

Bilag til årsagsanalyse og læringsopsamling

vedrørende de to plejehjem i Generationernes Hus



SUNDHED OG OMSORG
Aarhus Kommune

Indhold

Bilag 1: Kommissorium	3
1.1 Baggrund og formål	3
1.2 Opgavebeskrivelse	3
1.3 Data og metode	4
1.4 Leverancer	4
1.5 Opgavens organisatoriske rammer	4
1.6 Tidsplan	4
 Bilag 2: Data og metode	 5
1.7 Den metodiske tilgang	5
1.8 Metodiske fravalg	6
1.9 Datagrundlag	6
1.9.1 Kvalitativt data – skriftlige kilder	6
1.9.2 Kvalitative data - klager og bekymringshenvendelser	7
1.9.3 Kvalitative data - Interviews	7
1.9.4 Kvantitativt data	9

Bilag 1: Kommissorium

1.1 Baggrund og formål

Rådmanden for Sundhed og Omsorg har iværksat en Genopretningsplan for plejehjemmene på Generationernes Hus, der blev behandlet på møde i Sundheds- og Omsorgsudvalget den 19. marts 2025. Genopretningsplanen indebærer, at der har skullet laves en årsagsanalyse og læringsopsamling af forløbet på plejehjemmene i Generationernes Hus fra 2020-2025.

Formålet med analysen er at:

- Opnå organisatorisk læring, der kan mindske sandsynligheden for, at plejehjemmene og andre driftsenheder i Sundhed og Omsorg kommer i en situation, som vi har set den udvikle sig på plejehjemmene i Generationernes Hus. Fokus vil være på det indholdsmæssige og med et fremadskuende perspektiv.
- Analysen skal resultere i anbefalinger, der skaber grundlag for at træffe beslutninger om fremtidige procedurer og organisering med henblik på at undgå lignende situationer – herunder procedurer der sikrer, at rådmanden og Sundheds- og Omsorgsudvalget informeres og involveres rettidigt.

1.2 Opgavebeskrivelse

Analysen skal undersøge og redegøre for de væsentligste udfordringer i forløbet på plejehjemmene i Generationernes Hus, som ved sundhedsfagligt tilsynsbesøg fra Styrelsen for Patientsikkerhed Hus 3, 10. december 2024) førte til påbud om, at plejeenheden skal sikre:

1. forsvarlig medicinhandling, herunder implementering af instruks herom.
2. at der er gennemført systematiske sygeplejefaglige vurderinger og opfølgning herpå.
3. tilstrækkelig journalføring, herunder implementering af instruks herom

og ved tilsynsbesøg fra Ældretilsynet (Hus 9, 28. november 2024) førte til påbud om, at plejeenheden skal:

- a) sikre borgernes selvbestemmelse og livskvalitet (tema 1),
- b) sikre borgernes trivsel og relationer (tema 2),
- c) sikre, at der anvendes faglige metoder og arbejdsgange til sikring af, at der ydes hjælp, omsorg og pleje af den fornødne kvalitet (tema 3),
- d) sikre, at organisering og kompetencer understøtter varetagelse af kerneopgaven (tema 4), og
- e) sikre procedurer og dokumentationspraksis, der understøtter, at der ydes hjælp, omsorg og pleje af fornøden kvalitet (tema 5).

Et centralt omdrejningspunkt i analysen er at sætte fokus på Sundhed og Omsorgs organisatoriske håndtering af bekymringshenvendelser og klager ift. at få identificeret gennemgående tematikker og mønstre.

Analysen skal indeholde en oversigt over, hvilke tiltag der er blevet iværksat efter, at man blev gjort bekendt med muligt kritisable forhold mv., som følge af bekymringshenvendelser, klager, tilsynsbesøg, LMU-drøftelser mv.

Analysen og redegørelsen skal omfatte perioden fra 2020 til tidspunktet for analysens start. Styregruppen for analysen kan, i det omfang den finder det relevant, beslutte også at inddrage forhold, der tidsmæssigt ligger uden for den angivne periode.

Analysen skal identificere centrale årsager til udfordringerne på plejehjemmene i Generationernes Hus. Analysen skal i den forbindelse inddrage de økonomiske og personalemæssige rammer, procedurer og sagsgange, arbejdet med den faglige kvalitet, ledelsesforhold, de fysiske rammer, organisering, relevante aspekter af Generationernes Hus som helhed, samt samspil med øvrige forvaltningsenheder i

magistratsafdelingerne i Aarhus Kommune. Analysen har ikke fokus på enkeltindivider, men procedurer og arbejdsgange.

