



Tilsynsrapport Næstved Kommune

Center for Sundhed og Ældre
Ældrecenteret Røjleparken

Uanmeldt tilsyn
2023



Forord

Dette er afrapporteringen af et uanmeldt tilsyn, som BDO har foretaget.

Rapporten er opbygget således, at læseren på de første sider præsenteres for en række faktuelle oplysninger om tilsynsbesøget (herunder deltagere og tidspunkt) samt om ældrecentret.

Anden del af rapporten indeholder de data, som tilsynet har indsamlet ved hhv. interviews og observationer og de individuelle undersøgelser. For hvert tema foretager de tilsynsførende en vurdering ud fra de indsamlede data og øvrige indtryk. Vurderingsskala findes sidst i rapporten.

Tilsynets form, indhold, metode og afvikling er afstemt med kommunen.

På bagsiden findes information om BDO.

Med venlig hilsen



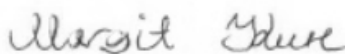
Birgitte Hoberg Sloth

Partner

Mobil: 28 10 56 80

Mail: bsq@bdo.dk

Partneransvarlig



Margit Kure

Senior Manager

Mobil: 2429 5072

Mail: mku@bdo.dk

Projektansvarlig

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

1. Generelle oplysninger

Tabel med oplysninger om ældrecenteret og tilsynet

Navn og adresse: Ældrecenteret Røjleparken, Røjlevej 100, 4684 Holmegaard

Leder: Konstitueret distriktschef Tine Willum

Antal boliger: 31 plejeboliger, heraf 27 faste og 4 midlertidige pladser, som ikke indgår i tilsynet

Målgruppe: Tilsynet vedrører borgere, der modtager indsatser efter Serviceloven (SEL)

Dato for tilsynsbesøg: Den 24. januar 2024. Tilsynet vedrører 2023

Tilsynet er indledt og tilrettelagt sammen med: Teamleder

Tilsynsresultatet baserer sig på følgende datagrundlag:

- Interview med ældrecenterets leder
- Tilsynsbesøg hos tre borgere
- Gruppeinterview med tre medarbejdere
- Gennemgang af dokumentation, jf. SEL for tre borgere

Tilsynet havde endvidere dialog med medarbejdere og borgere på fællesarealerne undervejs gennem tilsynet.

Tilsynet blev afsluttet med en kort drøftelse med ledelsen af tilsynets fund, herunder bemærkninger og anbefalinger.

Tilsynsførende:

Senior Manager Margit Kure, sygeplejerske, MHM

2. Kommunalt tilsyn

2.1 Overordnet vurdering

BDO har på vegne af Næstved Kommune foretaget et uanmeldt tilsyn på Ældrecenteret Røjleparken.

BDO er kommet frem til følgende vurdering på baggrund af analysen af det datamateriale, som er indsamlet gennem interviews, observationer og skriftligt materiale. BDO har efter aftale med kommunen uvildigt udtrukket tre borgere til interview og gennemgang af dokumentationen. Tilsynet omfatter desuden interview med ledelse, fokusgruppeinterview med medarbejdere samt rundgang og observation.

Det er tilsynets overordnede vurdering, at Ældrecenteret Røjleparken er et velfungerende ældrecenter, som har engagerede medarbejdere og ledelse, der medvirker til trivsel for borgerne. Vurderingen er, at ældrecentret overordnet lever op til Næstved Kommunes kvalitetsstandarder og vedtagne serviceniveau, dog er der vurderet mangler under tre temaer.

Borgerne er meget tilfredse med hjælpen til pleje, omsorg og praktisk støtte. Alle borgerne oplever, at de får hjælp til det, de har behov for, samt at de har mulighed for at være aktive i relation til de daglige opgaver. Tilsynet vurderer, at de sundhedsfaglige ydelser, som borgerne modtager på centret, leveres med god faglig kvalitet, herunder at der er fokus på en sundhedsfremmende og hverdagsrehabiliterende indsats. Medarbejderne kan på relevant vis reflektere over, hvordan de arbejder med kerneydelsen, herunder sundhedsfremmende og rehabiliterende indsatser.

Borgerne er meget tilfredse med at bo på centret, hvor særligt en af borgerne giver udtryk for, at man ikke kan forlange mere, og at borgeren ikke kan have det bedre. Tilsynets vurdering er, at der er overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes fokus på, at hverdagslivet på stedet tilrettelægges på borgernes præmisser, herunder mad og måltider og aktiviteter. Dog bemærkes det under observation, at middagsmåltidet afvikles under uro fra køkkenet. Medarbejderne tilkendegiver ligeledes, at de mangler en ensartet arbejdsgang i forhold til opfølgning på borgernes ernæringstilstand.

