



# Analyse af det kommunale tilsyn på ældreområdet

– afrapportering på breddekortlægning og  
kommunecases

Februar 2022

## Indholdsfortegnelse

Resumé .....	2
Opsamling på breddekortlægning .....	2
Opsamling på kommunecases .....	3
1. Indledning.....	5
1.1 Rapportens grundlag .....	5
1.2 Læsevejledning .....	6
2. Breddekortlægning.....	7
2.1 Tilrettelæggelsen af tilsynet – hjemmeplejen .....	7
2.2 Tilrettelæggelsen af tilsynet – plejeboliger .....	16
2.3 Tilsynets formål, fokus og resultater.....	24
3. Kommunecases .....	33
3.1 Om casebeskrivelserne .....	33
3.2 Solrød Kommune.....	34
3.3 Lolland Kommune.....	36
3.4 Faaborg-Midtfyn Kommune.....	39
3.5 Struer Kommune .....	41

# Resumé

Sundhedsstyrelsen har iværksat en analyse af det kommunale tilsyn på ældreområdet. Tilsynet dækker over tilbud efter §83, som omhandler personlig og praktisk hjælp samt madservice, og tilbud efter §86, som omhandler genoptræning samt vedligeholdende træning i kommunalt regi. Analysen gennemføres af PwC og har til formål at give et solidt vidensgrundlag, der kan anvendes i udformningen af perspektiver og anbefalinger på tværs af tilsynsområdet.

Rapporten består af en breddekortlægning og fire illustrative kommunecases. Hensigten med breddekortlægningen er at skabe overblik over og indsigt i, hvordan landets kommuner varetager tilsynet i praksis. De fire kommunecases illustrerer konkrete kommuners tilrettelæggelse, og her er formålet at komme tæt på kommuner med god praksis, som har tilrettelagt tilsynet på forskellig vis.

Breddekortlægningen er baseret på en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews med ældrechefer og ledere af myndighedsafdelingen i 10 kommuner. Casebeskrivelserne bygger på dybdegående interviews med ledere og medarbejdere i hjemmeplejen og på plejecentre samt en gennemgang af skriftligt materiale fra kommunernes hjemmesider. Nedenfor samler vi først op på resultater fra breddekortlægningen og herefter på de fire kommunecases.

## Opsamling på breddekortlægning

### Formålet med tilsynet

Størstedelen af kommunerne fremhæver, at læring er det vigtigste formål med tilsynet, og en stor del af kommunerne anser ligeledes kontrol og vurdering af plejen i forhold til lovgivning og kvalitetsstandarder som det vigtigste formål. Herudover har kommunerne fokus på, at det kommunale tilsyn skal give en stemme til borgerne.

### Hvem fører tilsynet

En større andel af kommunerne anvender en ekstern leverandør til at udføre tilsyn i plejeboliger end i hjemmeplejen. I hjemmeplejen varetager lidt over halvdelen af kommunerne (52 pct.) det kommunale tilsyn selv, mens det gælder lidt under hver tredje (31 pct.) på plejeboligområdet. 63 pct. af kommunerne får udført tilsyn af en ekstern leverandør i plejeboliger, mens det gælder 42 pct. af kommunerne i hjemmeplejen. De resterende kommuner anvender en kombination af internt og eksternt tilsyn, blandt andet fordi de kun mener at have de interne kompetencer til at føre dele af tilsynet, eller fordi de ser fordele ved at veksle mellem et internt og eksternt perspektiv fra år til år. Ser man på kommunestørrelse, er der en tendens til, at de store kommuner i højere grad varetager tilsynet selv, mens de mindre kommuner i højere grad ansætter et eksternt firma til at gennemføre tilsynet. Kommunerne peger både på fordele og ulemper, herunder at et eksternt firma sikrer uvildighed, mens en intern tilsynsførende har bedre kendskab til lokale forhold.

### Anmeldt eller uanmeldt tilsyn

Hovedparten af tilsynene i hjemmeplejen og plejeboligerne gennemføres som uanmeldte tilsyn. Andelen af uanmeldte tilsyn er dog større i plejeboliger (81 pct.) end i hjemmeplejen (47 pct.). Kommunerne peger på, at de inden tilsynene i højere grad varsler ledere og medarbejdere i hjemmeplejen, blandt andet for at få samtykke til besøg.

### Tilsynets kadence

Størstedelen af kommunerne fører tilsyn én gang om året i hjemmeplejen og i plejeboligerne. Analysen tyder dog på, at kommunerne gennemfører tilsyn i plejeboligerne mere regelmæssigt end i hjemmeplejen. 94 pct. af kommunerne svarer, at de udfører tilsyn én gang om året i plejeboliger, mens det gælder 75 pct. ved hjemmeplejen. Kun 1 pct. af kommunerne svarer, at der ikke er en fast kadence for tilsynet i plejeboligerne, mens det gælder 12 pct. ved hjemmeplejen.

### **Datagrundlag for tilsynet**

Kommunerne inddrager flere forskellige datakilder i tilsynene. Størstedelen af kommunerne svarer, at de anvender interviews, observation og gennemgang af sundhedsfaglig dokumentation. Kommunerne er dog opmærksomme på, at tilsynet bygger på et begrænset datagrundlag, og at der er tale om et øjebliksbillede. I telefoninterviewene giver kommunerne udtryk for, at de gerne så, at man interviewede flere borgere og pårørende samt foretog flere observationer af plejen, men at det er en økonomisk afvejning.

### **Målgrupper i tilsynet**

Kommunerne inddrager i høj grad ledere, borgere og medarbejdere i tilsynet, mens pårørende generelt inddrages i lavere grad. Pårørende inddrages i lidt højere grad ved tilsyn i plejeboliger end i hjemmeplejen, men kommunerne føler sig generelt udfordrede i forhold til at inddrage pårørende. Mange kommuner har vanskeligt ved at give et specifikt tal på, hvor mange borgere og pårørende der inddrages under tilsynsbesøget, da det blandt andet kan afhænge af størrelsen på plejeenheden og hvor mange borgere, der ønsker, at de pårørende inddrages. Når de pårørende inddrages, sker det primært via interviews, hvor de pårørende spørges ind til kvaliteten af hjælpen og samarbejdet med medarbejderne.

### **Opfølgning på tilsyn**

De fleste kommuner samler tilsynets resultater i en rapport, som sendes til kommentering hos enheden, relevante råd og ældrechefen. Nogle kommuner anvender forskellige tilbagemeldinger på tilsyn ved henholdsvis plejeboliger og hjemmeplejen. I nogle tilfælde udarbejdes der egentlige tilsynsrapporter for plejeboligerne, mens hjemmeplejen får en kortere skriftlig tilbagemelding, en mundtlig tilbagemelding eller kun orienteres, hvis der er noget at bemærke.

### **Styrker og begrænsninger**

Kommunerne peger generelt på, at de sætter pris på fleksibiliteten ved tilsynet og muligheden for at tilpasse det til lokale forhold. Herudover anser mange kommuner det som en styrke ved det kommunale tilsyn, at perspektiver fra borgere og pårørende i højere grad inddrages end ved de andre tilsyn. Omvendt mener nogle kommuner, at det kommunale tilsyn er for fleksibelt, og at det er en svaghed, at det ikke er muligt at sammenligne på tværs af kommuner. Mange kommuner fremhæver også, at det kommunale tilsyn har et stort overlap med andre tilsyn, og at det i højere grad burde tænkes sammen med ældretilsynet og/eller det sundhedsfaglige tilsyn.

### **Samspil mellem de forskellige tilsyn**

Størstedelen af kommunerne peger på, at der udføres for mange tilsyn. Kommunerne mener, at tilsynene i højere grad burde tænkes sammen, da det er omkostningsfuldt hver gang, der skal udføres og samles op på tilsyn. Andre kommuner fremhæver, at de forskellige tilsyn supplerer hinanden godt.

### **Politisk fokus**

Kommunerne vurderer generelt, at der er politisk fokus på tilsynet, men at opmærksomheden er størst, når der er ting, som der skal rettes op på. Mange nævner, at der er politisk fokus på grund af de nylige mediasager, og enkelte har efterfølgende oplevet, at det er blevet nemmere at få opbakning til at bruge ressourcer på et eksternt tilsyn.

## **Opsamling på kommunecases**

Hensigten med de fire kommunecases er at komme tæt på udvalgte kommuner, der på forskellige måder har en god tilsynspraksis. Kommunerne er blandt andet udvalgt, fordi de har tilrettelagt tilsynet forskelligt. Nedenfor samler vi op på tværs af de fire casekommuners tilsynspraksis.

### **Hovedpointer fra caseinterviewene**

Ledere og medarbejdere er generelt positive over for den tilsynsmodel, som kommunen har valgt, og de fremhæver primært fordele ved modellen – uanset om kommunen varetager tilsynet selv eller har indgået aftale med en ekstern tilsynsleverandør.

Kommunerne peger generelt på vigtigheden af, at tilsynsmodellen er tilpasset kommunens organisering og værdier, at tilsynskonsulenten har stor faglig viden og solide tilsynskompetencer, samt at tilsynsmyndigheden fremstår neutral.

Flere af casekommunerne har foretaget ændringer i tilsynsmodellen inden for de seneste år. Ændringerne skyldes forskellige årsager, herunder særligt overvejelser omkring omkostninger, kvalitet og tilsynets uafhængighed.

Casekommunerne oplever, at der er stor værdi forbundet med, at tilsynet baseres på forskellige metoder, og de lægger generelt vægt på vigtigheden af kvalitative metoder, der kan belyse borgernes oplevelse af hjælpen. De peger på, at det er væsentligt at følge op på de leverede ydelser og gennemgå dokumentationen, men kommunerne er generelt optaget af at sikre, at borgernes oplevelser spiller en større rolle ved tilsynet. Flere casekommuner nævner også, at de kvalitative metoder i særdeleshed kan belyse arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje.

Enhederne har forskellige perspektiver på koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje. De nævner generelt, at tilsynet er med til at sikre opmærksomhed på værdighedsarbejdet, og at tilsynets resultater kan anvendes til at indlede dialog med medarbejderne om, hvad værdig ældrepleje indebærer.

De interviewede ledere og medarbejdere fortæller generelt, at læringsperspektivet er fremherskende ved det kommunale tilsyn, og mange af lederne er opmærksomme på, at tilsynet skal være en konstruktiv og positiv oplevelse for medarbejderne. Herudover er der generelt fokus på, at medarbejderne bliver inddraget i løsningerne, hvis tilsynet giver anledning til justeringer.

### **Potentialer for udvikling**

De interviewede ledere og medarbejdere er som nævnt generelt positive over for kommunens valgte tilsynsmodel, men interviewene peger samtidig på enkelte potentialer for udvikling. Nedenfor udfolder vi de generelle tendenser, mens potentialer i hver enkelt kommune udfoldes i casebeskrivelserne.

Casekommunerne understreger generelt vigtigheden af, at tilsynet bliver tilpasset de lokale forhold. Enhederne fremhæver, at kommunen bør formidle vigtig viden om enhederne til tilsynskonsulenten, så tilsynet kan fokusere på relevante forhold og fx ikke fortaber sig i aspekter ved dokumentationen, som ikke giver mening for enhederne.

Flere casekommuner nævner, at tilsynets konklusioner og anbefalinger er påvirket af det begrænsede grundlag, som tilsynet er baseret på. De mener, at det vil være en fordel at gøre tilsynet mere repræsentativt – og særligt inkludere flere borgerinterviews. Herudover viser interviewene, at kommunerne kun i begrænset omfang inddrager de pårørende i tilsynet, da de sjældent er til stede, når det uanmeldte tilsyn gennemføres.

Casekommunerne giver udtryk for, at det er vigtigt at sikre tilsynets ensartethed og gennemsigtighed internt i kommunen, så enhederne ved, hvad de bliver målt på og oplever at blive vurderet ud fra samme bedømmelseskriterier.

Interviewene afspejler, at nogle kommuner ikke har en nedskrevet eller fast procedure for, hvordan lederne formidler tilsynets resultater til medarbejderne, eller hvordan medarbejderne involveres i eventuelle løsninger. Lederne peger også på, at de gerne vil informeres om, hvornår de kan forvente at modtage tilsynsrapporten, så de kan forberede formidlingen til medarbejderne.

# 1. Indledning

Kommunerne er ifølge Serviceloven §151 forpligtet til at udarbejde en tilsynspolitik for tilbud efter §83, som omhandler personlig og praktisk hjælp samt madservice, og tilbud efter §86, som omhandler genoptræning samt vedligeholdende træning i kommunalt regi. Tilsynspolitikken skal sikre, at den hjælp borgerne har fået tildelt, leveres i overensstemmelse med den afgørelse, kommunen har truffet, og i henhold til kommunens kvalitetsstandarder.

Sundhedsstyrelsen har iværksat en analyse af det kommunale tilsyn af tilbud efter §83 og §86 i Serviceloven. Analysen gennemføres af PwC og har til formål at give et solidt vidensgrundlag, der kan anvendes i udformningen af perspektiver og anbefalinger på tværs af tilsynsområdet. Som led i analysen har PwC gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets kommuner, hvor i alt 95 kommuner har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 97 pct.

I tillæg til spørgeskemaet har PwC gennemført telefoninterviews med 10 kommuner af varierende størrelse fordelt på alle fem regioner. Perspektiver fra telefoninterviewene anvendes løbende i den kommenterede figurrapport til at kvalificere og validere spørgeskemaets resultater.

Til slut har PwC gennemført dybdegående caseinterviews med ledere og medarbejdere i fire kommuner – Solrød Kommune, Lolland Kommune, Faaborg-Midtfyn Kommune og Struer Kommune – som danner grundlag for fire illustrative cases med fokus på god praksis.

## 1.1 Rapportens grundlag

Rapporten bygger på et solidt grundlag med både spørgeskemabesvarelser fra 95 kommuner, telefoninterviews med 10 kommuner, samt caseinterviews med fire kommuner og en gennemgang af skriftligt materiale fra kommunernes hjemmesider. Nedenfor uddyber vi rapportens metoder og datakilder.

### **Landsdækkende spørgeskema**

PwC har udsendt en spørgeskemaundersøgelse til alle landets kommuner. Spørgeskemaet er udsendt til den relevante direktør og ældrechef med mulighed for at sende linket til undersøgelsen videre internt i kommunen. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at skabe overblik over, hvordan landets kommuner varetager tilsynet i praksis. Helt konkret belyser spørgeskemaet tilsynets tilrettelæggelse, datagrundlag og fokusområder samt kommunernes perspektiver på formålet med tilsynet, potentialer og begrænsninger ved tilsynet og samspillet mellem det kommunale tilsyn og de øvrige tilsyn på området. Svarene er indhentet i uge 38, uge 39 og første halvdel af uge 40, 2021, og i alt har 95 kommuner besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 97 pct.

### **Telefoninterviews med 10 kommuner**

I umiddelbar forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen har PwC gennemført telefoninterviews med 10 kommuner. Kommunerne er udvalgt, fordi de varetager tilsynet på forskellig vis, og herudover er udvælgelsen sket med henblik på at sikre repræsentation af alle fem regioner og kommuner af varierende størrelse. Interviewene anvendes til at kvalificere og validere spørgeskemaets resultater.

Interviewet er gennemført telefonisk med kommunens ældrechef eller leder af myndighedsafdelingen og har taget udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Interviewene er kommet ind på tilsynets grundlag, formål, og indhold samt kommunens opfølgning på tilsynet. Herudover er kommunerne blevet spurgt ind til deres perspektiver på muligheder og begrænsninger ved det kommunale tilsyn samt samspillet mellem det kommunale tilsyn og de øvrige tilsyn på området. Hvert interview har varet ca. 30 minutter.

### **Caseinterviews med fire kommuner**

Afslutningsvist har PwC gennemført dybdegående caseinterviews med fire kommuner med henblik på

at komme tæt på kommuner, som på forskellige måder har en god tilsynspraksis, og beskrive forskellige tilsynsmodeller. De fire kommuner – Solrød Kommune, Lolland Kommune, Faaborg-Midtfyn Kommune og Struer Kommune – er udvalgt på baggrund af deres forskellige måder at føre tilsyn på samt deres erfaringer med at koble tilsynet til læring og arbejdet med at skabe en værdig ældrepleje.

Caseinterviewene er gennemført telefonisk med ledere, gruppeledere og medarbejdere i hjemmeplejen og på plejecentre og har taget udgangspunkt i semistrukturerede interviewguides. Interviewene har haft fokus på den konkrete kommunes valg af tilsynsmodel, inddragelsen af ledere, medarbejdere, borgere og eventuelt pårørende, tilbagemeldingen på tilsynet og arbejdet med eventuelle anbefalinger med henblik på at udarbejde casebeskrivelser af de enkelte kommuners tilsynspraksis. Herudover er der blevet spurgt ind til, hvordan kommunen arbejder med at understøtte læring fra tilsynet, hvordan de oplever koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje samt muligheder og begrænsninger ved tilsynet. Caseinterviewene har varet mellem 20-60 minutter.

