

# UNDERSØGELSE OM VILKÅR FOR OG KOMMUNENS SAMARBEJDE MED SELVEJENDE PLEJECENTRE

August 2017



## INDHOLD

1. INDLEDNING.....	3
2. KONKLUSION .....	4
3. DRIFTSOVERENSKOMSTEN GENERELT .....	5
4. SAMARBEJDE OM DAGLIG DRIFT OG FAGLIG UDVIKLING .....	6
5. PERSPEKTIVER PÅ FREMTIDIGT SAMARBEJDE.....	8
6. VISIONER OG SAMARBEJDE MED CIVILSAMFUNDET .....	10
7. SPECIFIKKE FORPLIGTELSER.....	14
8. PERSPEKTIVER FRA ANDRE AKTØRER.....	19
9. BILAG: SPØRGESKEMA.....	22

## I. INDLEDNING

Dette notat formidler resultaterne fra den undersøgelse om selvejende plejecentre, som Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har bedt forvaltningen foretage. Formålet med undersøgelsen er at afdække de oplevede fordele og ulemper ved driftsoverenskomsten og samarbejdet med kommunen. Derudover indhenter undersøgelsen plejecenterbestyrelsernes visioner for det fremadrettede arbejde og de barrierer og muligheder, som de oplever i forhold til, at de selvejende plejecentre kan blive mere selvstændige, få større frihedsgrader og udtrykke en større mangfoldighed, som beskrevet i Sundheds- og Omsorgsudvalgets motivation for medlemsforslaget.

Undersøgelsen består først og fremmest af en rundspørge i form af et spørgeskema sendt til bestyrelsesformænd og -kvinder for de 25 selvejende plejecentre. Spørgeskemaet omfatter 16 primært åbne spørgsmål, som omhandler driftsoverenskomsten og samarbejdet generelt og nogle af de forpligtelser, som den nuværende driftsoverenskomst pålægger plejecentrene (afsnit 4 i driftsoverenskomsten). Derudover er der spørgsmål om visioner og perspektiver for det fremtidige samarbejde, der adresserer Sundheds- og Omsorgsudvalgets motivation for medlemsforslaget.

Spørgeskemaet blev udsendt d. 29. juni 2017 med en svarfrist d. 24. juli, der efterfølgende blev udsat til d. 1. august. De plejecentre, der har ønsket udsættelse, har fået dette. I alt 18 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 72 %. Fire bestyrelser samt repræsentanter for Selveje Netværket har udtrykt kritik af, at undersøgelsen er gennemført over sommeren og med kort tidsfrist.

*Følgende plejecentre har besvaret undersøgelsen:* Bomi-Parken, Damsøgaard, Dr. Ingrid, Fælledgården, Hjortespring, Højdevang Sogn, Johannesgården, Kildevæld Sogn, Langgadehus, Nybodergården, Bispebjergghjemmet, Aftensol, Bryggergården, Rosenborgcentret, Solterrasserne, Peder Lykke Center, Skjulhøjgård, og Deborah Centret.

Undersøgelsen er suppleret af interviews med tre repræsentanter fra Selveje Netværket, en udviklingskonsulent i Mariefonden, Direktøren for Diakonissestiftelsen og forstanderen for en Diakonissestiftelsens plejehjem, og Direktøren for Selveje Danmark. Derudover er indhentet erfaringer fra Randers og Ålborg kommuner. Som perspektivering er også fem kommunale plejecenterledere blevet interviewet.

Konklusionen findes i kapitel 2, i kapitel 3-7 afrapporteres svarene fra bestyrelserne for de selvejende plejecentre, under de samme temaer som i spørgeskemaet. I kapitel 8 beskrives perspektiver fra de øvrige aktører. I bilaget findes det udsendte spørgeskema.

Besvarelserne er videregivet i rapporten meget tro mod de formuleringer, som bestyrelserne er kommet med i deres svar. Rapporten er således beskrivende, snarere end vurderende og tolkende.

## 2. KONKLUSION

Undersøgelsen blandt bestyrelserne for de selvejende plejecentre har afdækket fordele og ulemper ved den nuværende driftsoverenskomst og samarbejdet mellem plejecentre og forvaltningen. Undersøgelsen tegner et mangefacetteret billede, som viser, at der både er mange fordele og mange ulemper ved driftsoverenskomsten, såvel som udmøntningen af den. Det er ikke i alle tilfælde entydigt, om en ulempe eller problemstilling skyldes driftsoverenskomsten eller udmøntningen.

Fordelene handler overordnet om den ensartethed og tydelighed, det giver at have en driftsoverenskomst samt adgang til support og faglig understøttelse fra forvaltningen, som samarbejder giver. På dele af driftsoverenskomstens områder ser bestyrelserne også ulemper og har flere forslag til, hvordan enten driftsoverenskomsten eller samarbejdet kan løses. På baggrund af de indkomne svar er konklusionen, at ulemperne og ønskerne om forandring skyldes samarbejdet med forvaltningen om den daglige drift, for mange sideløbende udviklings tiltag og implementeringsformen snarere end selve driftsoverenskomsten.

I oversigten nedenfor er opgjort de væsentligste fordele og ulemper på de punkter, hvor driftsoverenskomsten forpligter plejecentrene. Samtidig er vist en markering af antallet af respondenter, der har nævnt fordele og ulemper.

	Fordele	Ulemper
<b>Generelt</b>	**** Ensartethed og gennemsigtighed Ambitiøs kommune Adgang til specialistviden	**** Stramme rammer og vilkår
<b>Ældrepolitikken</b>	**** Ensartethed Tydelighed Faglig kvalitet	*** Antal af tiltag
<b>Andre politikker og retningslinjer</b>	*** Ensartethed Arbejds miljø Indkøbspolitik ved besparelser	**** Indkøbspolitik ved fordyrelser
<b>Budgetopfølgning og økonomisystem</b>	*** Ensartethed Overblik	*** Ressourcetung pga systemet
<b>Faglig kontrol og tilsyn</b>	**** Faglig kvalitet Borgers retssikkerhed	** Karakter af tilsyn
<b>Cura og Fælles Sprog III</b>	**** Ensartethed Faglig kvalitet	** Tidskrævende implementering
<b>Samarbejdsstruktur og det kommunale overenskomstområde</b>	*** Uddannelsesmuligheder Rekruttering Ikke konkurrence på løn	* MED-struktur
<b>Ansættelse af forstander</b>	*** Bestyrelsen ansætter	* Ordlyd i driftsoverenskomsten

\* 1-5 respondenter nævner fordele/ulemper \*\* 6-9 respondenter nævner fordele/ulemper

\*\*\* 10-14 respondenter nævner fordele/ulemper \*\*\*\* 15-18 respondenter nævner fordele/ulemper

### 3. DRIFTSOVERENSKOMSTEN GENERELT

I dette kapitel beskrives bestyrelsernes generelle opfattelse af driftsoverenskomsten, dens fordele og ulemper. For hvert spørgsmål er noteret, hvor mange besvarelser, der er i alt og hvordan svarene fordeler sig på forskellige temaer, med angivelse i parentes af hvor mange svar, der er grupperet under temaet.

