

# Halsnæs Kommune

Området for forebyggelse og sundhed

Årsrapport 2018

Plejecentre og Hjemmeplejen

# INDHOLD

1.	Samlet vurdering for plejecentre	3
1.1	Samlet vurdering på tværs af plejecentrene	5
1.2	Anbefalinger	6
2.	Resumé af Tilsynets anbefalinger fordelt på alle plejecentre	8
3.	Samlet vurdering for hjemmepleje/praktisk hjælp	10
3.1	Samlet vurdering på tværs af leverandører	12
3.2	Anbefalinger	13
4.	Resumé af Tilsynets anbefalinger fordelt på leverandører	15
5.	Tilsynets formål	19
5.1	Indhold og Metode	19
6.	Præsentation af BDO	21

---

## Forord

BDO har i 2018 haft til opgave at udføre uanmeldte tilsyn med Halsnæs Kommunes fem plejecentre samt seks leverandører af hjemmepleje og praktisk hjælp. På baggrund af tilsynene udarbejder BDO en årsrapport, der sammenfatter de overordnede indtryk fra tilsynene.

Rapporten er opbygget således, at den første halvdel af rapporten omhandler tilsynene på plejecentre og den anden halvdel omhandler tilsynene i hjemmeplejen/leverandører af praktisk hjælp. Begge afsnit er bygget op således, at læseren indledningsvist præsenteres for en kort, samlet konklusion for tilsynene samt de overordnede resultater præsenteret ud fra en overskuelig vurderingsskala. Denne efterfølges af tilsynets samlede vurderinger på tværs af leverandørerne, herunder en opsummering på anbefalinger for hvert enkelt tilsyn.



“

*Tilsynet er altid udtryk for et øjebliksbillede og skal derfor vurderes ud fra dette.*

# 1. SAMLET VURDERING FOR PLEJECENTRE

BDO har i 2018 i alt gennemført tilsyn på 5 plejecentre i Halsnæs Kommune. Samlet set er det tilsynets vurdering, at niveauet på de fem plejecentre er gode og tilfredsstillende. På baggrund af det indsamlede datamateriale og efterfølgende analyser heraf har tilsynet vurderet følgende:

- 1 plejecentre har opnået vurderingen **Særdeles tilfredsstillende**
- 2 plejecentre har opnået vurderingen **Meget tilfredsstillende**
- 2 plejecentre har opnået vurderingen **Tilfredsstillende**

Generelt kan det konkluderes, at beboerne modtager den hjælp, som de har behov for og overordnet er tilfredse med kvaliteten heraf. Beboerne tilkendegiver, at hjælpen som udøves og leveres er på et tilfredsstillende niveau. Beboerne oplever mulighed for at deltage i aktiviteter og beskriver generelt en god hverdag på plejecentrene. Beboerne oplever at modtage en god behandling, og der fremhæves generelt en anerkendende og værdig omgangstone på plejecentrene.

Det er tilsynets vurdering, at medarbejderne på tilfredsstillende vis kan redegøre for den faglige indsats hos beboerne. Medarbejderne er kompetente og engagerede og kan beskrive tiltag i forhold til at sikre beboerne en god hverdag på plejecentret. Medarbejderne arbejder generelt målrettet med at efterleve beboernes individuelle behov og ønsker. Endvidere kan medarbejderne på tilfredsstillende niveau beskrive, hvordan en god personlig pleje udføres, ligesom medarbejderne er bevidste om tiltag i forhold til den praktiske hjælp.

Der forekommer overordnet et aktivt miljø på plejecentrene. Medarbejderne kan beskrive, hvordan der arbejdes vedligeholdende og udviklende med beboernes funktionsniveau, herunder hvordan beboernes ressourcer tænkes ind i hverdagen i forhold til måltiderne, praktiske gøremål og den personlige pleje. Medarbejderne er bekendte med, hvordan der samarbejdes tværfagligt omkring beboerne og kan fagligt beskrive, hvordan plejeopgaverne udføres med et rehabiliterende sigte.

Videre er det tilsynets vurdering, at der på tværs af plejecentrene arbejdes på et tilfredsstillende niveau med sundhedsfremmende og -forebyggende tiltag. Medarbejderne kan beskrive opmærksomhedspunkter i forhold til de sundhedsfaglige indsatser, ligesom medarbejderne er bekendte med, hvordan der arbejdes med principperne for triagering. Beboerne beskriver overordnet at være trygge ved den sundhedsfaglige indsats, ligesom tilsynet observerer, at der er taget hånd om observerbare risici.

Der kan på tværs af plejecentrene konstateres udviklingspunkter i forhold til den nuværende delegationspraksis. Tilsynet bliver oplyst, at Halsnæs Kommune er ved at få udarbejdet en fælles vejledning, som skal være med til at sikre, at der altid er rette faglighed på opgaven. Videre konstateres det, at der på størstedelen af plejecentrene forekommer udviklingsområder relateret til den sundhedsfaglige dokumentation.

---

## Tilsynets anbefalinger

Vedrørende den tværgående indsats i Halsnæs Kommune har tilsynet følgende anbefalinger:

- Tilsynet anbefaler, at plejecentrene fortsat arbejder med at styrke dokumentationsarbejdet, således at der sikres sammenhæng på tværs af dokumentationen, og at dokumentationen lever op til kravene på området.
- Tilsynet anbefaler, at det sikres, at delegering foretages efter regler på området, herunder at delegeringsarbejdet styrkes, således at der i alle tilfælde udarbejdes delegeringskemaer og medarbejdernes individuelle kompetenceprofiler tydeliggøres.