### **Gennemgang af skriftligt materiale**

Som supplement til de ovennævnte datakilder har PwC anvendt skriftligt materiale fra kommunernes hjemmesider, herunder kommunernes tilsynspolitikker, værdighedspolitikker og tilsynsrapporter. Gennemgangen af det skriftlige materiale er anvendt i en indledende desk research til at kvalificere spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen, udvælge kommuner til telefoninterviews og informere de dybdegående casebeskrivelser.

## **1.2 Læsevejledning**

Rapporten indeholder først en breddekortlægning med fundene fra spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative telefoninterviews, og herefter følger de fire dybdegående kommunecases.

Kapitel 2 indeholder breddekortlægningen, som indledningsvist belyser tilrettelæggelsen af tilsynet, herunder valget mellem eksternt eller internt tilsyn, anmeldt eller uanmeldt tilsyn, tilsynets kadence samt indhold og inddragelse af forskellige målgrupper i tilsynet. Kapitlet udfolder først disse emner for hjemmeplejen og dernæst for plejeboliger.

I kapitlet behandles også spørgsmål angående tilsynets formål, fokus og resultater samlet set. Herefter belyser kapitlet kommunernes perspektiver på udbytte, fokusområder og opfølgning på tilsynet. Til slut beskrives kommunernes oplevelser af muligheder og begrænsninger ved det kommunale tilsyn og samspillet mellem det kommunale tilsyn og de øvrige tilsyn.

I kapitel 3 fremgår illustrative cases for de fire kommuner – Solrød Kommune, Lolland Kommune, Faaborg-Midtfyn Kommune og Struer Kommune. Casebeskrivelserne er bygget op omkring syv korte afsnit: 1) Hvem varetager tilsynet, 2) Tilsynets grundlag, 3) Tilbage melding på tilsynet, 4) Opfølgning på tilsynet, 5) Styrker ved modellen, 6) Koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre værdig ældrepleje og 7) Udviklingspotentialer.

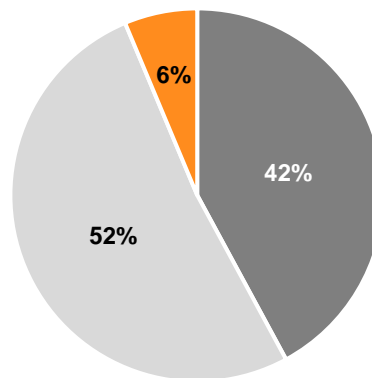
## 2. Breddekortlægning

På de følgende sider fremgår rapportens breddekortlægning, som er baseret på spørgeskemaundersøgelsen blandt alle landets kommuner og suppleres med pointer fra telefoninterviewene med ældrechefer og ledere af myndighedsafdelingen i 10 kommuner.

### 2.1 Tilrettelæggelsen af tilsynet – hjemmeplejen

Lidt over halvdelen (52 pct.) af kommunerne varetager selv tilsynet i hjemmeplejen. 42 pct. får udført tilsynet af en ekstern leverandør, mens 6 pct. anvender en kombination af ekstern leverandør og internt tilsyn. Kombinationen kan fx indebære, at kommunen selv fører tilsyn med ydelser af §83, men anvender en ekstern leverandør i forhold til tilsyn vedr. §86 ydelser, eller at kommunen veksler mellem eksternt og internt tilsyn fra år til år.

1. Udføres tilsynet i hjemmeplejen af en ekstern tilsynsleverandør eller af kommunen selv?



■ Ekstern leverandør   ■ Kommunen   ■ Kombination af ekstern leverandør og kommunen

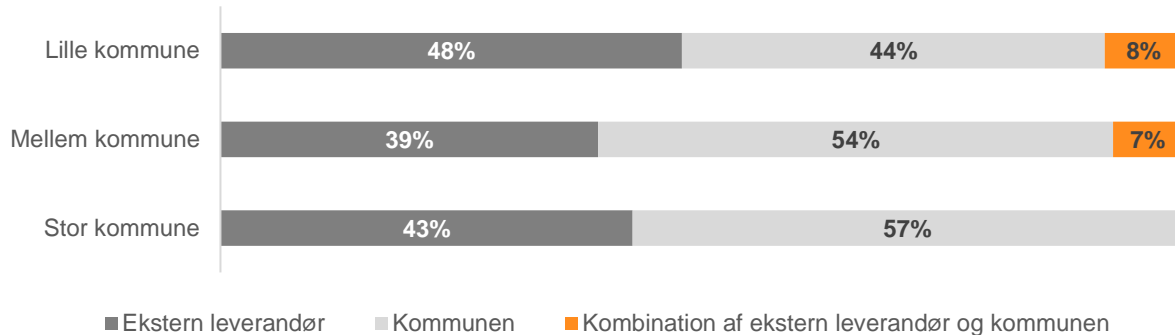
n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.



Som det fremgår nedenfor, varetager en større andel af de store kommuner tilsynet i hjemmeplejen selv (57 pct.), end det er tilfældet i små kommuner (44 pct.) og mellemstore kommuner (54 pct.).

2. Udføres tilsynet i hjemmeplejen af en ekstern tilsynsleverandør eller af kommunen selv? (på baggrund af kommunestørrelse)



n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: 'Lille kommune' < 30.000 indbyggere, 'Mellem kommune' = 30.000-80.000 indbyggere, 'Stor kommune' > 80.000 indbyggere.

PwC har ligeledes undersøgt, hvorvidt der er en sammenhæng mellem kommunernes socioøkonomiske status og tilrettelæggelsen af tilsynet i hjemmeplejen. Her finder vi ikke nogen sammenhæng.

### Fordele og ulemper

I telefoninterviewene peger kommunerne på en række fordele og ulemper ved at anvende henholdsvis en ekstern leverandør og gennemføre tilsynet selv.

I forhold til selv at gennemføre tilsynet nævner kommunerne følgende:

- **Fordele:** Den interne tilsynsførende har kendskab til kommunens kvalitetsstandarder og indsigt i lokale forhold, som påvirker plejeenhederne. Den tilsynsførende har samtidig nem adgang til ledere og medarbejdere, hvis der er behov for afklaringer og opfølgning.
- **Ulemper:** Der er stor risiko for blinde vinkler, og kommunen kan blive kritiseret for at føre tilsyn med sig selv.

Kommunerne nævner følgende fordele og ulemper ved at anvende en ekstern leverandør til at gennemføre tilsynet:

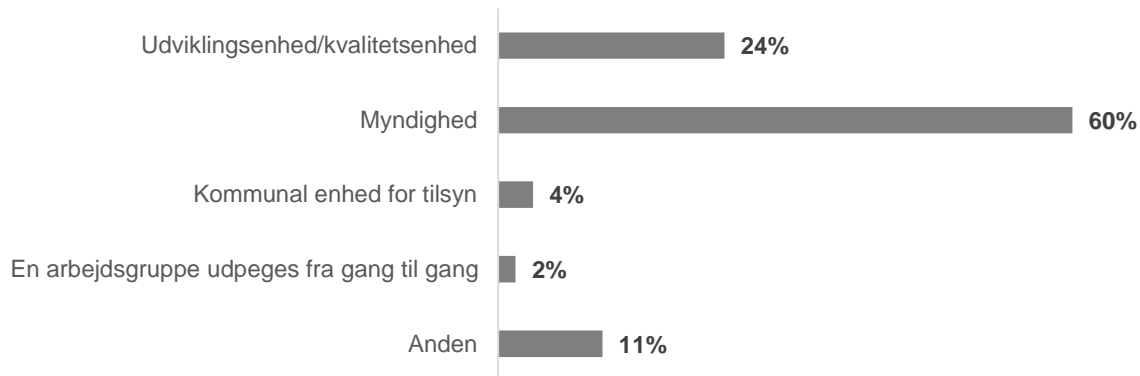
- **Fordele:** Det eksterne firma sikrer uvildighed, og det signalerer, at man ikke er bange for, at andre kigger ind i kommunens tilbud. De eksterne rapporter er læsevenlige og grundige, og at de er nemme at formidle til politikerne. Kommunen kan få indblik i, hvor den befinder sig i forhold til andre kommuner, hvis den vælger en leverandør, som fører tilsyn i mange kommuner.
- **Ulemper:** Man kan være ude for, at det eksterne firma i mindre grad er lydhørt over for bestillerens ønsker, tager hensyn til lokale forhold, sætter sig ind i kvalitetsstandarderne eller sikrer læring og opsamling fra år til år.

Kommuner, der tidligere har haft en ekstern leverandør til at udføre tilsynet, men aktuelt varetager tilsynet selv, begrundet typisk skiftet med økonomiske hensyn. Andre kommuner har omvendt skiftet fra at udføre tilsynet selv til at anvende et eksternt firma, og her er den primære årsag typisk, at kommunen ønskede at sikre tilsynets uvildighed. Herudover peger særligt mindre kommuner på, at den eksterne leverandør har bedre faglige forudsætninger for at udføre tilsynet end kommunen selv.

### Hvem gennemfører tilsynet i hjemmeplejen?

Hvis tilsynet udføres af kommunen selv eller som en kombination, udføres tilsynet i de fleste tilfælde af myndighedsafdelingen (60 pct.). I hver fjerde af de adspurgte kommuner varetages tilsynet af en udviklingsenhed/kvalitetsenhed (24 pct.), mens en mindre andel af kommunerne har en separat enhed for tilsyn (4 pct.) eller udpeger en arbejdsgruppe fra gang til gang (2 pct.). 11 pct. af kommunerne angiver, at tilsynet udføres af andre, og herunder angiver kommunerne chef og chefkonsulent, kombination af udviklingsenhed og myndighed eller tilsynsmedarbejdere i myndighed, der ikke er en del af visitationen eller daglig drift.

#### 3. Hvem udfører konkret tilsynet i kommunen?

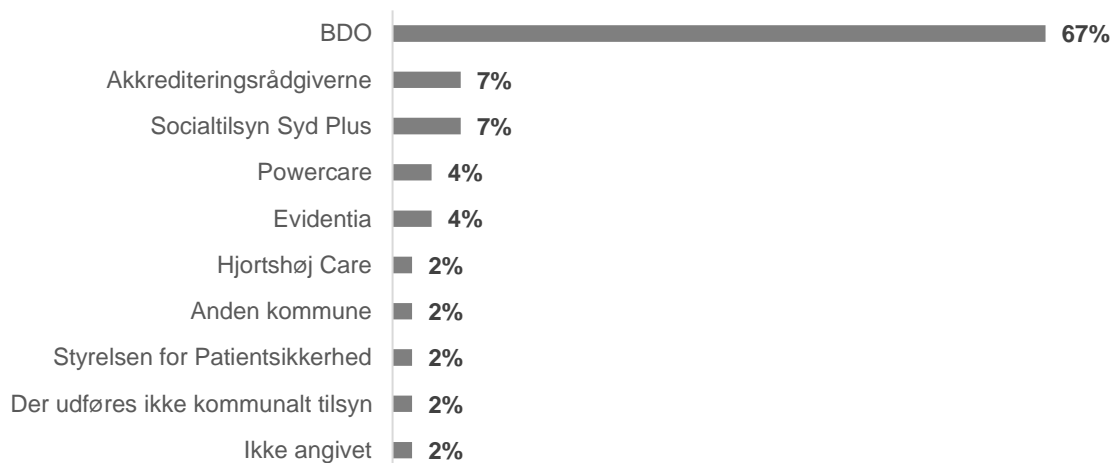


n = 55

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Blandt kommuner, der anvender en ekstern leverandør til tilsyn i hjemmeplejen, er BDO den mest brugte (67 pct.). Der anvendes også en række andre private leverandører, ligesom enkelte kommuner får udført det kommunale tilsyn af Socialtilsyn Syd Plus. En enkelt mindre kommune har indgået aftale med en anden kommune om gennemførelse af tilsynet. En enkelt kommune angiver, at tilsynet gennemføres af Styrelsen for Patientsikkerhed – dette må dog være en fejl.

#### 4. Hvilken ekstern leverandør udfører tilsynet?



n = 46

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

### Den kommunale hjemmepleje og private leverandører

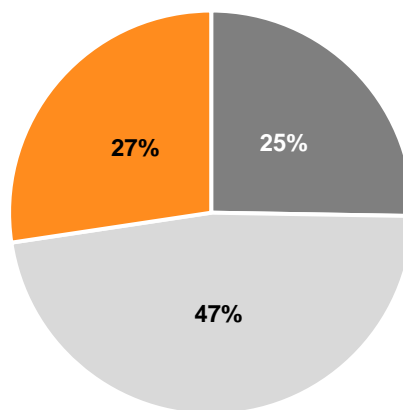
Når kommunerne spørges ind til, om der er forskel på, hvordan der føres tilsyn i henholdsvis den kommunale hjemmepleje og private leverandører af hjemmepleje, angiver de fleste kommuner, at der ikke er nogen forskel. Nedenfor samler vi op på kommunernes fritekstbesvarelser:

- Langt størstedelen af kommunerne svarer, at der ikke er forskel på, hvordan der udføres tilsyn i den kommunale hjemmepleje og private leverandører af hjemmepleje.
- Hos enkelte kommuner indebærer tilsynet en lidt højere andel af journalgennemgang hos private leverandører af hjemmepleje end hos den kommunale hjemmepleje.
- Enkelte kommuner nævner, at der ved tilsynet i de private leverandører af hjemmepleje også ses på kontraktforhold.

### Anmeldt eller uanmeldt tilsyn i hjemmeplejen

Lidt under halvdelen af kommunerne svarer, at de udfører uanmeldt tilsyn (47 pct.), mens en fjerdedel karakteriserer tilsynet som anmeldt, og 27 pct. angiver, at der er tale om en kombination. I spørgeskemaet defineres anmeldt tilsyn som "kender til den konkrete dag, hvor tilsynet kommer", mens uanmeldt tilsyn defineres som "har ikke kendskab til den konkrete dag, hvor tilsynet kommer".

5. Gennemføres tilsynet anmeldt eller uanmeldt?



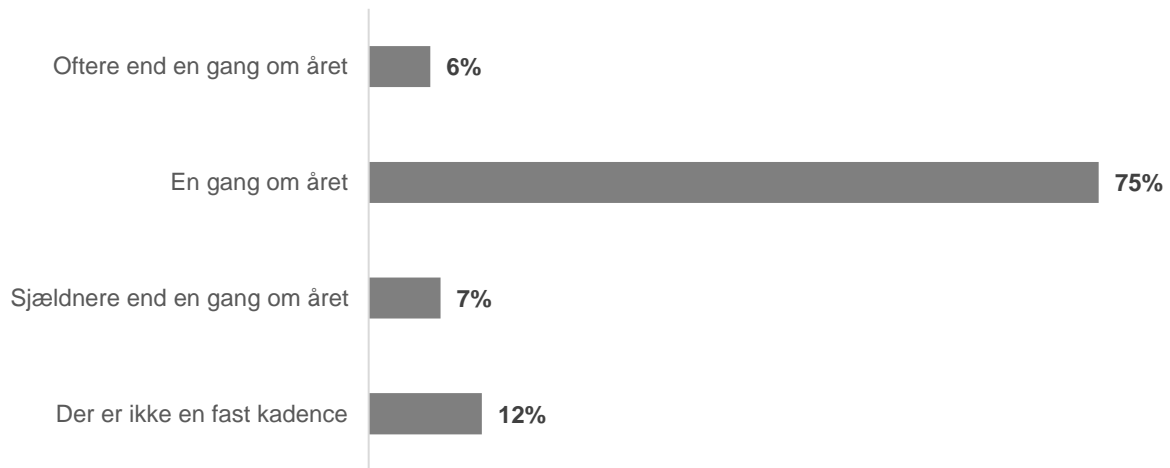
■ Anmeldt   ■ Uanmeldt   ■ Både anmeldt og uanmeldt

n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Hver tredje kommune angiver, at de gennemfører tilsyn i hjemmeplejen en gang om året, mens 12 pct. af kommunerne svarer, at der ikke er nogen fast kadence for tilsynet. 6 pct. udfører tilsyn oftere end en gang om året, mens 7 pct. har tilsyn sjældnere end en gang om året.

#### 6. Hvor ofte udføres tilsyn?



n = 95

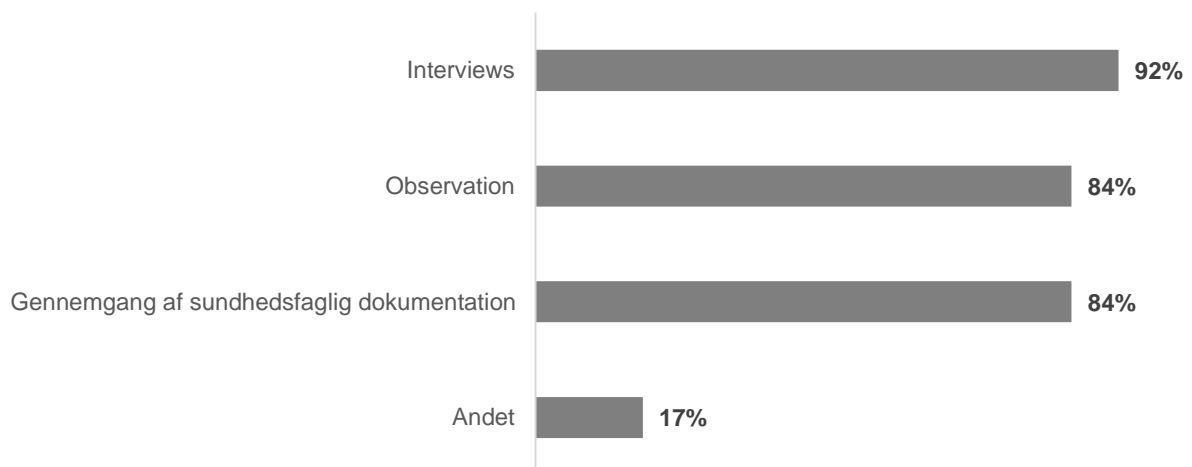
Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

#### Datagrundlag for tilsynet

Kommunerne bliver spurgt ind til, hvilket datagrundlag tilsynet bygger på, og her har de mulighed for at angive flere svar. 92 pct. af kommunerne svarer, at de anvender interviews, og 84 pct. svarer, at de gennemfører observationer og gennemgår sundhedsfaglig dokumentation.