*Der er 17 besvarelser vedr. fordele.* Bestyrelserne beskriver flere fordele ved at arbejde under driftsoverenskomsten. Det handler om:

- At være en del af en så stor organisation som Københavns Kommune giver fordele i forhold til faglig understøttelse, innovative tiltag, personalejuridisk support, kompetenceudvikling, implementering af tiltag, hjælp til at omsætte love og regler, og støtte til økonomistyring (9).
- Driftsoverenskomsten giver en ensartethed mellem plejecentrene, gennemsigtighed for borgere og pårørende, tydelige krav og forventninger; med den langvarige aftale er der tryghed og sikkerhed for både medarbejdere og beboere (7).
- Driftsoverenskomsten giver plejecentrene mulighed for at skille sig ud fra de andre på baggrund af deres værdigrundlag og for at skabe et hjem frem for en institution (2).

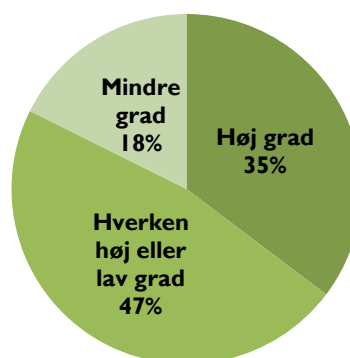
*Der er 15 besvarelser vedr. ulemper.* Der beskrives flere ulemper, som generelt handler om oplevelsen af, at rammerne er for snævre og ikke giver tilstrækkelig mulighed for at varetage driften og arbejde med de tiltag, som bestyrelsen selv ønsker fokus på (8).

Nogle bestyrelser svarer, at plejecentrene med den nuværende driftsoverenskomst kommer til at ligne de kommunale plejecentre for meget, og dermed skaber mere ensartethed end forskellighed. Dette handler også helt konkret om, at kunne adskille sig gennem sit eget logo frem for kommunens (4). Et plejecenter bemærker, at ”Styringen fra Københavns kommune er meget markant og sikkert også i strid med kommunestyrelseslovens § 2.” Forvaltningen bemærker i denne sammenhæng, at reglerne om in house-modellen dækker over, at kommunen skal have samme kontrol med en selvejende institution, som kommunen har med egne institutioner. Kommunestyrelseslovens § 2 angiver, at kommunen ikke må have bestemmende indflydelse med en opgave, der er henlagt til en ekstern. Forvaltningen har vurderet, efter inddragelse af eksternt advokatfirma, at driftsoverenskomsterne er i overensstemmelse med Kommunestyrelsesloven.

Figuren til højre viser fordelingen af bestyrelsernes svar på spørgsmålet om, i hvilken grad plejecentret oplever, at driftsoverenskomsten er hæmmende for mulighederne for at tilrettelægge ældreplejen og drive plejecentret på den måde, som bestyrelsen ønsker.

6 af bestyrelserne (35 %) mener, at det i høj grad er tilfældet, 8 (47 %) at det ikke gælder hverken i høj eller lav grad, mens 3 (18 %) mener, at det i mindre grad er tilfældet.

Figur 1: I hvilken grad oplever I, at driftsoverenskomsten er hæmmende for mulighederne for at tilrettelægge ældreplejen og drive plejehjemmet på den måde, som I ønsker?



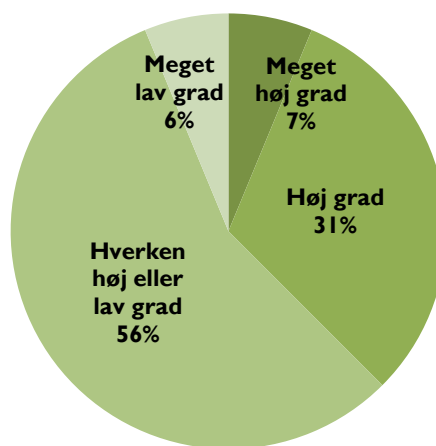
## 4. SAMARBEJDE OM DAGLIG DRIFT OG FAGLIG UDVIKLING

I dette kapitel beskrives de svar, som bestyrelserne har givet vedrørende samarbejdet om den daglige drift og de faglige udviklings tiltag, som initieres og/eller besluttet politisk og derefter udmøntes og implementeres af forvaltningen. Alle 18 bestyrelser har svaret eller kommenteret på forhold, der vedrører samarbejdet og implementeringsformen. Svarene er givet på forskellige spørgsmål og er her samlet under et. Der er nogen variation i, hvor meget de forskellige bestyrelser beskriver og hvor problematisk de vurderer samarbejdsformen og vilkårene for deres arbejde. I det følgende er svarene tematiserede og det er i parentes markeret, hvor mange af bestyrelserne, der er kommet med erfaringer eller synspunkter vedrørende det pågældende tema eller problematik.

Figuren til højre viser fordelingen af bestyrelsernes svar på spørgsmålet om, i hvilken grad, de oplever, at det er samarbejdet med forvaltningen (dialogform, inddragelse, høring, procedurer, sagsgange etc.), der virker hæmmende, snarere end selve driftsoverenskomsten.

1 af bestyrelserne (6 %) mener, at det gælder i meget høj grad, 5 (31 %) svarer i høj grad, 9 (56 %) siger, at det ikke gælder hverken i høj eller lav grad, mens 1 (6 %) mener, at det i meget lav grad er tilfældet.

Figur 2: I hvilken grad oplever I, at det er samarbejdet med forvaltningen (dialogform, inddragelse, høring, procedurer, sagsgange etc.) der virker hæmmende, snarere end selve driftsoverenskomsten?



De fordele og muligheder, der ses i samarbejdet og i udviklingen af faglig kvalitet, er den understøttelse, som plejecentrene får fra forvaltningen, i form af kompetenceudvikling og tilbud fra både centralt og lokalt hold (8), forvaltningens rolle i forhold til at følge med i nationale retningslinjer og faglige standarder og videreformidle disse (1) og juridisk bistand (1).

### For mange tiltag uden tilstrækkelige ressourcer

Bestyrelserne siger om de tiltag, indsatser, projekter mv., som iværksættes, at der er *mange*, at de ikke altid er *koordinerede*, og at de ikke altid er *relevante* for plejecentret.

I forhold til mængden, så beskrives det, at ressourcetrækket på plejecentrets medarbejdere og leder er stort, og at det ofte går fra den daglige drift og kerneopgaven. Det bemærkes, at der skal indsættes vikarer på grund af deltagelse i udviklingsarbejdet, hvorfor kvaliteten overfor borgerne bliver dårligere. Der bruges meget tid på opfølgning og status til forvaltningen – og at der med forvaltningens mange afdelinger og centre, er mange, der kan stille spørgsmål og krav. Der beskrives, at der ofte kommer nye tiltag, og at der ikke er tid og mulighed for at forankre forandringer i dagligdagen, således at den tiltænkte effekt opnås.

I forhold til at indsætterne ikke altid er koordinerede, så opleves udviklingsarbejdet som fragmenteret, også fordi det køres i separate projekter.

