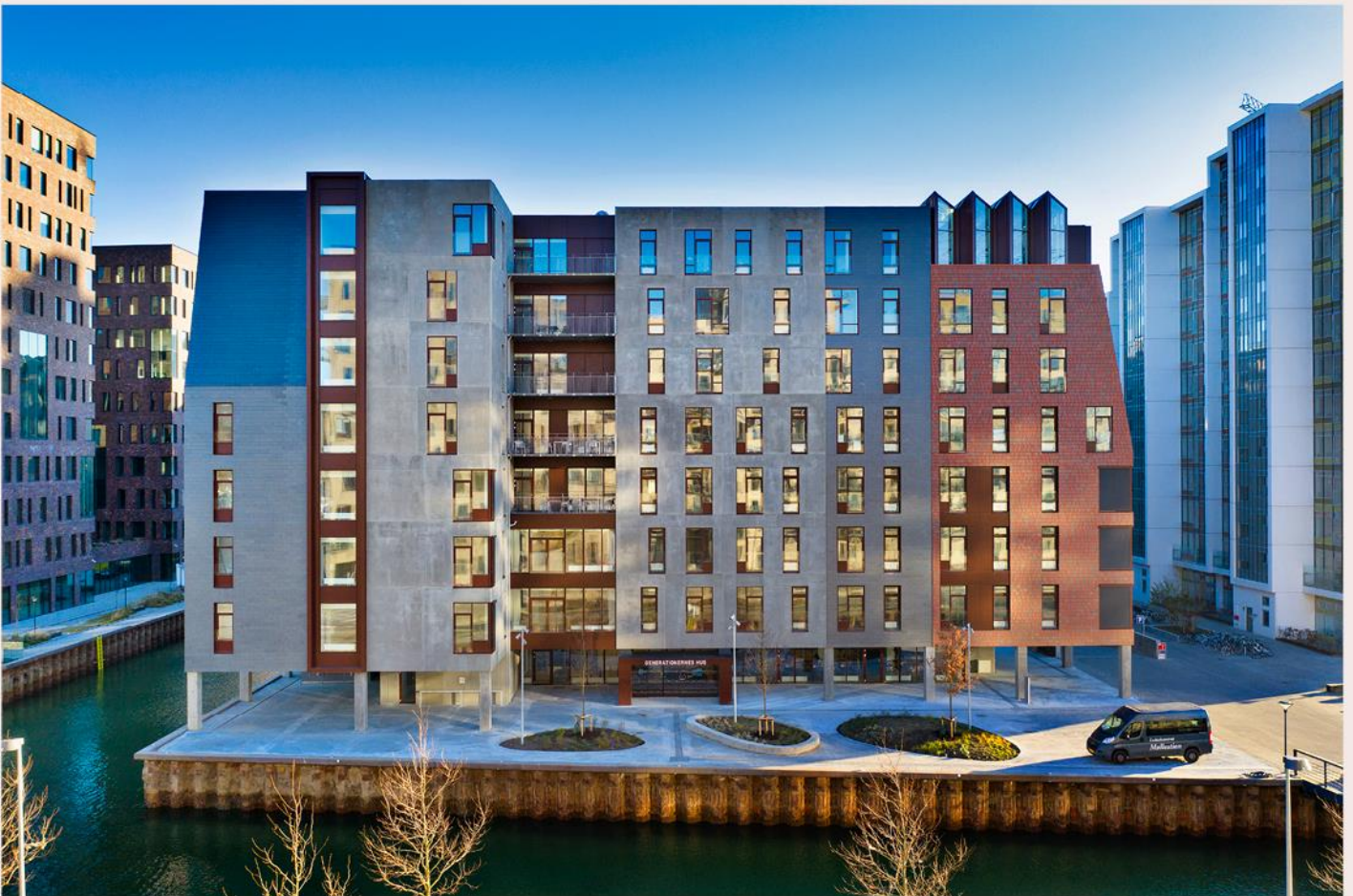


Genopretningsplan

For de to plejehjem på
Generationernes Hus



SUNDHED OG OMSORG
Aarhus Kommune

Indhold

Forord	3
Baggrund, formål og struktur	4
Baggrund	4
Formål og struktur.....	5
Læsevejledning.....	6
Rapportens struktur	7
Sammenhæng med første udgave af genopretningsplanen	8
Samlet oversigt over konkrete tiltag	9
Ledelse og organisering	12
Fokus på stabil drift og bæredygtig plejeindsats	12
Kommunikation og tilgængelighed	12
Etablering af taskforce	13
Styrket ledelse i en fornyet form	13
Dialog med de vigtigste interessenter	15
Personale og arbejdsmiljø	16
Fastholdelse og støtte til medarbejderne	16
Rekruttering og arbejdsmiljø.....	16
Koordinering med understøttende indsatser fra HR.....	17
Kultur og kompetencer.....	18
Kulturudvikling som fundament	18
Kompetenceforløb ved Sundhedsstyrelsens rejsehold i Hus 9	19
Kompetenceudvikling som betingelse for høj faglig kvalitet	19
Medicin og dokumentation.....	21
Indretning og de fysiske rammer	22
Økonomi.....	24
Driftsøkonomi.....	24
Økonomi i relation til bygninger	24
Årsagsanalyse og læringsopsamling	26
Fremdrift og evaluering	27
Løbende opfølgning og monitorering.....	27

Forord¹

Generationernes Hus er skabt med en smuk grundtanke om at bringe mennesker sammen på tværs af generationer i et fællesskab, hvor ældre, børn, unge og familier lever side om side. Plejehjemmene i huset, Hus 3 og Hus 9, skal være trygge hjem for de mest plejekrævende borgere, ikke blot institutioner med et nummer i rækken.

Et hjem skal føles som et hjem, ikke som et nummer i et system. Når vi taler om Hus 3 og Hus 9, bliver det tydeligt, at navngivningen af plejehjemmene ikke afspejler den hjemlighed og omsorg, som vi ønsker at skabe for beboerne. Vi bør derfor overveje, om en navneændring kan være med til at understrege, at dette først og fremmest er menneskers hjem, ikke blot en del af en institution. Samtidig er det vigtigt at erkende, at den nuværende situation på plejehjemmene på Generationernes Hus rummer langt flere udfordringer end blot navngivningen, hvilket gør det nødvendigt først at adressere disse.

Den nuværende situation er resultatet af flere sammenfaldende udfordringer over tid, som tilsammen har haft konsekvenser for både fagligheden, arbejdsmiljøet og beboernes tryghed. Situationen har tydeliggjort en række udfordringer, som vi skal tage ved lære af, så vi aktivt kan forebygge lignende problemer fremover. Derfor igangsættes en grundig årsagsanalyse og læringsopsamling med inddragelse af en uvildig ekstern ekspert. Denne analyse skal afdække de centrale årsager til udfordringerne og sikre, at vi lærer af forløbet, så vi kan styrke vores indsats fremover. Når ting går galt, er det afgørende, at vi ser på, hvad vi kan gøre bedre – ikke kun her og nu, men også på lang sigt. Samtidig vil jeg understrege, at både ledere og medarbejdere på begge plejehjem hver dag har gjort, og gør, en stor indsats for at sikre plejen og omsorgen for beboerne.

Derfor har vi nu rettet blikket mod genopretningen. En stærk taskforce følger tæt op på arbejdet hver uge, og sammen med ledere og medarbejdere på de to plejehjem sikrer de, at driften kommer tilbage på sporet. Vi ved, at forandringer tager tid, men vi er fast besluttet på at skabe varige forbedringer, som kan styrke fagligheden, arbejdsmiljøet og den tryghed, som beboerne fortjener.

Vi ønsker at tage ved lære og være åbne for nye perspektiver. Derfor er vi altid lydhøre over for forslag og input, der kan bidrage til at skabe bedre rammer for både beboere, medarbejdere og pårørende. Sammen kan vi bygge videre på de gode intentioner, der ligger til grund for Generationernes Hus, og sikre, at det bliver et sted, hvor omsorg, fællesskab og livskvalitet er i centrum.

For vores beboere, medarbejdere og pårørende kan vi ikke være andet bekendt.

Christian Budde

Rådmand for Sundhed og Omsorg

¹ Efter behandlingen i Sundheds- og Omsorgsudvalget den 19. marts 2025, er der foretaget mindre justeringer og præciseringer af genopretningsplanen.

Baggrund, formål og struktur

Der gives i dette kapitel en overordnet introduktion til genopretningsplanen og dens struktur. Først redegøres der for baggrunden for genopretningsarbejdet, herunder de udfordringer, der har gjort indsatsen nødvendig. Dernæst beskrives planens formål og de centrale principper, der danner fundamentet for arbejdet. Afslutningsvis præsenteres rapportens struktur samt en læsevejledning til, hvordan de forskellige dele af genopretningsplanen hænger sammen og bygger på tidligere initiativer om genopretning af plejehjemmene på Generationernes Hus.

Baggrund

De to plejehjem i Generationernes Hus står fortsat over for en række udfordringer, som har påvirket både beboernes og de pårørendes tryghed samt medarbejdernes og ledernes trivsel og arbejdsmiljø. Ved et sundhedsfagligt tilsynsbesøg fra Styrelsen for Patientsikkerhed den 10. december 2024 (Hus 3) og Ældretilsynet den 28. november 2024 (Hus 9) har begge plejehjem modtaget påbud med henblik på at genoprette kvaliteten af pleje og omsorg.