Nedenfor fremgår fordelingen af pleje- og aktivitetscentre på vurderingsskala:

Tilsynssted	Samlet vurdering
Plejecenter Humlehaven	<p><b>Særdeles tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>særdeles tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som fremragende, og hvor tilsynet har konstateret ingen, få eller mindre væsentlige mangler.</p>
Plejecenter Arresøparken Plejecenter Solhjem	<p><b>Meget tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>meget tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som gode, og hvor tilsynet har konstateret få mangler, som relativt nemt vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats.</p> <p>Det meget tilfredsstillende resultat kan følges op af tilsynets anbefalinger.</p>
Hundested Plejecenter Løvdalen Plejecenter	<p><b>Tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som tilstrækkelige og hvor der er konstateret mangler, som vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats.</p> <p>Det tilfredsstillende resultat følges op af tilsynets anbefalinger.</p>
	<p><b>Mindre tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>mindre tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene på flere områder kan karakteriseres som utilstrækkelige, og hvor der er konstateret en del og/eller væsentlige mangler, som vil kræve en bevidst og målrettet indsats for at kunne afhjælpes.</p> <p>Det mindre tilfredsstillende resultat følges op af tilsynets anbefalinger, fx anbefaling om udarbejdelse af handleplan.</p>
	<p><b>Ikke tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>ikke tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene generelt kan karakteriseres som utilstrækkelige og uacceptable og hvor der er konstateret mange og/eller alvorlige mangler, som vil kræve en radikal indsats for at afhjælpes.</p> <p>Det ikke tilfredsstillende tilsynsresultat følges op af tilsynets anbefalinger om, at problemområderne håndteres i umiddelbar forlængelse af tilsynet samt at der udarbejdes handleplan, eventuelt i samarbejde med forvaltningen.</p> <p>Det ikke tilfredsstillende tilsynsresultat følges altid op af kontakt til forvaltningen.</p>

## 1.1 SAMLET VURDERING PÅ TVÆRS AF PLEJECENTRENE

### Det skriftlige grundlag:

Generelt kan det konkluderes, at den sundhedsfaglige dokumentation er på et tilfredsstillende niveau, men at der på størstedelen af plejecentrene forekommer udviklingsområder relateret til dokumentationen. Generelt ses sammenhæng mellem sygeplejefaglighed udredning, handleplaner og handleplan hverdagsliv. Der ses flere tilfælde med mangler i henhold til handleplanerne, herunder at disse fremstår mindre ajourførte, eller hvor problemstillingerne bærer præg af permanent karakter. I to tilfælde, på Hundested Plejecenter og Løvdalen Plejecenter, forekommer der generelt flere udviklingspunkter i relation til den sundhedsfaglige dokumentation, som relaterer sig til den sygeplejefaglige udredning, handleplaner og handleplan hverdagsliv.

### Personlig pleje og omsorg:

Overordnet er det tilsynets vurdering, at beboerne modtager den pleje og omsorg, som de har behov for. Beboerne fremtræder generelt soignerede og veltilpasse. Beboerne giver generelt udtryk for at modtage den nødvendige pleje, støtte og omsorg og beskriver at være trygge ved hjælpen. Medarbejderne kan på faglig vis redegøre for den sundhedsfaglige indsats og udviser et godt kendskab til beboernes ønsker og vaner. I et tilfælde, på Løvdalen Plejecenter, oplever nogle beboere dog, at medarbejderressourcerne er knappe, særligt om natten og i weekender, hvilket giver ventetider og forårsager bekymringer. Ligeledes oplever en beboer, at der kan gå lang tid imellem badene. I et andet tilfælde, på Hundested Plejecenter, er der ikke fundet en tilfredsstillende løsning på en problematik om en beboers toiletvaner.

### Praktisk hjælp:

Overordnet kan det konkluderes, at der forekommer en tilfredsstillende rengøringstandard. Boligerne fremstår pæne, ryddelige og hygiejniske. Boligerne er indrettet efter beboernes individuelle smag og livsstil. Medarbejderne kan beskrive tiltag i forhold til den daglig oprydning samt hygiejnemæssige tiltag i boligerne. I et tilfælde, på Hundested Plejecenter, bør der sættes fokus på renholdelse af hjælpemidlerne.

### Sundhedsfremme - og forebyggelse:

Tilsynet vurderer, at der på plejecentrene arbejdes målrettet med sundhedsfremmende og -forebyggende indsatser, ligesom medarbejderne på faglig vis kan redegøre for, hvordan dette sker i hverdagen. Medarbejderne kan ligeledes beskrive, hvordan der arbejdes systematisk med triagering og kender principperne herfor. Tilsynet observerer ikke eksempler, hvor der ikke er taget hånd om sundhedsmæssige risici hos beboerne. Beboerne giver generelt udtryk for at være trygge ved den indsats, der ydes, i forhold til deres sundhedsmæssige problemstillinger.

### Aktivitet og træning:

Tilsynet vurderer, at der generelt arbejdes målrettet med den rehabiliterende tilgang til beboerne. Handleplan hverdagsliv indeholder generelt dokumentation for beboernes fysiske, sociale og mentale ressourcer, og hvorledes disse medinddrages. Der observeres generelt sammenhæng mellem de beskrevne ressourcer og beboernes tilstand. Beboerne oplever at være medinddraget i hverdagen, herunder i forbindelse med aktiviteter, plejen og praktiske gøremål. Medarbejderne har fagligt fokus på medinddragelse af beboernes ressourcer og redegør for, hvordan disse inddrages i den personlige pleje og omsorg.

### Hverdag på plejecentret:

Det er tilsynets vurdering, at beboerne på plejecentrene i Halsnæs Kommune tilbydes en aktiv hverdag med mulighed for at deltage i varierende aktiviteter. Beboerne beskriver, at de føler sig godt tilpasse på plejecentrene, ligesom beboerne generelt har en oplevelse af, at individuelle vaner og ønsker efterkommes i hverdagen. Medarbejderne kan redegøre for, hvordan de indarbejder aktiviteter som en naturlig del af hverdagen. I et tilfælde, på Løvdalen Plejecenter, er det tilsynets vurdering, at der med fordel kan arbejdes videre med at implementere klippekortsordningen. I forhold til mad og måltider er der generelt fokus på, at beboernes individuelle vaner og ønsker imødekommes. Medarbejderne har generelt kendskab til beboernes særlige behov for ernæring, hjælp til spisesituationen samt måltidets betydning for beboerne.