Vedrørende relevans, så oplever plejecentre, at de skal gennemføre tiltag, trods det, at man på enheden selv har arbejdet med en given problemstilling, f.eks. mad- og måltidspolitik og dermed ikke har behov for at deltage i det centralt initierede tiltag, eller at man organisatorisk ikke er klar til det.

Bestyrelserne kommenterer, at den politiske og administrative styring er for detailorienteret og dermed er en direkte indblanding i en selvstændig institutions drift. Der kan opstå konkurrence mellem de tiltag, som bestyrelsen selv ønsker at iværksætte og de tiltag, der kommer fra forvaltningen og politisk hold, fordi plejecentret ikke har ressourcer til at gøre begge.

Forvaltningens implementeringsform, som ofte består af konsulenter, der faciliterer og styrer projekter og tiltag, beskrives af bestyrelserne som problematisk. Denne samarbejdsform binder mange ressourcer på enheden og den giver styringsudfordringer, fordi konsulenterne ikke refererer til forstanderen eller i linjeledelsen og dermed er med til at begrænse ledelsesrummet for forstanderen og bestyrelsen. Samtidig bestemmer forvaltningen ofte, hvilke metoder, der skal anvendes, uanset om plejecentret måtte have andre ønsker. Denne implementeringsmodel kan dermed virke mere belastende end understøttende.

Efter at de administrative funktioner blev centraliseret i KS og erstattet af selvbetjeningsløsninger anvender forstanderen meget tid på helt driftsnære indberetninger i systemer, der ikke opleves som smidige og hvor Koncernservice har lange sagsbehandlingstider. Også administration af f.eks. klippekort, flere hænder om aftenen og indberetning af f.eks. demenstimer opleves som besværlig og unødigt bureaukratisk.

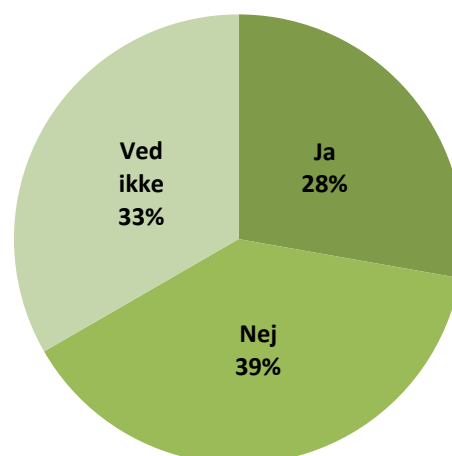
## 5. PERSPEKTIVER PÅ FREMTIDIGT SAMARBEJDE

I dette kapitel vises svarene på spørgsmål om rammerne for det fremtidige samarbejde. Svarene er fremkommet som konkrete bud på, hvor og hvordan driftsoverenskomsten generelt og enkelte konkrete forpligtelser kan løses.

Figuren til højre viser fordelingen af bestyrelsernes svar på et direkte – om end uforpligtende – spørgsmål om, hvorvidt plejecentret ville være interesseret i at indgå en driftskontrakt med kommunen efter en udbudsrunde.

5 bestyrelser (28 %) svarer 'ja' og nogle af dem med forbehold for indholdet i et udbud, 7 (39 %) svarer 'nej', mens 6 (33 %) svarer 'ved ikke'.

Figur 3: Uforpligtende: Ville I være interesseret i at indgå en driftskontrakt efter udbudsrunde med større frihed?



### Forslag til udvikling af samarbejdet

I det følgende er listet konkrete forslag og ønsker til udvikling af samarbejdet, som er fremkommet i besvarelserne:

#### *Styring og ledelse*

- Reducere de centrale stabe i størrelse og budget og lægge pengene ud decentralt pr. beboerplads
- At bestyrelsen anvendes som ledelse og deres reelle ledelsesansvar anerkendes.
- At visitationsreglerne ændres, således at plejecentrets profil styrkes.
- At der afsættes et fast budget til aktiviteter for de ældre.

#### *Kontraktforhold*

- At driftsoverenskomsten tilføjes et afsnit om udviklingstiltag.
- Et løsere styringsparadigme, hvor plejecentrene har mulighed for at beslutte, hvor de vil lægge vægten i arbejdet, indenfor lovgivningens og kommunens overordnede rammer (2).

#### *Udviklingstiltag og lokalt råderum*

- At plejecentrene ikke skal indgå i alle de projekter, der sættes i gang fra forvaltningen, og at man kan få et friere råderum til udviklingsarbejdet (4).
- Klarhed i driftsoverenskomsten over plejecentrenes råderum i forhold til centralt besluttede faglige indsatsområder, og hvad lovgivning og kvalitetsstandarder pålægger plejecentrene (2).
- Et mere ligeværdigt samarbejde med respekt for plejecentrene særpræg og retning.
- Forvaltningens medarbejdere skal i højere grad være konsulenter for det selvstændige plejecenter.



- Færre politiske indgreb i det daglige arbejde og større mulighed for, at forvaltningens ledelse og målstyring af plejecentret tilpasses plejecentrets mission, vision og strategi (2)
- At de centralt besluttede faglige indsatser passer til plejecentret aktuelle behov – hvorved tiltag og initiativer er en hjælp for plejecentret.
- At vi måler på, hvornår vi lykkes sammen, f.eks. gennem en kobling af BRUS og trivselsundersøgelsen, hvor medarbejder og beboer svarer sammen på deres trivsel.

## 6. VISIONER OG SAMARBEJDE MED CIVILSAMFUNDET

I dette kapitel formidles de svar, som bestyrelserne har givet på to spørgsmål; først, hvordan de kunne tænke sig at udvikle deres plejecenter og hvilke visioner, de har; og dernæst, hvordan civilsamsfundsaktører kan inddrages yderligere i udviklingen af byens plejecentre generelt og deres eget specifikt. Svarene er let redigerede.

### **Bomi-Parken**

Vi ønsker at fremme, at beboerne selv ønsker at tage ansvar for eget liv. At tilskynde til det rette lette valg med det formål, at beboerne skal have mulighed for at leve det liv, de ønsker i et forpligtende samarbejde med personalet som makker. I makkerskabet ligger et syn på kerneopgaven, hvor personalet tilbyder en del af sig selv på at ovenstående kan opnås, og københavnere giver noget af sig selv tilbage for at hjælpe personalet med at lykkes i sit arbejde. Dermed bliver man hinandens afhængighed på den gode måde. I forpligtelsen ligger en tilstand, hvor relationen til hinanden byder nærvær og at holde hinanden op på de fælles mål. Også når det er svært.

Inddragelse af naboer, generationsmødet, dyr, frivillige, besøgsbabyer, besøghunde, familier, interesseorganisationer, jobcentre, og arbejdsmarkedets aktører sker allerede og er en stadig større nødvendighed, hvis beboerne skal have mulighed for at leve det liv de ønsker, i et forpligtende fællesskab med os som makker. Personalets accept af de mange roller og kasketter er såvel barrierer som løsninger.

