faglige forhold, faglig bistand ved klagesager samt intern undervisning på pleje- og omsorgsområdet.

Stillingsbeskrivelse og opslag foreslås udarbejdet i marts 2007.

#### *Styrkelse af uddannelse og personaleudvikling på Fælledgården*

##### *– etablering af en uddannelses- og organisationsudviklingsfunktion*

Rekruttering af nye medarbejdere, fastholdelse og uddannelse af nuværende medarbejdere samt gode elevforløb med henblik på senere rekruttering foreslås styrket af hensyn til at have fremtidige kompetente medarbejdere på Fælledgården. Der foreslås etableret en uddannelses- og organisationsudviklingsfunktion, hvor hovedopgaverne er personaleudvikling, ledelsesudvikling, elevadministration, udarbejdelse og administration af personalepolitik, etablering af evt. fælles vikarkorps, medvirke ved løsning af personalekonflikter, administration af balanced scorecard, vedligeholde organisationshåndbog mv.

Når den nye uddannelses- og organisationsudviklingsfunktion er etableret vil en af de første opgaver være at analysere vikarproblematikken på Fælledgården og komme med forslag til et evt. fast vikarkorps på Fælledgården.

Uddannelses- og organisationsudviklingsfunktionen foreslås etableret i foråret 2007 og erstatter den nuværende stilling som uddannelses- og udviklingssygeplejerske.

#### *Stedfortræder for forstanderen*

Der foreslås, at én af afdelingslederne er stedfortræder for forstanderen, idet en flad struktur er ønskelig af hensyn til de korte kommunikationsveje mellem afdelingslederne og forstander. Der tillægges en ekstranormering til den pågældende afdeling, svarende til tidsforbruget som stedfortræder.

Den nuværende sammenblanding af konsulentfunktioner og ledelsesopgaver kan ikke anbefales fremover, idet det er vores erfaring, at dette giver uklarhed og usikkerhed om, hvornår der er tale om en konsulentrolle og en ledelsesrolle.

Stedfortræderstillingen foreslås varetaget af en af de eksisterende afdelingsledere på Fælledgården eller evt. den nye foreslåede afdelingsleder i de tidligere beskyttede boliger, jf. nedenfor.

### *Ny afdelingsleder i de beskyttede boliger*

På grund af den stigende plejetyngde og de nye type beboere i de beskyttede boliger foreslås oprettet en ny afdelingslederstilling vedrørende de nye typer af beboere, der påregnes at flytte ind på Fælledgården. Den nuværende områdelederstilling i de beskyttede boliger foreslås omdannet til en afdelingslederstilling, svarende til de nuværende afdelingslederstillinger i plejeboligerne i Drejøgade, idet de beskyttede boliger fremover forventes af have samme plejetyngde som i plejeboligerne. Fremover er 83 boliger, som er det antal, der er i de nuværende beskyttede boliger, et for stort ledelsesområde til en person med ca. 50 fremtidige medarbejdere.

Stillingsbeskrivelse og opslag foreslås udarbejdet i marts 2007.

### **Udarbejdelse af organisationshåndbog med bl.a. nye stillingsbeskrivelser**

Der foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, udarbejdet nye stillingsbeskrivelser inden sommerferien 2007 for alle medarbejdere på Fælledgården, således at referenceforhold, opgaver og kompetencer klart er beskrevet og afspejler vision, idé- og værdigrundlaget samt ledelses- og samarbejdsstrukturen på Fælledgården.

Ligeledes foreslås i 2007 udarbejdet en organisationshåndbog for Fælledgården indeholdende bl.a. vision, værdigrundlag, organisationsdiagram, stillingsbeskrivelser, mødestruktur, introduktion af nye medarbejdere, vikaradministration, klagevejledning, kvalitetsstandarder, BUM-modellen, balanced scorecard, pårørendepolitik, personalepolitik, økonomistyring mv. Ideen med organisationshåndbogen er, at der er ét sted, hvor dokumenterne er samlet, samt at organisationshåndbogen løbende ajourføres til gavn for såvel nuværende medarbejder som nye, der starter på Fælledgården.