### Beboer oplevelse:

Der observeres generelt en god stemning og atmosfære på plejecentrene, ligesom medarbejderne i flere tilfælde udviser et godt kendskab til beboernes behov. Beboerne er generelt tilfredse med kommunikationen og oplever at blive mødt med værdighed og respektfuldt. Flere beboere fremhæver, at medarbejderne er venlige og imødekommende, samt at man som beboer har selvbestemmelse. Medarbejderne kan generelt beskrive, hvordan en respektfuld og værdig kommunikation sikres. På Plejecenter Arresøparken observeres et tilfælde på fællesarealerne, hvor en medarbejder udviser mindre faglig adfærd. På Løvdaalen Plejecenter beskriver medarbejderne, at der kan være udfordringer med kollegaer, som henvender sig til beboerne på en mindre anerkendende måde.

### Medarbejderkompetencer:

Der ses generelt en mangel i forhold til, at der på ingen plejecentre foreligger dokumentation for delegerede ydelser samt oplæring af medarbejderne i forhold til de delegerede ydelser. Det bemærkes på flere plejecentre, at medarbejderne har kendskab til delegationspraksis samt kender principperne delegerede sygeplejeopgaver, der mangler dog den skriftlige dokumentation for oplæringen. Tilsynet bliver oplyst, at Halsnæs Kommune er ved at få udarbejdet en fælles vejledning, som skal være med til at sikre, at der altid er rette faglighed på opgaven. Beboerne beskriver at være trygge i den måde, som opgaverne løses på.

### Særligt fokusområde - hverdagsrehabilitering:

Medarbejderne kan alle redegøre for den rehabiliterende indsats og for, hvordan der arbejdes med at fastholde eller udvikle beboernes funktionsniveau fysisk såvel som mentalt. Medarbejderne er bekendte med, hvordan der samarbejdes tværfagligt omkring beboerne og kan fagligt redegøre for, hvordan plejeopgaverne udføres med et rehabiliterende sigte.

## 1.2 ANBEFALINGER

Tilsynet har givet i alt 20 anbefalinger til 5 plejecentre.

Nedenfor ses en model, som lister fordelingen ved 2018 tilsynene (plejecentre).

	Det skriftlige grundlag	Personlig pleje og omsorg	Praktisk hjælp	Sundhedsfremme og forebyggelse	Aktivitet og træning	Hverdag på plejecentret	Medarbejderkompetencer	Beboer oplevelse	Hverdagsrehabilitering	Øvrige udfordringer	I alt
Arresøparken	1						1	1			3
Solhjem	1						1				2
Humlehaven	1						1				2
Hundested Plejecenter	2	1	1	1			1				6
Løvdaalen	1	3				1	1	1			7
<b>I alt</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>			<b>20</b>

Det bemærkes i forhold til ovenstående oversigt, at anbefalingerne for Hundested Plejecenter og Løvdaalen Plejecenter tildeles den overvejende del af anbefalingerne. Det bemærkes i forhold til disse plejecentre, at anbefalingerne spreder sig over en del forskellige temaer.

Overordnet vedrører en overvejende del af anbefalingerne den sundhedsfaglige dokumentation, idet der på dette område er givet i alt seks anbefalinger. Alle plejecentre har fået en anbefaling i forhold til medarbejderkompetencer, og der er i alt givet fem anbefalinger, som relaterer sig til plejecentrenes manglende udarbejdelse af kompetence- og delegeringsskemaer. I den sammenhæng anerkender tilsynet, at Halsnæs Kommune er i en proces med få udarbejdet en fælles vejledning, som skal være med til at sikre, at der altid er rette faglighed på opgaven. I forhold til den personlige pleje er der givet i alt fire anbefalinger, som dog kun fordeler sig på to plejecentre. Anbefalingerne relaterer sig blandt andet til frekvensen af bade, oplevelsen af ventetid på kald samt en problematik i forhold til en beboers toiletvaner. På temaet beboeroplevelse fremsættes to anbefalinger, som relaterer sig til kommunikationen på plejecentrene. Endeligt er der givet en enkelt anbefaling på områderne praktisk hjælp, sundhedsfremme og forebyggelse samt hverdagen på plejecentret.

---



## 2. RESUMÉ AF TILSYNETS ANBEFALINGER FORDELT PÅ ALLE PLEJECENTRE

På de følgende sider præsenteres et resumé af Tilsynets anbefalinger til hvert plejecenter.

Plejecenter Arresøparken		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Beboere	Medarbejdere	Resultat
6	6	Meget tilfredsstillende
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tilsynet anbefaler, at Frederiksværk Plejecenter Arresøparken fortsat har fokus på arbejdet med dokumentationsarbejdet, herunder at det sikres, at handleplaner fremstår opdaterede eller er afsluttede ved ophør af indsats. Ligeledes anbefales, at der udarbejdes livshistorie på alle beboere samt dokumentation for, hvis beboer ikke ønsker at deltage i dette.</li> <li>Tilsynet anbefaler, at delegeringsarbejdet styrkes ved, at der udarbejdes delegeringsretningslinjer. Herunder er det muligt at tydeliggøre medarbejdernes individuelle kompetenceprofiler</li> <li>Tilsynet anbefaler, at ledelsen i forhold til konkrete medarbejdere sikrer en respektfuld og faglig kommunikation.</li> </ol>		

Plejecenter Solhjem		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Beboere	Medarbejdere	Resultat
3	2	Meget tilfredsstillende
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tilsynet anbefaler, at Plejecenter Solhjem fastholder fokus på dokumentationsarbejdet, herunder at handleplanerne i alle tilfælde fremstår ajourførte samt afsluttes, når problemstillingerne ikke længere er relevante.</li> <li>Tilsynet anbefaler, at der udarbejdes kompetenceprofiler på alle medarbejdere, herunder at oplæring og opfølgning af delegeret indsats dokumenteres systematisk.</li> </ol>		

Plejecenter Humlehaven		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Beboere	Medarbejdere	Resultat
3	3	Særdeles tilfredsstillende
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tilsynet anbefaler, at medarbejdernes kendskab til delegeringsarbejdet styrkes.</li> <li>Tilsynet anbefaler, at der oprettes handleplaner på ernæring således, at der sikres målrettet dokumentation på området.</li> </ol>		