Analysen skal pege på, hvilke centrale lærings- og forbedringsbehov der kan identificeres og iværksættes, hvis risikoen for lignende situationer skal minimeres fremadrettet. Herunder bidrage til en systematik der sikrer, at rådmand og Sundheds- og Omsorgsudvalget bliver informeret og involveret rettidigt.

Analysen skal anlægge et systemperspektiv, og ikke undersøge eller redegøre for enkelte pleje- og omsorgsforløb for beboere på plejehjemmene i Generationernes Hus.

1.3 Data og metode

Analysen og redegørelsen skal baseres på skriftligt materiale fra hele perioden, herunder beslutningsgrundlag, bekymringshenvendelser og klager, tilsynsrapporter og handleplaner, arbejdsgangsbeskrivelser og vejledninger, personale- og MED-møder.

Der gennemføres interviews og møder med borgere, pårørende, medarbejdere og ledere, herunder også ledere, som er fratrådt deres ansættelse i Sundhed og Omsorg, hvis de ønsker at medvirke.

Analysen trækker på metoder og tilgange i en kerneårsagsanalyse, hvor det grundlæggende formål er lærende og hvor data analyseres med det formål at afdække centrale årsager til et hændelsesforløb. Resultatet bliver en forklaringsmodel, som kan danne baggrund for konkrete læringstiltag.

1.4 Leverancer

En tidslinje som viser hændelsesforløbet og de tiltag, der er iværksat i perioden.

En årsagsanalyse og læringsopsamling med anbefalinger, der kan danne grundlag for at træffe beslutninger om fremtidige procedurer og organisering med henblik på undgå lignende situationer.

1.5 Opgavens organisatoriske rammer

Styregruppen er projektejer og har beslutningskompetencen i projektet. Styregruppen består af:

- Christian Boel, direktør og formand for styregruppen
- Heidi Have, forvaltningschef, Ældre og Omsorg
- Steen Lee Mortensen, kontorchef, HR
- Hanne Lynghøj Ellerbæk, udviklings- og analysechef, Staben for Politik, Udvikling og kommunikation.
- Kirsten Obling, Stabschef og faglig chef for Kvalitet og Forbedringer, Pleje- og Rehabilitering

Analysen udføres af konsulenter i Sundhed og Omsorg med kvalitative og kvantitative analysekompetencer og erfaring med lignende analyseopgaver.

Konsulent Sidsel Vinge (fhv. projektchef i VIVE) tilknyttes som uvildig ekstern ekspert. Eksperten skal være med til at kvalitetssikre og perspektivere både design, analyse og anbefalinger.

1.6 Tidsplan

Ultimo marts: Igangsættelse af analysen

Ultimo maj: Foreløbige resultater forelægges styregruppen

Den 18. juni: Afrapportering til Sundheds- og Omsorgsudvalget

Bilag 2: Data og metode

For at kunne besvare kommissoriet er der anvendt en metodisk tilgang, som dels muliggør en opstilling af et konkret hændelsesforløb for Generationernes Hus fra åbningen i november 2020 til og med de givne påbud primo 2025 (afsnit 3), samt en tematisk analyse baseret på åben kodning af interviewmaterialet, hvilket har resulteret i en række centrale tematikker (afsnit 4-9). Det er væsentligt at understrege, at analysen ikke har til formål at identificere individuelle fejl og mangler i forløbet, men i stedet belyse systemiske mekanismer og mønstre i organisationen.

Tilsammen danner hændelsesforløbet og temaanalysen grundlag for en række anbefalinger til fremtidig læring og dermed besvarelse af det stillede kommissorium. I de følgende afsnit redegøres nærmere for de metodiske valg og fravalg i forbindelse med analysen.

1.7 Den metodiske tilgang

Situationen i Generationernes Hus er kompleks. Hverdagen på et plejehjem består af interaktioner mellem beboere, pårørende, medarbejdere og ledere og udgør dermed et komplekst system, hvor arbejdsgange, kultur, ledelse og organisering spiller en afgørende rolle i at lykkes med at sikre omsorg, tryghed og livskvalitet for beboerne.

Denne kompleksitet forstærkes af, at Generationernes Hus er en del af en stor kommunal organisation med mange aktører, herunder flere understøttende funktioner og flere ledelseslag. Det betyder, at ingen aktør har det fulde overblik, og at forskellige dele af systemet kan have forskellige forståelser af, hvad der er sket og hvorfor.