Organisationshåndbogen foreslås i løbet af 2007 udarbejdet af en ekstern konsulent i et tæt samarbejde med ledelsen og medarbejderne på Fælledgården. Organisationshåndbogen foreslås udarbejdet som et løsladesystem /faneblade, og arbejdet foreslås påbegyndt i foråret 2007 og endeligt færdigredigeret inden 31.12. 2007.

### **Vejledning om klagesager udbygges**

Det foreslås jf. analyser og refleksioner i afsnit 7, at dele den nuværende klagevejledning fra 2004 deles i to hovedafsnit. Første hovedafsnit er det sags- regelorienterede afsnit.

Anden del af klagevejledningen kunne være en vejledning til at forstå at bruge klagerne som et reflekterende værktøj, som f.eks.:

- Hvorfor og hvordan er klagen opstået?
- Hvad består klagen i, og hvilke parter er involveret?
- Hvad er vores andel i klagen?
- Kunne vi have klaret henvendelsen ved dialog inden, og hvorfor er dette ikke blevet gjort?
- Skal vi have hjælp, og hvor kan vi hente hjælp?
- Hvilke tiltag skal der tages for at få etableret en dialog mellem de berørte parter, så klagen kan behandles og en løsning på problemet kan findes?
- Hvad kan vi lære af klagen?

Endeligt foreslås det, at der fremover er en entydig registrering af klagesager på Ældrekontoret og Fælledgården, således at begge enheder har et ajourført oversigt over klagesagerne, da det i forbindelse med udarbejdelsen af denne undersøgelse viste sig at være mindre mangler i registreringerne.

Det skal bemærkes, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har initiativer i gang i forbindelse med nyt koncept for klagebehandling, bl.a. indeholdende en entydig registrering af klager.

### **Bygningstilstandsrapport udarbejdes med forslag til en tidsplan for renovering og vedligeholdelse**

I samtalerunden med beboere, pårørende og medarbejdere fremgik det, at der var et stort ønske til en bedre vedligeholdelse af Fælledgården samt flere kritisable forhold vedrørende bygningerne. Det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 2 og 3, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i første halvdel af 2007 udarbejder en bygningstilstandsrapport med forslag til en plan for renovering og vedligeholdelse, således at der evt. allerede i budget 2008 kan igangsættes de første tiltag vedrørende den mest nødvendige vedligeholdelse og renovering.

## **8.2 anbefalinger vedrørende udviklingsmæssige forhold**

### **Fokus på helhed i døgnet og på indhold i hverdagen for beboerne**

#### *Helhed i døgnet*

I samtalerunden med beboere og pårørende var der en oplevelse af, at beboerne har en meget opdelt hverdag, hvor personalet arbejder i forskellige vagter. I forbindelse med seminarerne i de enkelte afdelinger vil flere afdelinger forsøge at skabe mere helhed i døgnet, ved at f.eks. en medarbejder i dagvagtstilling rykkes til at møde senere, f.eks. fra kl. 12-20, således at der er overlap mellem de forskellige vagter. Det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 2, således på denne baggrund, at de enkelte afdelinger forsøger at skabe bedre helhed i døgnet, set med beboernes øjne.

Det foreslås endvidere, at ledelsen i afdelingen også systematisk tilrettelæger sin arbejdstid, således at der engang i mellem er overlap til aften- og nattevagten for at sikre koordinering og helhed i døgnet.

Erfaringerne drøftes løbende i ledergruppen og samarbejdsudvalget med henblik på, at få videreformidlet erfaringerne. Den plejefaglige konsulent foreslås ved udgangen af hvert år, at komme med en rapportering af, hvor langt man er kommet med at skabe større helhed i døgnet for beboerne.

#### *Indhold i hverdagen*

Indhold i hverdagen for beboerne er vigtig for trivslen, som samtalerunden tydeligt viste. På denne baggrund foreslås det, jf. analyser og refleksioner i afsnit 2, at der i det daglige arbejde med pleje og omsorg er fokus på dette område. Medarbejderne i aktivitetsafdelingen foreslås at formidle de gode erfaringer fra de enkelte afdelinger om, hvordan der kan skabes et godt indhold i hverdagen for beboerne. Disse erfaringer foreslås at udkomme årligt i et idékatalog, første gang i efteråret 2007.