Genopretningsplanen har til formål at tilvejebringe et samlet overblik over det aktuelle og kommende arbejde med at genoprette Generationernes Hus. Førsteprioriteten er at sikre en stabil daglig drift af begge plejehjem, så både beboere og personale oplever en forudsigelig og velfungerende hverdag, hvor der tages vare om beboernes fysiske og psykosociale behov og trivsel. Dernæst fokuserer genopretningsplanen på at genskabe plejehjemmene på Generationernes Hus som velfungerende og moderne plejehjem, hvor beboerne får den pleje og omsorg, de har behov for, og hvor personalet trives og har gode arbejdsvilkår. Der arbejdes dermed på at leve op til visionen for hele huset om at *"Generationernes Hus er en levende ramme om det værdifulde fællesskab på tværs af generationer."* Det er en vision, som omfavner hele Generationernes Hus, som foruden to plejehjem også rummer sundhedsklinik, hjemmepleje, ældreboliger, dagtilbud, handicaptilbud og almene boliger til unge og familier.

Visionen: Generationernes Hus er en levende ramme om det værdifulde fællesskab på tværs af generationer.

Den består af fem pejlemærker som er:

Vi vil:

- tilbyde fællesskab og samvær med respekt for friheden til at vælge selv
- favne tryghed i hverdagslivet i huset og åbne op og byde gæster, naboer og livet omkring os velkommen inden for
- styrke den gensidige forståelse gennem mangfoldighed af mennesker, relationer og fælles aktiviteter med anerkendelse af den enkeltes identitet og behov
- bygge på alle vores erfaringer men samtidig gå til kanten og arbejde med innovative idéer om fleksibilitet, fælles organisering, ledelse og udvikling
- skabe attraktive fysiske rammer og udvikle en fælles kultur, der skal fylde rammerne ud

Siden slutningen af 2024 har fokus været på at genoprette en stabil drift, hvor procedurer og arbejdsgange for alt fra medicinhandling til den daglige pleje og omsorg gennemgås og præciseres for at opbygge klare strukturer og sikre en velfungerende og bæredygtig hverdag. Dette indebærer blandt andet indlån af medarbejdere og ledere fra andre dele af Ældre og Omsorg samt rekruttering af nye medarbejdere.

De faste medarbejders forhold har fået øget opmærksomhed, og der arbejdes aktivt med tiltag for at styrke trivslen, den fælles kultur og samarbejdet på tværs. En stærk organisationskultur er afgørende for at sikre et godt arbejdsmiljø, reducere konflikter og skabe en mere sammenhængende, koordineret og tværfaglig plejeindsats af høj kvalitet, hvor beboernes behov er i centrum. Derfor er kulturudvikling og relationel koordinering en central del af genopretningsplanen, der skal sikre en arbejdsplads præget af respekt, transparens og inddragelse.

Dette indebærer konkrete tiltag såsom forbedring af vagtplaner, HR-initiativer som sprogstøtte og medarbejdersupervision samt en styrket understøttelse af journalgennemgang og dokumentation i CURA. Samtidig arbejdes der målrettet med at genetablere et positivt samspil mellem medarbejdere, beboere og pårørende. Blandt andet via dialog og tæt samarbejde med pårørenderådet. Alt dette for at genskabe den sundhedsfaglige kvalitet, øget sikkerhed og trivsel for alle. De specifikke initiativer udfoldes i nærværende genopretningsplan.

Afslutningsvist er det vigtigt at tydeliggøre, at denne situation er alvorlig, kompleks og omfattende. Derfor vil flere af initiativerne i genopretningsplanen have en lang tidshorisont og strække sig over mange måneder. Ansættelse af nye medarbejdere, opkvalificering, mulig omorganisering af arbejdsgange og procedurer vil foregå over de næste mange måneder. Herudover er der igangsat en vurdering af de fysiske rammer, og hvad der kræves af ombygning og ændring af indretningen for at forbedre forholdene for beboere, medarbejdere og ledere. Denne proces forventes ligeledes at være langstrakt, selv om der arbejdes på at finde hurtige løsninger på de største udfordringer, herunder fælles brug af køkkenfaciliteterne, genstande til at understøtte følelsen af hjemlighed og et aflukket lokale til personalet til sparring, dokumentation og fordybelse.

Det er også vigtigt at understrege, at plejehjemmene Generationernes Hus 3 og Generationernes Hus 9 er to separate og adskilte plejehjem. De har hver deres udfordringer, men også hver deres potentiale. Genopretningsplanen målretter sig begge huse, om end vi løbende forsøger at udspecificere, hvordan tiltagene og indsatserne målretter sig et af de specifikke plejehjem.

Vi ved på nuværende tidspunkt, at der vil være genbesøg af Ældretilsynet i Hus 9 den 18. marts og af Styrelsen for Patientsikkerhed i Hus 3 primo maj. I den forbindelse gøres der opmærksom på, at påbuddene har en sådan karakter, at det ikke er forventningen de allerede nu kan ophæves. Det er en langstrakt proces, selvom det klart forventes, at det vil være tydeligt for tilsynene, at der er sket og sker mange relevante og målrettede tiltag for at rette op på forholdene.

Formål og struktur

Genopretningsplanen er helhedsorienteret og redegør for en struktureret og målrettet indsats for at genetablere stabilitet og faglig kvalitet i driften. Planen bygger på et fundament af faglig kvalitet, tryghed for beboere og pårørende samt trivsel for medarbejdere og ledere. Den tager udgangspunkt i grundtankerne i TÅL (Tillid, Åbenhed og Læring), hvor en stærk læringskultur og et kontinuerligt fokus på faglighed og forbedring er i centrum. Arbejdsglæde og psykologisk tryghed er bærende elementer, da det er afgørende for en velfungerende organisation. Gennem konkrete kortsigtede og langsigtede indsatser sigter genopretningsplanen mod ikke alene at løse de nuværende udfordringer, men også at skabe en kultur, hvor medarbejderne oplever jobtilfredshed, engagement og faglig stolthed.

Genopretningsplanen "går dermed på to ben". Dels handles der omgående ved at iværksætte tiltag og ændringer på de mest kritiske områder. Dels er det væsentligt at anerkende, at der ikke findes et "Quick fix", men at der er områder, som tager tid at afdække, og udfordringer, som løses bedst ved et grundigt forarbejde. Derfor vil der, både nu og fremadrettet, være et stort fokus fra topledelsen på at sikre en bæredygtig genopretning af Generationernes Hus. Det overordnede mål er at genetablere tilliden til, at plejehjemmene kan levere den pleje og omsorg til beboerne, som de skal have, og som Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune ønsker at stå på mål for.

Et centralt element i genopretningsarbejdet er en tæt og åben dialog med de vigtigste interessenter, herunder beboere, pårørende og medarbejdere. For at sikre en stabil overgang til en mere bæredygtig drift, er der desuden afsat midlertidige ressourcer og et skærpet fokus på rekruttering af nye medarbejdere, så Generationernes Hus hurtigt kan opnå den nødvendige kapacitet og kompetence.

Den samlede indsats skal ikke blot sikre en stabil og velfungerende daglig drift, men også styrke kulturen og organisationen, så plejehjemmenes organisation fremadrettet står stærkere og mere robust i forhold til at håndtere udfordringer.

Læsevejledning

Denne genopretningsplan har til formål at skabe et samlet overblik over de konkrete tiltag, der er iværksat og planlagt for at genetablere kvaliteten i plejen, styrke medarbejdertrivslen og sikre tryghed for beboere og pårørende på plejehjemmene. Planen er struktureret omkring en række overordnede tematikker, der tilsammen udgør en helhedsorienteret ramme for genopretningen.

Denne uddybede genopretningsplan udspringer af den tidligere præsenterede genopretningsplan, der var i oversigtsform, og som blev udarbejdet i forbindelse med den akutte håndtering af situationen på plejehjemmene på Generationernes Hus. Den tidligere præsenterede plan skal ses som et udgangspunkt og grundlag for genopretningsarbejdet, mens denne rapport udgør en uddybning samt en samlet redegørelse for alle de iværksatte og planlagte indsatser.

Udarbejdelsen af denne genopretningsplan sker på baggrund af et ønske fra Sundheds- og Omsorgsudvalget, der på deres møde den 5. marts 2025 bad om en mere udførlig redegørelse for håndteringen af situationen på de to plejehjem i Generationernes Hus. Udvalget er løbende blevet orienteret om udviklingen, herunder på møder den 29. januar, 19. februar og et ekstraordinært møde den 25. februar. Med denne genopretningsplan får Sundheds- og Omsorgsudvalget en samlet oversigt over de mange indsatser, vi har igangsat og planlagt. Genopretningsplanen vil blive forelagt Sundheds- og Omsorgsudvalget den 19. marts 2025.

Rapportens struktur

Rapporten er struktureret, så den både skaber overblik over genopretningsarbejdet og sikrer en systematisk opfølgning på de igangsatte tiltag.

Baggrund, formål og struktur

- Indledning til rapporten med en gennemgang af de udfordringer, der har gjort genopretningsplanen nødvendig.
- Præcisering af planens overordnede mål og struktur.