Borgerne er meget tilfredse med medarbejderne, og de oplever imødekommenhed og respektfuld og anerkendende kommunikation, dog tilkendegiver medarbejderne, at det ikke er alle medarbejdere, der har et åbent og tillidsfuldt samarbejde.

Vurderingen er, at journalføringen på SEL har en høj faglig standard med enkelte mangler.

Ledelsen redegør for, at der er fulgt op på anbefalinger på sidste års tilsyn og for, at der arbejdes med relevante temaer i kvalitetsarbejdet til fortsat udvikling af den samlede kvalitet, fx dokumentationspraksis og plejen til borgere med demens.

2.2 Tilsynets bemærkninger og anbefalinger

Tilsynet giver anledning til følgende anbefalinger i forhold til den fremadrettede udvikling på ældrecenteret:

Bemærkninger:

Mad og måltider

Tilsynet bemærker, at medarbejderne tilkendegiver, at de mangler en ensartet arbejdsgang i forhold til opfølgning på borgernes ernæringstilstand. Der ses samtidig manglende dokumentation for systematisk vægt på to borgere.

Tilsynet bemærker under observation af måltidet, at der er uro fra køkkenet, og at det ikke er alle medarbejdere, der understøtter ro under måltidet.

Anbefalinger:

Mad og måltider

Tilsynet anbefaler, at leder sikrer systematisk opfølgning på borgernes ernæringstilstand, jf. kommunens retningslinjer, og i samarbejde med medarbejderne udarbejder og implementerer en ensartet arbejdsgang.

Tilsynet anbefaler, at leder følger op med medarbejderne i forhold til at sikre, at alle medarbejderne understøtter det gode måltid.

Kommunikation og adfærd

Tilsynet bemærker, at medarbejderne udtrykker, at det ikke er alle medarbejdere, der har et åbent og tillidsfuldt samarbejde.

Kommunikation og adfærd

Tilsynet anbefaler, at leder i samarbejde med medarbejderne styrker det gode samarbejde, herunder åbenhed og tillid i hele medarbejdergruppen.

Dokumentation SEL

Tilsynet bemærker vedrørende dokumentationen:

- At de generelle oplysninger i en journal kun er delvist udfyldt, og at livshistorien i alle journaler er sparsomt udfyldt.
- At helbredsoplysninger i to journaler mangler enkelte opdateringer og sammenhæng til FMK.
- At der i to tilfælde mangler dokumentation for systematisk vægt.

Dokumentation SEL

Tilsynet anbefaler, at leder sikrer opdateret og fyldestgørende dokumentation samt dokumentation for vægt.

2.3 Aktuelle vilkår

Lederen varetager, ved siden af sin lederfunktion på ældrecentret, også ledelsen på et andet ældrecenter i kommunen frem til februar. Derudover redegør lederen for sin funktion som tovholder på alle elevuddannelser i distriktet i samarbejde med tre koordinatore, der dækker alle distrikter.

I forhold til journalføring er der tre tovholdere fordelt på dag- og aftenvagter, der er ansvarlige for at undervise medarbejderne. Der har været fokus på kontaktpersonens rolle og opgaver, herunder deres ansvar for dokumentation. Der er ligeledes fokus på, at den ansvarlige pædagog i aktivitetssenheden ligeledes anvender dokumentationen, og her beskriver, hvad borgerne profiterer af, og hvad de deltager i af aktiviteter. Tovholderne gennemfører fast månedlig audit på udvalgte områder, og de følger op i medarbejdergruppen i samarbejde med ledelsen.

Medarbejdergruppen er tværfagligt sammensat med sygeplejersker, ergo- og fysioterapeut, pædagog og to økonomaer, der står for indkøb og tilberedning af maden i de enkelte huse. Lederen redegør for, at nattevagten er opnormeret, så der nu er to på vagt. Rengøring af hjælpemidler er nu en opgave, som løses om natten.

Centret har haft flere borgere med særlig kompleks adfærd, og der har derfor været et behov for et fokus på både de tilstedeværende kompetencer, men også på kompetenceudvikling af medarbejdere i forhold til borgere med kognitive udfordringer og udadreagerende adfærd. Begge sygeplejersker har en psykiatrisk baggrund, mens flere medarbejdere har deltaget i kurser. Der er ligeledes planlagt opstart af borgerkonferencer med BPSD som metode med deltagelse af demenskoordinator samt tværfaglige metakonferencer for øvrige borgerdrøftelser. Der drøftes anvendelse af Marte Meo som metode og brug af scoreskema samt anvendelse af sanseprofil i samarbejde med ergoterapeut, demenskonsulent og Marte Meo-specialisten. Derudover er der helt generelt fokus på innovative redskaber, som fx intelligent ble og en interaktiv selskabskat til demente.