### **Fokus på rengøring**

Næste alle, der deltog i samtalerunden, ønsker en bedre rengøring på Fælledgården. Overgangen til rengøring hver 14. dag frem for hver uge for et par år siden, er blevet oplevet som en markant lavere service i plejeboligerne.

I mellemtiden har Sundheds- og Omsorgsudvalget i slutningen af 2006 vedtaget en ny kvalitetsstandard for plejeboligerne med rengøring hver uge fra 1. januar 2007. På Fælledgården er der nedsat en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til, hvordan kvalitetsstandardens skal efterleves fremover. Det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 2, 3 og 5, at der i 2007 er fokus på rengøringen på Fælledgården, og at ledergruppen og samarbejdsudvalget hvert halve år drøfter og udveksler ideer om, hvordan man kan leve op til målet: ”Der er rent og pænt på Fælledgården”. Økonomaen har nu ansvaret for rengøring af fællesarealerne fra 1. januar 2007, og det foreslås, at der er fokus på arbejdstilrettelæggelse fremover, og ikke mindst når der er afløsere på dette område.

### **Fokus på mad**

Der er delte meninger om maden på Fælledgården, men mange af beboerne og de pårørende udtrykte i samtalerne utilfredshed med både maden i caféen og tilberedningen i afdelingerne. Der foreslås jf. analyser og refleksioner i afsnit 2 og 6, en udviklingsproces i foråret 2007 med alle medarbejdere i køkkenet under overskriften: ”Fra gryde til bord” for at forbedre arbejdsgange samt tilberedning og anretning af maden.

### **Værdigrundlaget forankres blandt alle medarbejdere og bruges aktivt**

Af hensyn til at kunne holde fokus på vision og værdier på Fælledgården foreslås det, jf. analyser og refleksioner i afsnit 4, at der i efteråret 2007 i en proces med medarbejdere og ledelse at få revitaliseret værdigrundlaget. Værdigrundlaget bliver i højere grad fremover en del af referencerammen i forbindelse med dels udvikling på Fælledgården, dels i forbindelse med at finde mere hensigtsmæssige udveje på de mange dilemmaer, man står i hverdagen, jf. de beskrevne eksempler i afsnit 4.2.

I første omgang foreslås der på et to-dags seminar primo september 2007 med et repræsentativt udvalg af 25 ledere og medarbejdere på Fælledgården, at der udarbejdes forståelser til de fremtidige syv værdier. Herefter foreslås en proces i de enkelte afdelinger, hvor ledere og medarbejdere lærer at bruge værdigrundlaget i dagligdagen, bl.a. gennem storytelling ud fra aktuelle erfaringer i afdelingen. På disse afdelingsmøder foreslås endvidere, at de forslag og indsatsområder, som afdelingerne på seminarerne i november 2006 valgte at arbejde med, bliver evalueret set i lyset af det justerede værdigrundlag.

Med henblik på at have en fortløbende aktiv værdiproces foreslås i foråret 2008 udarbejdet et etisk regnskab/ kvalitetsregnskab, hvor der gennem systematiske tilbagemeldinger ved spørgeskemaer og forståelsesmetoder over for de svageste beboere fås en vurdering af, om Fælledgården lever op til værdigrundlaget. Gennem disse målinger foreslås det fremover, at Fælledgården arbejder systematisk med kvalitetsudvikling, udover også systematisk at arbejde med supervision og ledelsesbaseret coaching, jf. nedenfor. Udarbejdelsen af et etisk regnskab/ kvalitetsregnskab vil være en styrkelse af den brugeropfattede kvalitet, hvor værdigrundlaget er i fokus.

Der foreslås procesbistand til værdiprocesen, og i procesforløbet foreslås det, at den nye plejefaglige konsulent medvirker, og at denne medarbejder lærer at lede og gennemføre værdiproceser, og dermed selv kan videreføre forløbet, når målingen er foretaget i foråret 2008.