17 pct. af kommunerne angiver, at de inddrager andre datakilder, og her nævnes blandt andet spørgeskemaundersøgelser, gennemgang af socialfaglig dokumentation, vejledninger og kvalitetsstandarder, analyse af kompetenceprofiler for personalet, gennemgang af kontrakter samt løbende dialog mellem drift og myndighed.

#### 7. Hvilket datagrundlag bygger tilsynet i hjemmeplejen på? (vælg gerne flere)



n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Procenterne summer til over 100 pct., da det er muligt at angive flere svar.

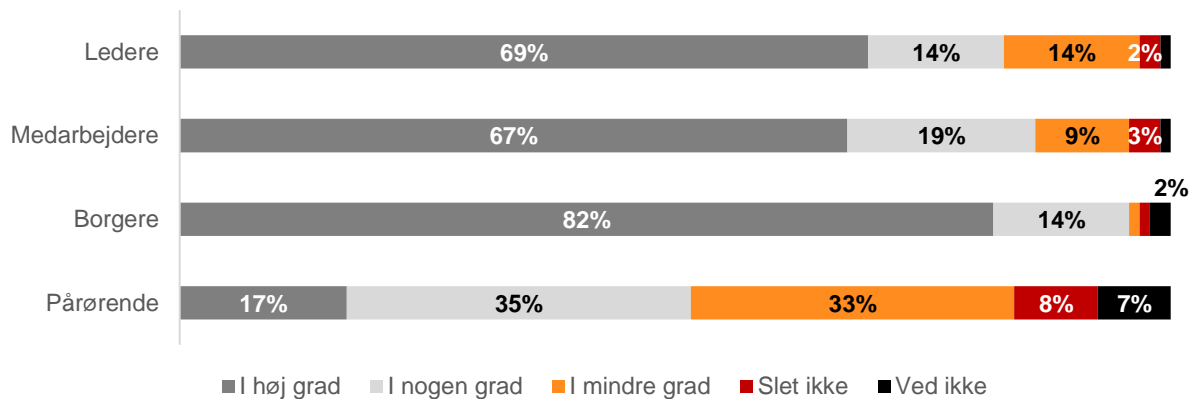
Kommuner, der svarer "Andet", har angivet:

- Spørgeskema blandt borgere og personale
- Observation både i borgerens hjem og leverandørens kontorfaciliteter
- Gennemgang af socialfaglig dokumentation
- Gennemgang af vejledninger, fx om hygiejne
- Gennemgang af kvalitetsstandarder, værdighedspolitik, visitationsgrundlag og bevilling
- Analyse af kompetenceprofiler for personalet
- Gennemgang af kontrakter/certificeringer
- Løbende dialog mellem drift og myndighed.

### Hvilke målgrupper inddrages i tilsynet i hjemmeplejen?

Når kommunerne spørges ind til, i hvilken grad forskellige målgrupper inddrages i tilsynsbesøget i hjemmeplejen, fremgår det, at særligt borgere, ledere og medarbejdere inddrages i tilsynet, mens der kun i mindre grad inddrages pårørende.

8. I hvilken grad inddrages følgende målgrupper i tilsynsbesøget i hjemmeplejen?



n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Enkelte kommuner svarer, at de inddrager andre målgrupper i tilsynsbesøget i hjemmeplejen (5 pct.). Kommuner, som inddrager andre målgrupper, nævner følgende i fritekstbesvarelserne:

- Demenskonsulenter og terapeuter
- Visitationen
- Ældrerådet
- Politikere.

### **Inddragelsen af ledere**

79 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager ledere i tilsynet i hjemmeplejen, og disse kommuner bliver efterfølgende bedt om at uddybe, hvordan de inddrager lederne. Her skriver hovedparten, at ledere inddrages ved interviews og på et efterfølgende dialogmøde om tilsynets resultater, og mange kommuner nævner, at lederen får tilsynsrapporten til kommentering forud for offentliggørelse.

Enkelte kommuner svarer, at ledere inddrages i planlægningen af dagen, fx i forhold til fastlæggelse af periode for tilsynet og udvælgelse af borgere og pårørende. Enkelte kommuner skriver også, at lederne er til stede under selve tilsynsbesøget, hvor de fx inddrages i dokumentationsgennemgang, ligesom enkelte kommuner nævner, at der afholdes efterfølgende læringsmøde på tværs af enheder, hvor lederne inddrages.

15 kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager ledere i tilsynet i hjemmeplejen. Disse kommuner bliver bedt om at beskrive årsager til, at lederne ikke inddrages, og her skriver kommunerne, at lederne kun inddrages, hvis det er relevant, fx ved afklaring af spørgsmål, eller hvis der er forhold, der skal følges op på. Enkelte kommuner nævner, at lederne først inddrages, når afrapporteringen foreligger, og det begrundes med, at tilsynets hovedfokus er på borgernes hverdag og deres oplevelse af hjælpen.

### **Inddragelsen af medarbejdere**

82 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager medarbejdere i tilsynet i hjemmeplejen, og disse kommuner bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager medarbejderne. Hovedparten af kommunerne skriver, at medarbejderne inddrages ved interviews – enten via enkeltinterviews eller gruppeinterviews. Størstedelen nævner også, at medarbejderne orienteres om tilsynets resultater – enten via en mundtlig tilbagemelding umiddelbart efter tilsynet, på efterfølgende dialogmøde eller skriftligt via deres interne system.

Mange kommuner nævner, at medarbejderne inddrages ved dokumentationsgennemgang, og at de observeres i deres udførelse af plejen og samspil med borgeren. Enkelte kommuner udsender en spørgeskemaundersøgelse til medarbejderne eller nævner, at de inddrager medarbejderne i forhold til at komme med konkrete forbedringstiltag.

12 kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager medarbejdere i tilsynet i hjemmeplejen. Disse kommuner bliver bedt om at beskrive årsager til, at medarbejderne ikke inddrages, og her angiver størstedelen, at medarbejderne kun inddrages, når det er relevant, og at de orienteres om tilsynets resultater. Mange kommuner skriver, at fokus er på borgernes oplevelse af hjælpen, og enkelte kommuner nævner, at medarbejderne ikke er til stede under besøget hos borgeren, da det vurderes, at borgeren bedre kan tale frit uden medarbejdernes tilstedeværelse.

### **Inddragelsen af borgere**

De 91 kommuner, som svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager borgere i tilsynet i hjemmeplejen, bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager borgerne. Her angiver de fleste kommuner, at borgerne inddrages ved interviews og observationer i borgerens bolig, og nogle kommuner nævner, at de gennemfører interviewene telefonisk.

Enkelte kommuner udsender en spørgeskemaundersøgelse til borgerne eller angiver, at de inddrager borgerne ved revisitation, hvor de spørges ind til oplevelser af hjælpen.

To kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager borgere i tilsynet i hjemmeplejen. Når disse kommuner bliver bedt om at beskrive årsager til, at borgerne ikke inddrages, skriver de, at tilsynet har et fagligt fokus med vægt på inddragelse af medarbejdere og ledere.

### Inddragelsen af pårørende

49 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager pårørende i tilsynet i hjemmeplejen, og disse kommuner bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager pårørende. Kommunerne nævner, at inddragelsen sker via interviews, som både kan foregå fysisk eller telefonisk. Størstedelen af kommunerne angiver, at de kun interviewer pårørende, hvis de er fysisk til stede på dagen, og at de ellers ikke kontakter dem. Enkelte kommuner nævner, at de spørger borgerne, om de vil have deres pårørende med under tilsynet, og herefter kontakter dem, hvis borgerne udtrykker ønske herom.

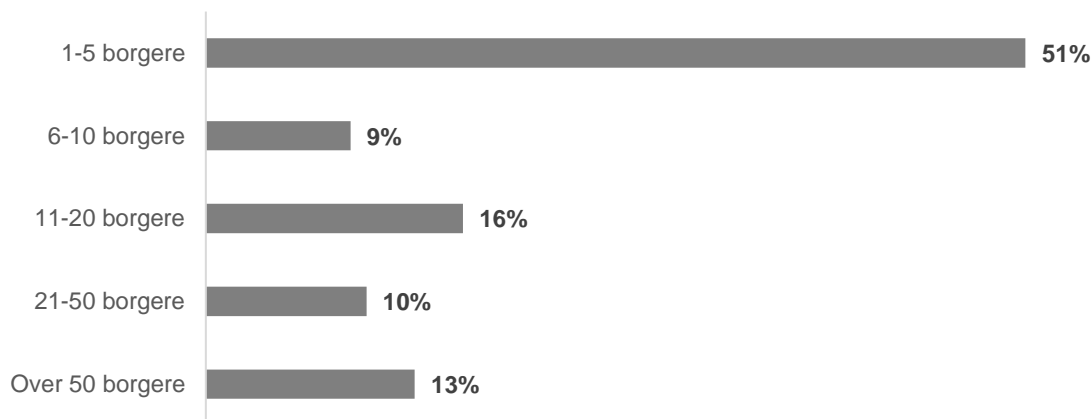
39 kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager pårørende i tilsynet i hjemmeplejen, og disse kommuner bliver bedt om at beskrive årsager til, at pårørende ikke inddrages. Størstedelen skriver, at pårørende ikke er en fast del af tilsynet, og at de kun inddrages, hvis de er til stede, når tilsynet udføres. Mange kommuner nævner, at det er svært at varsle de pårørende, når tilsynet foregår uanmeldt eller kun varsles ganske kort tid forinden, men mange kommuner inddrager de pårørende, hvis borgeren ønsker det. En del kommuner oplever sig imidlertid udfordrede i forhold til at inddrage pårørende (udover ægtefælle og samlever), da de oftest ikke er tilgængelige i dagtimerne.

Enkelte kommuner angiver, at de orienterer pårørende om tilsynet, mens andre kommuner skriver, at de primært ønsker borgernes perspektiv, og at de pårørende kun inddrages, hvis borgeren er dement eller på anden måde kognitivt svækket. Enkelte kommuner nævner, at de fremadrettet arbejder på at inddrage de pårørende mere systematisk.

### Antallet af borgere og pårørende

Kommunerne bliver bedt om at angive, hvor mange borgere der inddrages i tilsynet. Mange kommuner noterer, at det er vanskeligt at angive antallet af borgere, da dette varierer. Der er derfor en vis usikkerhed forbundet med tallene. I et enkelt tilfælde er det høje antal udtryk for, at kommunen gennemfører en spørgeskemaundersøgelse blandt borgerne.

9. Hvor mange borgere inddrages under tilsynsbesøget?



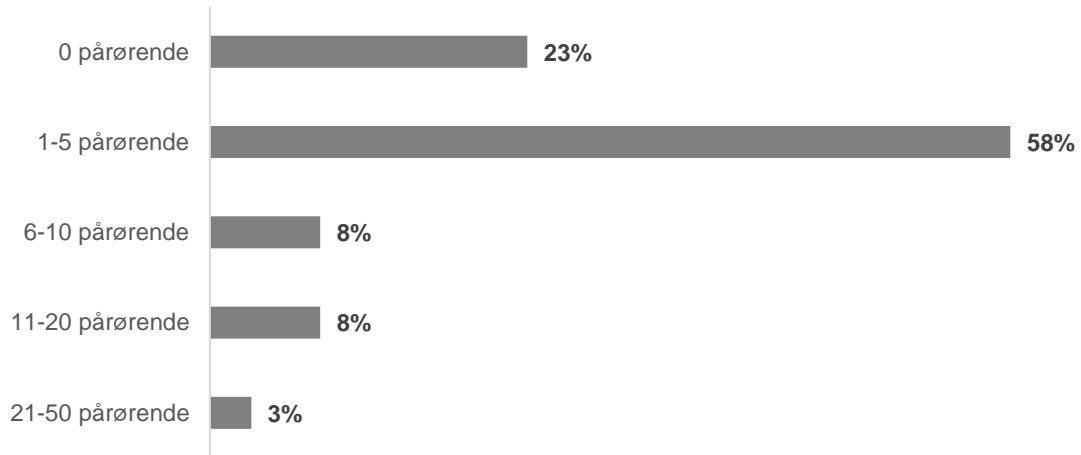
n = 86

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Summen af respondenter er lavere end de samlede antal besvarelser, da outliers (værdier over 250) er ikke talt med.

Kommunerne bliver også bedt om at angive, hvor mange pårørende der inddrages i tilsynet. Mange kommuner noterer, at det er svært at angive antallet af pårørende, som inddrages i tilsynet, og der er derfor en vis usikkerhed forbundet med tallene.

10. Hvor mange pårørende inddrages under tilsynsbesøget?



n = 77

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

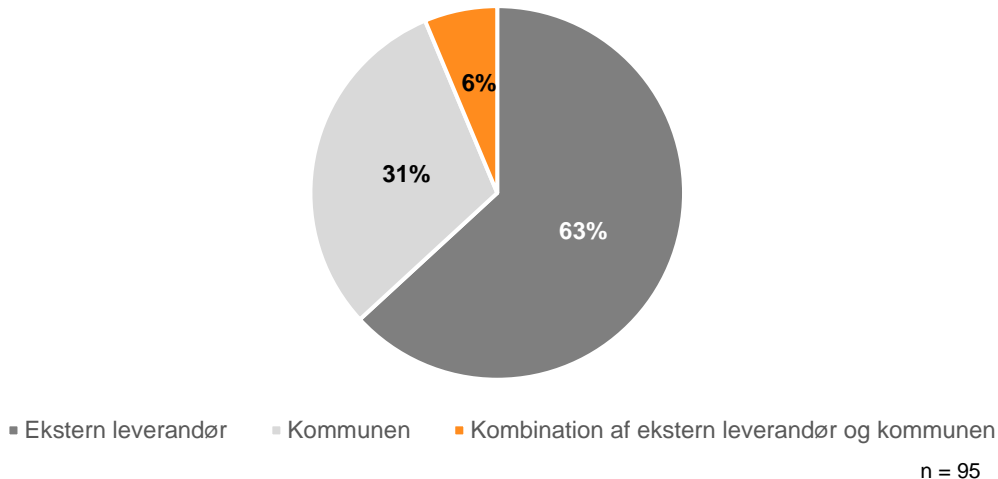
Note: Summen af respondenter er lavere end de samlede antal besvarelser, da outliers (værdier over 50) er ikke talt med.



## 2.2 Tilrettelæggelsen af tilsynet – plejeboliger

Når det kommer til tilsynet i plejeboliger, anvender 63 pct. af kommunerne en ekstern leverandør ved det kommunale tilsyn. 31 pct. udfører tilsynet selv, mens 6 pct. anvender en kombination af ekstern leverandør og internt tilsyn.

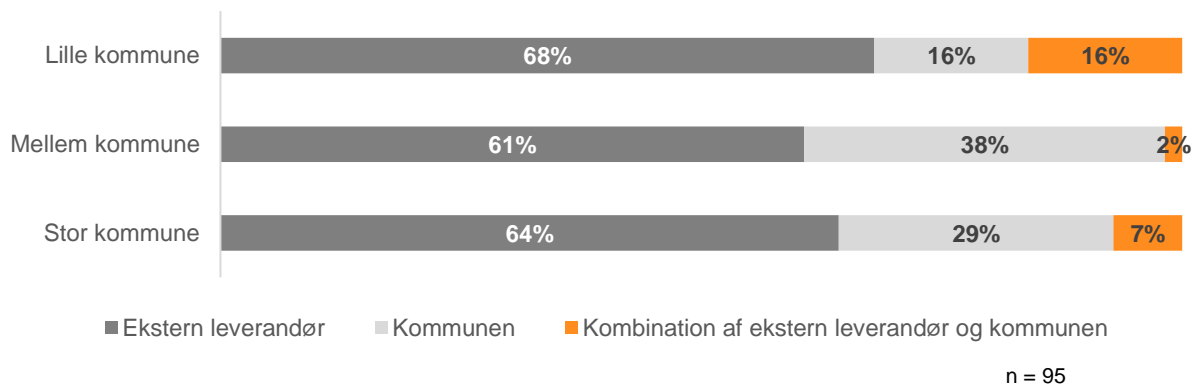
11. Udføres tilsynet i plejeboliger af en ekstern tilsynsleverandør eller af kommunen selv?