Hundested Plejecenter		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Beboere	Medarbejdere	Resultat
5	5	Tilfredsstillende forhold
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilsynet anbefaler, at Hundested Plejecenter arbejder videre med at styrke dokumentationsarbejdet, herunder at styrke kvaliteten i den sygeplejefaglige udredning samt i højere grad at skabe sammenhæng til de udarbejdede handleplaner.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at Hundested Plejecenter fortsætter arbejdet med at styrke udarbejdelsen af handleplaner, så disse fremstår ensartede i udformning og overskuelige i indhold.</li> <li>3. Tilsynet anbefaler, at der i forhold til en konkret beboer sikres løsning på problematik omkring beboers toiletvaner.</li> <li>4. Tilsynet anbefaler, at der sikres overholdelse af arbejdsgange til renholdelse af hjælpemidler.</li> <li>5. Tilsynet anbefaler, at der følges op i forhold til konkret beboers oplevelse af medarbejdernes sygdomsindsigt.</li> <li>6. Tilsynet anbefaler, at der følges op på medarbejdernes kendskab til instrukser og vejledninger.</li> </ol>		

Plejecenter Løvdalen		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Beboere	Medarbejdere	Resultat
7	7	Tilfredsstillende forhold
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilsynet anbefaler, Plejecenter Løvdalen fortsat arbejder med at styrke dokumentationsarbejdet, således at der sikres sammenhæng på tværs af dokumentationen, og at dokumentationen lever op til kravene på området.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at der skabes opmærksomhed/tiltag, så beboere ikke oplever lange ventetider ved brug af kald.</li> <li>3. Tilsynet anbefaler, at en konkret beboer sikres tilbud om hjælp til bad inden for de gældende frekvenser.</li> <li>4. Tilsynet anbefaler, at der sikres/udarbejdes arbejdsgange omkring sondeernæring og hygiejne omkring remedierne til sondeernæring.</li> <li>5. Tilsynet anbefaler, at der arbejdes med at implementere Klippekortordningen på plejecentret.</li> <li>6. Tilsynet anbefaler, at der i forhold til en konkret beboer justeres på tilbuddet af mad, så beboers mad tilpasses beboers ønsker.</li> <li>7. Tilsynet anbefaler, at der er fokus på den gode kommunikation.</li> <li>8. Tilsynet anbefaler, at det sikres, at delegering foretages efter regler på området.</li> </ol>		

### 3. SAMLET VURDERING FOR HJEMMEPLEJE/PRAKTISK HJÆLP

BDO har i 2018 i alt gennemført seks tilsyn for leverandører af hjemmepleje/praktisk hjælp i Halsnæs Kommune, herunder tre tilsyn ved den kommunale hjemmepleje og tre tilsyn hos den private leverandør af hjemmepleje. Overordnet er det tilsynets samlede vurdering, at niveauet hos leverandørerne i Halsnæs Kommune er tilfredsstillende. På baggrund af det indsamlede datamateriale og analyser heraf har tilsynet vurderet følgende:

- En leverandør har opnået vurderingen **meget tilfredsstillende**
- To leverandører samt de tre kommunale leverandører af hjemmepleje har opnået vurderingen **tilfredsstillende**

Generelt kan det konkluderes, at borgerne oplever at modtage den hjælp, som de er bevilliget til. Borgerne beskriver i store træk at modtage den planlagte besøg, mens enkelte borgere henviser til aflysninger i hjælpen. Borgerne er overordnet tilfredse med kvaliteten i hjælpen til personlig pleje og praktisk hjælp og oplever, at hjælpen tilrettelægges efter deres ønsker og behov. Enkelte borgere påpeger udviklingspunkter i relation til kvaliteten og kontinuiteten i forhold til den personlige pleje og praktiske hjælp. Medarbejderne har relevant fokus på borgernes ernæringstilstand, ligesom borgerne overordnet er tilfredse med kvaliteten af madservice.

Tilsynet vurderer samlet set, at medarbejderne udviser et stort engagement for deres arbejde og kan på faglig vis beskrive, hvordan den personlige pleje udføres på professionel vis. Medarbejderne har et godt kendskab til borgernes individuelle behov, ønsker og vaner. Endvidere kan medarbejderne redegøre for aktuelle opmærksomhedspunkter i forhold til borgernes helbred og sundhedsmæssige situation. Generelt kan det konstateres, at delegeringsarbejdet kan styrkes, således at der i alle tilfælde udarbejdes delegeringsretningslinjer samt arbejdes med medarbejdernes individuelle kompetenceprofiler. Ligeledes kan den kommunale hjemmepleje samt en privat leverandør med fordel sætte fokus på arbejdet med retningslinjer og instrukser i VAR.

I forhold til omgangsformen med borgerne er det tilsynets vurdering, at denne er respektfuld og anerkendende. Borgerne beskriver, at de modtager en værdig behandling, samt at medarbejderne fremtræder høflige, omsorgsfulde og venlige. Ligeledes kan medarbejderne på faglig vis redegøre for, hvordan borgerne mødes på en respektfuld måde.

Der arbejdes målrettet med en rehabiliterende tilgang til borgerne. Borgerne er generelt inddraget i de gøremål, som de har ressourcer til. Borgerne kan generelt beskrive, hvorledes at deres individuelle ressourcer anvendes i forhold til den personlige pleje og praktiske hjælp. Det bemærkes i relation til den kommunale hjemmepleje, at flere borgere ville kunne profitere godt af § 83a tilbud.

Det bemærkes samlet set, at kvaliteten af den sundhedsfaglige dokumentation er svingende, og det er tilsynets vurdering, at der kan sættes mere fokus på at kvalificere denne.

## Tilsynets anbefalinger

Tilsynet har følgende anbefalinger vedrørende den tværgående indsats i Halsnæs Kommune:

- Tilsynet anbefaler, at det sikres, at delegering foretages efter regler på området, herunder at delegeringsarbejdet styrkes, således at der i alle tilfælde udarbejdes delegeringsskemaer og medarbejdernes individuelle kompetenceprofiler tydeliggøres.
- Tilsynet anbefaler, at der fortsat er fokus på at sikre kvaliteten af den sundhedsfaglige dokumentation, således at denne fremstår sammenhængende, fyldestgørende og opdateret.