### **Dr. Ingrid**

Oprindeligt er Dr. Ingrids Hjem et nordisk profiplejehjem, oprettet ved hjælp af støtte fra frivillige nordiske organisationer. Vi vil godt fremme dette samarbejde.

Vi har allerede samarbejde med civilsamfundet og frivillige. Vi kunne måske få flere frivillige hjælpere, hvis vi kunne refundere transport eller give gratis kaffe og forplejning.

### **Fælledgården**

Vi vil gerne øge naboskabet og plejehjemmets fundament, der bygger på de 7 sogne. Så kan kirken, det kristne grundlag, spille en større rolle, end det gør i dag. Musik, wellness og sanselivet vil vi gerne øge. Tanken om et profiplejehjem har været oppe at vende.

Vi ville kunne øge vores naboers interesse, vi kunne etablere større samarbejde med kirken, end vi gør og vi ville kunne udvikle samarbejdet med de frivillige organisationer. Måske et offentligt-civilt-partnerskab, som det praktiseres i andre forvaltninger i kommunen.

### **Bispebjergehjemmet**

Vi vil gerne fortsætte vores udvikling med Meningsfuld hverdag for den enkelte beboer. Have tid til liv (i stedet for procedurer).

Vi samarbejder med mange frivillige, så det er svært at se, at dette kan øges.

### **Hjortespring**

Vi har tanker om at opgradere demente beboere ved træning samt frigørende tiltag for alle beboere. Vi kunne godt tænke os at skabe et større samarbejde med lokalsamfundet, samt i højre grad arbejde med at videreudvikle de faglige ressourcer, vi allerede har, og derved også uddelegere kompetencer til de forskellige faggrupper. Vores plejecenter vil stadig arbejde med at bruge beboernes ressourcer og bringe deres stemme i spil.

Det vil give os inspiration af et samarbejde med civilsamfundsaktører.

### **Johannesgården**

Som selvejende institution har vi et værdigrundlag, som vi arbejder efter og som vi fortsat håber at kunne udvikle os fra. Johannesgården var et af de første plejehjem, der arbejdede med inddragelse af civilsamfundet, herunder pårørende og frivilligrupper, der som opgave har at skabe aktiviteter og meningsfuldt liv på plejehjemmet. Dette arbejde ønsker vi fortsat at udbygge. Samtidig ønsker vi at være i front med tiltag som følge af både den sundhedsmæssige og sociale udvikling i de målgrupper, vi beskæftiger os med.

Som nævnt har Johannesgården et omfattende civilsamfundselement inddraget. Dette kan naturligvis udbygges.

### **Kildevæld Sogn**

Vi vil fortsat som bestyrelse arbejde hen imod et plejehjem, som vi selv vil bo på, hvis vi får brug for det. Vi bliver stolte af beboernes og personalets daglige indsats for at skabe et godt plejehjem – og glade for vores frivillige arbejde i bestyrelsen, når vi læser denne udtalelse fra en beboer på Kildevæld Sogns Plejehjem: "Det er her på plejehjemmet lidt ligesom at være i Paradis. Det er både de andre beboere og personalet, der gør det til et paradis."

Vi vil fortsætte vores – organiske – arbejde på sagen med godt resultat.

### **Langgadehus**

Vi ønsker fortsat at fastholde vores uofficielle profil, hvor vi har et stort samarbejde med civilsamfundet omkring os, f.eks. åben legestue, samarbejde med naboer, Valby Skole, lokalt kor, hundehvalpebesøg, Ældresagen mm. Vi ønsker at fastholde og udbygge dette arbejde, således at Langgadehus altid vil fremstå som et hus med liv og aktiviteter målrettet alle vore ældre uanset funktionsniveau, fysisk eller mentalt. Muligvis kunne vi udvide caféalg til alle i lokalområdet, men her er stadig nogle barrierer i forhold til økonomi i en opstartsperiode, samt risikoen for at nogen vil se tilbuddetsom konkurrenceforvridende.

Vi ønsker gerne flere frivillige og samarbejdspartnere.

### **Solterrasserne**

Vi ønsker tid og ressourcer til fortsat at kunne vedligeholde og udvikle specialet.

Vi ønsker at inddrage relevante aktører i forhold til specialet.

### **Peder Lykke Center**

- *Mangfoldighed:* Vi vil gerne udbygge og fortsat videreformidle vores mangfoldighedsprofil.
- *Lokalsamfundet:* Vi vil gerne være en større del af det omkringliggende samfund og være et naturligt tilholdssted for seniorer af alle oprindelser fra lokalsamfundet.
- *Caféen:* Vi vil gerne åbne vores café op for nærområdet, så mennesker i alle aldre vil benytte den og dermed skabe liv og stemning.
- *Generationer på tværs:* Vi vil gerne arbejde med at generationer mødes på tværs. Børn, unge, voksne og ældre skal mødes om fælles aktiviteter og dialog på tværs.
- *Mindre institutionalisering:* Vi vil gerne bibeholde grundtanken omkring, at et plejehjem er borgerens hjem.

### **Damsøgaard**

Vi ønsker at være et lokalt forankret plejehjem. At være åbent ud mod lokalområdet. At skabe en tryk og værdig tilværelse for vore beboere.

Vi vil gerne knytte til og gøre os kendte i lokalområdet og have kontakt med såvel institutioner som de enkelte borgere. En situation vi i øvrigt mener at befinde os i.

### **Nybodergården**

Nybodergården har allerede en profil, idet de tre største/store kirker i København er bestyrelsen. Vi ønsker at være et profiplejehjem. Vi har ikke nærmere drøftet ordlyden.

I det øjeblik de selvejende institutioner sættes mere fri, vil rummet for kreativitet fylde mere. Der er allerede stor aktivitet og fokus på civilsamfundsaktører og inddragelse. Og det lever i bedste velgående i mange institutioner – også i Nybodergården. Måske det vil være en fordel at have mod og tillid til, at dette liv skal leves lokalt og ikke nødvendigvis forankres gennem projekter styret forvaltningscentralt. Det er borgernes hverdagsliv, der leves i den form det giver mening, der hvor det er.

### **Aftensol**

Vi ønsker mere beboerindflydelse og bedre sammenhæng med det omliggende lokalsamfund.

Vi kan udbygge samarbejdet gennem tættere samarbejde med lokale beboerforeninger, virksomheder og institutioner.

### **Bryggergården**

Vi ønsker fortsat at udvikle botilbuddet til mennesker med alkoholrelateret demens og fortsat at udvikle medarbejdernes faglighed. Vi ønsker at etablere en medarbejderorienteret rådgivningsfunktion i forhold til alkoholrelateret demens og alkoholikere, der modtager ydelser fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

### **Højdevang Sogn**

Vores tanke er, at demenscentret bliver et kraft- og videnscenter på demensområdet, med forskning, forsøg, ph.d.-studerende og måske udredningsklinik (satellit til Hukommelsesklinikken på Glostrup Hospital).