### **Styrkelse af fagligheden på pleje- og omsorgsområdet gennem mulighed for supervision**

Der foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 2 og 6, etableret et systematisk supervisionsforløb foråret 2007 med medarbejderne i plejeafdelingerne for at styrke fagligheden. Ideen er, at medarbejderne ved supervision får øje på og ser nye muligheder og dermed bliver bedre til at komme videre i forhold til problemstillinger i arbejdet, hvor de føler sig låst fast. Endvidere er målet med supervision at blive inspireret til nye forståelser og udvikling i arbejdet. Grundlaget for supervisionen er medarbejdernes professionelle daglige arbejde, og det er aktuelle og konkrete problemstillinger, der tages udgangspunkt i.

Der foreslås etableret 4 hold med hver 8 deltagere fra forskellige afdelinger, der gennem tre supervisionsforløb á tre timer med ca. en måneds mellemrum, får lært at tage faglige problemstillinger op og ved fælles hjælp får lært at finde mere hensigtsmæssige udveje på de problemstillinger og dilemmaer, man står i dagligdagen.

De tre supervisionsforløb foreslås at foregå i marts, april og maj måned 2007.

### **Etablering af et lederudviklingsprogram**

Der foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, etableret et lederudviklingsprogram på tre moduler á 1½ dags varighed i løbet af 2007 for ledergruppen samt en fælles lederdag for ledergruppen og gruppelederne i efteråret 2007.

Lederudviklingsprogrammet tre moduler foreslås at være følgende:

- *Modul 1 - i april 2007*  
Udarbejdelse af et ledelsesgrundlag for ledergruppen ud fra det grundlag som nærværende rapport indeholder og de beslutninger, der bliver truffet herudfra. Ligeledes foretages en prioritering af ledergruppens indsatsområder i resten af 2007, herunder indholdet og tidsplan i den fortsatte balanced scorecard proces.
- *Modul 2 - ca. 1. oktober 2007*  
Introduktion af ledelsesbaseret coaching som ledelsesværktøj, hvor lederne får et indblik i og lærer, hvordan ledelsesbaseret coaching kan anvendes i forhold til medarbejderne til at igangsætte og skabe læreprocesser, hvor medarbejdernes egne ressourcer, udvikling og ambitioner kobles i en arbejdsmæssig kontekst, hvor formålet er at skabe bedre resultater i forhold de mål, værdier og den etik, der er gældende for Fælledgården.

Som afslutning på modul 2 får lederne øvelsesopgaver i forhold til eget personale mellem modul 2 og modul 3 – dvs. i oktober måned 2007.

- *Modul 3 - ca. 1. november 2007*  
Opsamling på de første erfaringer med ledelsesbaseret coaching samt yderligere øvelser med at praktisere metoden.

Som afslutning på modul 3 foretages en prioritering af ledergruppens indsatsområder i 2008, herunder om der skal arbejdes videre med ledelsesbaseret coaching som udviklingsmetode på Fælledgården.

Ultimo november 2007 foreslås afholdt en fælles lederdag mellem ledergruppen og gruppelederne, således at gruppelederne får kendskab og mulighed for at drøfte ledelsesgrundlaget samt præcisering af de fremtidige roller for gruppelederne.

### **Udvikling af det fremtidige samarbejde mellem Ældrekontoret og Fælledgården**

Med henblik på at udvikle det fremtidige samarbejde mellem Ældrekontoret og Fælledgården foreslås jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, at der i april 2007 afholdt et endagsseminar med nøglepersoner fra Ældrekontoret og Fælledgården med henblik på afstemning af gensidige forventninger til det fremtidige samarbejde samt drøftelse af, hvordan man kan bruge hinandens faglighed på de forskellige områder.

### **Fortsættelse af arbejdet med balanced scorecard på Fælledgården**

Fælledgården har i 2005 og 2006 gennemført en balanced scorecard proces, og der forelå i foråret 2006 et forslag til i seks arbejdsgrupper at arbejde videre med forskellige emner. I forbindelse med nærværende undersøgelse og udviklingsprojekt blev arbejdet med balanced scorecard midlertidigt sat i bero.