Samlet oversigt over konkrete tiltag

- Dette kapitel er rapportens centrale element, hvor alle konkrete tiltag præsenteres i en struktureret form.
- Tiltagene er grupperet i tematiske områder, som i de efterfølgende kapitler uddybes.

Ledelse og organisering

- Beskrivelse af de ledelsesmæssige ændringer og tiltag, der skal sikre en stærkere organisering og tydeligere ansvarsfordeling.
- Indsatsen for at sikre bedre koordinering mellem ledelse, medarbejdere og centrale interessenter.

Dialog med de vigtigste interessenter

- Fokus på samspillet mellem ledelse, medarbejdere, beboere og pårørende, herunder etablering af plejehjemsråd og afholdelse af dialogmøder.

Personale og arbejdsmiljø

- Tiltag målrettet medarbejdertrivsel, herunder rekruttering, supervision, sprogstøtte og psykologbistand.
- Styrkede procedurer for vagtplanlægning og arbejdsgangsoptimering.

Kultur og kompetencer

- Fokus på kulturudvikling, reduktion af konflikter og styrkelse af den personcentrerede omsorg.
- Indsatser for at sikre en fælles værdibaseret tilgang blandt medarbejderne.

Medicin og dokumentation

- Forbedringer i journalføring, medicinhandling og kvalitetssikring af plejeprocesser.

Indretning og fysiske rammer

- Behovsafdækning af fysiske faciliteter og planlagte forbedringer af personalerum, beboerindretning og køkkenfaciliteter.

Økonomi

- Gennemgang af de økonomiske aspekter af genopretningsplanen, herunder ressourceforbrug og finansieringsgrundlag.

Årsagsanalyse og læringsopsamling

- Identifikation af læringspunkter fra tidligere udfordringer for at forebygge lignende problemer i fremtiden.

Fremdrift og evaluering

- Kort afsluttende afsnit der opsummerer fokus for det fremadrettede arbejde.

Sammenhæng med første udgave af genopretningsplanen

Rapporten er baseret på de indsatser, der blev formuleret i den første orientering af udvalget om genopretningsplanen, som Sundheds- og Omsorgsudvalget blev præsenteret for på det ekstraordinære udvalgsmøde den 25. februar 2025. Denne rapport fungerer dog som en mere omfattende og dybdegående redegørelse, og selvom rapportens struktur ikke følger de fem punkter fra den oprindelige plan direkte, kan man finde alle elementerne i de forskellige kapitler:

1. Dialogmøder og interessentinddragelse (Dækkes primært i Kapitel 4: Dialog med de vigtigste interessenter)
2. Etablering af en taskforce (Belyses i Kapitel 3: Ledelse og organisering)
3. Fastholdelses- og forstærkningsplan for medarbejdere (Indgår i Kapitel 5: Personale og arbejdsmiljø)
4. HR-indsats for at forbedre arbejdsmiljøet (Dækkes i Kapitel 5: Personale og arbejdsmiljø samt Kapitel 6: Kultur og kompetencer)
5. Ekstern situationsanalyse (Uddybes i Kapitel 11: Årsagsanalyse og læringsopsamling)

Denne genopretningsplan er udarbejdet mellem 6. og 14. marts 2025, og det er vigtigt at understrege, at der i skrivende stund arbejdes med genopretningen af de to plejehjem på mange fronter. Derfor skal rapporten ses som et dynamisk dokument snarere end en endelig konklusion. De beskrevne tiltag vil i nogle tilfælde ændre sig og nye vil blive tilføjet.

Samlet oversigt over konkrete tiltag

Dette kapitel giver et overblik over de konkrete tiltag i genopretningsplanen. Vi præsenterer tiltagene i en tabel opdelt i seks kategorier, der dækker både akutte og langsigtede indsatser og herunder også indhold i handle- og masterplaner. De efterfølgende kapitler uddyber de enkelte temaer og deres betydning for genopretningsarbejdet.

Som nævnt oven for står genopretningsplanen på to ben: Dels de aktuelle indsatser med fokus på at genoprette en stabil drift og tilliden til plejehjemmene, og dels de mere langsigtede tiltag, der skal sikre gode og stabile forhold for alle i fremtiden. Derudover kan det tilføjes, at de følgende tiltag både har en strategisk karakter og et mere driftsnært fokus.

I følgende tabel giver vi et overblik over de igangsatte indsatser opdelt i seks kategorier. Tabellen indeholder konkrete tiltag, men er ikke udtømmende, da behovene kan ændre sig, og nye indsatser kan opstå i takt med udviklingen i Generationernes Hus. Ud for nogle af tiltagene benævner vi, hvilket af de to plejehjem tiltaget er iværksat hos. For de fleste tiltag er dette dog ikke tilfældet, enten fordi de gælder for begge plejehjem, eller fordi det hurtigt kan ændre sig. Yderst til højre i tabellen fremgår det, hvornår de enkelte tiltag er sat i værk.

I den efterfølgende del af rapporten udfoldes hvert tema med henblik på at redegøre nærmere for indhold og virkning samt for eventuel forventet afslutning.

Tema	Tiltag	Iværksat
Ledelse og organisering Se side 12	Udarbejdelse af handleplaner og masterplan Hus 9 Udarbejdelse af handleplan Hus 3	Efterår 2024
	Fremme af principper i Styrket Borgerkontakt og personcentreret omsorg	Fortløbende
	Kontinuerligt fokus på drift og trivsel blandt faste og indlånede medarbejdere	Fortløbende
	Præcisere og udbrede procedurer og arbejdsgange	1. kvartal 2025
	Midlertidigt luk for visitering af nye beboere	Januar 2025 (Hus 9) Marts 2025 (Hus 3)
	Fokus på bæredygtig og økonomisk vagtplanlægning	Fortløbende
	Øget kommunikation til medarbejdere, beboere og pårørende – både kort og langt sigt	Fortløbende
	Meningsfulde og tydelige kommunikationsveje og overlevering af aftaler	Fortløbende
	Afsøge mulighed for etageledere Hus 9	Afventer afklaring

	Mulighed for opkald direkte til afdelingerne med telefoni, der fungerer	November 2024
	Tæt TRIO-samarbejde	Fortløbende
	Etablering af taskforce	Februar 2025
	Ændringer i organiseringen på chefniveau	10. marts 2025
	Opstart af proces med rekruttering af forstander til Hus 9	28. februar 2025
Dialog med de vigtigste interessenter Se side 15	Dialogmøde med beboere og pårørende	28. februar 2025 med senere opfølgning
	Dialogmøde med medarbejdere	13. marts 2025 med senere opfølgning
	Dialogmøde med ledelsen	13. marts 2025 med senere opfølgning
	Etablering af og opstartet samarbejde med plejhjemsrådet (Hus 9)	December 2024
	Etablering af plejhjemsråd Hus 3	Marts 2025
Personale og arbejdsmiljø Se side 16	Indlån af medarbejdere Hus 9	Januar 2025
	Allokering af ressourcer til GH fra Flyverkorps	Marts 2025
	Tæt samarbejde med understøttende funktioner – eksempelvis v. dokumentationskoordinatorer og 15 navngivne medarbejdere fra HR	Forløbende
	Ansættelse af kvalitetssygeplejerske på tværs af Hus 3 og Hus 9	Marts 2025
	Rekruttering (åbent opslag)	Marts 2025
	Afsøge parkeringsforhold for personale	Afventer afklaring
	Midlertidig dispensation fra at virke som elev- og læreplads Hus 9	Januar 2025
Kultur og kompetenceudvikling Se side 18	Fast ugentlig afvikling af triagemøder med deltagelse af tværfagligt personale	Februar 2025
	Tydeliggørelse af "dagens gang" med faglige tjek in og faste opgaver	Februar 2025
	Implementering af oversigtssedler og fordelingssedler i både dag- og aften timer	Januar 2025
	Opdeling af nødkaldssystemet mellem Hus 3 og Hus 9 samt opdeling af tablets mellem Hus 3, Hus 9 og hjemmeplejen	December 2024

	Overblik over behov for tvær- og monofaglige mødefora og etablering af mødestruktur	Februar-marts 2025
	Opstart af tværfaglige møder og medicinaudits (Hus 9)	Medio marts 2025
	Afvikling af trivselssamtaler for alle medarbejdere (Hus 9)	Januar-marts 2025
	Kompetenceforløb ved rejseholdet v. Videnscenter for Ældrepleje under Sundhedsstyrelsen (Hus 9)	Marts-juni 2025
	Kompetenceafklaring	Januar 2025
	Kompetenceudvikling	Aktuelt og langsigtet
Medicin og dokumentation Se side 21	Systematisk praksis for medicinhåndtering og medicinaudit	4.. kvartal 2024
	Systematisk journalgennemgang og -genopretning	1. kvartal 2025
	Forsimpling af organisering af CURA	Februar 2025
	Udarbejdelse af besøgsplaner for dag- og aftenvagte	Februar 2025
	Indkøb af tablets til rådighed for alle på vagt (Hus 9)	November 2024
	Indkøb af bæltetasker og lommekortarkiv til tablets og procedurer	Marts 2025
	Oprydning i medicinkasser og medicinaudit i beboernes hjem	1. kvartal 2025
	Dispenseringsplan (Hus 3)	November 2024
	Etablere samarbejde med og skift til ny plejehjemslæge (Hus 9)	Marts 2025
Indretning og fysiske rammer Se side 22	Behovsafdækning af indretning og de fysiske rammer	24. marts 2025
	Arbejdsgangsanalyse af daglig praksis for køkkenpersonale (Hus 9)	Marts 2025
	Tydelig orientering om baggrund for hjemtagelse af madproduktion	Kommende
	Etablering af mødelokaler/personalerum (Hus 9) Etablering af mødelokaler/personalerum (Hus 3)	November 2024 Februar 2025
	Kontinuerligt fokus på at understøtte hjemlighed og hygge	Fortløbende

Ledelse og organisering

Dette kapitel redegør for de ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag, der skal sikre en stabil drift og en bæredygtig plejeindsats. Først præsenterer vi de overordnede ledelsesstrategier og driftsmæssige prioriteringer, der skal styrke arbejdsgange og trivsel. Dernæst beskriver vi justeringer i ledelsesstrukturen, etableringen af fokus fra topledelsen gennem en taskforce samt optimering af vagtplanlægning.