Nedenfor fremgår fordelingen af leverandørerne på vurderingsskala:

Tilsynssted	Samlet vurdering
	<p><b>Særdeles tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>særdeles tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som fremragende, og hvor tilsynet har konstateret ingen, få eller mindre væsentlige mangler.</p>
Estrids pleje	<p><b>Meget tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>meget tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som gode, og hvor tilsynet har konstateret få mangler, som relativt nemt vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats.</p> <p>Det meget tilfredsstillende resultat følges op af tilsynets anbefalinger.</p>
Hånd i Hånd Vika Pleje Den kommunale hjemmepleje	<p><b>Tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene kan karakteriseres som tilstrækkelige og hvor der er konstateret mangler, som vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats.</p> <p>Det tilfredsstillende resultat følges op af tilsynets anbefalinger.</p>
	<p><b>Mindre tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>mindre tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene på flere områder kan karakteriseres som utilstrækkelige, og hvor der er konstateret en del og/eller væsentlige mangler, som vil kræve en bevidst og målrettet indsats for at kunne afhjælpes.</p> <p>Det mindre tilfredsstillende resultat følges op af tilsynets anbefalinger, fx anbefaling om udarbejdelse af handleplan.</p>
	<p><b>Ikke tilfredsstillende</b></p> <p>Bedømmelsen <i>ikke tilfredsstillende</i> opnås, når forholdene generelt kan karakteriseres som utilstrækkelige og uacceptable og hvor der er konstateret mange og/eller alvorlige mangler, som vil kræve en radikal indsats for at afhjælpes.</p> <p>Det ikke tilfredsstillende tilsynsresultat følges op af tilsynets anbefalinger om, at problemområderne håndteres i umiddelbar forlængelse af tilsynet samt at der udarbejdes handleplan, eventuelt i samarbejde med forvaltningen.</p> <p>Det ikke tilfredsstillende tilsynsresultat følges altid op af kontakt til forvaltningen.</p>

## 3.1 SAMLET VURDERING PÅ TVÆRS AF LEVERANDØRER

### Bevilling af hjælp:

Der observeres overordnet sammenhæng mellem den visiterede hjælp og borgernes tilstand. Det bemærkes dog, særligt i forhold til den kommunale hjemmepleje, at der ikke foreligger visitationsbevillinger i tilstrækkelig grad og i overensstemmelse med borgernes aktuelle visiterede ydelser. Borgerne er generelt bekendte med den hjælp, som de er bevilliget til, ligesom de samlet set oplever at modtage den hjælp, som de har behov for. Medarbejderne udviser kendskab til de bevilligede ydelser og kan redegøre for omfanget heraf.

### Ydelserne leveres som aftalt:

Det er tilsynets vurdering, at borgerne generelt modtager de planlagte besøg og får den hjælp, de har behov for. Enkelte borgere kan oplyse om aflysninger gennem den sidste tid. Tilsynet vurderer, at der i størstedelen af tilfældene er sammenhæng mellem den hjælp, som borgerne modtager og borgernes tilstand.

### Sundhedsfaglig dokumentation:

Generelt kan det konstateres, at der ses udviklingspunkter i forhold til at den sundhedsfaglige dokumentation. I forhold til Estrids pleje er det tilsynets vurdering, at kvaliteten af den sundhedsfaglige dokumentation er meget tilfredsstillende. I forhold til de resterende leverandører samt den kommunale hjemmepleje, kan der generelt arbejdes med at kvalificere handleplan hverdagsliv, således at disse fremstår ajourførte i forhold til borgernes aktuelle funktionsniveau, samt at hjælpen beskrives handlevejledende og rehabiliterende. Ligeledes kan der arbejdes med, at der i alle tilfælde oprettes handleplaner på de delegerede sundhedsfaglige problemområder. Ligeledes konstateres det, at enkelte handleplaner ikke er ajourførte og løbende evalueret.

### Personlig pleje:

Det er tilsynets vurdering, at den personlige pleje leveres med meget tilfredsstillende kvalitet, og at der foreligger relevant dokumentation for, hvordan opgaverne løses. Borgerne fremstår overordnet tilfredse med kvaliteten i hjælpen og giver udtryk for, at hjælpen tilrettelægges efter deres ønsker og behov. De besøgte borgere fremstår soignerede og veltilpasse. I forhold til den kommunale hjemmepleje oplever borgerne, at indsatsen er af lidt blandet karakter. Nogle borgere oplever, at hjælpen leveres med professionalitet og kvalitet, mens andre borgere påpeger mindre mangler i hjælpen. Tilfredsheden er meget afhængig af kontinuiteten i leveringen af hjælpen.

### Sundhedsfremme - og forebyggelse:

Der arbejdes med sundhedsfremmende og forebyggende indsatser, som både retter sig mod borgernes fysiske og mentale tilstand. Medarbejderne har kendskab til risici i forhold til borgernes helbred og situation og kan redegøre for observationer og opmærksomhedspunkter i forhold til borgernes sygdom og sundhedsmæssige tilstand. Ligeledes kan medarbejderne overordnet redegøre for de indsatser, der er relateret sig til borgernes sundhedstilstand, eksempelvis at der tages kontakt til sygepleje og visitationen, når der er ændringer i borgernes tilstand. Der arbejdes generelt systematisk med triagering, mens der i forhold til en leverandør, Hånd i hånd, kan arbejdes yderligere med at sikre en fast arbejdsgang i forhold til triagering.

### Praktisk hjælp:

Medarbejderne kan på en overbevisende måde beskrive, hvordan den praktiske hjælp tilrettelægges og udføres herunder, hvordan der tages hånd om diverse hygiejniske risikofaktorer. Boligerne, som tilsynet besøger, fremstår generelt ryddelige og rengjorte. Borgerne er generelt tilfredse med den kvalitet, som leveres i forhold til den praktiske hjælp. Enkelte borgere beskriver mangler i forhold til den praktiske hjælp, ligesom nogle borgere ved den kommunale hjemmepleje finder, at tidsforbruget under rengøringsopgaven er meget kort. Videre mener ikke alle borgere, at der tilbydes erstatningsbesøg ved aflysninger af hjælpen.