**Rosenborgcentret**

Vi vil gerne arbejde værdibaseret i henhold til Ældrepolitikken. Vi vil gerne arbejde mere omsorgsorienteret, f.eks. med socialfaglige emner med beboernes hele liv som omdrejningspunkt. Gerne den personcentrerede omsorg, som andre end demente mennesker har glæde af. Kommunens udviklingsarbejde i separate projekter opleves af både medarbejdere og borgere som meget fragmenteret.

Større frihedsgrader vil fremme kreativiteten i arbejdet med frivillige og civilsamfundet. Der er allerede et bredt samarbejde med forskellige civilsamfundsaktører, men en tids- og ressourcemæssigt bedre mulighed for at understøtte hverdagslivet lokalt vil give bedre mening for beboere og lokale aktører, end hvis de styres gennem projekter, der udgår fra den centrale forvaltning.

**Deborah Centret**

Vi vil gerne lave faglig og uddannelsesmæssig opgradering af personale og ledelse.

Vi ser mulighed for at inddrage civilsamfundet i rehabilitering og genoptræning

**Skjulhøjgård**

Vi vil gerne fortsætte med at stå bag det gode plejecenter, hvor det er rart at bo, at arbejde og besøge nogen. Vi vil gerne fortsætte med at være til at skabe det værdige og trygge ældreliv med alt, hvad det indebærer.

Der gøres i forvejen en stor indsats i dagligdagen med kontakt til frivillige og daginstitutioner, bl.a. med et samarbejde med et fritidshjem i lokalområdet i projektet "Fra kendskab til venskab". Kernen er beboernes liv og behov for pleje og omsorg, og herudover har Skjulhøjgård fokus på faglig kvalitet og udvikling, medarbejdertrivsel og åbenhed og samarbejde med civilsamfundet.

Vi ser gerne civilsamfundsaktører yderligere inddraget i den sociale omsorg.

## 7. KONKRETE FORPLIGTELSER

I det følgende gennemgås svarene til spørgsmålene vedrørende nogle af de konkrete forpligtelser, som er nævnt i driftsoverenskomstens afsnit 4. For hvert spørgsmål er noteret, hvor mange besvarelser, der er i alt og hvordan svarene fordeler sig på forskellige temaer, med angivelse i parentes af hvor mange svar, der er grupperet under temaet.

### 7.1 Ældrepolitikken

*Der er 17 besvarelser vedr. fordele.* Blandt de indkomne besvarelser ses stor enighed om, at det er en fordel med Ældrepolitikken og andre faglige politikker og retningslinjer (16). Det handler om, at der er faste og ensartede rammer, at alle taler samme sprog, at det skaber tryghed for borgerne, at det er med til at sikre en høj faglig kvalitet, og at der er tydelige forventninger til plejecentrene. En bestyrelse svarer, at der er fordele ved at følge Ældrepolitikken, for så vidt at den er i tråd med plejecentret værdigrundlag.

*Der er 13 besvarelser vedr. ulemper.* De ulemper eller risici, som nævnes – og som også er berørt tidligere i rapporten – handler om:

- Antallet af udviklingstiltag og initiativer kan blive for mange og på samme tid, og at der ikke tages hensyn til plejecentrets behov eller udviklingsstadiet (7)
- Det kan være svært at få ovenfra pålagte forpligtelser til at passe med de ovenfra fastsatte ressourcer (3)
- Alle plejecentre arbejder ud fra samme skabelon, så udvalget og ulighederne for borgerne bliver for ensartet, og at det enkelte plejecenter mister sit særpræg og eget værdigrundlag (3)
- De faglige standarder kan opleves som unødvendigt strammende (1)

*Der er 10 besvarelser vedr. at blive løst.* På spørgsmålet om, hvilke forslag plejecentrene har til, hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst i forhold til de faglige politikker, så nævnes først og fremmest mindre detaljestyring og større tillid til, at plejecentrene arbejder seriøst og løser deres opgave og større metodefrihed til at nå de opstillede mål (8). Der argumenteres med, at mere tillid vil understøtte selvstændighed (2) og at større selvbestemmelse i løsningen af nødvendige opgaver vil give en bedre fornemmelse for det endelige resultat på plejecentret (1).

### 7.2 Andre politikker og retningslinjer

*Der er 13 besvarelser vedr. fordele.* De fordele, der nævnes ved at skulle følge øvrige politikker og retningslinjer, er helt generelt at det giver en ensartethed og tydelighed i, hvad der gælder og at det dermed kan være lettere for medarbejdere og ledere (5). Konkret vedrørende indkøbspolitikken, så beskrives den som en fordel for så vidt, at den giver besparelser (og at disse tilfalder plejecentret), og at det sparer institutionen for arbejde med at skulle forhandle priser og aftaler (5). De fælles politikker vedrørende arbejdsmiljøområdet nævnes også som en fordel, idet det giver sikkerhed og tryghed, og at der er god support vedr. f.eks. arbejdsmiljø (7).

*Der er 16 besvarelser vedr. ulemper.* Flertallet af plejecentrene nævner ulemper vedrørende indkøbspolitikken (13) med følgende eksempler:

- Indkøbspolitikken gavner ikke de større centre, da de selv kunne have fået mængderabat ved indkøb, og rabat i egen økonomi.

- De fælles indkøbsaftaler kan være billigere i nogle tilfælde, men ofte er det overhovedet ikke fordelagtigt. En kerneydelse er måske lidt billigere, men tillægsydelseerne er til gengæld meget dyrere.
- Enkelte indkøb kan være omfattet af for store mængder for en given pris, hvilket giver risiko for spild.
- Rabatter tilfalder ikke plejecentret, og der kan være andre hensyn end pris, f.eks. kvalitet, miljø og service.
- Det er ikke muligt at indgå egne aftaler med lokale håndværkere og det er ikke muligt at gå efter det bedste tilbud
- Umuligt at komme ud af aftaler, f.eks. i forhold til linned, hvis man ikke oplever den bedste service.

Derudover nævnes, at servicepakkerne er tidskrævende at administrere, fordi borgerne kan til- og fravælge morgenmad, middagsmad og aftensmad dagligt (2). Kravet om 90 % økologi kan betyde at beboerne ikke ønsker den mad, som man kan få økologisk (1). Kravet om standarduniformer øger institutionaliseringen og vanskeliggør det at skabe en stemning af hjemlighed (1) En generel ulempe, der nævnes og som er bagsiden af samme fordel, er ensartetheden i udtryk på tværs af plejecentrene.(2)

*Der er 11 besvarelser vedr. at blive løsnet.* De fleste forslag til, hvordan driftsoverenskomsten kan blive løsnet handler om indkøbspolitikken (9). Det begrundes bl.a. i, at forpligtelserne i driftsoverenskomsten bør skelne mellem krav givet af love og overordnede politiske beslutninger (som f.eks. arbejdsmiljø) og kommunalt bestemte retningslinjer (som f.eks. indkøbspolitik). Konkrete forslag og ønsker er følgende:

- At der indføres mulighed for at fravælge udbud, hvis det er dyrere end andet køb.
- At der indføres pris- og kvalitetsgaranti.
- At der gives mulighed for dispensation vedrørende indkøb, både når det drejer sig om sortiment og om mængder.
- At der gives mulighed for at kunne handle hos andre udbydere.
- At der gives større valgmulighed, så plejecentret i højere grad kan tage hensyn til den enkeltes behov, f.eks. vedr. inkontinensprodukter.
- At der gives større frihed ved mindre indkøb.