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Som det fremgår af figuren nedenfor, varetager en mindre andel af de små kommuner tilsynet i plejeboliger selv (16 pct.), end det er tilfældet i store kommuner (29 pct.) og mellemstore kommuner (38 pct.). De små kommuner anvender dog i højere grad en kombination af internt og eksternt tilsyn i plejeboliger (16 pct.) end de store kommuner (7 pct.) og mellemstore kommuner (2 pct.).

12. Udføres tilsynet i plejeboliger af en ekstern tilsynsleverandør eller af kommunen selv? (på baggrund af kommunestørrelse)



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

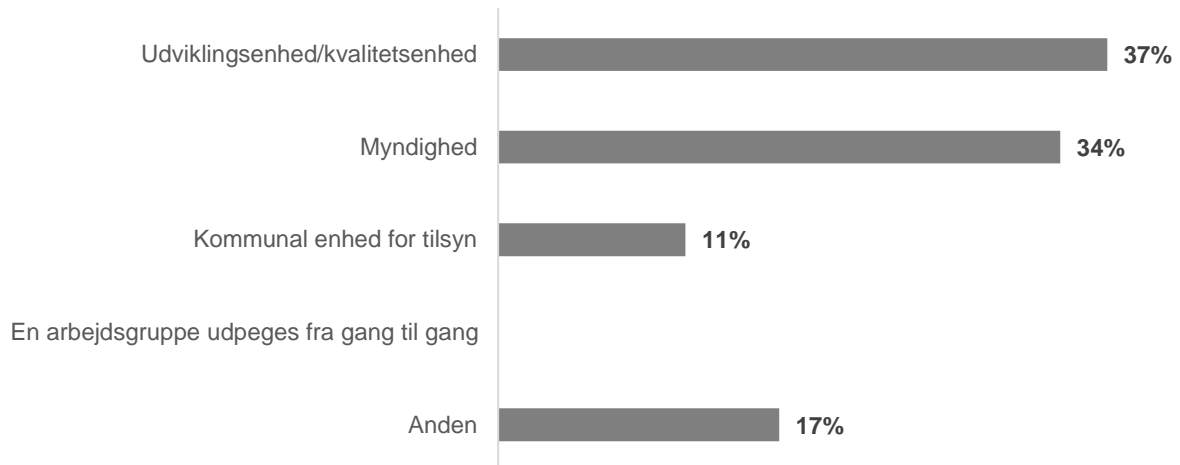
Note: 'Lille kommune' < 30.000 indbyggere, 'Mellem kommune' = 30.000-80.000 indbyggere, 'Stor kommune' > 80.000 indbyggere.

PwC har ligeledes undersøgt, hvorvidt der er en sammenhæng mellem kommunernes socioøkonomiske status og tilrettelæggelsen af tilsynet i plejeboliger. Her finder vi ikke nogen sammenhæng.

### Hvem gennemfører tilsynet i plejeboliger?

Hvis tilsynet gennemføres af kommunen selv eller som en kombination af kommunen selv og en ekstern leverandør, bliver kommunerne spurgt ind til, hvem der udfører tilsynet i kommunen. Her udføres tilsynet i de fleste tilfælde af en udviklingsenhed/kvalitetsenhed (37 pct.) eller af myndighed (34 pct.). 11 pct. af kommunerne har en kommunal enhed for tilsyn, men ingen svarer, at de udpeger en arbejdsgruppe fra gang til gang. 17 pct. svarer "Anden" og angiver herunder, at tilsynet udføres af chef og chefkonsulenter, samarbejde mellem myndighed og kvalitetskonsulent/udviklingsenhed, egen udførelsenhed eller tilsynsmedarbejdere i myndighed, der ikke er en del af visitationen eller daglig drift.

#### 13. Hvem udfører konkret tilsynet i kommunen?

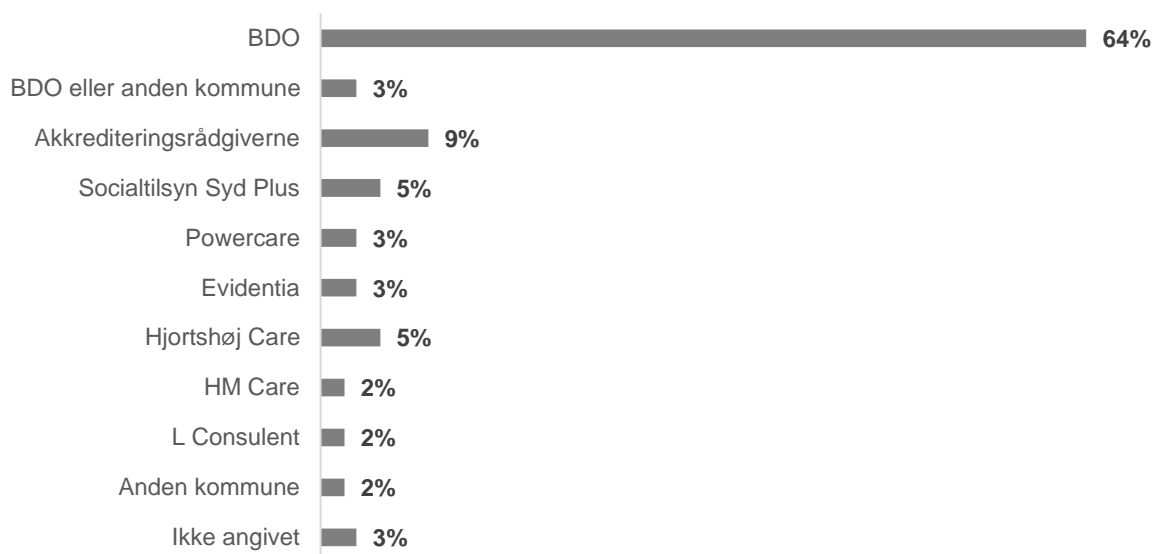


n = 35

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Blandt kommuner, der anvender en ekstern leverandør til tilsyn i plejeboliger, er BDO den mest brugte (64 pct.). Der anvendes også en række andre private leverandører, ligesom enkelte kommuner får udført det kommunale tilsyn af Socialtilsyn Syd Plus, mens en enkelt mindre kommuner har indgået aftale med en anden kommune om gennemførelse af tilsynet.

#### 14. Hvilken ekstern leverandør udfører tilsynet?



n = 36

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

### Kommunale plejeboliger og private plejeboliger

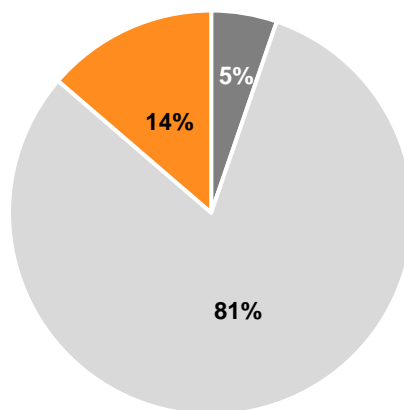
Nogle kommuner har udover kommunale plejeboliger også private plejeboliger i kommunen. Kommunerne bliver spurgt ind til, om der er forskel på, hvordan der føres tilsyn i henholdsvis kommunale plejeboliger og private plejeboliger, og her angiver de fleste kommuner, at der ikke er nogen forskel. Nedenfor samler vi op på kommunernes fritekstbesvarelser:

- Størstedelen af kommunerne svarer, at der ikke er forskel på, hvordan der udføres tilsyn i kommunale plejeboliger og private plejeboliger.
- Enkelte kommuner angiver, at de foretager journalgennemgang blandt en lidt højere andel i de private plejeboliger end i de kommunale plejeboliger.
- Enkelte nævner, at tilsynet i private plejeboliger også ser på certificeringsaftaler.

### Anmeldt eller uanmeldt tilsyn i plejeboliger

Langt hovedparten (81 pct.) af de adspurgte kommuner svarer, at de udfører uanmeldt tilsyn. 5 pct. karakteriserer tilsynet som anmeldt, og 27 pct. angiver, at der er tale om en kombination. I spørgeskemaet defineres anmeldt tilsyn som "kender til den konkrete dag, hvor tilsynet kommer", mens uanmeldt tilsyn defineres som "har ikke kendskab til den konkrete dag, hvor tilsynet kommer".

15. Gennemføres tilsynet anmeldt eller uanmeldt?



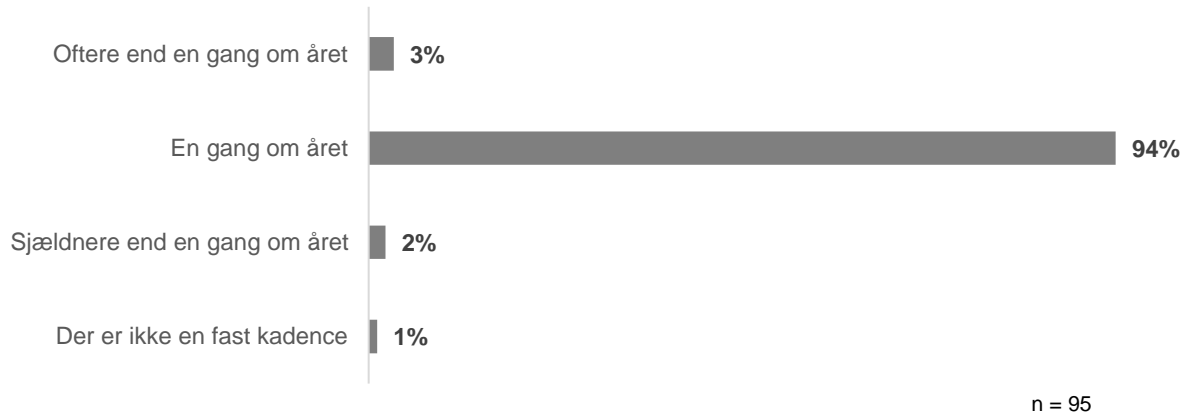
■ Anmeldt   ■ Uanmeldt   ■ Både anmeldt og uanmeldt

n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Størstedelen af kommunerne svarer, at de udfører tilsyn en gang om året (94 pct.). 3 pct. angiver, at de udfører tilsyn oftere, 2 pct. at de udfører tilsyn sjældnere, og 1 pct. svarer, at der ikke er en fast kadence for tilsynet.

16. Hvor ofte udføres tilsyn?



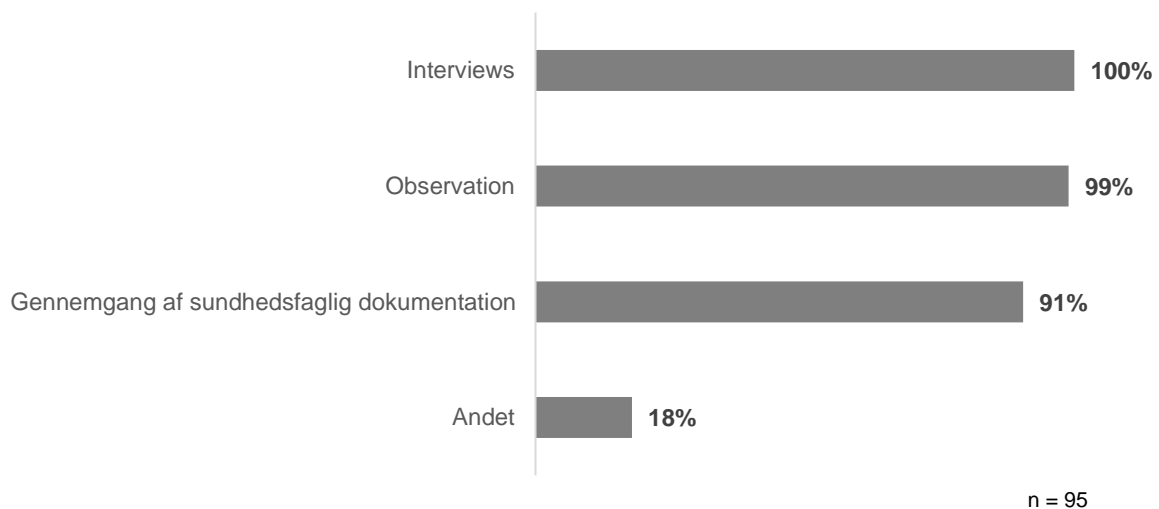
Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

### Datagrundlag for tilsynet i plejeboliger

Kommunerne bliver spurgt ind til, hvilket datagrundlag tilsynet bygger på, og her har de mulighed for at angive flere svar. Alle de adspurgte kommuner svarer, at de anvender interviews, og 99 pct. svarer, at de udfører observationer, mens 91 pct. angiver, at de gennemgår sundhedsfaglig dokumentation.

18 pct. af kommunerne svarer, at de inddrager andre datakilder, og herunder nævnes gennemgang af forskellige materialer om plejecenteret, fysiske omgivelser og medicinrum, gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse, gennemgang af socialfaglig dokumentation, vejledninger, kvalitetsstandarder og værdighedspolitik samt analyse af kompetenceprofiler for personalet.

17. Hvilket datagrundlag bygger tilsynet i plejeboliger på? (vælg gerne flere)



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Procenterne summer til over 100 pct., da det er muligt at angive flere svar.

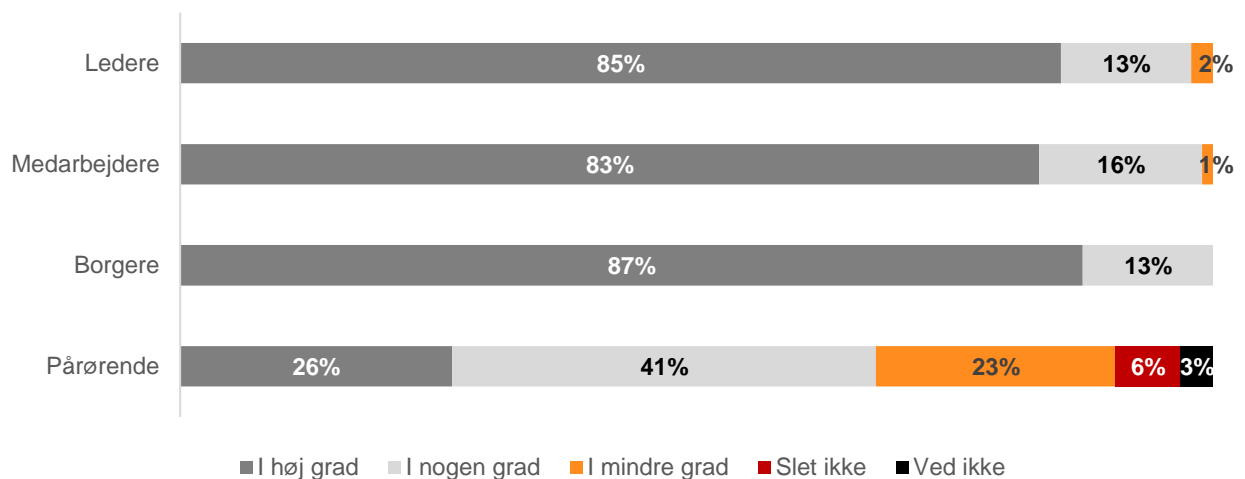
Kommuner, der svarer "Andet", har angivet:

- Gennemgang af materiale om plejecenteret, fx oplysninger fra hjemmeside, referater fra personalemøder, instrukser mv.
- Gennemgang af fysiske omgivelser og medicinrum
- Spørgeskemaundersøgelse blandt beboere, personale og pårørende
- Gennemgang af socialfaglig dokumentation
- Gennemgang af vejledninger, kvalitetsstandarder og værdighedspolitikken
- Analyse af kompetenceprofiler for personalet.

### Hvilke målgrupper inddrages i tilsynet i plejeboliger?

Når kommunerne bliver spurgt ind til, i hvilken grad forskellige målgrupper inddrages i tilsynsbesøget i plejeboliger, fremgår det, at særligt borgere, ledere og medarbejdere inddrages i tilsynet. Der inddrages i mindre grad pårørende – dog i større omfang end i hjemmeplejen.

18. I hvilken grad inddrages følgende målgrupper i tilsynsbesøget i plejeboliger?



n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

13 pct. af kommunerne svarer, at de inddrager andre målgrupper i tilsynsbesøget i plejeboliger. Kommuner, som inddrager andre målgrupper, nævner følgende i fritekstbesvarelserne:

- Sygeplejersker, terapeuter, diætister
- Aktivitetsmedarbejdere og medarbejdere på dagcenter
- Frivillige, der kommer på plejecenteret
- Ældreråd, beboerråd, pårørenderåd
- Visitationen
- Faglige konsulenter.

### **Inddragelsen af ledere**

93 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager ledere i tilsynet i plejeboliger, og disse kommuner bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager lederne. Hovedparten tilkendegiver, at lederne inddrages på samme vis ved tilsynet i plejeboligerne som ved tilsynet i hjemmeplejen – dvs. ved interviews og dialogmøder. I mange kommuner får lederne tilsendt tilsynsrapporten til kommentering inden offentliggørelse, ligesom mange angiver, at lederne får en mundtlig tilbagemelding på tilsynets resultater, umiddelbart efter at tilsynet er udført. Mange kommuner nævner også, at lederne inddrages ved behov, fx ved afklaring af spørgsmål.