Fokus på stabil drift og bæredygtig plejeindsats

Det er en kompleks ledelsesopgave at sikre en stabil drift, samtidig med at medarbejdertrivsel og en høj plejekvalitet opretholdes. Det kræver en struktureret tilgang, datadrevet beslutningstagning og fleksible løsninger. I en tid, hvor Generationernes Hus står over for væsentlige udfordringer, er det afgørende at kombinere strategisk ledelse med en driftsnær tilgang. Målet er at skabe følgeskab om en stærk kultur og effektive arbejdsgange, samtidig med at man fastholder en klar strategisk retning for at genopbygge trivsel, tryk og tillid. Som en del af denne indsats har vi justeret ledelsesmodellen, og det uddyber vi senere i kapitlet.

Siden efteråret, hvor udfordringerne i særdeleshed blev tydelige, har kvalitetsudviklere og forstandere i fællesskab udviklet handleplaner, der løbende drøftes og opdateres. Disse handleplaner indeholder konkrete tiltag, der måles og evalueres ud fra en forbedringstankegang og behandles nærmere i rapporten.

På kort sigt er fokus at stabilisere driften og tydeliggøre ledelsesretningen, så den ønskede kultur kan forankres – særligt med udgangspunkt i styrket borgerkontakt og personcentreret omsorg. En afgørende faktor har været at skabe klare arbejdsgange og styrke det tværfaglige samarbejde for at sikre pleje og omsorg af høj faglig kvalitet. I den forbindelse genopfriskes og præciseres en række procedurer, eksempelvis i forhold til dødsfald, indflytning, samarbejde med plejehjemslæger, tøjvask og onboarding af nye medarbejdere.

For at stabilisere situationen og imødekomme de aktuelle rekrutteringsudfordringer på plejehjemmene er det midlertidigt besluttet at pausere visitation til nye boliger. Der tages dog fortsat hensyn til særlige tilfælde, såsom beboere, der allerede har planlagt tilflytning fra de tilknyttede ældreboliger.

Endelig er der fokus på optimering af vagtplanlægningen, så vi kan fordele arbejdsbyrden bedre og udnytte ressourcerne mere effektivt. En velfungerende og bæredygtig vagtplan skal tage højde for flere parametre: Beboernes plejebehov, personalets kompetencer, arbejdsmiljøhensyn og økonomiske rammer. En strategisk tilgang indebærer derfor en optimering af ressourcerne, forebyggelse af udbrændthed og fokus på at sikre et stabilt arbejdsmiljø, hvor kompetencer matcher beboernes behov, og hvor medarbejderne kan yde deres bedste.

Kommunikation og tilgængelighed

Ledelsen har et kontinuerligt fokus på at sikre tydelige kommunikationsveje til såvel medarbejdere som beboere og pårørende med henblik på at reducere fejl og øge medarbejdertrivslen. Det er samtidig helt afgørende for at fremme en kultur præget af tillid, åbenhed og samarbejde. De fysiske rammer udgør imidlertid en naturlig begrænsning i ledelsens muligheder for at være synlige og tilgængelige for alle medarbejdere, og derfor afsøger vi, om det vil være relevant at etablere etageledere.

For at imødekomme tilgængeligheden på den korte bane og for at imødekomme et udtalt ønske om at gøre det nemmere for pårørende at ringe til plejehjemmet, er det pr. november 2024 blevet nemmere at kontakte de enkelte afdelingstelefoner via velfungerende viderestillingsteknologi.

Et hyppigt og tæt TRIO-samarbejde i en fast kadence skal hjælpe til at fremme tydelige kommunikationsveje og medarbejdertrivsel. Hvert plejehjem har eget TRIO bestående af leder, tillidsrepræsentanter for de tre faggrupper (hvoraf én er fællestillidsrepræsentant) og AMR. Formålet i TRIO-samarbejdet er at drøfte spørgsmål, der har betydning for hverdagens opgaveløsning og trivsel samt at sikre, at medarbejderne får medbestemmelse. For tiden er TRIO-samarbejdet intensiveret og foruden at arbejde med opfølgning på de seneste trivselsmålinger, har de også fokus på sammen at nå i mål om genopretningsplanens elementer lokalt samt at udarbejde tiltag rettet mod de perspektiver, der er kommet frem på dialogmøderne.

Etablering af taskforce

En central del af genopretningsplanen er også oprettelsen af en taskforce, som har ansvaret for den overordnede styring, opfølgning og koordinering af genopretningsplanen.

Taskforcen består af nøglepersoner fra Sundhed og Omsorg, herunder direktør, forvaltningschef, fællestillidsrepræsentanter fra de relevante faggrupper samt en HR-chef. Derudover deltager ledere og medarbejderrepræsentanter fra Generationernes Hus ad hoc. Gruppen mødes ugentligt for at sikre fremdrift og har følgende hovedopgaver:

- › Koordinere og følge op på implementeringen af genopretningsplanens initiativer
- › Understøtte den lokale organisering og styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere
- › Sikre tydelig kommunikation til medarbejdere, beboere, pårørende og politiske aktører for at fremme åbenhed og gennemsigtighed
- › Evaluere og justere indsatser løbende på baggrund af erfaringer og data

Taskforcen spiller en afgørende rolle i at drive processen fremad, drøfte dilemmaer og håndtere udfordringer samt sikre inddragelse af både ledelse og medarbejdere. Den fungerer som et bindeled mellem den strategiske styring og den lokale implementering af genopretningsplanen.

Ud over taskforcen er der iværksat en række supplerende organisatoriske tiltag for at sikre en helhedsorienteret indsats. Fx er flere understøttende funktioner gjort mere tilgængelige for arbejdet med genopretningen, og der er sket en styrkelse af den lokale ledelse og organisering.

Styrket ledelse i en fornyet form

Som en del af indsatsen for at stabilisere og styrke driften af plejehjemmene på Generationernes Hus har vi foretaget justeringer i ledelsesstrukturen. Ændringerne skal understøtte den daglige ledelse og sikre en effektiv organisering i genopretningsperioden.

Pr. 10. marts 2025 er følgende justeringer trådt i kraft, og de vil gælde året ud:

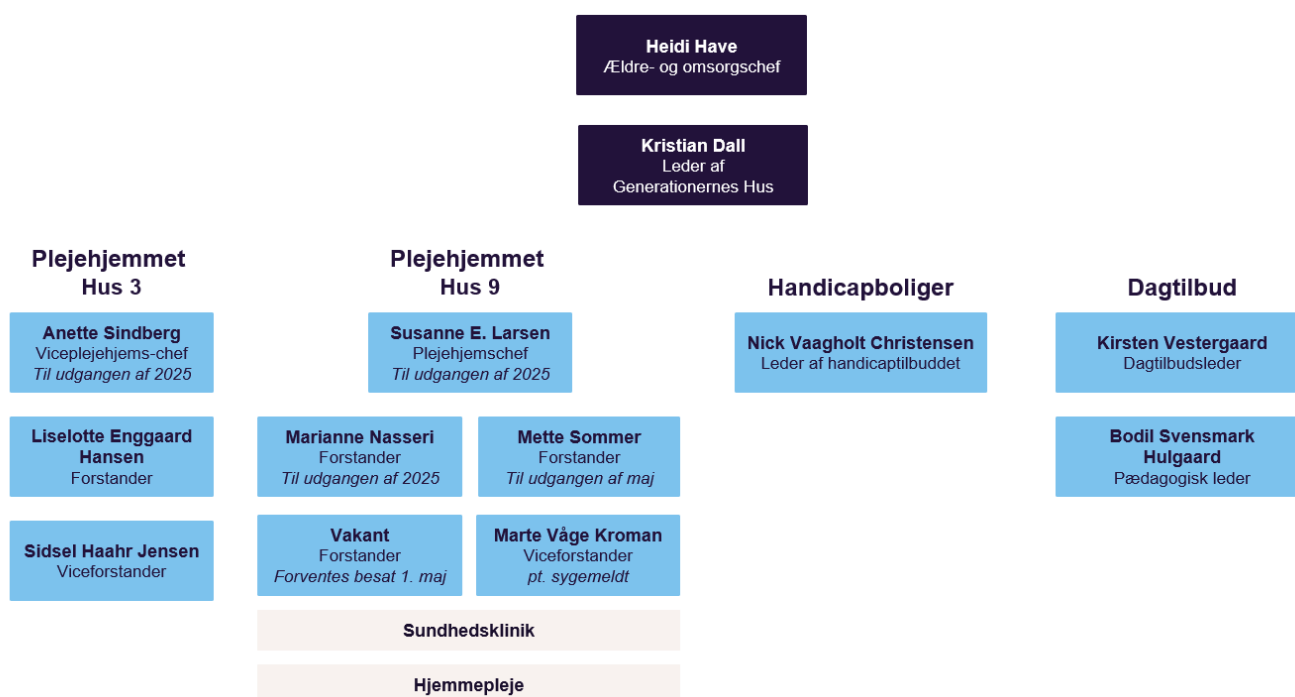
- › Ledelsen i Hus 3 refererer fremover til Anette Sindberg, viceplejhjemschef
- › Ledelsen i Hus 9 referer fremover til Susanne E. Larsen, plejhjemschef distrikt Midtvest
- › Leder af Generationernes Hus, Kristian Dall, refererer i 2025 til ældre- og omsorgschef Heidi Have

For Hus 9 forventes en ny forstander ansat pr. 1. maj 2025.