Netop derfor er det væsentligt at tilgå analysen med en forståelse for, at de oplevelser og vurderinger, der kommer til udtryk, er formet af informanternes position, erfaring og perspektiv – og ikke nødvendigvis dækker hele sandheden, men bidrager til et samlet og nuanceret billede af situationen.

Der er anvendt en åben og induktiv metodetilgang, hvilket indebærer, at der ikke på forhånd har været defineret, hvad undersøgelsen forventedes at finde. I stedet er mønstre og temaer blevet identificeret på baggrund af det materiale, der er blevet analyseret.

En indholdsanalyse af en række skriftlige kilder danner en ramme omkring et hændelsesforløb, som kombineres med empiri fra interviews med nøglepersoner med viden om forløbet i Generationernes Hus i perioden. Det empiriske hovedfokus er lagt på interviewene, som både fungerer redegørende i forhold til hændelsesforløbet og tematiserende i forhold til at identificere årsager til den opståede situation. Dertil anvendes skriftlige kilder under de enkelte tematikker til at validere og perspektivere informanternes oplevelser.

De metodiske valg beskrevet ovenfor, har også nogle konsekvenser, som er værd at være opmærksom på. Først og fremmest er det en ressourcekrævende metodetilgang. Det kræver at der afvikles interviews med mange informanter og foretages en grundig tematisk analyse af interviewene, hvilket er en udfordring i forhold til den begrænsede undersøgelsesperiode. Der vil dermed være en risiko for at ikke alle væsentlige årsager og tematikker er blevet identificeret. Nogle personer med kendskab til Generationernes Hus vil måske tænke at fokus er lagt forkert eller at et tema er underbelyst. Temaerne er identificeret på baggrund af kodning af mønstre på tværs af flere eller alle informanter og er et udtryk for de temaer som står tydeligst frem hos informanterne som helhed. I næste afsnit redegøres nærmere for bevidste fravalg i forbindelse med analysen.

1.8 Metodiske fravalg

I udarbejdelsen af undersøgelsesdesignet er der prioriteret en række informanter, hvilket redegøres nærmere for i næste afsnit. Det betyder samtidig, at der er foretaget nogle bevidste fravalg. Fravalgene begrundes nærmere i dette afsnit. Den største begrænsning findes i at undersøgelsesperioden har været kort. Som nævnt i forrige afsnit er cirka 40 informanter inviteret til interview, hvilket har genereret et omfattende empirisk vidensgrundlag. Derudover begrundes en række specifikke fravalg nedenfor:

- **Ide-, projekterings- og anlægsfasen af Generationernes Hus** er alene beskrevet på baggrund af skriftligt kildemateriale. Der er sandsynligvis beslutninger i denne fase, som har haft betydning for Generationernes Hus' fysiske rammer. Det er ikke indkaldt informanter som har viden om disse faser. Dette begrundes i kommissoriets opsatte tidsafgrænsning.
- **Beboere og pårørende** er ikke kontaktet med henblik på at give ny viden ind i analysen. Dette begrundes dels i at beboere og pårørende har deltaget i en række dialogmøder og dels stadig inddrages i forhold til den igangværende genopretningsplan. Opsamlinger fra dialogmøderne har indgået i analysen under relevante tematikker, afsnit 4-9.
- **Tidligere chefer og ledere** er ikke inviteret til interviews som en del af analysen. Dette begrundes i den korte undersøgelsesperiode, og at der blandt nuværende ledere er repræsentation for de væsentligste dele af undersøgelsesperioden.
- **Nogle understøttende funktioner** fra forvaltningen er fravalgt som informanter. Dette begrundes i en nødvendig tidsprioritering af de understøttende funktioner. For eksempel er informanter fra demensteamet fravalgt på bekostning af en række informanter med anden faglig specialviden, som APN-sygeplejersker og kvalitetsudviklere.

1.9 Datagrundlag

I dette afsnit redegøres nærmere for det empiriske data der indgår i analysen. Dataene er primært kvalitative i form af en række skriftlige kilder, herunder f.eks. mødereferater, men særligt også en omfattende række interviews med nøgleinformanter. Endelig bruges kvantitative datakilder om medarbejderforhold og beboerforhold til at kvalificere det kvalitative data.