2.4 Opfølgning på sidste tilsyn

Ledelsen redegør for, at der er fulgt op på anbefalinger på sidste års tilsyn og for, at der arbejdes med relevante temaer i kvalitetsarbejdet til fortsat udvikling af den samlede kvalitet, fx dokumentationspraksis og plejen til borgere med demens.

2.5 Score

For hvert overordnet tema, der undersøges i tilsynet, opnår tilbuddet en score fra 1-5, hvor 5 er den bedste. Således fremgår det af nedenstående figur, i hvor høj grad tilbuddet opfylder indikatorerne for hvert tema. Figurens størrelse er et udtryk for kvaliteten målt på de valgte temaer og indikatorer. Jo større figur, jo højere kvalitet.



2.6 Vurdering i forhold til temaer

2.6.1 Personlig pleje og omsorg

Score: 5

Vurdering:

Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i meget høj grad lever op til indikatorerne.

Interview med borgere

Borgerne er meget tilfredse med hjælpen. Alle borgerne udtrykker, at de modtager relevante pleje- og omsorgsydelser, som svarer til deres behov. Borgerne udtrykker stor tilfredshed med omfanget og kvaliteten af ydelserne. En borger oplever, at borgeren kan få meget mere hjælp, men borgeren vil helst selv. Alle borgerne oplever at blive lyttet til, og deres ønsker og vaner imødekommes. En borger med omfattende behov for hjælp siger, at hjælpen leveres helt, som borgerne ønsker det, og borgeren nævner, at det hele går helt af sig selv. Borgerne får hjælpen som aftalt, og hjælpen leveres som udgangspunkt af genkendelige medarbejdere. Alle borgerne oplever, at de på forskellig vis har mulighed for at være aktive i den daglige pleje. Alle borgerne føler sig generelt meget trygge, dog udtrykker en borger et ønske om at kunne låse sin dør, da borgeren kan opleve uønsket besøg af en anden borger.

Som opfølgning vedrørende borgeren, som ønsker at kunne låse sin dør, er dette drøftet med ledelsen, der ikke er bekendt med borgernes ønsker, og de vil følge op med borgeren.

Observation

Borgerne er velsoignerede svarende til borgernes habitus.

Interview med medarbejdere

Medarbejderne kan på en fagligt reflekteret måde redegøre for pleje og omsorg til borgerne. De har et målrettet fokus på kerneopgaven, og de arbejder med sundhedsfremmende og forebyggende samt rehabiliterende indsatser samt indsatser til borgere med kognitive udfordringer. Medarbejderne mødes ved dagens start, hvor ressourcer og kompetencer fordeles ud til de enkelte huse. De har deres primære huse, men de samarbejder også på tværs. Medarbejderne gennemgår dokumentationen ved dagens start, og de orienterer sig om aftaler og opgaver. Medarbejderne fungerer som kontaktpersoner, og de har det overordnede ansvar for borgerne, og de er den primære kontakt til de pårørende. Plejen tager afsæt i døgnrytmeplanen samt i borgerens habitus på dagen. Der afholdes fælles triagemøde om formiddagen med repræsentanter fra alle huse med deltagelse af en sygeplejerske.

Når det kommer til borgere med kognitive udfordringer, inddrages de medarbejdere, der har fået særlig viden, ligesom de ved behov inddrager samarbejdspartnere, og finder løsninger i fællesskab. Der er fokus på brugen af hjælpemidler, såsom kugledyne, og medarbejderne fortæller, at de skal starte borgerkonferencer med BPSD. Ved behov afholdes der møder med borgerdrøftelser ad hoc.

Medarbejderne arbejder rehabiliterende i hverdagen, hvor de fokuserer på at inddrage borgernes ressourcer i dagligdagsopgaverne, både i plejen, måltiderne og aktiviteterne.

2.6.2 Praktisk støtte

Score: 5

Vurdering:

Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i meget høj grad lever op til indikatorerne.

Interview med borgere

Borgerne er meget tilfredse med rengøringsstandarden, hvor en borger tilkendegiver, at det fungerer fint, og at medarbejderen gør fint rent. En anden borger er ligeledes tilfreds, og fortæller, at borgeren selv har en lille støvsuger, som borgeren kan bruge indimellem.