---

### Rehabilitering:

Tilsynet finder, at der er et relevant fokus på borgernes ressourcer. Borgerne modtager pleje og omsorgsydelser med et rehabiliterende sigte, og medarbejderne har fokus på at medinddrage borgernes ressourcer i den daglige pleje og omsorg. I forhold til den kommunale hjemmepleje bemærker tilsynet, at der i større udstrækning bør iværksættes en struktureret rehabiliterende indsats (§ 83a), da flere af de borgere, som tilsynet besøger, ville kunne profitere af sådanne tilbud.

### Madservice:

Borgerne oplever, at den leverede mad generelt er velsmagende, samt at der er stor variation i udvalget af retter. Medarbejderne har fokus på borgernes ernæringstilstand og sikrer, at borgerne får sund og varieret kost. I forhold til den kommunale hjemmepleje er det er tilsynet vurdering, at den visiterede vareleveringsindsats ikke fungerer optimalt, idet madvarerne leveres på borgernes køkkenbord, og der ikke er iværksat indsats, som sikrer, at maden bringes på køl.

### Kommunikation og adfærd:

Borgerne ytrer stor tilfredshed med medarbejderne og oplever, at omgangsform, kommunikation og dialog er respektfuld og anerkendende. Medarbejderne beskrives som fleksible, søde, venlige og imødekommende. Medarbejderne kan fagligt beskrive, hvordan en respektfuld og anerkendende omgangsform sikres.

### Medarbejder kompetencer:

Generelt kan det konstateres, at delegeringsarbejdet kan styrkes, således at der i alle tilfælde udarbejdes delegeringsretningslinjer og medarbejdernes individuelle kompetenceprofiler tydeliggøres. Dette arbejde skal være med til at sikre, at de delegerede indsatser bliver leveret af medarbejdere med rette faglighed. Det bemærkes dog, at medarbejderne generelt er bevidste om deres egne kompetencer og oplyser, at de til enhver tid vil sige fra, hvis de ikke føler sig kompetente til at løse indsatsen hos borgeren. Borgerne beskriver, at medarbejderne generelt er gode til at varetage de sundhedsfaglige opgaver. Det bemærkes i forhold til den kommunale hjemmepleje samt i forhold til Vika pleje, at medarbejderne er mindre sikre i forhold til anvendelsen af instrukser og retningslinjer i VAR, hvilket der med fordel kan faciliteres undervisning i.

## **3.2 ANBEFALINGER**

Tilsynet har givet i alt 34 anbefalinger til 6 leverandører af hjemmepleje/praktisk hjælp.

Nedenfor ses en model, som lister fordelingen ved 2018 tilsynene.

---

	Bevilling af hjælp	Ydelserne leveres som aftalt	Sundhedsfaglig dokumentation	Personlig pleje	Sundhedsfremme og forebyggelse	Praktisk hjælp	Rehabilitering	Madservice	Kommunikation og adfærd	Medarbejder kompetence	I alt
Estrids Pleje						1				1	2
Hånd i hånd			1		1	1				1	4
Vika Pleje	1		1							1	3
Melby			1	2		1	1			2	7
Torvegade			2	2		1	1	1		2	9
Nord/Hundested		1	2	2		1	1			2	9
<b>I alt</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>9</b>	<b>34</b>

Som det ses i tabellen ovenfor vedrører den overvejende del af anbefalingerne området medarbejderkompetencer, hvor der i alt er givet ni anbefalinger. Anbefalingerne retter sig hovedsageligt mod, at der kan arbejdes med en mere systematisk praksis i forhold til delegationsområder, ligesom der kan arbejdes mere systematisk i forhold til udarbejdelse af kompetenceoversigter. Videre er der på dette område givet anbefalinger i relation til arbejdet med vejledninger og instrukser. Der er givet syv anbefalinger, som relaterer sig til den sundhedsfaglige dokumentation. Anbefalingerne handler hovedsageligt om, at der kan arbejdes videre med at kvalificere handleplan hverdagsliv, således at disse fremstår ajourførte i forhold til borgernes aktuelle funktionsniveau, samt at hjælpen beskrives handlevejledende og rehabiliterende.

Ligeledes anbefales det, at der i alle tilfælde oprettes handleplaner på de delegerede sundhedsfaglige problemområder. Der er givet seks anbefalinger, som retter sig mod den kommunale hjemmepleje og primært omhandler kontinuiteten i hjælpen samt leveringen af en helhedsorienteret indsats. Der er givet fem anbefalinger i forhold til den praktiske hjælp, som omhandler kvaliteten, tidsforbruget samt det at borgerne tilbydes erstatningsbesøg ved aflysninger af hjælpen. Til den kommunale hjemmeplejes fremføres desuden tre anbefalinger i forhold til rehabilitering, hvor omdrejningspunktet er, at borgere med potentiale og motivation for rehabilitering bliver visiteret til en § 83a indsats. Endeligt er der givet en anbefaling på områderne bevilling af hjælp, ydelserne leveres som aftalt, sundhedsfremme og forebyggelse samt madservice.

## 4. RESUMÉ AF TILSYNETS ANBEFALINGER FORDELT PÅ LEVERANDØRER

På de følgende sider præsenteres et resumé af Tilsynets anbefalinger til hver leverandør.