Det foreslås, jf. analyser og refleksioner i afsnit 6, at arbejdet med balanced scorecard fortsættes i 2007, men at der sker en revurdering af indholdet i balanced scorecard forløbet, således at de emner, som ovenstående anbefalinger omfatter, kommer til at indgå i beskrivelserne i balanced scorecard.

Ligeledes foreslås det, at det revurderede værdigrundlag bliver direkte styrende for balanced scorecard opbygningen, således at vision og værdier angiver mening og retning, og balanced scorecard dermed er et værktøj og en systematik for at arbejde med organisationsudvikling for bedre at kunne leve op til værdierne.

I balanced scorecard processen foreslås det, at der kommer til at indgå et nyt emne, der omhandler administration, forretningsgange, procedurer og dokumentation på Fælledgården for at opnå forenklinger og rationaliseringer med henblik på at skaffe ”flere hænder” til omsorg og pleje samt bedre indhold i hverdagen for beboerne.

Det foreslås, at lederne på modul 1 i lederudviklingsprogrammet i april 2007 drøfter indhold, tidsplan mv. for en fortsættelse af balanced scorecard processen på Fælledgården under hensyntagen til de mange andre udviklingsopgaver på Fælledgården i 2007.

Det foreslås, at der ydes eksternt konsulentbistand til fortsættelse af balanced scorecard processen indtil uddannelses- og organisationsudviklingskonsulenten selv er i stand til at lede og gennemføre processen.



### **Klagesager giver anledning til refleksion**

På Fælledgården foreslås det, jf. analyser og refleksioner i afsnit 7, at ovenstående reflekterende spørgsmål, som er anført i det nye forslag til klagevejledning i afsnit 8.1, anvendes fremover fra marts 2007 i forbindelse med evt. klagesager, og at forstanderen i samarbejde med den pågældende afdelingsleder har ansvaret for, at dette sker.

## **8.3 Anbefalinger vedrørende gennemførelsesprocessen**

### **Organisering, herunder etablering af en udviklings- og gennemførelsesgruppe**

Det foreslås, at gennemførelsen af de ovennævnte anbefalinger sker i den normale ledelses- og samarbejdsstruktur på Fælledgården, dvs. styring og dialog foregår i bestyrelsen, ledergruppen, samarbejdsudvalget og bruger/pårørenderådet på de ordinære møder.

Forstanderen foreslås, at have det overordnede ansvar for gennemførelsen af ændringerne. Der foreslås endvidere nedsat en udviklings- og gennemførelsesgruppe, der udover forstanderen som formand har tre lederrepræsentanter og tre medarbejderrepræsentanter som medlemmer. Gruppens opgave er at rådgive om procesforløbet og indholdet, således at gennemførelsen af forslagene kan foregå gennem et godt og veltilrettelagt forløb, samtidigt med at den daglige drift i afdelingerne kan foregå på betryggende vis i forhold til beboerne.

Udviklings- og gennemførelsesgruppen foreslås etableret den 1. april 2007 og erstatter den nuværende mere bredt sammensatte koordineringsgruppe, der har medvirket i første fase af udviklingsforløbet.