Observation

Der er en hygiejnemæssig forsvarlig standard i boligerne, og hjælpemidlerne er rengjorte.

Interview med medarbejdere

Medarbejderne redegør for den praktiske hjælp, hvor der er ansat en rengøringsassistent, der har ansvaret for rengøringen i borgernes boliger. Medarbejderne varetager opgaver, såsom tøjvask samt lettere rengøring og oprydning i forbindelse med de daglige opgaver. De nævner, at de ikke forlader en bolig, før den er pæn og ryddelig. Medarbejderne fortæller, at de efter behov støvsuger i husenes fællesrum.

Medarbejderne har kendskab til de hygiejniske principper, og de redegør for, hvordan de sikrer overholdelse ved øget smitterisiko. De anvender værnemidler, og de bruger vaskeservietter hos de fleste borgere.

2.6.3 Mad og måltider

Score: 4

Vurdering:

Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i høj grad lever op til indikatorerne.

Interview med borgere

Alle borgerne er meget tilfredse med maden, som de oplever som god og velsmagende. Borgerne fortæller, at de har indflydelse på, hvor maden indtages, og at der tages hensyn til deres behov og ønsker til maden. En af borgerne nævner, at køkkendamen er rigtig dygtig til at lave mad, og en anden borger nævner, at der bliver spurgt ind til borgerens ønsker. Alle borgerne vælger at spise i fællesskabet, dog kan en borger have dage, hvor borgeren foretrækker at spise i sin egen bolig. Borgerne oplever, at det er hyggeligt at spise i fællesskabet, og en småtspisende borger oplever, at medarbejderne er gode til at motivere borgerne til at spise.

Observation

Ved observation af måltidet i et af de fire huse sidder borgerne sammen ved et stort bord. Maden tilberedes og anrettes i køkkenet, og der spørges ind til, hvad borgerne ønsker. Der står en kande med saftvand på bordet, så borgerne selv kan forsyne sig. Der sidder medarbejdere ved bordet, som hjælper borgerne, når de enten spørger efter hjælp eller ved selv at være opsøgende. Der er en god stemning og small talk hen over bordet. Dog observeres der uro i køkkenet via høj tale, oprydning og igangsætning af opvaskemaskinen løbende under måltidet.

Derudover observeres en uheldig episode i køkkenet, som kunne have forårsaget personskade, men som blev afværget.

Episoden i forbindelse med måltidet er efterfølgende drøftet med leder, som vil følge op med den pågældende medarbejder.

Interview med medarbejdere

Medarbejderne redegør for deres roller og opgaver i forbindelse med måltiderne. De følger ved behov borgerne til måltidet, og de sikrer, at borgerne får deres medicin. Der er køkkenpersonale, som tilbereder og anretter maden, og medarbejderne sidder med, hvor de hjælper borgerne og sørger for at skabe en god stemning. Medarbejderne fortæller også, at borgerne har gode muligheder for indflydelse på menuen, og at der er mulighed for forskellige kostformer efter behov, fx dysfagikost, ligesom der er mulighed for at tilbyde forskellige tilbud til underernærede borgere.

Som opfølgning på borgernes ernæringstilstand skal borgerne tilbydes vejning hver fjerde uge, men medarbejderne erkender, at de ikke er gode nok til dette. De begrundet det med, at der kun er én central kørestolsvægt, og at borgerne skal ud af huset. Medarbejderne fortæller, at de mangler en arbejdsgang, som gælder for alle husene på centret. Ved uheldig vægtændring iværksættes der tiltag i samarbejde med sygeplejersken og de kostfaglige medarbejdere fra køkkenet og eventuelt kommunens diætist. Ved behov inddrages ergoterapeuten.

2.6.4 Aktiviteter

Score: 5

Vurdering:

Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i meget høj grad lever op til indikatorerne.

Interview med borgere

Borgerne er alle meget tilfredse med de tilbudte aktiviteter. Dog er en forholdsvis ny-indflyttet borger ikke kommet helt i gang med selv at deltage aktivt, men borgeren

udtrykker, at det er hyggeligt at opholde sig i egen bolig. To borgere deltager aktivt, hvor den ene borger deltager i alle aktiviteter, mens den anden borger fx deltager i banko, og lægger puslespil sammen med en af centrets unge medarbejdere. En af borgerne oplever, at medarbejderne er gode til at sørge for, at borgeren kommer til aktiviteter.