Formålet med denne justering er at skabe stabilitet og styrke den daglige ledelse. For at sikre strategisk overblik og prioritering af opgaver arbejder begge plejehjem fremadrettet med et dynamisk styrings- og ledelsesredskab kaldet en masterplan. Indholdet i både handleplaner og masterplaner fremgår af tabellen over de samlede konkrete tiltag (kapitel 2) og uddybes yderligere i kapitlerne 3-8.

Samtidig er der fokus på de potentielle organisatoriske konsekvenser af denne midlertidige løsning. Det er væsentligt at balancere ressourcerne, så ledelsesstyrkelsen i Generationernes Hus ikke skaber sårbarheder andre steder i organisationen. På længere sigt er der derfor behov for en mere bæredygtig og langsigtet organisering af ledelsen på plejehjemmene.

Ledelsesstrukturen for det samlede Generationernes Hus fremgår, med ovenstående midlertidige justeringer, af diagrammet herunder:



Dialog med de vigtigste interessenter

I dette kapitel redegøres for dialogen med de vigtigste interessenter i genopretningsarbejdet – det være sig beboere, pårørende, medarbejdere og ledelse. Først beskrives de afholdte dialogmøder, hvor centrale problemstillinger og mulige løsninger er blevet drøftet. Dernæst gennemgås det løbende samarbejde med plejhjemsrådet, som spiller en central rolle i at sikre inddragelse og gensidig forståelse. Afslutningsvis præsenteres de opfølgende initiativer, der skal styrke den fortsatte dialog og bidrage til åbenhed og transparens.

Den 28. februar 2025 afvikledes et dialogmøde med beboere og pårørende fra de to plejehjem på Generationernes Hus. Her deltog ca. 80 beboere og pårørende i dialog med rådmand Christian Budde. I mødet deltog også direktør Christian Boel, formand fra hhv. Ældrerådet og Ældre Sagen, udvalgsmedlemmer, repræsentanter fra den lokale ledelse samt chefer og konsulenter fra embedsværket til at understøtte dialogen og det efterfølgende arbejde.

I en opsamling fra dialogmødet udledtes otte konkrete tematikker omkring fremtiden på de to plejehjem samt en række konkrete forslag til små og store tiltag og forbedringer.

Den 13. marts 2025 afvikledes to dialogmøder med hhv. medarbejderne og lederne, hvor rådmand Christian Budde, direktør Christian Boel og forvaltningschef Heidi Have deltog. På dialogmøde med medarbejderne deltog også tre fællestillidsrepræsentanter (FTR) fra de relevante faggrupper. Dialogmøderne er sanktionsfrie og opsamles på anonymt niveau, dog med blik for opdelingen mellem de to plejehjem.

På møderne blev der drøftet udfordringer, ligesom der også er blevet lagt vægt på at identificere mulige løsninger, som kan understøtte den gode vej fremad. Konkret blev der italesat forhold omkring parkering, de fysiske rammer, udfordringer med rekruttering, pårørendesamarbejde samt medarbejdernes arbejdsmiljø – herunder det aktuelle pres, der er på medarbejderne. Herudover blev der italesat et ønske om tydeligere og mere rettidig kommunikation fra og dialog med ledelsen – herunder også et behov for snarlig afvikling af MUS. Endelig blev det også fremhævet, hvordan medarbejderne oplever en stigning i vold, overfald og trusler mod både medarbejdere og andre beboere, og at det kræver målrettet håndtering og forebyggelse.

Herudover er der etableret løbende dialog og samarbejde med plejhjemsrådet i Hus 9 bestående af beboere og pårørende. Dialogen beror på et gensidigt, udtalt ønske om tæt samarbejde mellem ledelsen og rådet. Som led i det fremsender rådet løbende referater fra rådets møder. Et lignende godt samarbejde vil desuden blive søgt etableret med et kommende plejhjemsråd i Hus 3.

Plejehjemsrådet for Hus 9 er i sin nuværende form midlertidigt, og i løbet af det kommende halve år vil der blive afviklet valg og konstituering efter vedtægterne.

Den tætte og hyppige dialog er således central i genopretningsarbejdet. Foruden den løbende kommunikation og dialog mellem ledelse og medarbejdere, beboere og pårørende, afvikles inden sommerferien opfølgende dialogmøder for hhv. beboere og pårørende, medarbejdere og ledere. Endelig har Sundhed og Omsorg oprettet en midlertidig hotline – tlf. 23 62 79 40 – som er åben i hverdagene fra kl. 9-15, og som kan bruges for berørte borgere til at drøfte bekymringer eller spørgsmål om den nuværende situation på Generationernes Hus.

Personale og arbejdsmiljø

Dette kapitel omhandler de tiltag, der er iværksat for at styrke personalet og forbedre arbejdsmiljøet. Først præsenteres initiativer til fastholdelse og støtte af medarbejderne, herunder indsatsen for at stabilisere driften gennem støtte fra andre dele af Sundhed og Omsorg, blandt andet Flyverkorpsset samt styrket faglig understøttelse. Dernæst beskrives rekrutteringsstrategien og de arbejdsmiljøtiltag, der skal sikre trivsel og en bæredygtig arbejdskultur. Afslutningsvis gennemgås konkrete indsatser fra HR og de understøttende initiativer, som skal bidrage til at skabe bedre rammer for medarbejderne på både kort og langt sigt.

Fastholdelse og støtte til medarbejderne

Et velfungerende plejehjem afhænger af et stabilt og kompetent personale, som trives i deres arbejde. På de to plejehjem har udfordringerne med høj personaleomsætning, vikarafhængighed og arbejdsrelateret stress været markante, hvilket har haft konsekvenser for både arbejdsmiljøet og kvaliteten af plejen. Derfor er det en afgørende prioritet i genopretningsplanen at implementere en omfattende fastholdelses- og forstærkningsplan for medarbejderne.

Siden januar 2025 har indlånte medarbejdere fra andre af kommunens offentlige plejehjem bidraget til at stabilisere driften og understøtte eksisterende og velfungerende indsatser, men også nyetablerede arbejdsgange og processer. Disse medarbejdere modtager en økonomisk kompensation for deres indsats, mens der også pågår et forhandlingsspor for en fast rammeaftale, så der for fremtiden skabes klare retningslinjer for honorering af medarbejdere i kritiske driftssituationer. Der er et fortløbende fokus på at styrke det 'fælles vi' mellem de faste medarbejdere og de medarbejdere, som for en kortere eller længere periode, er indlånt fra andre plejehjem. Det er afgørende for at sikre, at der arbejdes mod et fælles mål, nemlig genopretning af plejehjemmene.

Flyverkorpsset, som er forankret under Pleje og Rehabilitering, har desuden prioriteret medarbejdere til Generationernes Hus, og det gør de så længe, vi vurderer, at det er nødvendigt. Aktuelt sikrer de blandt andet fast dækning af vagter i Hus 3, som har nogle særligt komplekse beboere, som kræver personale som fast vagt døgnet rundt. Understøttelsen af indlånte medarbejdere og brug af Flyverkorpsset i en længere periode vil kunne mærkes andre steder i organisationen, men der er allerede iværksat plan for forøgelse af kapaciteten i Flyverkorpsset.

Udover tæt samarbejde med stærke kræfter i HR er der også tæt samarbejde med øvrige medarbejdere i organisationen – eksempelvis kvalitetsudviklere og APN-sygeplejersker, som kommer fast flere gange ugentligt og understøtter i fremdrift på handleplanens elementer samt i konkrete borgersituationer. Pr. 10. marts 2025 er der opstartet en nyansat kvalitetssygeplejerske, som kommer til at understøtte på tværs af de to huse året ud.

Rekruttering og arbejdsmiljø

For at sikre en langvarig stabilitet i medarbejdergruppen er der sat fokus på at forbedre vilkår samt styrke rekrutteringsindsatsen. Rekruttering af nye medarbejdere handler ikke blot om antal, men om at sikre den rette sammensætning af kompetencer, så hverdagens opgaver kan løses effektivt og med høj kvalitet. Derfor arbejdes der målrettet med at tiltrække flere medarbejdere gennem attraktive ansættelsesvilkår, forbedrede

vagtplaner og bedre muligheder for faglig udvikling. Som et konkret skridt er der pt. et åbent stillingsopslag, hvilket smidiggør arbejdsgangene hen imod målet om at sikre den mest optimale medarbejdersammensætning. Ad flere omgange har parkeringsforhold for personalet været nævnt som en ikke uvæsentlig faktor i rekrutteringsøjemed, og derfor afsøger vi også snarest muligt en løsning på dette.