Enkelte kommuner angiver, at lederne tager del i dokumentationsgennemgangen, eller at lederne inddrages i planlægningen af tilsynsmodellen, herunder perioden hvor tilsynene udføres og udvælgelse af borgere og pårørende.

To kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager ledere i tilsynet i plejeboliger. Kommunerne bliver bedt om at beskrive årsager til, at lederne ikke inddrages, og her skriver de, at lederne inddrages ved interviews eller løbende afklaring af spørgsmål, samt at lederne får rapporten til kommentering inden offentliggørelse.

### **Inddragelsen af medarbejdere**

94 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager medarbejdere i tilsynet i plejeboliger, og disse bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager medarbejderne. Hovedparten af kommunerne tilkendegiver, at medarbejderne inddrages på samme vis ved tilsynet i plejeboligerne som ved tilsynet i hjemmeplejen – det vil sige ved interviews og observationer. Nogle interviews gennemføres enkeltvist, mens andre gennemføres som fokusgrupper.

Mange kommuner angiver, at medarbejderne tager del i dokumentationsgennemgangen, eller at de inddrages ved behov for afklaring. Enkelte kommuner nævner, at medarbejderne hjælper med at udvælge borgere til interviews, og at de tager del i vurderingen af elementer i handleplanen.

En enkelt kommune svarer, at den "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager medarbejdere i tilsynet i plejeboliger. Kommunen bliver bedt om at beskrive årsager til, at medarbejderne ikke inddrages, og angiver her, at medarbejderne inddrages ved behov.

### **Inddragelsen af borgere**

Alle 95 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager borgere i tilsynet i plejeboliger. Når kommunerne bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager borgerne, angiver de fleste kommuner, at borgerne inddrages på samme måde ved tilsynet i plejeboligerne som ved tilsynet i hjemmeplejen – dvs. gennem interviews og observation i egen bolig.

En del kommuner skriver, at observationerne kombineres med observationer på fællesarealerne, fx i måltidssituationer. Enkelte kommuner angiver, at besøgene hos borgerne sker sammen med medarbejderne, og at tilsynsrapporten er i høring i beboerråd og seniorråd.

### **Inddragelsen af pårørende**

64 kommuner svarer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" inddrager pårørende i tilsynet i plejeboliger. Når disse kommuner bliver bedt om at uddybe, hvordan de inddrager pårørende, angiver hovedparten, at pårørende inddrages på samme måde i tilsynet af plejeboligerne som ved tilsynet af hjemmeplejen – dvs. gennem fysiske eller telefoniske interviews. Dog adskiller tilsynet i plejeboligerne sig ved, at kommunerne oplever, at det er nemmere at komme i kontakt med pårørende, end det er i hjemmeplejen.

Mange kommuner nævner, at tilsynsrapporten sendes i høring i bruger- og pårørenderådet, eller at de pårørende forelægges rapporten. Enkelte kommuner svarer, at pårørende inddrages i gennemgangen af dokumentation, eller at pårørende får tilsendt et spørgeskema. Enkelte kommuner angiver også, at

pårørende inddrages i det omfang, som beboerne ønsker det, mens andre skriver, at pårørende vil blive inddraget mere i det kommende tilsyn, da tilsynet har et sært tema om dialog med pårørende.

28 kommuner svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" inddrager pårørende i tilsynet i plejeboliger, og disse kommuner bliver bedt om at beskrive årsager til, at pårørende ikke inddrages. Her angiver kommunerne lignende svar som ved tilsynet i hjemmeplejen. Størstedelen af kommunerne skriver, at pårørende kun inddrages, hvis de er til stede under tilsynet, eller hvis borgeren ønsker, at tilsynsførende skal kontakte dem. Mange kommunerne oplever sig logistisk udfordrede i forhold til inddragelsen af pårørende, da pårørende ofte ikke er til stede i dagtimerne, hvor tilsynet foregår.

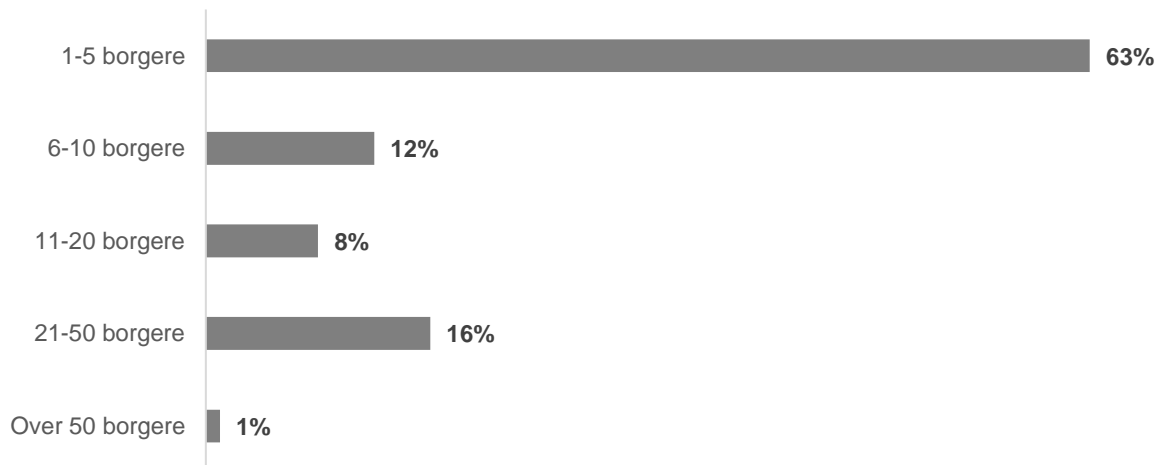
Enkelte kommuner nævner, at pårørende inddrages, hvis tilsynet giver anledning til det, og hvis tilsynskonsulenten får samtykke fra borgeren til at kontakte de pårørende. Enkelte fortæller også, at de lægger et brev til de pårørende, hvori det står, at der har været tilsyn hos borgeren. Brevet indeholder kontaktoplysninger på tilsynsførende, hvilket giver de pårørende mulighed for at bidrage til tilsynet eller stille opklarende spørgsmål.

Nogle kommuner skriver, at de ikke har taget konkret stilling til inddragelse af pårørende, mens andre fremhæver, at de arbejder på at inddrage pårørende mere systematisk. Enkelte kommuner svarer, at de pårørende ikke inddrages i højere grad, da kommunen oplever, at "de pårørende har en anden agenda end borgerne".

### Antallet af borgere og pårørende

Kommunerne bliver bedt om at angive, hvor mange borgere der inddrages i tilsynet. Mange kommuner noterer, at det er vanskeligt at angive antallet af borgere, og at det blandt andet varierer i forhold til størrelsen af plejecenteret. Der er derfor en vis usikkerhed forbundet med tallene.

19. Hvor mange borgere inddrages under tilsynsbesøget?



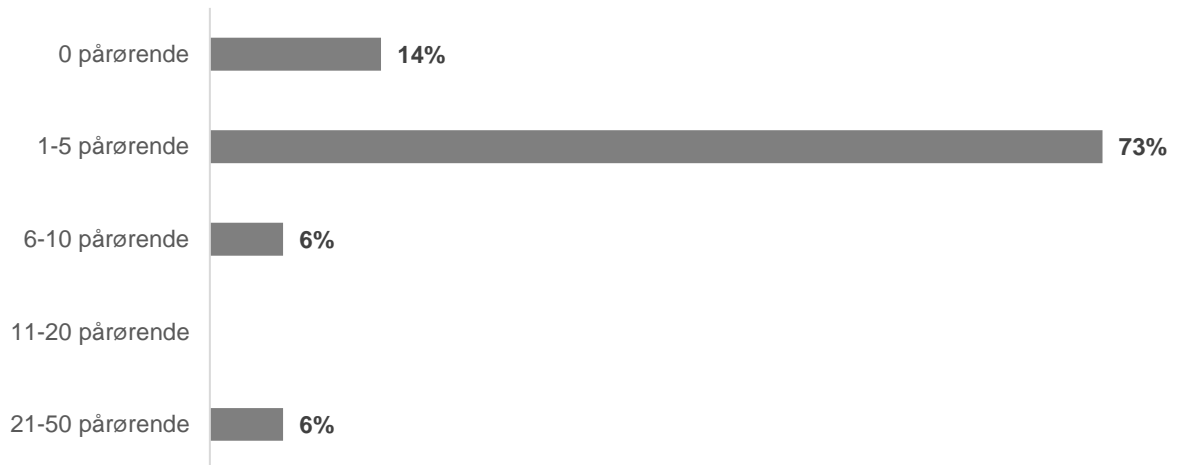
n = 89

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Summen af respondenter er lavere end de samlede antal besvarelser, da outliers (værdier over 250) er ikke talt med.

Kommunerne bliver også bedt om at angive, hvor mange pårørende der inddrages i tilsynet. Mange kommuner noterer, at det er svært at angive antallet af pårørende, blandt andet fordi det afhænger af, hvor mange pårørende der er til stede på dagen, eller hvor mange borgere der ønsker, at deres pårørende inddrages. Der er derfor en vis usikkerhed forbundet med tallene.

20. Hvor mange pårørende inddrages under tilsynsbesøget?



n = 83

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Summen af respondenter er lavere end de samlede antal besvarelser, da outliers (værdier over 50) er ikke talt med.



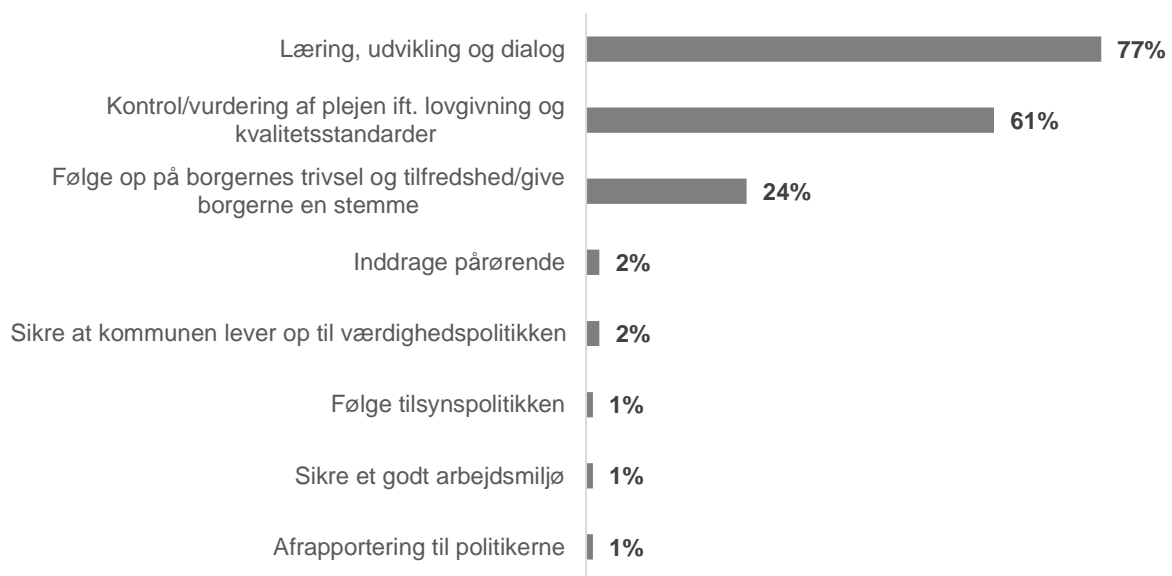
## 2.3 Tilsynets formål, fokus og resultater

### Udbytte af tilsynet

I spørgeskemaet bliver kommunerne spurgt ind til, hvad der er det vigtigste udbytte af tilsynet. Spørgsmålet er stillet op som en fritekstbesvarelse, og PwC har analyseret kommunernes svar og inddelt dem i en række temaer, som fremgår af figuren nedenfor. Nogle kommuner har afgivet svar, som dækker over flere temaer, hvorfor procenterne summer til over 100 pct.

Figuren viser, at de fleste kommuner mener, at læring, udvikling og dialog er det vigtigste udbytte, mens kontrol/vurdering af plejen i forhold til lovgivning og kvalitetsstandarder vurderes som det næst vigtigste udbytte. En fjerdedel af kommunerne svarer, at det vigtigste udbytte er at følge op på borgernes trivsel og tilfredshed samt at give borgerne en stemme. Disse resultater stemmer i høj grad overens med fundene ved telefoninterviewene.

21. Hvad er det vigtigste udbytte af det kommunale tilsyn?



n = 95

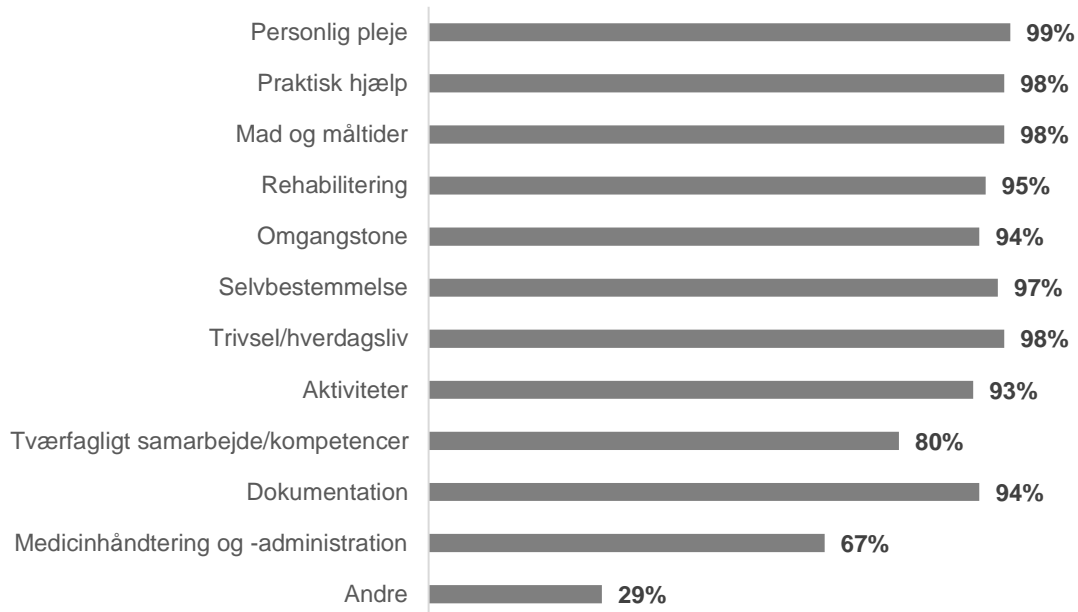
Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Procenterne summer til over 100 pct., da nogle kommuner har angivet svar, der dækker over flere temaer.

### Fokusområder i tilsynet

Kommunerne bliver spurgt ind til, hvilke temaer der indgår i tilsynet. Her fremgår det, at tilsynene generelt dækker over en bred vifte af temaer.

#### 22. Hvilke af følgende temaer indgår i tilsynet? (vælg gerne flere)



n = 95

Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Procenterne summer til over 100 pct., da det er muligt at angive flere svar.

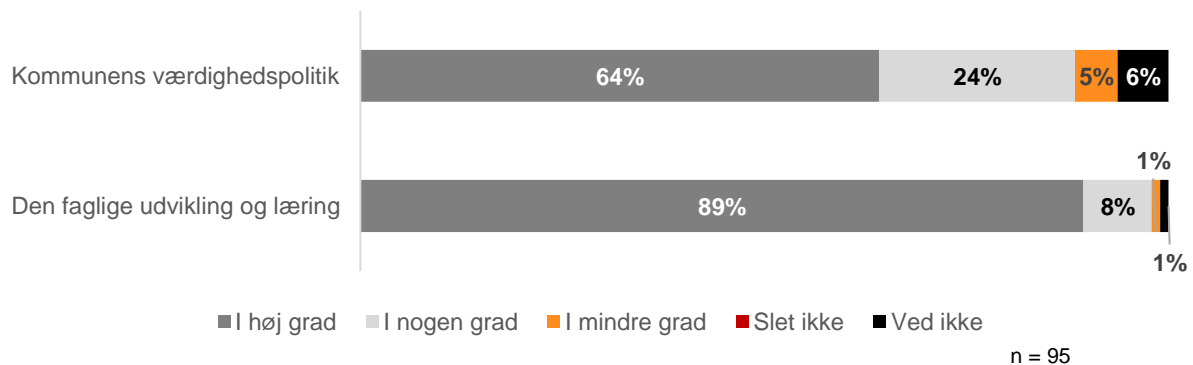
Kommuner, der svarer "Andre", har angivet:

- Genoptræning og vedligeholdelsestræning
- Pleje ved livets afslutning
- Borgernes livshistorie
- Relationer og samarbejde med pårørende
- Hygiejne
- Fysiske rammer
- Forebyggelse af magtanvendelse
- Plejeenhedens organisering og arbejdsmiljø
- Rapportering af UTH og brug af instrukser.

Når kommunerne bliver spurgt ind til koblingen mellem tilsynet og værdighedspolitikken, svarer 64 pct., at tilsynet "i høj grad" har fokus på værdighedspolitikken. En fjerdedel svarer, at det "i nogen grad" er tilfældet, mens 5 pct. svarer "i mindre grad" til spørgsmålet. Ingen kommuner svarer, at tilsynet "slet ikke" har fokus på værdighedspolitikken. Det stemmer overens med telefoninterviewene, hvor alle kommuner giver udtryk for, at tilsynet til en vis grad er koblet med værdighedspolitikken – enkelte kommuner påpeger dog, at koblingen skyldes kommunens grundlæggende værdier, som både ligger til grund for tilsyn og værdighedspolitik.