### **7.3 Budgetopfølgning og økonomisystem**

*Der er 13 besvarelser vedr. fordele.* De fordele, der nævnes vedrørende budgetopfølgning og anvendelse af økonomisystemet er, at det giver ensartethed, gennemsigtighed og overblik (6), samt mulighed for benchmarking (1). Systemet beskrives som velfungerende eller uden bedre alternativ (4). God supporten og bistand fra centralt hold og lokalområdekantoret nævnes også som en fordel (5).

*Der er 12 besvarelser vedr. ulemper.* Ulemperne ved denne forpligtelse handler om:

- Lokale ressourcer til opfølgning og kontrol (6). Det drejer sig blandt om, at der bindes rigtig mange ledelsestimer i kontrol, at systemet (KØR) er tungt og omstændeligt, at man ikke længere har egen controller og at det dermed kan være svært at have styr på egen økonomi.
- Budgettet og konti ikke er gennemsækeligt og rapporteringen ikke giver tilstrækkelig overblik (2).
- Der følges ikke op på inddrivelse af plejecentrets udestående og manglende refusioner (1).
- Mange aktører er involveret i kontrol og opfølgning, hvilket gør det omfattende og fragmenteret (1).

*Der er 8 besvarelser vedr. at blive løsnet.* Der er følgende forslag til, hvordan driftsoverenskomsten kan løsnes i forhold til økonomi:

- Ansættelse af lokal administrativ eller regnskabsmedarbejder (2) og/eller bedre understøttelse af ledelsen fra lokalområdekontoret (3), således at bestyrelsen i højere grad end nu kan leve op til deres forpligtelse til at lave budgetkontrol og -opfølgning
- Ugentlige kontroller af faktura, afviste faktura, lønforbrug, refusioner, etc. bør kunne automatiseres på KKORG-niveau. Lokalområdecontroller bør på vegne af forstander (sammen med den øvrige styring af forbrug/budget/økonomiopfølgning/analyse og afrapportering, som fungerer ret godt) også kunne lave ledelsestilsynselementer. Dvs. at foretage kontrollerne, og spørge til de fund der opstår. Lederens rolle er således at replicere med et JA eller NEJ, når han har set ind i spørgsmålet.
- Det tidligere anvendte LBN-system, var nemmere at arbejde med decentral helt ned på gruppeniveau
- Større frihedsgrader i budget og overførsel af mere- og mindreforbrug

#### **7.4 Faglig kontrol og tilsyn**

*Der er 17 besvarelser vedr. fordele.* Blandt de indkomne besvarelser ses stor enighed om (15), at faglig kontrol og tilsyn er rigtigt og vigtigt, at det er med til at sikre høj kvalitet, og at det er vigtigt for borgerens retssikkerhed. Det nævnes også, at tilsyn giver stor læring på plejecentret, for så vidt at det er kompetent og rimeligt (3).

*9 besvarelser vedr. ulemper.* Besvarelserne vedrørende ulemper handler om karakteren af og hyppigheden af tilsyn (9). Der nævnes følgende eksempler:

- Inkompetent kontrol kan være snærende og opfattes som tidsspilde. Et tilsyn bør se på helheden og ikke gå i uvæsentlige detaljer, samt være lærende og tillidsbaseret og ikke kun kontrollerende. Det kan hurtigt gå op i kontrol og administration i forhold til at kunne dokumentere alt; tiden kunne være bedre brugt på at være der for borgerne.
- At der nogle gange skal dokumenteres for tilsynenes skyld; at tilsynene er tidskrævende.
- For hyppige tilsyn er tidskrævende og forstyrrende for personalet på plejecentret. Vi kan ved nogle af tilsynsrapporterne som bestyrelse næsten ikke nå at forholde os til evt. gode råd eller påbud eller se om de virker, før en ny rapportering af samme område er sat i gang.
- Opfølgningsprocedurer er ofte standardiserede på en uhensigtsmæssig måde.
- Der mangler accept af, at beboerne har levet et helt og efter deres mening et godt liv. Tilsyn flytter fokus over på det perfekte og ikke på det liv som leves i dagligdagen.
- At en karakter står i over et år. Hvis et plejecenter har forbedret sig væsentligt, så står det længe med en dårlig karakter.
- Indsatskataloget skaber en stramning, men også en konflikt i mellem faggrupperne som er helt unødvendig.

*Der er 7 besvarelser vedr. at blive løsnet.* Bestyrelsernes forslag til, hvordan driftsoverenskomsten kan løsnes, drejer sig om frekvensen og karakteren af tilsyn og faglig kontrol (5) – at man kan bestille et tilsyn, at man baserer sig på stikprøver frem for registreringer, og udvikling af andre mindre ressourcekrævende tilsyn. Konkret foreslås det, at forvaltningen udarbejder en oversigt over alle de



former for faglig kontrol og tilsyn som et selvejende plejecenter i Københavns Kommune er underlagt, med angivelse af hvilken myndighed, der kræver dem gennemført og betaler for tilsynet.

### **7.5 Cura og Fælles Sprog III**

*Der er 15 besvarelser vedr. fordele.* Blandt besvarelserne er der enighed om, at et fælles dokumentationssystem er en forudsætning for ensartet faglig kvalitet, tværfagligt samarbejde, kommunikation, samt fælles sprog.

*Der er 9 besvarelser vedr. ulemper.* De ulemper, der nævnes, drejer sig først og fremmest om det store tidsforbrug i forbindelse med implementering af Cura. En bestyrelse kommenterer, at Cura er vanskelig, fordi systemet er udviklet til hjemmeplejen og en anden, at det vil være uheldigt, hvis Cura udskiftes igen efter en kort årrække.

*Der er 1 besvarelse vedr. at blive løst.* Et forslag til, hvordan driftsoverenskomsten kan løses for så vidt angår Cura, er muligheden af at anvende systemet på forskellige måder, når bare det sker på en ensartet måde på det enkelte plejecenter.

### **7.6 Samarbejdsstruktur og det kommunale overenskomstområde**

*Der er 13 besvarelser vedr. fordele.* Blandt de indkomne besvarelser ser alle fordele ved samarbejdsstrukturen og det at være en del af det kommunale overenskomstområde. Fordelene handler om personalets efteruddannelse, stort rekrutteringspotentiale, at konkurrence om arbejdskraft sker på værdier, og ikke på løn.

*Der er 5 besvarelser vedr. ulemper.* De ulemper, der nævnes, drejer sig om MED-organisationen (2) dels fordi den er ressourcekrævende, dels fordi den potentielt kan svække medarbejdernes tilknytning til det enkelte plejecenter. Grøn Smiley nævnes også (1) som en ressourcekrævende opgave, der bør nedlægges. Samarbejdet med Koncernservice beskrives som tungt og bestemmende overfor plejecentret i forbindelse med ansættelsesprocedurer (1). Mere overordnet, så nævnes det, at det store fællesskab kan fylde for meget til ugunst for det lille fællesskab og at der er for stram og central styring (2).