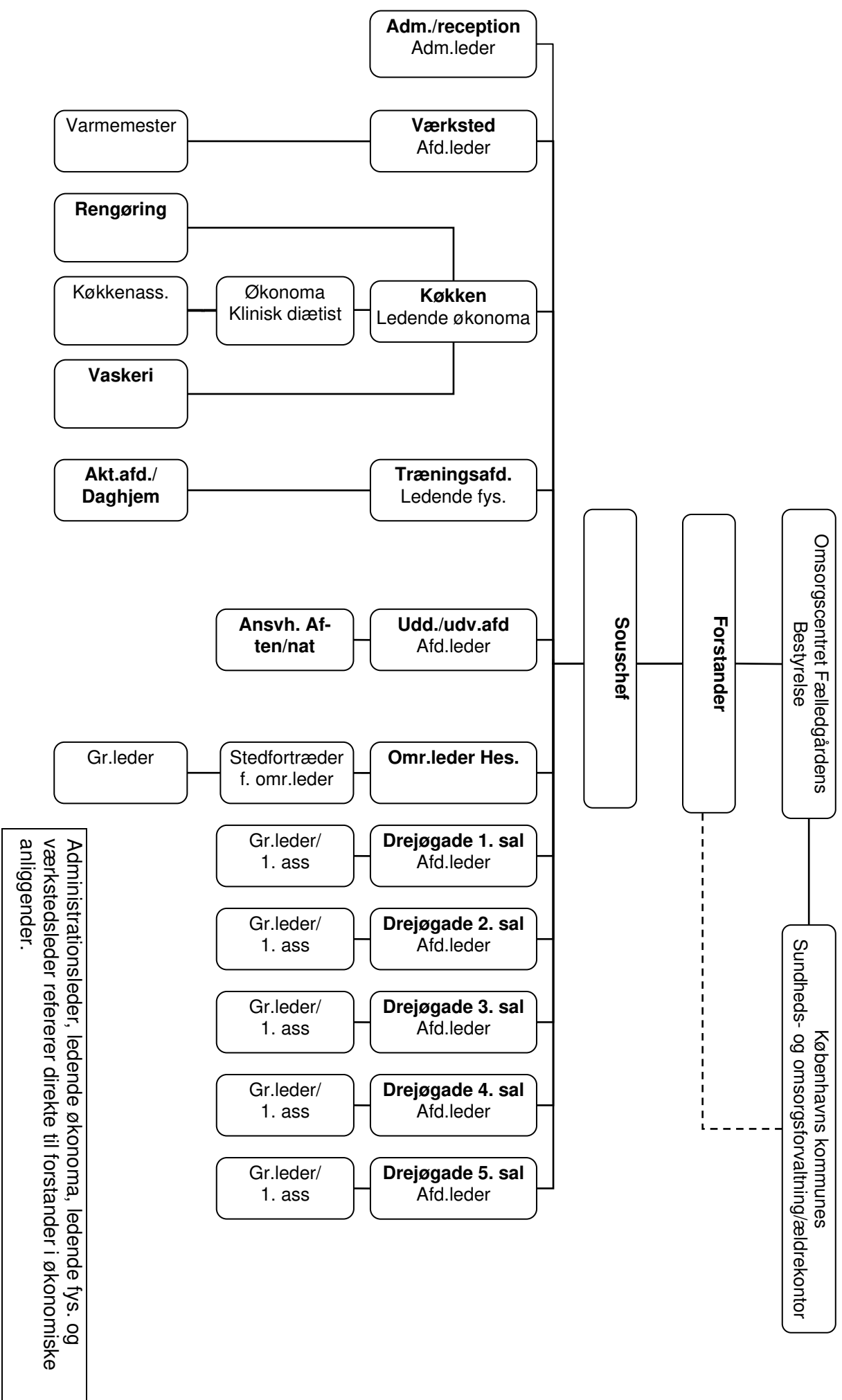
Det foreslås, at der i 2007 ydes proceshjælp til gennemførelsesprocessen, idet det er vigtigt, at der er de fornødne ressourcer er til at gennemføre de enkelte aktiviteter.

### **Information i gennemførelsesprocessen**

I forbindelse med udviklingsprojektet er der hidtil udkommet informationsbreve til personalet, og i Fælledbladet har der været omtalt de forhold, der især har betydning for beboere og de pårørende. Denne systematiske informationsvirksomhed foreslås videreført i gennemførelsesfasen, og udviklings- og gennemførelsesgruppen foreslås at drøfte udkast til informationsbreve og indlæg til Fælledbladet, inden de trykkes og udsendes.

Endvidere foreslås etableret en aktiv hjemmeside for Fælledgården, især af hensyn til de pårørende og de fremtidige beboere, hvor bl.a. nyt om Fælledgården fremgår, herunder madplaner, arrangementer mv. Det skal bemærkes, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er i gang med at forberede et projekt, der skal give de enkelte plejehjem mulighed for selv at udforme og vedligeholde en del af deres egen hjemmeside.

**Fælledgårdens organisationsplan 2006, vedtaget forår 2006 – Bilag til undersøgelsesrapporten, januar 2007**



Administrationsleder, ledende økonoma, ledende fys. og værkstedsleder refererer direkte til forstander i økonomiske anliggender.