Kommunerne bliver samtidig spurgt ind til, i hvilken grad tilsynet har fokus på den faglige udvikling og læring. Her svarer 89 pct., at det "i høj grad" er tilfældet. 8 pct. svarer "i nogen grad", mens 1 pct. svarer "i mindre grad" og "ved ikke".

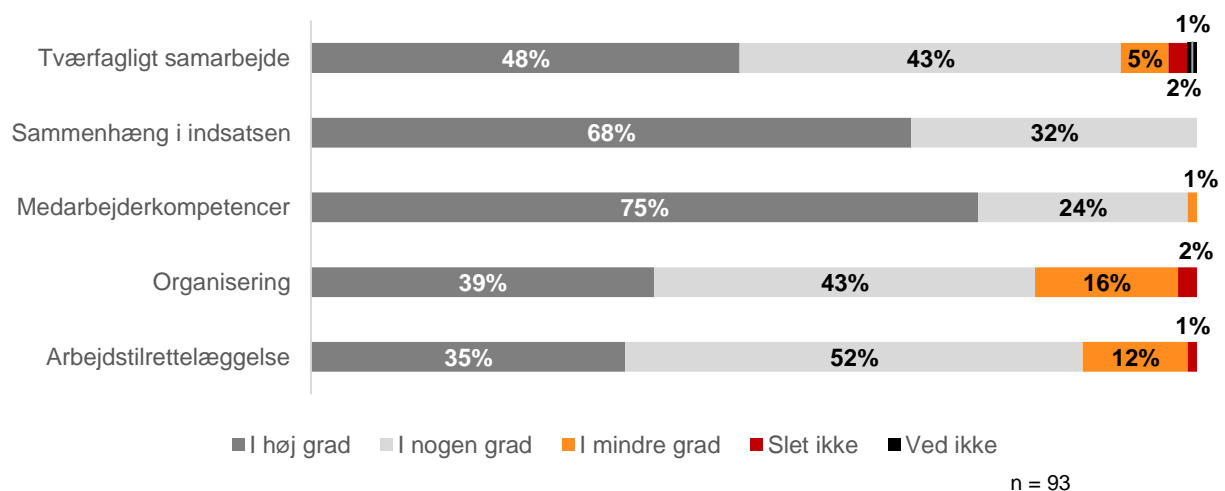
### 23. I hvilken grad har tilsynet fokus på...



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Kommuner, der har svaret "i nogen grad" eller "i høj grad" til, at tilsynet har fokus på den faglige udvikling og læring, bliver bedt om at angive, i hvilken grad det indebærer tværfagligt samarbejde, sammenhæng i indsatsen, medarbejderkompetencer, organisering og arbejdstilrettelæggelse. Her fremgår det, at den faglige udvikling og læring særligt er koblet til sammenhæng i indsatsen og medarbejderkompetencer.

### 24. I hvilken grad har tilsynet fokus på følgende i forbindelse med den faglige udvikling og læring?



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Summen dækker over kommuner, der har svaret "i nogen grad" eller "i høj grad" til, at tilsynet har fokus på den faglige udvikling og læring.

### Opfølgning på tilsynet

Kommunerne bliver spurgt ind til, hvordan der gives tilbagemelding på tilsyn til den enkelte plejeenhed. Nedenfor samler vi op på kommunernes fritekstbesvarelser:

- Størstedelen af kommunerne angiver, at tilsynets resultater og anbefalinger samles i en tilsynsrapport for hver plejeenhed. Tilsynsrapporten sendes typisk i høring hos plejeenheden, der kan komme med kommentarer til rapporten, ligesom den endelige rapport sendes til både plejeenheden og ældrechefen. Mange kommuner nævner, at ældreråd, bruger/pårørenderåd og politiske udvalg også orienteres eller får rapporterne til kommentering.
- Andre kommuner angiver:
  - At de udarbejder en samlet årsrapport for alle enheder – enten i stedet for eller som supplement til de individuelle tilsynsrapporter.
  - At de udarbejder en kortere skriftlig tilbagemelding på tilsynene, fremfor en egentlig rapport. Enkelte angiver også, at de blot giver lederen en mundtlig tilbagemelding ved tilsynsbesøgets afslutning eller laver en telefonisk opfølgning med lederne.
- Efter tilsynet afholder de fleste kommuner et dialogmøde eller lignende møde med ledere og medarbejdere i hver enhed. Mange kommuner nævner også, at der sker en fælles tilbagemelding fra tilsynsførende om overordnede resultater i kommunen og generelle forbedringspunkter, når alle tilsyn er afsluttet.
- En del kommuner har forskellige tilbagemeldinger til henholdsvis plejeboliger og hjemmeplejen. I nogle tilfælde udarbejdes der egentlige tilsynsrapporter for plejeboligerne, mens hjemmeplejen får en kortere skriftlig tilbagemelding, en mundtlig tilbagemelding eller kun orienteres, hvis der er noget at bemærke.
- Ved fund, der kræver indsats, udarbejdes der typisk handleplaner i samarbejde med ledelsen. Enkelte kommuner angiver, at de udarbejder et bemærkningsskema med eksempler på opfølgning. Mange kommuner skriver, at der også afholdes ekstra opfølgningsmøder med fokus på de områder, hvor der er behov for en styrket indsats.

Kommunerne bliver bedt om at svare på, hvordan der gives tilbagemelding på tilsyn til forvaltningens ledelse, og her angiver de følgende i fritekstbesvarelserne:

- Hovedparten af kommunerne fremsender tilsynsrapporten til forvaltningens ledelse – typisk når der foreligger en endelig rapport, der har været til kommentering i enhederne. Størstedelen af kommunerne nævner også, at de lægger op til dialog med forvaltningens ledelse om tilsynets resultater, og at det typisk sker én gang årligt, når alle tilsyn er afsluttet.
- I mange kommuner kontakter den tilsynsførende forvaltningens ledelse, hvis der observeres særligt kritiske forhold, der ikke kan afvente rapporten. I mange tilfælde præsenterer den tilsynsførende også de overordnede resultater og anbefalinger for forvaltningens ledelse, ligesom handleplaner også kan fremlægges.
- Enkelte kommuner supplerer tilsynsrapporten med lydfiler med tilsynsførendes løbende kommentarer fra tilsynet.

Når kommunerne spørges ind til, hvordan der følges op/arbejdes med anbefalinger, svarer 94 pct., at der udarbejdes en handleplan, og 77 pct. angiver, at enhederne får støtte til faglig læring og udvikling. 20 pct. af kommunerne angiver, at de anvender andre tiltag end de oplyste, og her tilføjer de blandt andet opfølgende besøg hos borgerne, ledersparring og nedsættelse af en arbejdsgruppe.

25. Hvordan følges der op/arbejdes med anbefalinger? (vælg gerne flere)



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

Note: Procenterne summer til over 100 pct., da det er muligt at angive flere svar.

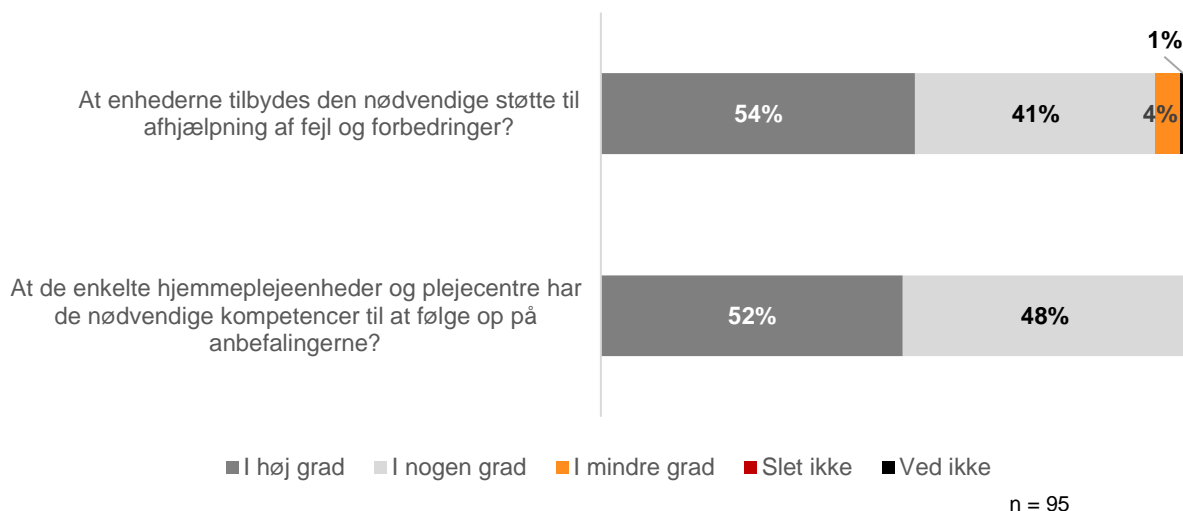
Kommuner, der angiver "Andre tiltag", har svaret:

- Kommunerne pointerer generelt, at opfølgningen i høj grad afhænger af tilsynets fund, og at understøttelsen varierer ud fra indhold og situation.
- Mange kommuner nævner:
  - At der udføres opfølgende besøg hos borgerne, hvis der har været bemærkninger ved tilsynet.
  - At plejeenheden til det efterfølgende tilsyn skal redegøre for, hvordan der er arbejdet med opmærksomhedspunkter fra sidste års tilsyn.
- Enkelte kommuner nævner:
  - At opfølgningen indebærer udbredelse af kendskab til rapporteringspligt.
  - At opfølgningen kan indebære ledersparring, anvendelse af ekstern foredragsholder og afholdelse af team-dage eller kursusaktiviteter.
  - At de har nedsat en arbejdsgruppe, der udelukkende arbejder med læring og udvikling af tilsyn.
  - At det som udgangspunkt er lederen af plejeenheden, der prioriterer og følger op, fx på personalemøder.

Når kommunerne bliver bedt om at vurdere, i hvilken grad plejeenhederne har de nødvendige kompetencer til at følge op på anbefalinger fra tilsynet, svarer 52 pct. "i høj grad", mens de resterende 48 pct. vurderer, at enhederne "i nogen grad" har de nødvendige kompetencer.

Kommunerne bliver samtidig bedt om at vurdere, hvorvidt plejeenhederne tilbydes den nødvendige støtte til afhjælpning af fejl og forbedringer. Her svarer 54 pct., at det "i høj grad" er tilfældet, mens 41 pct. svarer "i nogen grad" til spørgsmålet. 4 pct. af kommunerne vurderer, at det kun "i mindre grad" er tilfældet, mens 1 pct. svarer "ved ikke".

26. I hvilken grad vurderer du...



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om det kommunale tilsyn på ældreområdet, 2021.

### Muligheder ved tilsynet

Kommunerne bliver bedt om at svare på, hvilke muligheder de oplever ved det kommunale tilsyn. Nedenfor samler vi op på kommunernes fritekstbesvarelser og understøtter med citater fra telefoninterviewene:

- Hovedparten af kommunerne fremhæver tilsynets læringspotentiale. De peger på, at tilsynet giver mulighed for at få ny viden om den lokale praksis, hvilket kan bidrage til intern læring og udvikling. Herudover nævner mange kommuner, at viden om enkelte enheder kan bruges på tværs af organisationen, så god praksis danner grundlag for inspiration i andre enheder.

*"Vi ser stor værdi i det kommunale tilsyn, fordi det giver os mulighed for at få ny viden og udvikle os som organisation – uden at få slag over fingrene."*
- Størstedelen af kommunerne lægger vægt på, at det kommunale tilsyn er fleksibelt og giver mulighed for at tilpasse til de lokale forhold, hvilket øger tilsynets relevans. Kommunerne fremhæver, at tilsynet kan tilrettelægges, så det er i god tråd med enhedernes fokusområder og arbejdsgange, og at det derfor giver gode betingelser for at følge op på, hvordan kommunens lokale strategier og politiske beslutninger udmøntes i praksis.
- Mange kommuner nævner også, at tilsynet skaber opmærksomhed på områder, hvor der er plads til forbedring, og at det kan bruges som led i kvalitetsudviklingen i enhederne. Mange kommuner fremhæver dog også, at kontrol ikke er hovedformålet ved tilsynet.

*"Vi vil gerne signalere, at vi vælger et uafhængigt tilsyn med området – at vi ikke er bange for, at andre kigger os efter i sømmene."*

- Mange kommuner påpeger, at tilsynet giver godt indblik i hverdagen. Mange nævner også, at det kommunale tilsyn har større fokus på borgerens perspektiv og emner som trivsel, livskvalitet og værdighed end de sundhedsfaglige tilsyn fra Styrelsen for Patientsikkerhed. Andre kommuner nævner, at det er en fordel, at det kommunale tilsyn gør det muligt at koble elementer fra det sundhedsfaglige tilsyn og ældretilsynet.
- Enkelte kommuner peger på, at tilsynet er et godt ledelsesinstrument, og at det giver anledning til gode drøftelser mellem medarbejdere og ledere.
- Enkelte kommuner nævner, at tilsynet bidrager med legitimitet i forhold til det politiske system, og at det gør det muligt at følge op på værdighedspolitikens intentioner.

### Begrænsninger ved tilsynet

Kommunerne bliver spurgt ind til, hvilke begrænsninger de oplever ved det kommunale tilsyn. Nedenfor samler vi op på deres fritekstbesvarelser og understøtter med citater fra telefoninterviewene:

- Størstedelen af kommunerne pointerer, at det kommunale tilsyn er et øjebliksbillede, og at det kan have blinde vinkler, i og med at det beror på et begrænset datagrundlag, og at de tilsynsførende har begrænset tid hos hver borger. Kommunerne peger derfor på, at tilsynet bør suppleres med løbende opmærksomhed på området, blandt andet gennem dialog og systematisk behandling af klager.  
*"Det er en særlig kunst at udføre tilsyn og komme ud i detaljerne. Vi er en mindre kommune og har ikke de kompetencer."*
- Kommuner, som varetager tilsynet selv, nævner, at det kan være svært at sikre uvildighed, når man skal føre tilsyn med sine kollegaer. Mindre kommuner kan samtidig opleve sig begrænsede i forhold til at opnå tilstrækkelig volumen af interviews og observationer, og de giver udtryk for, at de gerne ville afsætte flere ressourcer til tilsynet.
- Mange kommuner fremhæver, at det kommunale tilsyn overlapper med andre tilsyn – til en vis grad med det sundhedsfaglige tilsyn og i særdeleshed med ældretilsynet. Herudover påpeger enkelte kommuner, at særligt plejecentrene oplever mange tilsyn (fx fødevarerilsyn, bygningstilsyn, brandtilsyn og arbejdstilsyn), som med fordel kunne samles. Mange kommuner skriver, at der bruges mange ressourcer på tilsyn, som går fra tiden ved borgerne.  
*"Der er desværre alt for mange tilsyn. Det tager mange ressourcer at planlægge og følge op, og det kan resultere i, at medarbejdere og borgere bliver trætte af at stille op."*
- Mange kommuner påpeger, at tilsynet er dyrt at afholde. Kommunerne ville gerne dække flere emner, men må begrænse sig pga. økonomien.
- Enkelte kommuner nævner, at den tilsynsførende ikke altid har stor nok faglig viden i forhold til at skulle foretage en kvalificeret vurdering af praksis og anvendelsen af omsorgssystemer. Andre kommuner påpeger, at særligt eksterne tilsynsførende har begrænset viden om lokale forhold og arbejdsgange.
- Enkelte kommuner skriver, at rammerne for det kommunale tilsyn næsten er for frie, hvilket gør det svært at sammenligne på tværs af kommuner.  
*"Vi vil gerne inddrage flere pårørende, men vi er udfordrede ved det uanmeldte tilsyn, fordi de pårørende sjældent er til stede, når vi kommer."*
- Enkelte nævner, at tilsynet mangler perspektiver fra de pårørende, og de ser gerne en mere generisk tilgang til inddragelse af pårørende. Enkelte kommuner oplever

også, at enhedernes opfølgning er personafhængig, og de efterlyser derfor et fælles sprog og en fælles metode for dette.

- Enkelte kommuner skriver, at der særligt ved interne tilsyn er risiko for, at borgere og pårørende ikke udtrykker deres meninger af frygt for, at det kan få betydning for plejen fremover. I tillæg hertil nævner enkelte kommuner, at dialogen med borgerne kan være svær, da borgernes kognitive tilstand sætter begrænsninger for samtalens indhold.
- Enkelte kommuner oplever, at det store antal tilsyn betyder, at borgere, pårørende og personale føler sig overvåget, og at der kan opstå modstand imod begrebet "tilsyn".
- Enkelte kommuner savner flere eksterne udbydere på området, da de finder det svært at lave en reel sammenligning af tilsynsmodel og pris ud fra de få udbydere på markedet.