Ud over fokus på ekstra understøttelse på den korte bane og rekruttering på den længere bane, er arbejdsmiljøet også et centralt fokusområde. Høj arbejdsbelastning og følelsen af ikke at kunne følge med er blandt de primære årsager til stress og udbrændthed i plejesektoren. For at skabe en mere bæredygtig arbejdsstruktur er der iværksat flere initiativer, som eksempelvis psykologtilbud, supervision og ekstra opfølgning på sygefravær.

Der er også øget fokus på ledelsesmæssig støtte, hvor ledelsen skal være mere synlig i dagligdagen og aktivt arbejde med medarbejdertrivsel. Som en del af disse tiltag er det også besluttet, at Hus 9 midlertidigt ikke skal være lære- og praktikplads for SOSU-elever og sygeplejestuderende. Dette vil give ro til genopretningen og samtidig sikre et godt læringsmiljø for fremtidige elever.

Koordinering med understøttende indsatser fra HR

Foruden et stort fokus på at skabe gode arbejdsfællesskaber understøttet af tydelig og nærværende ledelse, er der i tæt samarbejde med HR konkretiseret en række understøttende indsatser med 15 navngivne medarbejdere, som den lokale ledelse til enhver tid kan hente sparring og understøttelse ved.

Det styrkede samarbejde med HR går, som de øvrige tiltag i genopretningsplanen, på to ben med forskellige kadencer og tidsligheder. Nogle indsatser har således haft karakter af at skulle håndtere en aktuel situation, mens andre understøttende tiltag peger mere fremad med fokus på genopretningen af de to plejehjem. Først og fremmest er det afgørende, at alle indsatser er koordinerede. Ressourcerne oplistet herunder skal betragtes som understøttende livliner, som ledelsen af Generationernes Hus til enhver tid har mulighed for at trække ind i en skiftende kombination alt efter det aktuelle behov og i forhold til videre planlægning.

- **Ekstra opfølgning på sygefravær:** HR understøtter ledelsen i at afvikle samtaler og identificere eventuelle behov for støtte til medarbejdere ramt af langvarigt sygefravær
- **Mulighed for psykologtilbud:** Medarbejdere, der oplever arbejdsrelateret belastning, tilbydes op til fire samtaler med en ekstern psykolog for at få professionel hjælp til at håndtere udfordringerne.
- **Supervision:** Medarbejdere får mulighed for at deltage i supervision, hvor de kan drøfte deres oplevelser, reflektere over deres læring og finde nye handlemuligheder i et trygt forum.
- **Sprogstøtte:** For medarbejdere, der har behov for sproglig udvikling, tilbyder vi praksisnær undervisning og vejledning for at forbedre kommunikation med både beboere, pårørende og kolleger.
- **Ekstra målinger på medarbejdertilfredsheden:** I de relevante teams gennemføres der opfølgende målinger af medarbejdertilfredsheden for at sikre, at de iværksatte indsatser har den ønskede effekt og give mulighed for at justere strategien om nødvendigt.

Vi koordinerer alle disse indsatser tæt med HR og den lokale ledelse, og ressourcerne vil blive brugt efter behov, så de understøtter det aktuelle fokusområde. Dette er ikke kun et spørgsmål om praktisk koordinering, men også et vigtigt signal til medarbejderne om, at der er synlig ledelse bag. Planlægningen af indsatserne koordineres med taskforcen for at sikre, at de bliver implementeret effektivt.

Kultur og kompetencer

Dette kapitel belyser indsatsen for at styrke både kultur og kompetencer for de to plejehjem til gavn for beboerne. Først beskrives arbejdet med kulturudvikling, hvor der fokuseres på at skabe et trygt og fagligt stærkt arbejdsmiljø baseret på eksempelvis personcentreret omsorg, tydelige værdier og forbedret samarbejde. Dernæst gennemgås det igangsatte kompetenceforløb med Sundhedsstyrelsens rejseholds støtte til Hus 9. Afslutningsvis redegøres der for de langsigtede strategier for kompetenceudvikling.

Kulturudvikling som fundament

En solid kultur er afgørende for at sikre den faglige kvalitet af pleje- og omsorgsopgaverne. Det kræver en strategisk tilgang til kulturudvikling for at optimere arbejdsmiljø, reducere konflikter og sikre en mere sammenhængende plejeindsats. Med fokus på den enkelte beboers behov, understøttet af omsorgsfilosofien "Personcentreret omsorg", er det en afgørende prioritet i genopretningsplanen at styrke kulturen på alle niveauer i organisationen. Dette for at styrke kvaliteten i kerneopgaven, som er den pleje og omsorg, der gives til plejehjemmenes beboere, så de oplever plejehjemmene i Generationernes Hus som kærlige og hyggelige hjem, hvor selvbestemmelse og individuelle behov er i centrum for arbejdet.

For at opbygge en stærk organisationskultur er det nødvendigt at arbejde ud fra værdier som respekt, transparens og inddragelse. Denne kultur skal fremme et positivt samspil mellem beboere, medarbejdere og pårørende og afspejles i alle aspekter af arbejdet både på kort og lang sigt. Den interne kultur er blevet udfordret af et langt hændelsesforløb og den omfattende medieomtale, men for at genetablere en attraktiv arbejdsplads er der nu fokus på både den interne kultur og på at styrke dialogen i organisationen.

Der vil blive igangsat sociale og faglige arrangementer, som kan styrke samarbejdet og skabe et positivt arbejdsmiljø. Når medarbejdere trives, smitter det positivt af på plejen og skaber en bedre oplevelse for beboerne. Derudover er der fokus på at skabe tydelighed, gennemsigtighed og en bred inddragelse af medarbejderne i det videre arbejde. Dette skal sikre, at alle – både nuværende og nye medarbejdere – oplever et stærkt fællesskab og en konstruktiv arbejdskultur.

For både Hus 3 og Hus 9 afvikles ugentlige triagemøder med deltagelse af tværfagligt personale og ledelsen. Her er formålet at sikre en tydelig opgaveprioritering og systematisk fokus på tidlig opsporing samt drøftelse og håndtering af ændringer i beboernes habituelle tilstande. De daglige triagemøder rammes ind af en tydeliggørelse af "dagens gang" på tværs af vagttag med fokus på faglige tjek in og faste opgaver. Dette understøtter overlevering af vigtig viden, italesættelse af tavs viden og tværfagligt samarbejde. Konkrete og simple greb såsom fordelingssedler giver mulighed for at planlægge, så de rette kompetencer matches beboernes behov og de konkrete opgaver, der skal løses. Det understøtter kontinuitet på tværs af vagttag, hvilket er en høj prioritet.

Opdeling af nødkaldssystemet har nedbragt ventetiden på kald og sikrer, at de relevante medarbejdere modtager kaldene, og vigtigst af alt er oplevelsen, at det har øget trygheden blandt beboerne. Der vil også fremadrettet være fokus på at sikre optimal praksis for håndtering af nødkald.

Endelig arbejdes der på at få et tydeligt overblik over behovet for tvær- og monofaglige mødefora samt at få etableret en meningsfuld struktur herfor, som også matcher Forløbsmodellens samtalestrukturer. Konkret opstartes medio marts ugentlige tværfaglige møder og tværfaglige medicinaudits faciliteret af en nyansat kvalitetssygeplejerske. Her tages beboere med til fælles faglig drøftelse, refleksion og sparring.

Afholdelse af trivselssamtaler med alle medarbejdere har givet værdifuld indsigt i, hvad der skal til for at stabilisere personalegruppen og fremme trivsel. Fremadrettet vil lederne naturligvis afvikle MUS-samtaler med samtlige medarbejdere i begge huse.

Kompetenceforløb ved Sundhedsstyrelsens rejsehold i Hus 9

Særligt det reaktive ældretilsyn i Hus 9 rettede fokus mod kultur og kompetence blandt personalet, og her er et nyligt opstartet kompetenceforløb fra rejseholdet ved Videnscenter for Ældrepleje under Sundhedsstyrelsen et afgørende element. Forløbet har været i planlægningsfase siden 20. februar og opstartede med praksisnære følgedage og ledersparring d. 7. marts. Frem til medio juni 2025 vil rejseholdet besøge Hus 9 med ti konkrete aktiviteter, som afsluttes med et fastholdelses- og evalueringsseminar. Foruden praksisnære følgedage og ledersparring afvikler de tre seminarer for personale og ledelsen med fokus på 1) det komplekse arbejdsfelt, 2) faglig ledelse og 3) personcentreret omsorg.

Kompetenceudvikling som betingelse for høj faglig kvalitet

Der er behov for kontinuerlig efteruddannelse og faglig opdatering for at sikre, at personalet har de nødvendige redskaber og kompetencer til at levere pleje på et højt niveau. Der vil derfor blive afsat ressourcer til løbende kurser, faglig sparring og mulighed for videreuddannelse. Dette skal ikke kun sikre en højere faglig kvalitet, men også styrke medarbejdernes arbejdsglæde og motivation. Kompetenceudviklingen af de nuværende og kommende nye medarbejdere medtages i både de økonomiske beregninger og den fremtidige planlægning af de medarbejderressourcer, der er tilført Generationernes Hus. Dermed indregnes tiden til kompetenceudvikling i, hvor længe det ekstra personale, der er tilført midlertidigt, skal opretholdes.