Hånd i hånd		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Borgere	Medarbejdere	Resultat
4	1	Tilfredsstillende
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilsynet anbefaler, at der fortsat er fokus på dokumentation, herunder at der er opdaterede handleplaner og Hverdagslivs handleplan på alle borgere, samt at der på alle er relevant målbeskrivelse. For en konkret borger anbefales, at det følges op på borgers tilbud om dagcenter.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at der til konkret borger leveres opgaver, svarende til det der er beskrevet i Hverdagsliv handleplan, og dermed sikrer, at borger får støvet af som aftalt.</li> <li>3. Tilsynet anbefaler, at ledelsen i samarbejde med kommunen får etableret en fast praksis for triagering, således at borgerne modtager en service, svarende til øvrige borgere i kommunen. Ligeledes anbefales, at der fremadrettet er fokus på dokumentation af sundhedsfaglige problemstillinger, fx at borger har faldtendens.</li> <li>4. Tilsynet anbefaler, at ledelsen i samarbejde med kommunen får etableret praksis omkring delegerede sygeplejeydelser med oplæring, kompetenceroversigt osv.</li> </ol>		

Estrids pleje		
Deltagere		Tilsynets vurdering
Borgere	Medarbejdere	Resultat
4	3	Meget tilfredsstillende
Tilsynets anbefalinger		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Det er tilsynets anbefaling, at ledelsen i dialog med medarbejderne har fokus på indhold, omfang og standard for rengøring, således at borgerne sikres en ensartet kvalitet uanset, hvilke medarbejdere som udfører opgaven, svarende til kvalitetsstandard.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at ledelsen i samarbejde med Halsnæs Kommune sikrer dokumentation for delegerede ydelser, samt at der udarbejdes individuelle kompetenceprofiler på medarbejderne.</li> </ol>		



<b>Vikapleje</b>		
<b>Deltagere</b>		<b>Tilsynets vurdering</b>
<b>Borgere</b>	<b>Medarbejdere</b>	<b>Resultat</b>
4	3	Tilfredsstillende
<b>Tilsynets anbefalinger</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilsynet anbefaler ledelsen, at der er fokus på arbejdsgange, som sikrer, at Hverdagsliv handleplaner altid er udarbejdet og foreligger elektronisk i samtlige journaler. Ligeledes, at Hverdagsliv handleplan er ajourført i forhold til borgernes aktuelle funktionsniveau.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at Vika Pleje har fokus på at få inddraget sygeplejen til konkret borger, for derved at sikre dialogen med borger om den rette sundhedsfaglige indsats.</li> <li>3. Det er tilsynets anbefaling, at ledelsen er opmærksom på, at alle medarbejdere er sikre i anvendelsen af relevante instrukser.</li> </ol>		

<b>Den Kommunale hjemmepleje</b>		
<b>Deltagere</b>		<b>Tilsynets vurdering</b>
<b>Borgere</b>	<b>Medarbejdere</b>	<b>Resultat</b>
12	12	Tilfredsstillende
<b>Tilsynets anbefalinger</b>		
<p><b>Melby:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilsynet anbefaler, at der etableres arbejdsmetoder, således at de delegerede Sundhedslovsindsatser evalueres løbende, jf. krav og retningslinjer på området.</li> <li>2. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen sikrer en større kontinuitet i levering af hjælpen, herunder at der er særlig opmærksomhed på borgere med komplekse problemstillinger, som modtager hjælp flere gange i hver vagt.</li> <li>3. Tilsynet anbefaler i forhold til én af de besøgte borgere, at der følges op på leveringstidspunkterne, således at borger oplever større tilfredshed og kan opretholde en tilfredsstillende dagsrytme.</li> <li>4. Tilsynet anbefaler, at levering af rengøringshjælp i videst udstrækning ikke aflyses. I tilfælde af aflysning anbefales det, jf. kommunens retningslinjer, at der tilbydes en erstatningsindsats.</li> <li>5. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen har fokus på, at borgere med potentiale og motivation for rehabilitering bliver visiteret til en § 83a indsats.</li> <li>6. Tilsynet anbefaler, at der i højere grad er fokus på delegationsområdet, samt at der iværksættes arbejdsgange, som sikrer, at Sundhedslovsydelsen bliver varetaget af medarbejdere med rette kompetenceprofil.</li> <li>7. Tilsynet anbefaler, at der etableres undervisningstilbud i VAR Healthcare i forhold til anvendelse og implementering af procedure og retningslinjer.</li> </ol>		

**Torvegade:**

1. Tilsynet anbefaler, at der udarbejdes arbejdsgange, som sikrer, at Handleplan hverdagsliv er ajourført i forhold til borgers aktuelle funktionsniveau. Ligeledes, at der altid er fokus på, at de praktiske opgaver også er beskrevet handlevejledende i Handleplan hverdagsliv.
2. Tilsynet anbefaler, at der etableres arbejdsmetoder, således at de delegerede Sundhedslovsindsatser beskrives i handleplaner og løbende evalueres, jf. krav og retningslinjer på området.
3. Tilsynet anbefaler, at der skabes yderligere fokus på organiseringen og planlægning af indsatser, således at der i højere grad arbejdes ud fra en helhedsorienteret tilgang. Ligeledes, at der opnås en synergieffekt i forhold til, at indsatsen leveres i kombination med Servicelovs indsatser.
4. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen sikrer en større kontinuitet i levering af hjælpen, herunder at der er særlig opmærksomhed på borgere med komplekse problemstillinger, som modtager hjælp flere gange i hver vagt.
5. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen har fokus på, at borgere med potentiale og motivation for rehabilitering bliver visiteret til en § 83a indsats.
6. Tilsynet anbefaler, at levering af rengøringshjælp i videst udstrækning ikke aflyses. I tilfælde af aflysning anbefales det, jf. kommunens retningslinjer, at der tilbydes en erstatningsindsats.
7. Tilsynet anbefaler, at der iværksættes tiltag, således at vareleveringsindsatsen fungerer efter hensigten.
8. Tilsynet anbefaler, at der i højere grad er fokus på delegationsområdet, samt at der iværksættes arbejdsgange, som sikrer, at Sundhedslovsydelsen bliver varetaget af medarbejdere med rette kompetenceprofil.
9. Tilsynet anbefaler, at der etableres undervisningstilbud i VAR Healthcare i forhold til anvendelse og implementering af procedure og retningslinjer.