### Samspillet mellem de forskellige tilsyn

Kommunerne bliver afslutningsvist bedt om at beskrive, hvordan de oplever samspillet mellem det kommunale tilsyn og de øvrige tilsyn (herunder ældretilsynet og det sundhedsfaglige tilsyn), der føres af Styrelsen for Patientsikkerhed. Nedenfor samler vi op på deres fritekstbesvarelser og understøtter med citater fra telefoninterviewene:

- Kommunerne har forskellige oplevelser af, om tilsynene opnår samme resultater:
  - Mange kommuner nævner, at udfaldene af tilsynene er de samme, mens andre påpeger, at der ikke altid er overensstemmelse mellem tilbagemeldinger fra styrelsens tilsyn og det kommunale tilsyn. Disse kommuner peger på, at det kan gøre det svært at arbejde med opfølgning.
- En overvægt af kommunerne er kritiske over for antallet af tilsyn:
  - Disse kommuner giver udtryk for, at der er mange tilsyn, og de mener, at tilsynene med fordel kan tænkes mere sammen eller koordineres bedre. Kommunerne nævner, at hvert tilsyn er ressourcekrævende, og at det belaster plejeenhederne, at de skal stille op til flere tilsyn og forholde sig til flere tilsynsrapporter og handleplaner samtidig. Herudover kan medarbejderne opleve at blive spurgt ind til de samme ting flere gange.

*"Tilsyn er enormt vigtige, men som det er nu, risikerer vi, at tilsynene udvander sig selv. Der er for mange tilsyn til, at enhederne kan arbejde systematisk med opfølgning."*
  - Kommunerne fortæller, at særligt det kommunale tilsyn og ældretilsynet har et stort overlap. Mange kommuner skriver, at ét af disse burde være tilstrækkeligt, mens andre foreslår, at der gennemføres ét årligt tilsyn, der både dækker Serviceloven og Sundhedsloven.
  - Enkelte kommuner giver udtryk for, at man med fordel kunne betegne det kommunale tilsyn som "læringsbesøg", da de finder det mere retvisende.
- Andre kommuner er positive over for tilsynenes samspil:
  - Disse kommuner giver udtryk for, at der er godt samspil mellem tilsynene, og at de ser værdi i at kunne sammenholde resultaterne. Kommunerne nævner også, at de forskellige tilsyn tilsammen understøtter, at tilsynene kommer hele vejen rundt om de leverede ydelser fra både Serviceloven og Sundhedsloven.

*"Det giver god mening at have forskellige tilsyn, for de har forskelligt fokus. Vi vælger helt bevidst at dykke ned i borgerperspektivet i det kommunale tilsyn."*



- Enkelte kommuner skriver, at de bevidst tilpasser det kommunale tilsyn, så det supplerer tilsynene fra Styrelsen for Patientsikkerhed. Disse kommuner fortæller, at eftersom styrelsens tilsyn primært omhandler dokumentation og lovgivning, fokuserer de på at afdække borgernes oplevelser ved det kommunale tilsyn. Enkelte kommuner nævner specifikt, at de deltager på et årligt møde med styrelsen med henblik på at skabe samspil mellem tilsynene.
- Mange kommuner er særligt kritiske over for tilsynene fra Styrelsen for Patientsikkerhed:
  - Mange kommuner nævner, at styrelsens tilsyn hovedsageligt vægter kontrol, fejlfinding og påbud. Kommunerne oplever, at det i høj grad handler om at "bestå" frem for at få læring ud af styrelsens tilsyn, og de savner fokus på kvalitetsudvikling og mulighed for dialog. *"Styrelsens medarbejdere er dygtige og søde, men det er meget omstændigt og bliver oplevet som kontrol."*
  - En del kommuner er særligt kritiske over for ældretilsynet og nævner, at det ikke har fundet sin plads mellem de kommunale tilsyn og det sundhedsfaglige tilsyn.
  - Enkelte kommuner antyder, at styrelsens tilsyn generelt er uflexible og ikke forholder sig til de rekrutteringsudfordringer og andre lokale forhold, som påvirker opgaveløsningen.

## 3. Kommunecases

Nedenfor beskriver vi først grundlaget for de fire kommunecases og samler op på hovedpointer fra de dybdegående interviews. Herefter følger de illustrative cases for de fire kommuner – Solrød Kommune, Lolland Kommune, Faaborg-Midtfyn Kommune og Struer Kommune.

Formålet med casebeskrivelserne er at komme helt tæt på den lokale tilsynsproces i fire udvalgte kommuner. Casebeskrivelserne belyser plejeenhedernes oplevelser af og perspektiver på det kommunale tilsyn, herunder hvordan tilsynet kan kobles til læring og bidrage til arbejdet med at skabe en værdig ældrepleje.

### 3.1 Om casebeskrivelserne

De fire casekommuner er udvalgt på baggrund af deres gode praksis og deres forskellige måder at føre tilsyn på samt deres erfaringer med at koble tilsynet til læring og arbejdet med at skabe en værdig ældrepleje.

Casebeskrivelserne bygger på interviews med ældrechefer og ledere af myndighedsafdelingen samt ledere, teamledere og medarbejdere i hjemmeplejen og på plejecentre. Interviewene er suppleret med skriftligt materiale fra kommunernes hjemmesider, herunder kommunernes tilsynspolitik, værdighedspolitik og tilsynsrapporter.

PwC har gennemført følgende interviews i kommunerne:

- Solrød Kommune: Interview med ældrechefen, to gruppeledere i hjemmeplejen, to gruppeledere på et plejecenter og to medarbejdere på et plejecenter.
- Lolland Kommune: Interview med lederen af myndighedsafdelingen, en tilsynskonsulent, to ledere på fritvalgsområdet, to teamledere på plejecentre, tre medarbejdere fra hjemmeplejen og to medarbejdere på plejecentre.
- Faaborg-Midtfyn Kommune: Interview med ældrechefen, en leder af den kommunale hjemmepleje, en hjemmeplejeleder, en konstitueret leder af de kommunale plejecentre og en leder af et plejecenter.
- Struer Kommune: Interview med ældrechefen, en leder af et plejecenter og to medarbejdere på et plejecenter.

Hver kommune har fået tilsendt og godkendt den færdige casebeskrivelse.

## 3.2 Solrød Kommune

Solrød Kommune har ansat et privat firma til at gennemføre tilsyn på plejecentre og i hjemmeplejen. Tidligere varetog kommunen selv tilsynet, men på grund af en omorganisering, som medførte fælles ledelse for myndighed og udførerenheder, valgte kommunen at placere tilsynsopgaven hos et privat firma siden 2016. Solrød Kommune har holdt fast i at anvende sin egen tilsynsmanual.

### Enheder i ældreplejen

Kommunal hjemmeplejeenhed: 1

Privat leverandør af hjemmehjælp: 1

Kommunalt plejecenter: 1

Privat plejecenter: 1



### Hvem varetager tilsynet?

Tilsynet varetages af det private firma Powercare. Ved valget af firma har Solrød Kommune lagt vægt på, at Powercare har været lydhør over for kommunens ønsker og har sat sig ind i de lokale forhold.



### Tilsynets grundlag

Det kommunale tilsyn gennemføres uanmeldt og tager udgangspunkt i kommunes egen tilsynsmanual. Manualen blev udarbejdet, da Solrød Kommune selv varetog tilsynet, og man har valgt, at det private firma anvender samme manual, da den er tilpasset organisationen og værdighedspolitikken.

Manualen har fokus på, om borgerne modtager den hjælp, som de er visiteret til, om borgerne inddrages i tilrettelæggelsen, og om borgerne inddrages i selve udførelsen af hjælpen. Herudover indgår spørgsmål om dokumentation, medicinhåndtering, medarbejderflow, sygefravær og kvalitetsforbedrende initiativer siden sidste tilsynsbesøg.

Tilsynet er baseret på interviews med ledelse, medarbejdere og borgere. Der indgår også interviews med pårørende, hvis de er til stede under tilsynsbesøget. I hjemmeplejen kører den tilsynsførende ud sammen med medarbejderne og interviewer borgeren, mens medarbejderen er til stede. Her gennemføres interviews med 20 borgere, der både dækker over den kommunale og den private leverandør af hjemmehjælp.



### Tilbage melding på tilsynet

Tilbage meldingen på tilsynet sker i første omgang ved, at den tilsynsførende giver en kort mundtlig tilbage melding til enheds- eller gruppelederen ved tilsynsbesøgets afslutning. Her får lederen indtryk af tilsynets overordnede fund.

Efterfølgende udarbejdes der en tilsynsrapport, som enhedens ledelse får mulighed for at kommentere på. Ved interviewene fremhæver lederne, at rapporten er fyldestgørende og overskuelig, og de sætter pris på, at det fremgår tydeligt, hvis tilsynet finder noget, der skal handles på.



### Opfølgning på tilsynet

Lederne oplever generelt, at tilsynsrapporten er et arbejdsredskab, der giver dem en vigtig viden, som de kan arbejde videre med. Hvis tilsynet giver anledning til justeringer, udarbejder de lokale enheder handleplaner, som tilpasses alt efter, om problematikken gælder hele enheden eller et enkelt team.

Tilsynsrapporten bliver samtidig anvendt som et grundlag for dialog mellem leder og medarbejdere. Lederne fortæller, at de formidler tilsynets resultater på teammøder, og i formidlingen til medarbejderne bliver læringsperspektivet vægtet højt. Herudover lægger lederne vægt på at fremhæve de positive fund, så medarbejderne føler, at tilsynet resulterer i et velfortjent skulderklap. Lederne nævner også, at de arbejder med at understøtte læring fra tilsynet i den løbende kommunikation og sparring med medarbejderne.

Solrød Kommune har generelt fokus på at skabe læring på tværs af plejeenhederne, herunder også på tværs af de kommunale og private enheder. Kommunen ønsker samtidig, at tilsynet følger op på tidligere års tilsyn, så politikere, bruger- og pårørenderåd samt ældrerråd kan følge med i udviklingen.



### **Styrker ved modellen**

Ved interviewene nævner ledere og medarbejdere flere styrker ved den valgte tilsynsmodel. De har generelt en oplevelse af, at tilsynet kommer hele vejen rundt, og mange lægger vægt på, at det private firma sikrer tilsynets objektivitet og legitimitet.

Ledere i Solrød Kommune lægger vægt på, at det er en styrke, at tilsynsmodellen er tilpasset de lokale forhold, i og med at man er fortsat med at anvende kommunens egen tilsynsmanual.

Ledere og medarbejdere peger generelt på mange fordele ved, at tilsynet varetages af et eksternt firma. De nævner, at modellen virker mere troværdig udadtil, og medarbejdere og borgere kan føle sig bedre tilpas, når de udtaler sig, fordi den tilsynsførende ikke har nogen relation til organisationen.

Enkelte medarbejdere i hjemmeplejen pointerer samtidig, at borgerne er trygge ved interviewene, fordi en velkendt medarbejder er til stede sammen med den tilsynsførende.



### **Koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje**

Når repræsentanter fra Solrød Kommune spørges ind til koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje, nævnes det, at man arbejder bevidst med, at tilsynet knytter an til kommunens værdighedspolitik og organisering. Dette kommer blandt andet til udtryk ved brugen af kommunens egen tilsynsmanual.

De interviewede ledere peger på, at der er godt samspil mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje. Det skyldes, ifølge lederne, at tilsynet medfører, at de bliver opmærksomme på eventuelle forbedringspunkter, og at de fastholder fokus på værdighed i det daglige arbejde.

Medarbejderne fremhæver, at tilsynet i høj grad får dem til at reflektere over, hvad værdighed er. De peger på, at det kan være svært for tilsynet at måle graden af værdighed gennem medarbejderinterviewene, men de nævner, at tilbagemeldingerne fra borgerne tyder på, at den tilsynsførende har været god til at sætte fokus på livskvalitet og værdighed i borgerinterviewene.



### **Udviklingspotentialer**

De gennemførte interviews peger på enkelte udviklingspotentialer ved tilsynsmodellen:

- Enkelte ledere udtrykker ønske om, at flere pårørende inddrages i tilsynet, samt at medarbejdere, borgere og pårørende får mulighed for at forberede sig inden interviewet, så det sikres, at de får givet udtryk for de ting, som er vigtige for dem.
- Enkelte ledere udtrykker, at de gerne ser, at der bliver afholdt et møde med den tilsynsførende, hvor tilsynsrapporten bliver gennemgået i fællesskab. Samtidig vil lederne gerne have besked fra det eksterne firma om, hvornår de kan forvente at modtage tilsynsrapporten, så de kan planlægge formidlingen til medarbejderne.

### 3.3 Lolland Kommune

Lolland Kommune har siden 2018 selv varetaget tilsynet efter at have anvendt BDO i en årrække. I dag har kommunen ansat en tilsynskonsulent, som varetager tilsynsopgaven i hele kommunen – både på plejecentre og i hjemmeplejen.

#### Enheder i ældreplejen

Kommunale hjemmeplejeteams: 9

Privat leverandør af hjemmehjælp: 1

Kommunale plejecentre: 12

Privat plejecenter: 1



#### Hvem varetager tilsynet?

Tilsynet er forankret i kommunens myndighedsafdeling. Tilsynsopgaven varetages af en tilsynskonsulent, som udelukkende arbejder med tilsyn, kvalitetsstandarder og dokumentation. Tilsynskonsulenten er et kendt ansigt blandt lederne af plejeenhederne, og interviewene giver indtryk af, at vedkommende er yderst vellidt, da hun har ry for at være professionel og fair.



#### Tilsynets grundlag

Lolland Kommune har bevidst valgt at ændre det tidligere fokus på kontrol, så det kommunale tilsyn i dag vægter læring over kontrol. Interviewene har primært fokus på borgernes oplevelse af kvaliteten af de visiterede opgaver, herunder om borgerne medvirker til udførelsen, og om de oplever at have selvbestemmelse. Herudover vurderer tilsynet, om dokumentationen lever op til retningslinjerne, og om borgerne modtager den visiterede hjælp. Tilsynet følger samme tilgang og fokusområder hvert år, og nedenfor udfolder vi variationer i grundlaget for tilsynet på plejecentre og i hjemmeplejen:

##### Plejecentre

Kommunen gennemfører ét årligt uanmeldt tilsyn af 4-6 timers varighed. Tilsynet omfatter interviews med tre borgere på hvert plejecenter, ligesom der gennemføres samtaler med ledelse og plejepersonale. Der indgår også interviews med pårørende, hvis de er til stede. Ledelsen modtager en mail forud for tilsynet om, at tilsynet snart vil finde sted, men der oplyses ikke en specifik dato.

Herudover foretager kommunen én gang årligt et administrativt tilsyn, som udelukkende er baseret på gennemgang af dokumentationen blandt 10 tilfældigt udvalgte borgere pr. plejecenter.

##### Hjemmeplejen

Kommunen foretager løbende uanmeldt tilsyn hos kommunale såvel som private leverandører af hjemmepleje. Tilsynet indebærer fire årlige runder af interviews med tre borgere i hver runde, og hvert tilsyn varer ca. 45 min. Lederne i hjemmeplejen bliver informeret om, hvilke borgere der er udvalgt til interview, men får ikke at vide, hvornår interviewene finder sted.

Herudover foretager kommunen én gang årligt et administrativt tilsyn, som udelukkende er baseret på gennemgang af dokumentationen blandt 10 tilfældigt udvalgte borgere pr. kommunalt hjemmeplejeteam og pr. privat leverandør.



#### Tilbage melding på tilsynet

Tilbage meldingen på tilsynet foregår overordnet set på samme måde for plejecentre og hjemmeplejen, bortset fra at ledere på plejecentre får en mundtlig tilbage melding ved tilsynsbesøgets afslutning, hvis det er muligt. Ved de administrative tilsyn får ledere for plejecentre og hjemmeplejen en skriftlig tilbage melding på tilsynet.

Lederne af den enkelte enhed modtager en tilsynsrapport for enheden, som indeholder anbefalinger på baggrund af tilsynet. Ved interviewene giver lederne udtryk for, at de er glade for tilbage meldingerne, og at de generelt oplever at have en god og ærlig dialog med tilsynskonsulenten. De fortæller, at der er en fælles opfattelse af, at det er nødvendigt, at tilsynskonsulenten noterer tingene, som de er – også selvom det måtte indebære en politisk "varm kartoffel" eller beskrivelse af forhold, som ikke kun er rosenrøde.



### **Opfølgning på tilsynet**

De interviewede ledere giver udtryk for, at de i høj grad anvender tilsynsrapporten, og at de anser den som et vigtigt blik ind i arbejdet. Lederne deler de væsentligste fund og eventuelle anbefalinger med personalet, blandt andet på personalemøder, teammøder og tavlemøder. Her involverer lederne også deres medarbejderne i, hvordan enhederne kan arbejde videre med tilsynets resultater.

Medarbejderne giver generelt udtryk for, at de bliver inddraget i løsningen, hvis tilsynet giver anledning til justeringer. De oplever, at tilsynet bidrager til noget positivt, fordi det giver anledning til generelle drøftelser og afklaringer omkring arbejdet.