Som led i den styrkede ledelse er der indledningsvist og fortsat foretaget kompetenceafklaring på individuelt og kollektivt niveau, og som led i dette arbejdes på en plan for kompetenceudvikling på både kort og langt sigt.

For Hus 3 gælder det på den korte bane, at relevante dele af medarbejdergruppen er blevet kompetenceudviklet af farmakonomer og dokumentationskoordinatorer i god praksis for at udføre audit i såvel beboernes hjem som i det digitale journaliseringssystem CURA. Herudover er der også gennemført generel undervisning i korrekt dokumentationspraksis inden for sundhedsområdet.

Aktuelt er der etableret systematisk følgeskab af udvalgte faggrupper med henblik på at lave kompetenceløft inden for medicinhåndtering og -administration, blandet andet med fokus på arbejdsgangen ved første ibrugtagning af ny medicin. Der undervises også aktuelt i korrekt dokumentationspraksis i hele journalen. På den længere bane for Hus 3 skal der etableres yderligere følgeskab mellem relevante faggrupper for at udbrede kompetencerne inden for medicinhåndtering og -administration samt inden for korrekt dokumentationspraksis.

For Hus 9 har der siden januar 2025 været sidemandsoplæring ved indlånede medarbejdere i forbindelse med daglige opgaver – i forhold til udredning, journalisering, medicinhåndtering, journalføring, tilgang til beboerne m.m. Aktuelt undervises al personale i forløbsmodellen og fælles samtalekort, ligesom tre sygeplejersker har været i optrappingsforløb efter sygefravær på andre plejehjem i to uger.

På den længere bane skal al fast personale fra Hus 9 undervises i triagering til at understøtte fortløbende arbejde i at få implementeret arbejdsgangen i alle vagtlag, ligesom der er planlagt undervisning i hjertelunge-redning for alt personale. Herudover arbejdes der konkret med at gennemgå alle medarbejders

kompetenceskemaer i borgersikker sygepleje og lægge en plan for individuelle og kollektive kompetenceløft ud fra den kortlægning.

For begge huse gælder det, at der er et stærkt fokus på at løfte kompetencerne ind i at sikre en god struktur og arbejdsgang for fordeling af kontaktperson/forløbsansvarlig samt at få indkaldt og afviklet samtaler i regi af forløbsmodellen rettidigt. Der ligger samtidig et fortløbende arbejde i at løfte kompetencerne ind i at strukturere en systematisk praksis for tværfaglig journalgennemgang og løbende understøtte kompetencerne ind i journalføring og medicinhandling.

Her kan også afslutningsvist trækkes en kobling til det forstærkede fokus på en grundig onboarding-proces af for nyansatte kolleger, som er en central del af fastholdelsesstrategien. Nye medarbejdere vil få en fast introduktionsperiode, hvor de løbende får støtte og vejledning fra erfarne kolleger og ledelsen, og nyere medarbejdere vil gen-onboardes, hvor det vurderes relevant. Fokus på den gode opstart og oplæring skal lette overgangen til arbejdspladsen og sikre, at vigtige procedurer og rutiner bliver overleveret korrekt. Samtidig understøttes nye medarbejdere i at finde deres plads i arbejdsfællesskabet, og det bestyrker den faglige kvalitet på tværs af personalegruppen.

Medicin og dokumentation

Dette kapitel beskriver de initiativer, der skal sikre for en mere sikker og effektiv medicinhandling samt forbedret journalføring.

Effektiv håndtering af medicin og journalisering er fundamentalt i driften af et plejehjem, hvor sikkerhed og kontinuitet er afgørende for beboernes sundhed og trivsel. Det handler ikke kun om at overholde lovgivning og retningslinjer, men også om at optimere arbejdsgangene omkring medicinhandling, reducere fejl og sikre en sammenhængende, tværfaglig plejeindsats, der skal fungere optimalt i alle døgnets timer.

Ved at introducere og fastholde strukturer og procedurer og en systematisk praksis for håndtering af medicin og for medicinaudit, minimeres risikoen for fejlmedicinering og sikrer korrekt administration og opfølgning. En systematik for god journaliseringspraksis understøtter ligeledes en koordineret og kvalitetsorienteret pleje. Det muliggør kommunikation mellem fagprofessioner og vagttag, som er afgørende for at kunne overlevere vigtig viden og aftaler samt understøtte juridisk ansvarlighed og faglig udvikling.

For nuværende er der igangsat gennemgang og genopretning af samtlige journaler, ligesom der lægges en plan for, hvordan det systematisk opretholdes på langt sigt. Aktuelt pågår en forsimpning af organiseringen i CURA, hvilket mindsker kompleksiteten og øger tilgængeligheden, hvor det er mest meningsfuldt. Desuden er der udarbejdet besøgsplaner, som skal sikre den røde tråd i dokumentationen, og - kombineret med kompetenceløft på området - sikre en bæredygtig forandring i praksis. Indkøb af tablets i efteråret 2024 har muliggjort, at der er tablets til rådighed for alle på vagt, og nyligt indkøb af bæltetasker og lommekortarkiv til alle ansatte muliggør at personalet har tablets og relevante procedurer i lommekortsformat på sig under hele vagten og til kan tilgå det, når behovet opstår.

Endelig er der foretaget medicinoprydning og medicinaudit i samtlige beboeres hjem, og i samtlige journaler. Der er udarbejdet en dispenseringsplan, hvor alle beboeres medicin gennemgås løbende og i fast interval med fuld audit over en tidsperiode på 14 dage. Således spredes arbejdsbyrden ud, ligesom det sikrer den nødvendige systematik i forhold til medicinhandling og -administration.

Konkret for Hus 9 er der etableret samarbejde med en ny plejehjemslæge, og primo marts er der opstartet lægeskift for de første beboere, og der er lagt en plan for løbende overflytning af de resterende.

Indretning og de fysiske rammer

Dette kapitel beskriver de fysiske rammer i Generationernes Hus og de udfordringer, der påvirker både beboernes trivsel samt medarbejderes og lederes arbejdsmiljø. Først gennemgås behovet for en mere hensigtsmæssig indretning. Dernæst redegøres for de aktuelle ændringer, som kan realiseres på kort sigt, ligesom initiativerne for løsning af de mere komplekse problemstillinger udfoldes. Afslutningsvis nævnes allerede gennemførte tiltag, der bidrager til en mere funktionel og velfungerende hverdag.

De fysiske rammer på Generationernes Hus har været omdiskuteret siden de indledende skridt fra 2012 og frem omkring etableringen af Generationernes Hus. I visionen for Generationernes Hus har hensigten været at fremme møder på tværs af generationerne og på tværs af de velfærdstilbud, som bygningen rummer. Det lykkes bygningen i lang udstrækning med at realisere, men for nuværende må vi samtidig konstatere, at den eksisterende indretning på plejehjemmene også rummer en række udfordringer, som har betydning for såvel beboerne, medarbejderne og lederne.

De fysiske rammer er en strategisk ressource, der direkte påvirker beboernes livskvalitet og oplevelse af autonomi, personalets effektivitet og plejehjemmenes langsigtede bæredygtighed. Der er derfor brug for et kig på en veltillægt indretning, som skal optimere logistik, understøtte arbejdsflowet for plejepersonalet og reducere arbejdsmiljøbelastninger samt understøtte en højere standard for pleje og fremme sociale interaktioner mellem beboerne.

Dialog med lederne har desuden tydeliggjort, at udfordringerne ikke alene knytter sig til plejehjemmenes fysiske indretning, men også til brugen af de øvrige faciliteter i huset. Begrænsninger i adgangen til fælleslokaler skaber praktiske udfordringer for både medarbejdere og beboere, og det nuværende system for lokale-booking, hvor hver reservation skal registreres manuelt, er tidskrævende og besværligt. Disse forhold begrænser fleksibiliteten i dagligdagen og kan være en barriere for en mere smidig udnyttelse af husets samlede ressourcer.

De identificerede udfordringer, der konkret er i forhold til de fysiske rammer, retter sig i særlig grad mod faciliteter til madproduktion, tilgængelighed og indretning i lejlighederne samt faciliteter til personale og ledelse. På den korte bane arbejder vi på løsninger rettet mod fælles brug af køkkenfaciliteterne, udfordringer med udsugningen i køkkenfaciliteter, genstande til at understøtte følelsen af hjemlighed samt forbedringer af personalerum.

Herudover vil der den 24. marts 2025 påbegyndes en bredere behovsafdækning med deltagelse af repræsentanter fra den lokale ledelse, medarbejdere fra hhv. plejehjemmene, madproduktion og hjemmepleje samt repræsentanter fra plejehjemsrådet Hus 9. Resultater af afdækningen skal sammenholdes med lovgivning og brandtilsyn mv. på området i samarbejde med Økonomi og Borgervelfærd og HR samt Aarhus Ejendomme for at tilvejebringe en konkret plan for forbedringsmuligheder og omkostninger relateret hertil. En arbejdsgangsafdækning skal desuden tilvejebringe viden om den daglige praksis for køkkenpersonalet – også ind i samarbejdet med medarbejdere i forhold til servering af de producerede måltider samt i forhold til adgang til køkkenerne efter endt madproduktion.