**Nord/Hundested:**

1. Tilsynet anbefaler, at der udarbejdes arbejdsgange, som sikrer, at Handleplan hverdagsliv er ajourført i forhold til borgers aktuelle funktionsniveau. Ligeledes at der altid er fokus på, at de praktiske opgaver også er beskrevet handlevejledende i Handleplan hverdagsliv.
2. Tilsynet anbefaler, at der etableres arbejdsmetoder, således at de delegerede Sundhedslovsindsatser beskrives i handleplaner og løbende evalueres, jf. krav og retningslinjer på området.
3. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen sikrer en større kontinuitet i levering af hjælpen, herunder at der er særlig opmærksomhed på borgere med komplekse problemstillinger, som modtager hjælp flere gange i hver vagt.
4. Tilsynet anbefaler, at der skabes yderligere fokus på organisering og planlægning, således at der i højere grad arbejdes ud fra en helhedsorienteret tilgang. I den forbindelse anbefaler tilsynet, at der er øget fokus på delegering af Sundhedslovsindsatser til hjemmeplejen, således at en helhedsindsats kan iværksættes.
5. Tilsynet anbefaler, at levering af rengøringshjælp i videst udstrækning ikke aflyses. I tilfælde af aflysning anbefales det, jf. kommunens retningslinjer, at der tilbydes en erstatningsindsats.

6. Tilsynet anbefaler, at der i forhold til én af de besøgte borgere følges op på leveringen af hjælpen om aftenen, således at indsats leveres som aftalt.
  7. Tilsynet anbefaler, at hjemmeplejen har fokus på, at borgere med potentiale og motivation for rehabilitering bliver visiteret til en § 83a indsats.
  8. Tilsynet anbefaler, at der i højere grad er fokus på delegationsområdet, samt at der iværksættes arbejdsgange, som sikrer, at Sundhedslovsydelsen bliver varetaget af medarbejdere med rette kompetenceprofil.
  9. Tilsynet anbefaler, at der etableres undervisningstilbud i VAR Healthcare i forhold til anvendelse og implementering af procedurer og retningslinjer.
-

## 5. TILSYNETS FORMÅL

Det overordnede formål med de uanmeldte tilsyn for plejecentre og leverandører af hjemmepleje/praktisk hjælp er at afdække, hvorvidt der er sammenhæng mellem de beskrevne og vedtagne rammer, og den praksis der udføres på stedet. Tilsynet skal bidrage til den løbende udvikling og kvalitetsforbedring af kontraktens rammer og indhold.

BDO's tilsynskoncepter for uanmeldte tilsyn har til formål at:

- Kontrollere og belyse samt bidrage til dokumentation for indsatsen og til systematisk kvalitetssikring og udvikling.
- Kontrollere og belyse, om der er en god sammenhæng mellem de udmeldte rammer og den praksis, der findes på plejecentrene samt leverandører af hjemmepleje/praktisk hjælp.
- Kontrollere, om der udføres forsvarligt pleje og omsorgsopgaver i forhold til målgruppen, og at gældende lovregler, kvalitetsstandarder, serviceniveau og administrative retningslinjer efterleves.
- Understøtter en fremadrettet og løbende udvikling af kvaliteten i ydelserne over for beboerne/borgerne gennem en anerkendende, dialogbaseret og læringsorienteret tilgang til medarbejdere og ledelse.
- Skabe grundlag for refleksion over egen praksis hos både medarbejdere og ledelse.
- Afdækker styrker og forbedringsmuligheder i de pågældende leverandørers måder at håndtere opgaverne på, og identificere potentielle udviklingsmuligheder.

Det overordnede formål med de uanmeldte tilsyn er at afdække, hvorvidt der er sammenhæng mellem de beskrevne og vedtagne rammer, og den praksis der udføres på stedet.

### 5.1 INDHOLD OG METODE

I BDO's tilsynskoncept for uanmeldte tilsyn i Halsnæs Kommune er der udarbejdet 9 mål, som tager udgangspunkt i Halsnæs Kommunes visioner, kvalitetsstandarder, ydelseskatalog og retningslinjer.

I det uanmeldte tilsyn på pleje og aktivitetscentre har BDO udviklet målepunkter og indikatorer på forskellige områder.

Der indsamles data ud fra fire forskellige datakilder, hhv. faglig dokumentation, observation, interview med beboeren og interview med en relevant medarbejder. Samlet set giver den metodiske tilgang en dybtgående viden om og dermed belæg for at vurdere kvaliteten af de ydelser, som beboerne modtager på plejecentrene og i hjemmeplejen.

Følgende punkter indgår i tilsynskonceptet:

Omsorgs- og plejemæssige praksis	Organisatoriske og personale-mæssige forhold	Øvrige
Det skriftlige grundlag Personlig pleje Sundhedsfremme og forebyggelse Inddragelse af beboernes ressourcer. Aktivitet og træning		

Hverdagsrehabilitering Praktisk hjælp Ernæring Hverdag, herunder trivsel og kommunikation		
--	--	--

## 6. PRÆSENTATION AF BDO

BDO er en privat leverandør af rådgivning til de danske kommuner, herunder tilsyn på ældreområdet og socialområdet.

BDO gennemfører i dag tilsyn på såvel ældreområdet som på det sociale område i en lang række kommuner over hele landet). På ældreområdet omfatter tilsynene plejecentre, hjemmepleje samt trænings- og rehabiliteringscentre. På det sociale område omfatter tilsynene både handicap- og psykiatriområdet, herunder aktivitets- og samværstilbud, beskæftigelsestilbud og alkoholbehandling.

BDO's rådgivningsafdeling løser ud over tilsynsopgaver en lang række forskelligartede rådgivningsopgaver inden for alle sektorer i den kommunale virksomhed. BDO's rådgivningsafdeling beskæftiger i dag godt 60 konsulenter med kompetencer, der dækker bredt både i forhold til de kommunale sektorområder og tværgående kompetencer, som fx økonomi, ledelse, evaluering mm.

---

Partneransvarlig  
BIRGITTE HOBERG SLOTH  
Partner  
m: 2810 5680  
e: bsq@bdo.dk

Projektansvarlig  
METTE NORRÉ SØRENSEN  
Manager  
m: 4189 0475  
e: meo@bdo.dk

[www.bdo.dk](http://www.bdo.dk)

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 64.000 medarbejdere i 160 lande.*

*Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.*