Lederne fortæller, at den konkrete opfølgning afhænger af, hvad en eventuel anbefaling drejer sig om. Hvis der tegner sig et generelt billede, udarbejder lederen en handleplan, men hvis det drejer sig om en enkelt borger, følges der op med vedkommende og eventuelt pårørende. Enhederne har tilknyttet ressourcepersoner, som er dokumentationsansvarlige, og disse ressourcepersoner kan inddrages, hvis anbefalingen handler om dokumentation.

Lolland Kommune har generelt fokus på, at tilsyn skal resultere i læring og udvikling, og at tilsynet skal være et arbejdsredskab til enhederne. Når anbefalingerne er givet videre til lederne, er der tillid til, at enhederne selv håndterer opmærksomhedspunkterne, og tilsynskonsulenten følger derfor ikke op på tidligere års tilsyn. Interviewene tyder på, at tilliden går begge veje – lederne giver udtryk for, at de har tillid til, at tilsynskonsulenten gennemfører tilsynet på en fair måde, og at hun noterer de nødvendige pointer i rapporten.



### **Styrker ved modellen**

På tværs af interviewene nævner medarbejdere og ledere primært fordele ved tilsynsmodellen. Medarbejdere og ledere giver udtryk for, at kommunens tilsynskonsulent har omfattende kendskab til organisationen, hvilket gør hende i stand til at vurdere, om borgerne får leveret den hjælp, de har krav på. Samtidig har hun forståelse for medarbejdernes rammer og kan komme med konkrete anbefalinger, som enhederne kan arbejde videre med. Herudover ses det som en fordel, at tilsynskonsulenten har nem adgang til ledere og medarbejdere, hvis der er behov for afklaringer, ligesom lederne ved, hvem de skal kontakte, hvis de har spørgsmål til tilsynet.



### **Koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje**

I Lolland Kommune er tilsynspolitikken udarbejdet på baggrund af værdighedspolitikken, og der anvendes nogle af de samme ord og fokuspunkter i de to dokumenter.

Når medarbejdere og ledere spørges ind til koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje, giver de udtryk for, at værdig ældrepleje er omdrejningspunktet for tilsynet. Lederne nævner, at værdighed indebærer, at borgerne bliver set som mennesker og ikke blot som en opgave, og de ønsker, at tilsynet indfanger denne tilgang til faget.

Ledere og medarbejdere nævner også, at tilsynet skal sikre, at borgerne får den hjælp, som de er visiteret til, men at værdighed samtidig handler om at have blik for, at borgerne er forskellige, og at "pakken" i nogle tilfælde skal tilpasses. Derfor er det vigtigt, at tilsynet tilpasses de lokale forhold. Lederne og medarbejdere peger i den forbindelse på vigtigheden af, at tilsynet omfatter kvalitative interviews og har fokus på borgerperspektivet, som det er tilfældet i Lolland Kommune – frem for primært at fokusere på dokumentationen.



### **Udviklingspotentialer**

De gennemførte interviews peger på enkelte udviklingspotentialer ved tilsynsmodellen:

- Enkelte teamledere giver udtryk for, at de gerne så, at der blev gennemført flere borgerinterviews i forbindelse med tilsynet. Tilsynet indebærer interviews med et begrænset

antal borgere fra hver enhed, og resultaterne kan derfor være præget af enkelttilfælde, som ikke er repræsentative for den samlede borgergruppe.

- Enkelte medarbejdere nævner eksempler på borgere, som ikke var klar over formålet med at medvirke i tilsynet, og at interviewet med tilsynskonsulenten skabte forvirring. Der bør derfor være fokus på at sikre, at borgerne er klar over, hvad interviewet handler om.

### 3.4 Faaborg-Midtfyn Kommune

I Faaborg-Midtfyn Kommune varetages det kommunale tilsyn på plejecentre og i hjemmeplejen af Socialtilsyn Syd. Tilsynet har et årligt fokusområde, som i 2021 er borgernes oplevelse af ensomhed.

Det skal nævnes, at denne case udelukkende bygger på interviews med ældrechef og ledere, da kommunen har ønsket at skåne medarbejderne på grund af udfordringer med personalemangel.

#### Enheder i ældreplejen

Kommunale hjemmeplejegrupper: 7

Private leverandører af hjemmehjælp: 3

Kommunale plejecentre: 8

Privat plejecenter: 1



#### Hvem varetager tilsynet?

Det kommunale tilsyn varetages af Socialtilsyn Syd. Kommunen har valgt at indgå samarbejde med Socialtilsyn Syd, da de har solide tilsynskompetencer og kendskab til kommunen, samtidig med at de opererer som selvstændig tilsynsenhed.



#### Tilsynets grundlag

Faaborg-Midtfyn Kommune fastlægger tilsynets metoder og temaer i samarbejde med Socialtilsyn Syd på et møde mellem ældrechefen og Socialtilsynet. Forud for mødet taler ældrechefen med lederne af hjemmeplejen og plejecentrene, hvor praktiske læringspunkter og erfaringer fra tidligere tilsyn bliver drøftet.

Tilsynet er baseret på interviews med ledere fra alle enheder, to medarbejdere fra hver enhed og to borgere fra hver enhed. Herudover indgår observationer af fællesarealerne på plejecentrene, ligesom der kan gennemføres interviews med andre faggrupper, fx sygeplejersker og rengøringspersonale.



#### Tilbage melding på tilsynet

Tilbage meldingen indebærer i første omgang, at den tilsynsførende giver en mundtlig tilbage melding til enhedslederen ved tilsynsbesøgets afslutning. Herefter modtager enhedslederen en rapport, hvor det er muligt at sende kommentarer omkring faktuelle ting, eller hvis rapporten skulle give anledning til undren.

Tilsynet resulterer i en endelig rapport for hver enhed og en samlet rapport for henholdsvis plejecentre og hjemmepleje. Ved interviewene peger lederne på, at rapporterne er læsevenlige og giver et godt overblik over tilsynets resultater. Kommunen har i sin bestilling af rapporterne bedt om, at der bliver lagt særlig vægt på lærings- og udviklingspunkter.



#### Opfølgning på tilsynet

Faaborg-Midtfyn Kommune arbejder aktivt med at skabe en kultur i organisationen, hvor tilsynet opfattes som en læringsmulighed frem for en bedømmelse. Ældrechefen og lederne på området fortæller, at de er opmærksomme på den diskurs, de skaber omkring tilsynet.

Når lederne har modtaget tilsynsrapporten, kommunikerer de essensen videre til medarbejderne via fælles møder. Enkelte ledere nævner, at de også løbende refererer tilbage til tilsynets resultater i dialogen med medarbejderne, hvilket lederne oplever styrker deres argumentation.

Hvis tilsynet giver anledning til justeringer, udarbejder enheden en handleplan i form af et separat skema, hvor det angives, hvordan man arbejder med hvert punkt. Lederne fortæller, at de så vidt muligt drøfter forslag til kvalitetsløft med medarbejderne og inddrager medarbejderne i løsningen – eksempelvis har en enhed etableret en måltidsgruppe i hvert team, som samler op på borgernes ønsker til maden.



Udover at den nærmeste leder er ansvarlig for opfølgningen på konkrete lærings- og udviklingspunkter, har kommunen valgt en model, hvor Socialtilsyn Syd samler op på tidligere tilsyn, hvis tilsynet har påpeget opmærksomhedspunkter, der har givet anledning til justeringer.

Faaborg-Midtfyn Kommune har generelt fokus på læring, sparring og fælles løsninger på tværs af plejeenhederne. Eksempelvis har udviklingssygeplejerskerne afholdt et forløb om dokumentation, kommunikation og etik, og i den forbindelse har lederne haft mulighed for at sparre med hinanden på tværgående møder.



### **Styrker ved modellen**

De interviewede ledere nævner primært styrker ved den valgte tilsynsmodel. De mener, at det indeholder en god signalværdi, at kommunen er åben over for en udefrakommende vurdering. Herudover peger de på, at der er stor legitimitet forbundet med Socialtilsyn Syd, da de er eksperter inden for tilsynsopgaver. Lederne fortæller også, at de har et godt indtryk af de tilsynsførende, som stiller relevante og åbne spørgsmål og generelt fremstår venlige og professionelle.

Lederne lægger vægt på, at tilsynet kan resultere i ny læring, men også give lederen vigtige påmindelser om ting, som der fortsat skal arbejdes med. Enkelte ledere nævner, at det årlige tema er relevant og flugter med andre fokusområder i kommunen.



### **Koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje**

I Faaborg-Midtfyn Kommune danner værdighedspolitikken og tilsynspolitikken fælles grundlag for tilsynet. Kommunen har fokus på at skabe sammenhæng, så borgere og pårørende oplever, at de overordnede politikker stemmer overens med det, de møder i hverdagen.

Når lederne spørges ind til koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje, fortæller de, at værdig ældrepleje handler om, at borgerne får det, de er visiteret til på baggrund af kvalitetsstandarderne, og at hjælpen leveres med værdighed af fagligt dygtige medarbejdere. Lederne nævner, at værdighed også handler om at være opmærksom på, hvis borgerne er ensomme, og de fremhæver i den forbindelse relevansen af dette års tema.

Enkelte ledere nævner, at de anvender tilsynsrapporten til at indlede dialog med medarbejderne om værdighed og etik samt drøfte, hvad man stiller op, hvis der sker noget uværdigt. Lederne fremhæver, at tilsynet spiller en vigtig rolle i forhold til at skabe en kultur, hvor det er legitimt for medarbejderne at tale med lederen om, hvis de ser og hører om noget, som ikke er i orden.



### **Udviklingspotentialer**

De gennemførte interviews peger på enkelte udviklingspotentialer ved tilsynsmodellen:

- Enkelte ledere påpeger vigtigheden af ensartethed og gennemsigtighed ved tilsynet, da de har erfaring med, at de tilsynsførende anvender scoring og udviklingspunkter forskelligt. Herudover nævner lederne, at der i nogle tilfælde bør være større fokus på at afstemme ordvalget i tilsynsrapporten, så det afspejler graden af alvor.
- Nogle ledere efterspørger mere handlingsanvisende feedback fra tilsynet. Det skal dog nævnes, at andre ledere sætter pris på, at de selv kan definere handlinger og involvere medarbejderne i at skabe løsninger.
- Det fremgår af interviewene, at der ikke eksisterer faste procedurer for, hvordan lederne følger op på tilsynene, hvilket gør opfølgningen afhængig af den enkelte leder.
- Enkelte ledere nævner problematikken omkring tilsynets repræsentativitet. De er i tvivl, om tilsynet finder frem til alle de relevante læringspunkter, da det er baseret på et sparsomt grundlag.

## 3.5 Struer Kommune

Struer Kommune har tidligere varetaget hele det kommunale tilsyn selv, men har siden 2020 anvendt BDO til at føre tilsyn med plejecentrene. Kommunen fører fortsat selv tilsyn i hjemmeplejen.

Kommunen har været glad for det nye tilsyn på plejecentrene og overvejer også at lave ændringer i tilsynet i hjemmeplejen. Denne casebeskrivelse fokuserer på tilsynsmodellen på plejecentrene, medmindre andet er angivet.

### Enheder i ældreplejen

Kommunal hjemmeplejeeenhed: 1

Private leverandører af hjemmehjælp: 2

Kommunale plejecentre: 4

Demensenhed: 1



### Hvem varetager tilsynet?

Det kommunale tilsyn på plejecentrene gennemføres af BDO, mens kommunens egen visitationsenhed varetager tilsynet i hjemmeplejen.



### Tilsynets grundlag

I Struer Kommune er der væsentlige forskelle i grundlaget for tilsynet i henholdsvis plejecentre og hjemmeplejen. Vi udfolder grundlaget nedenfor:

#### Plejecentre

BDO gennemfører ét årligt uanmeldt tilsyn på alle kommunale og private plejecentre. I 2020 havde kommunen ikke valgt et særligt tema, men i 2021 indgår kommunens arbejde med en ny værdighedspolitik som tema i tilsynet.

Tilsynet indebærer interviews med alle ledere, enkelte medarbejdere og enkelte borgere. Der gennemføres også interviews med pårørende, hvis de er til stede under tilsynet. Borgerne udvælges, så der både er repræsentation af borgere, som har boet på plejecenteret i kortere og længere tid. Udover interviewene udføres der observationer af fællesarealerne og gennemgang af dokumentation.

#### Hjemmepleje

Tilsynet i hjemmeplejen indebærer en løbende opfølgning i omsorgssystemet samt en årlig opsamling, hvor eventuelle klager også samles i en rapport. Herudover gennemfører kommunen brugerundersøgelser hvert andet år, hvor visitator spørger et repræsentativt antal borgere om deres vurdering af hjælpen. Kommunen overvejer at udbygge tilsynsmodellen med kvalitative interviews med særligt fokus på borgernes oplevelser af hjælpen.



### Tilbage melding på tilsynet

Tilbage meldingen sker i første omgang ved, at lederen får en mundtlig tilbage melding fra den tilsynsførende ved besøgets afslutning. I interviewene giver ledelsen udtryk for, at de sætter pris på den mundtlige tilbage melding, da den giver indtryk af tilsynets resultat. Den mundtlige tilbage melding opleves ikke som en løftet pegeping, men som en uformel dialog med fokus på læring og udviklingspotentialer.

Tilsynet resulterer i en rapport for hvert plejecenter, som den enkelte leder har mulighed for at kommentere, og en samlet rapport for kommunens plejecentre. Ledelsen fortæller, at de generelt oplever stor værdi i tilsynsrapportens anbefalinger.



### Opfølgning på tilsynet

Struer Kommune fremhæver læringsperspektivet ved det kommunale tilsyn og lægger vægt på, at tilsynsrapportens anbefalinger understøtter det løbende kvalitetsarbejde på plejecentrene.

En leder fortæller, at vedkommende printer den endelige tilsynsrapport og lægger den ud til medarbejderne. Herudover tager lederne rapporten med på personalemøder, hvor der sker en drøftelse af tilsynets resultater og arbejdet med eventuelle anbefalinger.

Hvis tilsynet giver anledning til justeringer, udarbejder den enkelte enhed en handleplan, som lederen er ansvarlig for at følge op på. Struer Kommune har samtidig bedt BDO om at følge op på resultater fra sidste års tilsyn.



### **Styrker ved modellen**

Interviewene med ledelse og medarbejdere peger på adskillige styrker ved tilsynsmodellen. Ledere og medarbejdere fremhæver, at det sender et positivt signal udadtil, at kommunen tør lukke dørene op, og deres generelle oplevelse er, at tilsynet bliver udført professionelt, fagligt og grundigt.

Ledelse og medarbejdere peger samtidig på, at tilsynet i høj grad bidrager med læring. De fremhæver, at det eksterne tilsyn kan observere ting, som de selv er blevet blinde for. De mener samtidig, at en lille kommune som Struer bør vælge et eksternt firma til at gennemføre tilsynet, da man ellers risikerer, at tilsynet bliver påvirket af interne relationer. Medarbejderne nævner, at de føler sig bedre tilpas, når tilsynet gennemføres af en "neutral" person.

Ledelse og medarbejdere fremhæver den tilsynsførendes professionelle og faglige tilgang. De nævner, at interviewene foregår på en behagelig måde, at de interviewede føler sig anerkendt og lyttet til, samt at den tilsynsførende bevæger sig rundt i huset med respekt for personale og beboere. Herudover peger ledelsen på vigtigheden af, at tilsynet indeholder en vurdering af både de fysiske omgivelser og det psykiske miljø på baggrund af de kvalitative interviews og observationer – og ikke alene en gennemgang af dokumentationen.



### **Koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje**

Struer Kommune er i gang med at udarbejde en ny værdighedspolitik, og enhederne bliver inddraget i arbejdet med at definere temaer, som er forbundet med værdighed. På den baggrund er det besluttet at inkorporere værdighed som tema i tilsynet.

Når lederne spørges ind til koblingen mellem tilsynet og arbejdet med at sikre en værdig ældrepleje, nævner de, at tilsynet skal vise, at værdighedspolitikken er "ude og leve", og at det ikke bare er et stykke papir, der ligger i en skuffe. Ledelsen forventer, at medarbejderne ved, hvad værdighedspolitikken indeholder, og at de kan forklare, hvordan de aktivt arbejder med den.

Medarbejderne giver udtryk for, at tilsyn og værdig ældrepleje hænger sammen. De nævner, at det blandt andet skal fremgå af dokumentationen, hvordan de arbejder med værdighed. Medarbejderne oplever dog, at de kan have svært ved at vide, hvor og hvordan de skal notere værdighedsarbejdet i omsorgssystemet, ligesom dokumentationen kan være udfordret af, at oplevelsen af værdighed er forskellig fra borger til borger.



### **Udviklingspotentialer**

De gennemførte interviews peger på enkelte udviklingspotentialer ved tilsynsmodellen:

- Enkelte enheder giver udtryk for, at de gerne så, at der blev kommunikeret mere klart omkring, hvad tilsynet måler enhederne på.
- En leder fortæller, at vedkommende har oplevet, at tilsynet påpeger elementer af dokumentationen, som ikke er lovpligtige, og som ikke anvendes i den specifikke enhed. Lederen mener derfor, at kommunen forud for tilsynet bør formidle viden om den lokale dokumentationspraksis, så tilsynet kan fokusere på relevante forhold ved dokumentationen.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



**Succes skaber vi sammen ...**