Der er allerede indledt dialog med Aarhus Ejendomme ift. afdækning af mulighederne for at forbedre de fysiske rammer og fjerne de forhindringer, der er i den forbindelse i hverdagen. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at boligerne er opført som almene boliger, hvilket bevirker at det kun vil være i meget begrænset omfang, Aarhus Kommune kan afholde udgifterne til forandringer og forbedringer af boligerne. Det samme gælder til en vis grad for fællesarealerne. Udgifterne vil som udgangspunkt skulle afholdes af

boligforeningen og betales via huslejen. Af den årsag kontaktes boligforeningerne i forbindelse med afdækningsarbejdet.

For at sikre fremdrift i processen om ændringer i de fysiske rammer vil der være tilknyttet en chefkonsulent fra Økonomi og Borgervelfærd og HR, som har kendskab til Generationernes Hus, og de udfordringer der er på tale.

Endelig er der allerede lavet konkrete, simple, men væsentlige tiltag i forhold til indretningen af huset, hvor der eksempelvis er etableret og indrettet et fast mødelokale med plads til fordybelse, planlægning og faglig sparring for personale og ledelse. I Hus 9 vil lokalet på sigt komme til at rumme yderligere to dokumentationspladser. Herudover er der sket en effektiv oprydning i samtlige depoter, og depoterne ude i hvert afsnit er blevet indrettet til dispensering af medicin med begrænset adgang kun for personalet.

Økonomi

Dette kapitel redegør for de økonomiske konsekvenser af genopretningsplanen. Først beskrives driftsøkonomien, herunder de merudgifter, der følger af personaletiltag og kompetenceudvikling, samt hvordan disse håndteres inden for Sundhed og Omsorgs samlede budget. Dernæst gennemgås økonomien i relation til bygninger, hvor der fokuseres på potentielle udgifter til ombygning, midlertidig tomgang og de økonomiske konsekvenser af ændret lokalebrug. Kapitlet giver dermed et overordnet overblik over de finansielle rammer for genopretningsarbejdet.

Driftsøkonomi

De mange tiltag, der iværksættes i forbindelse med genopretningsplanen, vil naturligvis få økonomiske konsekvenser for de to plejehjem. Derfor er der et tæt samarbejde med Mål- og Økonomistyring under Økonomi, Borgervelfærd og HR. I dette afsnit redegøres der overordnet for de elementer, der påvirker økonomien. Hovedbudskabet er, at merudgifterne i forbindelse med genopretningsplanen afholdes inden for Sundhed og Omsorgs samlede budget. Fokus er på, at når der er genetableret en stabil og normal drift på de to plejehjem, skal økonomien igen bringes i balance.

Rekrutteringsudfordringerne har i længere tid påvirket økonomien. Dels har vakante stillinger haft en positiv økonomisk effekt i form af færre lønudgifter, og dels har behovet for vikarer medført en negativ økonomisk påvirkning. Som en direkte konsekvens af genopretningsplanen vil der opstå merudgifter til indlånede medarbejdere fra andre steder i organisationen, assistance fra flyverkorpsset samt midlertidigt ekstra ledelse i Hus 9.

Det er vigtigt at understrege, at økonomiske hensyn, herunder mulige budgetoverskridelser, ikke udgør en hindring for rekrutteringen af nødvendige personaleressourcer. Der vil desuden være ekstra personaleudgifter i en periode, da der afsættes tid til kompetenceudvikling af det nuværende faste personale. Plejehjem i Sundhed og Omsorg kan maksimalt have en gæld eller opsparring på 5 % af budgettet. På den måde sikres økonomisk ansvarlig i de enkelte plejehjem samtidigt med at gælden er mulig er at afdrage. De to plejehjem kan dermed ikke have en gæld på mere end 5 % af budgettet, og gælden skal afdrages over flere år. Resten dækkes af Sundhed og Omsorgs samlede opsparring. Sundhed og Omsorg havde i opsparringen 2024 afsat 20 mio. kr. til gældssanering af lokale driftsenheder.

Økonomi i relation til bygninger

En mulig omprioritering af indretningen og anvendelsen af lokalerne kan også have økonomiske konsekvenser. Hvis nogle boliger tages ud af drift for at anvendes til andre formål, f.eks. personaletrum, vil de ikke længere kunne udlejes og dermed ikke generere lejeindtægt. Derudover har genopretningsplanens midlertidige stop for indflytninger en negativ økonomisk effekt. Når en beboer fraflytter sin bolig, enten som følge af dødsfald eller andre årsager, vil det medføre et indtægtstab i form af manglende leje. Udgifter for manglende husleje/tomdrift afholdes af kommunen. Budgettet for tomgang er placeret hos Aarhus Ejendomme.

Hertil kommer potentielle udgifter til ombygning af lejligheder og fællesarealer. Omfanget af disse udgifter er endnu usikkert, da de afhænger af en langsigtet plan, som i øjeblikket er under udvikling. Som led i denne proces inddrages beboere, pårørende og andre interessenter i løbet af marts for at sikre et solidt

beslutningsgrundlag. Bygningsmæssige ændringer vil ske i samarbejde med Aarhus Ejendomme. Hvis de bygningsmæssige ændringer påvirker huslejeniveauet, vil ændringerne desuden skulle godkendes af beboerne.

Årsagsanalyse og læringsopsamling

For at sikre læring og udvikle en systematik, der kan bidrage til at mindske sandsynligheden for at plejehjemmene i Sundhed og Omsorg kommer i en situation, som den vi har set udvikle sig på plejehjemmene på Generationernes Hus, foretages en årsagsanalyse og udarbejdes en læringsopsamling på baggrund heraf.

Med inddragelse af uvildig ekstern ekspert foretages en kortlægning og analyse af forløbet på plejehjemmene i Generationernes Hus. Analysen fokuserer på at identificere de centrale årsager til de eksisterende problemer og kortlægge de tiltag, der er iværksat i perioden 2020-2025. Formålet er således at skabe læring, forebygge lignende situationer fremover og sikre rettidig handling. Den eksterne ekspert er med til at kvalitetssikre og perspektivere både design, analyse og anbefalinger.

Fremgangsmåden indebærer en systematisk dataindsamling, hvor både kvantitative og kvalitative metoder tages i brug. Dette omfatter blandt andet interviews med medarbejdere og chefer fra Ældre og Omsorg, gennemgang af data og dokumentation (eksempelvis bekymringshenvendelser og klager).

Analyseteamet, bestående af erfarne konsulenter fra staben for Politik, Udvikling og Kommunikation, står for dataindsamling og bearbejdning.

Sundheds og Omsorgsudvalget orienteres om resultatet af analysen på udvalgsmødet 18. juni 2025.

Fremdrift og evaluering

Genopretningsplanen for Generationernes Hus samler og strukturerer den omfattende indsats, der allerede er i gang for at genetablere en stabil drift, styrke arbejdsmiljøet og sikre, at beboerne får den pleje og omsorg, de har krav på. Som rapporten har vist, består genopretningsarbejdet af både akutte tiltag, der allerede er iværksat og mere langsigtede indsatser, der skal skabe varige forbedringer.

Arbejdet med at stabilisere driften og genskabe tilliden til plejehjemmene fortsætter, samtidig med at der sættes ind med strategiske og langsigtede løsninger. De iværksatte initiativer inden for rekruttering, kompetenceudvikling, medicin håndtering, dokumentation og fysiske rammer understøtter en bæredygtig drift, hvor kvalitet og trivsel er i centrum. Taskforcen vil fortsat sikre fremdrift, opfølgning og løbende tilpasning af tiltagene efter behov.

Løbende opfølgning og monitorering

For at sikre, at genopretningsplanens mål opfyldes, vil der være en tæt monitorering af de igangsatte indsatser. Blandt de kommende vigtige milepæle er:

- › **Genbesøg af tilsyn:** Både Styrelsen for Patientsikkerhed og Ældretilsynet vil foretage opfølgende tilsynsbesøg, hvor fremskridt og eventuelle resterende udfordringer vurderes
- › **Opfølgende dialogmøder:** Der planlægges yderligere dialogmøder med både medarbejdere, ledere, beboere og pårørende for at fastholde en åben kommunikation og inddrage relevante interessenter i det fortsatte arbejde
- › **Løbende politisk orientering:** Sundheds- og Omsorgsudvalget vil modtage statusopdateringer om fremdriften og resultaterne af de iværksatte indsatser
- › **Trivselsundersøgelser og kvalitetsmålinger:** For at vurdere effekten af tiltagene vil der blive gennemført opfølgende medarbejder- og trivselsmålinger samt interne kvalitetsgennemgange
- › **En omfattende årsagsanalyse og læringsopsamling:** Både for at forhindre at en lignende situation kan opstå andre steder i Sundhed og Omsorg. Men også for at organisationen som helhed kan drage læring af forløbet og de både fejl og mangler, der er opstået, men også genopretningsindsatser, der er iværksat.

Mens de kommunale tilsyn pr. 1. juli 2025 ikke længere afvikles i sin nuværende form som følge af den nye Ældrelov, vil Sundhed og Omsorg fortsat sikre en stærk læringskultur gennem et nyt koncept for intern kvalitetsopfølgning.