*Der er 4 besvarelser vedr. at blive løst.* På spørgsmålet om, hvordan de selvejende kan blive løst på dette område, kommer en generel opfordring til, at dialogen og samarbejdet mellem forvaltningen og plejecentrene foregår, så den i højere grad understøtter institutionen, frem for at den er præget af kontrol (2). Der er et konkret forslag til at styrke de enkelte plejecenter ved på ansættelseskontrakter og lønsedler klart identitetsmæssigt at vise, hvor medarbejderen er ansat (1).

### **7.7 Ansættelse af forstander**

*Der er 14 besvarelser vedr. fordel.* Blandt besvarelserne ser de fleste fordele i den nuværende ordning vedrørende ansættelse af forstanderen (14). Det drejer sig blandt andet om, at bestyrelsen har stor indflydelse og reelt ansætter forstanderen, hvorved bestyrelsen har stor mulighed og ansvar for at skabe rammerne om livet på plejecentret. Det ses som en rimeligt, at kommunen har mulighed for at advare om en uheldig ansættelse. Det nævnes også (1), at det er positivt også at have en kommunal chef, der kan give ledessparring i forhold til de kommunale forventninger. En bestyrelse svarer, at de oplever god dialog og sparring og gerne ønsker mere samarbejde.

*Der er 2 besvarelser vedr. ulemper.* De nævnte ulemper drejer sig om godkendelsesproceduren, og at det kan opfattes som om, at forstanderen ansættes af kommunen.

*Der er 6 besvarelser vedr. at blive løstnet.* De fleste af forslagene til, hvordan driftsoverenskomsten kan løses, drejer sig om ordlyden i forhold til henholdsvis bestyrelsens og kommunens rolle og ansvar (4). En bestyrelse giver udtryk for, at de ønsker deres rolle som ansættende part styrket og kommunens tilsvarende mindsket, således at kommunen f.eks. bare orienteres og at kommunen ved evt. uenighed kan komme med udtalelse. Derudover nævnes, at forstander skal tilbydes virksomhedsoverdragelse på lige vilkår i sin ansættelse, på samme måde som medarbejderne overdrages ved en evt. virksomhedsoverdragelse til kommunalt plejecenter (1) og at man ønsker mulighed for at give et økonomisk tillæg til forstanderen i forhold til det faglige speciale (1).

## **8. PERSPEKTIVER FRA ANDRE AKTØRER**

I dette kapitel præsenteres erfaringer og perspektiver fra andre aktører, nemlig Diakonissestiftelsen, Mariefonden, Selvejenetværket, Selveje Danmark, 6-by kommuner og kommunale forstandere. Kapitlet er opdelt i en række temaer, som er fremkommet under interviewene og gengivet neutralt og beskrivende.

### **Respekt for selvejende plejecentre med lokalt særkende**

De interviewede repræsentanter for selvejende institutioner og netværk understreger det store potentiale i både selvejende plejecentre og friplejehjem, idet disse i kraft af deres ofte stærke værdigrundlag tilbyder alternativer til de kommunale plejecentre, øger mangfoldigheden og profilerne. Ydermere kan disse plejecentre – også i kraft af et stærkt bagland, som nogen af dem har – afprøve nye tiltag og løsninger, som f.eks. nye boligformer, som kommunen kan få gavn af.

Vigtigt for de interviewede er det, at de selvejende plejecentre ses som ligeværdige samarbejdspartnere, hvor kommunen respekterer bestyrelsens ledelsesret.

### **Aktive, dygtige bestyrelser**

Selveje Netværket, Selveje Danmark og andre af de interviewede med kendskab til nogle af de selvejende bestyrelser i København bemærker, at den stramme styring over årene har medvirket til at passivisere dem. Antagelsen er at, det er sket i en gensidig påvirkning, hvor visioner, energi og forandringslyst er sivet væk, efterhånden som mulighederne er blevet mindsket. En hypotese, som flere fremsætter, er at hvis kommunen ønsker mangfoldighed og plejecentre med større forskellighed, så skal de stilles mere fri med tillid til at visioner vokser frem.

Mariefonden arbejder aktivt med sine bestyrelser og stiller krav til dem om, at der skal være rette kompetencer til stede, og at formanden er en erfaren leder. Dette for dels at kunne støtte og inspirere forstanderen, bidrage med f.eks. relevant viden eller adgang til netværk, dels for kunne varetage det overordnede ansvar for kvalitet og økonomi. Bestyrelserne evaluerer årligt sig selv, bl.a. i forholdt til om de har de rette kompetencer i bestyrelsen og løser opgaven tilfredsstillende. Fonden har fokus på, at de frivillige bestyrelsesmedlemmer skal føle, at det er attraktivt og meningsfuldt at være med, at de har indflydelse og at de oplever, at de gør en forskel for beboeren.

Diakonissestyrelsen og Mariefonden beskriver, hvordan en organisation med få ledelseslag og enheder med større råderum giver manøvreedygtighed, fleksibilitet og hurtige beslutningsveje og dermed hurtigere handling, så momentum fastholdes i udviklingen af innovative tiltag.

### **Ressourcer til at forankre tiltag og varetage ledelse**

Diakonissestiftelsen med sine plejehjem i to kommuner beskriver – på samme måde som nogle af bestyrelserne i undersøgelsen – at man kan opleve en konkurrence mellem egne og kommunens mål; de kommunale mål er ofte relevante og vigtige, men kan have et andet fokus, være dårligt timede eller irrelevante i forhold til hvad plejecentret selv har fokus på. Afhængig af hvor stram den kommunale styring er, så kan det medføre at plejecentret må nedprioritere egne tiltag – tiltag, som medvirker til at udvikle plejecentrets egenart.

Også Selveje Netværket og de kommunale forstandere giver udtryk for, at plejecentrene er presset på ressourcer til at indgå i alle de tiltag, der sættes i værk fra politisk hold eller fra forvaltningen. Med centralisering af de administrative ressourcer i Koncernservice skal forstanderen nu lave meget administrativt arbejde selv; tiden til dette går fra personaleledelse, faglig ledelse og udviklingsarbejde. Der er en oplevelse af, at argumentet om at centraliseringen og selvbetjeningsløsningerne giver bedre mulighed for lokal ledelse, ikke holder. Derudover er der mange af forvaltningens egne indberetninger – f.eks. klippekortet, flere hænder om aftenen og demenstimer – der er meget tidskrævende og unødigt besværlige.

I forlængelse af dette understreger Selveje Netværket såvel som Diakonissestiftelsen vigtigheden af at have adgang til data om og tæt styring med egen økonomi. Ideelt ved at have egen økonomimedarbejder, alternativt gode rapporter, der giver tilstrækkeligt overblik. Selveje Netværket mener – ligesom flere af bestyrelserne i undersøgelsen – at det ikke er tilfældet pt.