1.9.1 Kvalitativt data – skriftlige kilder

Der er indhentet dokumenter og sager fra flere systemer i Aarhus Kommune, herunder blandt andet journalsystemet GetOrganized, FirstAgenda, SharePoint og Aarhus Kommunes hjemmeside. Der er ikke fremsøgt dokumenter i elektroniske postkasser, mailbokse mv.

Desuden anvendes materiale fra afviklede dialogmøder med henholdsvis beboere og pårørende samt medarbejdere. Dette for at sikre, at deres oplevelser også er repræsenteret i analysen.

Referater og dagsordener fra relevante mødefora

Der er anvendt en søgestrategi med søgeord for at fremfinde sager og dokumenter med relevans for analysen, der har været behandlet på en række mødefora. Der er søgt på ordene "GH" og "Generationernes Hus" enkeltvis og i kombination. Der er søgt i titler, sagsfremstillinger, referater og bilag.

Såfremt søgeordet optræder i én eller flere dokumenter på et dagsordenpunkt, er alle dokumenter fra det pågældende punkt hentet ned og analyseret. Der er søgt i perioden fra den 1. januar 2020 til den 1. april 2025, medmindre andet er angivet, i de mødefora, som fremgår af tabellen nedenfor.

Samlet oversigt over mødefora

System	Mødefora	Søgeord til udvælgelse af sager og dokumenter
FirstAgenda	Aarhus Byråd	"GH" og "Generationernes Hus"
FirstAgenda	Sundheds- og Omsorgsudvalget	"GH" og "Generationernes Hus"
FirstAgenda	Rådmandsmøde (MSO)	"GH" og "Generationernes Hus"
FirstAgenda	Direktionsmøde (MSO)	"GH" og "Generationernes Hus"
FirstAgenda	Chefgruppen i Ældre og Omsorg,	"GH" og "Generationernes Hus"
FirstAgenda	Ledermøder i Midt-Øst, Ældre og Omsorg	"GH" og "Generationernes Hus"
SharePoint	Driftsstyregruppen for Generationernes Hus*	Alle dokumenter er medtaget
AAK-hjemmeside	Husrådet på Generationernes Hus	Alle dokumenter er medtaget

Note: *Dokumenter tilkommet sent i processen er ikke undersøgt i detaljer.

1.9.2 Kvalitative data - klager og bekymringshenvendelser

Klager og bekymringshenvendelser er fremsøgt i Aarhus Kommunes journalsystem GetOrganized. Aarhus Kommune overgik til GetOrganized den 13. juni 2022. Lukkede sager fra det tidligere journalsystem, eDoc, er overbragt til stadsarkivet, og kan derfor ikke søges frem i GetOrganized. Efter konkret vurdering er det besluttet, at sagerne fra stadsarkivet ikke søges udleveret, hvilket begrundes i den begrænsede undersøgelsesperiode vægtet op mod potentielt udbytte. Konsekvensen er, at klager og bekymringshenvendelser fra åbningen af Generationernes Hus til og med den 13. juni 2022 ikke er del af analysen.

1.9.3 Kvalitative data - Interviews

Fra perioden 25. april-8. maj 2025 er der inviteret til i alt 21 interviews fordelt på 40 udvalgte informanter, hvoraf tre har været forhindret i at deltage og resten er gennemført. Tre interviews er afviklet virtuelt, mens de resterende har været afviklet i fysisk form på henholdsvis Grøndalsvej 2, Viby og på Generationernes Hus.

11 interviews er afviklet som individuelle interviews, mens de resterende ti er afviklet som gruppeinterviews. Dette er besluttet ud fra et hensyn til sammenfald i opgaveportefølje og involvering i form af understøttelse af plejehjemmene i Generationernes Hus.

I forbindelse med analysen anvendes en lang række relevante citater fra informanter for at understrege deres oplevelse af situationen og forløbet i Generationernes Hus. Citaterne kan i nogle tilfælde være let omskrevet for at muliggøre anonymisering både i forhold til konkrete personer nævnt, men også i forhold til at anonymisere citatets kilde.

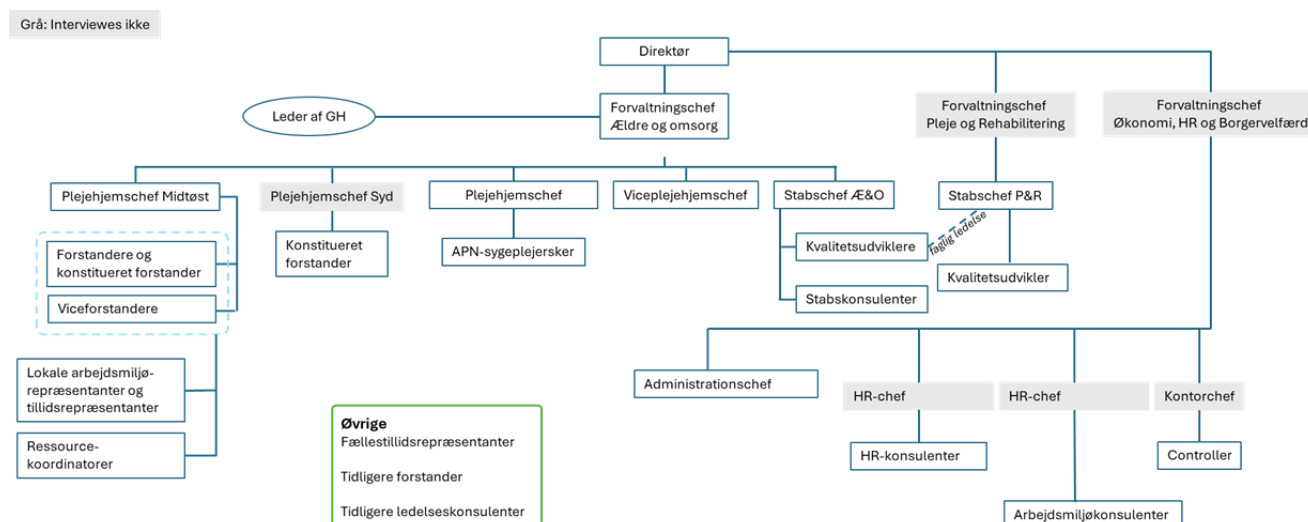
Udvælgelse af informanter

I udvælgelsen af informanter har der været fokus på at sikre et bredt udsnit af medarbejdere og ledere på alle niveauer, som har været involveret i Generationernes Hus undervejs fra åbning til den aktuelle situation, herunder også relevante støttefunktioner fra forvaltningen. Samtidig har der været taget et hensyn til det tidlige perspektiv for deadline for analysens færdiggørelse, hvilket er nærmere beskrevet i afsnit om metodiske fravalg.

Tirsdag den 22. april 2025 blev strategiske chefer, den lokale ledelse samt tillidsvalgte for de to plejehjem i Generationernes Hus orienteret om formålet med nærværende analyse, og her fik de også tilsendt en fuldkommen liste over udvalgte informanter.

Medarbejdere på Generationernes Hus blev informeret den 23. april. Samme dag afvikledes et frivilligt og virtuelt informationsmøde med det formål at give svar på eventuelle spørgsmål. Tilsvarende informationsmøde blev afviklet med tillidsvalgte fredag den 25. april 2025 med deltagelse af fællestillidsrepræsentanter.

Skematisk overblik over informanter:



Interviewguide

Som nævnt indledningsvist, er interviewene afviklet med en åben og induktiv metodisk tilgang. Formålet hermed har været at skabe tryghed i rummet og sikre åbenhed for, at alle relevante oplevelser og perspektiver har kunnet opstå.

Alle interviews har haft samme systematiske spørgestruktur. Først en indledende rammesætning, hvor informanterne er blevet informeret om formålet med undersøgelsen, intervieweres tilstedeværelse og mandat, anonymitet og behandling af data.

Dernæst er informanterne blev præsenteret for den åbne form på interviewet bestående af to halvdele; 1) en kronologisk gennemgang af oplevede hændelser, herunder tilknytning og opgaver relateret til plejehjemmene. 2) Efterrefleksion og eftertænkning.

Denne tilgang validerer samtlige informanternes bidrag til analysen og muliggør en objektiv tolkning af informanternes subjektive oplevelser og vurderinger.

1.9.4 Kvantitativt data

Ud over de kvalitative datakilder anvendes en række kvantitative data til at perspektivere informanternes oplevelse af situationen på Generationernes Hus. Med andre ord betyder det, at de kvantitative data bruges som sekundære datakilder i analysen. Specifikt anvendes økonomiske nøgletal, data om personale, herunder sygefravær, personaleomsætning og faggruppesammensætning, samt data fra Sundhed og Omsorgs Omsorgsjournal CURA i forhold til at belyse indflytninger og baggrundskaraktistika for beboerne i Generationernes Hus.