### **Bud på andre samarbejdsformer**

I Randers har man siden 2001, hvor man gik over til kontraktstyring, givet større frihedsgrader men med tydelige beskrivelse af rammer. Kommunens to selvejende plejehjem er forpligtet til at benytte kommunens elektroniske omsorgssystem, økonomisystem, bogholderisystem, indkøbsaftaler, personalepolitikken, de er en del af kommunens personaleadministration, og er forpligtet til at være en del af centralkøkkenet. Til gengæld er de selvejende plejehjem ikke en del af organisationsstrukturen og der holdes møder nogle gange om året. Med de kommunale plejehjem laver man såkaldt aftalemål, der løber over 2-4 år og er som udgangspunkt plejehjemmets valg af de faglige fokusområder, de vil arbejde med.

Diakonissestiftelsen og Selveje Danmark beskriver, at de oplever stor variation i, hvor tæt plejecentrene er integreret i den kommunale organisation – fra en fuld integration som i København, til en mellemvariant hvor man deltager i udvalgte møder til en model, hvor plejecentret er meget selvstændigt og heller ikke får meget support fra forvaltningen. Selveje Netværket og Selveje Danmark kommenterer, at de finder den stærke integration i København – hvor forstanderen har LUS-samtale med områdechefen og mailadressen er @suf.kk.dk – bemærkelsesværdig.

Driftsoverenskomsten – peger de interviewede på – er dermed ikke nødvendigvis hverken problemet eller løsningen. Hvis man vil mangfoldighed og mere visionære tiltag fra plejecentrenes side, så handler det snarere om at skabe rammer, der aktiverer bestyrelserne og viser dem tillid til at de kan vokse med opgaven. Konkret foreslår Diakonissestiftelsen, at man kan lave en udviklingsallonge til driftsoverenskomsten, der fritstiller de selvejende, men således at der stadig er kommunal kontrol. Udviklingsallongen skulle omhandle mål, som plejecentret i dialog med kommunen finder kan give værdi begge veje og understøtte plejecenterets særkende. Selveje Netværket foreslår at en del af en allonge kunne være, at plejecentrene kan friholdes fra udviklingstiltag eller kun deltager i dem, man selv finder relevant.

Selveje Danmark foreslår – på baggrund af en vurdering af, at ikke alle bestyrelser har store visioner for deres plejecenter og heller ikke har kræfterne til at realisere dem – at forvaltningen og udvalget indgår i et samarbejde med udvalgte bestyrelser og plejecentre, om at udvikle en ny model. En model, hvor der på den ene side er krav til, at bestyrelserne agerer professionelt og kan levere kvalitet i den daglige drift

og de mål, man opstiller i fællesskab. Og på den anden side gives mere frihed og selvstændighed til plejecentret.

De kommunale forstandere – som nikker genkendende til mange af de forhold vedrørende udviklingstiltag, som bestyrelserne ser som en barriere – giver udtryk for, at mange tiltag kun implementeres overfladisk og ikke i alle tilfælde medfører det kvalitetsløft, som var tiltænkt. Også de peger på at implementeringsmodellen med mange konsulenter fra centralforvaltningen og lokalområdekantoret ikke fungerer optimalt. Nogle af dem, som er involveret i Forbedringsindsatsen ser den tilgang som løfterig. Blandt andet fordi konsulenterne er tættere på og er mere direkte involveret i at skabe den ønskede forandring.

Forstanderne efterspørger mere overordnet et skifte i forvaltningens tilgang til implementering, nemlig at forvaltningen gør sig nyttig for plejecentrene og at man finder en anden form, der f.eks. giver en videns- og ressourcetilførsel over en længere periode. Forstanderne oplever en ubalance i at de – med de relativt begrænsede ressourcer de har til opfølgning og udviklingstiltag – skal stå meget til rådighed for de mange afdelinger og konsulenter. De opfordrer til, at konsulenter og ledere kommer med ud og selv direkte indhenter den viden, de har brug for, snarere end at plejecentrene skal bruge til at videreformidle den.

## 9. BILAG: SPØRGESKEMA

### Generelt om den nuværende driftsoverenskomst og samarbejdet med forvaltningen

1. Overordnet set, hvilke fordele og ulemper oplever I ved den nuværende driftsoverenskomst?

*Fordele*

*Ulemper*

2. I hvilken grad oplever I, at driftsoverenskomsten er hæmmende for mulighederne for at tilrettelægge ældreplejen og drive plejehjemmet på den måde, som I ønsker?

- I meget høj grad
- I høj grad
- Hverken eller
- I lav grad
- I meget lav grad
- Ved ikke

*Uddyb og eksemplificér meget gerne jeres svar*

3. Hvilke barrierer og muligheder oplever I for at give god faglig kvalitet og lave faglig udvikling i den nuværende driftsoverenskomst?

*Barrierer*

*Muligheder*

4. I hvilken grad oplever I, at det er samarbejdet med forvaltningen (dialogform, inddragelse, høring, procedurer, sags gange etc.) der virker hæmmende, snarere end selve driftsoverenskomsten?

- I meget høj grad
- I høj grad
- Hverken eller
- I lav grad
- I meget lav grad
- Ved ikke

*Uddyb og eksemplificér meget gerne jeres svar*

## Fremtidig model og visioner

<b>5. Hvordan kunne I tænke jer at udvikle jeres plejecenter? Hvilke visioner har I?</b>
<b>6. Hvordan vil en evt. revideret driftsoverenskomst kunne understøtte jeres lokale visioner og muligheder for lokalt udviklingsarbejde?</b>
<b>7. Uforpligtende: Ville I være interesseret i at indgå en driftskontrakt efter udbudsrunde med større frihed?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Ved ikke
<b>8. På hvilke måder ser I, at civilsamfundsaktører kan inddrages yderligere i udviklingen af byens plejecentre generelt og jeres specifikt?</b>

## Konkret om den nuværende driftsoverenskomst

*I det følgende bedes I kommentere fordele og ulemper ved nogle af de specifikke forhold, som driftsoverenskomsten pålægger jer, samt forslag til, hvor I ønsker at driftsoverenskomsten bliver løst.*

<b>9. Forpligtelse til at følge ældrepolitikken, faglige politikker og faglige standarder</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>
<b>10. Forpligtelse til at følge kommunens øvrige politikker og retningslinjer, f.eks. indkøbspolitik, arbejdsmiljø mv.</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

<b>11. Budgetkontrol og -opfølgning, herunder forpligtelse til at anvende det kommunale økonomisystem</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

<b>12. Forpligtelse til være underlagt faglig kontrol og tilsyn</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

<b>13. Forpligtelse til at anvende kommunens elektroniske omsorgssystem (CURA), herunder Fælles Sprog III</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

<b>14. At være underlagt det kommunale overenskomstområde og være en del af samarbejdsstrukturen.</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

<b>15. Ansættelse af forstander/leder</b>
<i>Fordele</i>
<i>Ulemper</i>
<i>Konkrete forslag til hvordan driftsoverenskomsten kan blive løst</i>

**Andre input og kommentarer**

<b>16. Har I andre input eller kommentarer til undersøgelsen, er I velkommen til at skrive dem her.</b>