Interview med medarbejdere

Medarbejderne redegør reflekteret for deres opgaver i forhold til aktiviteter. Borgerne har mulighed for at deltage i forskellige aktiviteter. Centrets aktivitetsmedarbejder er tovholder på aktiviteterne, og aktivitetsmedarbejderen står for udarbejdelsen af en aktivitetsplan for fællesaktiviteter. Medarbejderne sørger for at informere borgerne om aktivitetstilbuddene og for at støtte og motivere dem til at deltage. Ud over fællesaktiviteter er der spontane aktiviteter i de enkelte huse, herunder en-til-en aktivitet, og medarbejderne udtrykker, at det er det, som gør det hele hyggeligt.

2.6.5 Kommunikation og adfærd

Score: 4

Vurdering:

Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i høj grad lever op til indikatorerne

Interview med borgere

Borgerne er meget tilfredse med medarbejderne, og de oplever, at omgangstonen er positiv, og at medarbejderne alle er søde og imødekommende. Ligeledes oplever borgerne at blive respekterede og lyttet til. En borger siger fx, at medarbejderne taler ligeværdigt og respektfuldt, og hvis borgeren er trist, er medarbejderne gode til at muntre borgeren op, og en anden borger oplever, at der er en god tone, og at medarbejderne altid spørger ind til, hvordan borgeren har det.

Interview med medarbejdere

Medarbejderne redegør reflekteret for, at de i kommunikationen med borgerne vægter kendskabet og en individuel tilgang. Medarbejderne har fokus på, at borgerne skal føle sig set og hørt, og at det er vigtigt at lytte ind til deres behov og ønsker. De møder borgerne med en rolig og positiv adfærd, og de er opmærksomme på overensstemmelse mellem kropssprog og tale og at give sig tid i dialogen.

Medarbejderne udtrykker, at det ikke er alle medarbejdere, der har et åbent og tillidsfuldt samarbejde, og de oplever, at der ikke i alle situationer er en hensigtsmæssig kommunikation.

Observation

Under interview med ledelse og medarbejdere, og under rundgang, observeres det, at medarbejderne er synlige, og at de er omkring borgerne, og der observeres en respektfuld kommunikation og adfærd.

2.6.6 Dokumentation SEL

Score: 4	<p>Vurdering: Tilsynet vurderer, at ældrecenteret i høj grad lever op til indikatorerne.</p> <p><u>Gennemgang af dokumentation</u></p> <p>Dokumentationen fremstår med en faglig og professionel standard med enkelte mangler. På alle borgerne er der generelle oplysninger med ressourcer, mestring og motivation, som dog i en journal kun er delvist udfyldt. Der er livshistorie, som dog i alle journaler er sparsomt beskrevet. Der er helbredsoplysninger, som i to journaler mangler enkelte opdateringer og sammenhæng til FMK. Der er funktionsevnetilstande med faglige notater og med beskrivelse af borgers forventninger og mål. Borgernes behov for pleje og omsorg er beskrevet handlevejledende i døgnrytmeplanen, og der tages udgangspunkt i borgerens helhedssituation og ressourcer. Der er lagt vægt på at beskrive borgernes kognitive udfordringer, og hvorledes der støttes op om disse samt særlige opmærksomhedspunkter. Der ses systematisk dokumentation for vægt på en borger, men dette mangler hos to borgere. Borgerne er triagerede. Der ses dokumentation for stillingtagen til HLR.</p> <p><u>Interview med medarbejdere</u></p> <p>Medarbejderne redegør for, hvordan de arbejder målrettet med dokumentationen, så den understøtter kvaliteten i daglig praksis. Der er en klar opgave- og ansvarsfordeling, hvor sygeplejersken er ansvarlig for oprettelse af helbredsoplysninger, og alle medarbejdere er ansvarlige for udfyldelse og opdatering af de generelle oplysninger, funktionsevnetilstande og døgnrytmeplan. Der opdateres løbende, og der følges op efter møder, når der er ændringer.</p>
-----------------	---

2.7 Vurderingsskema

I tilsynene anvender BDO følgende bedømmelsesskala:

Vurdering	Vurderingsgrundlag
Score: 5	<p>Indikatorerne er i meget høj grad opfyldt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er ingen eller få mindre væsentlige mangler i opfyldelsen • Indikatorerne er opfyldt i forhold til alle borgere med ingen eller få mindre væsentlige mangler • Tilsynet har ingen anbefalinger • Der kan forekomme enkelte udviklingspunkter, som drøftes ved tilbagemeldingen og noteres som bemærkning i rapporten.
Score: 4	<p>Indikatorerne er i høj grad opfyldt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er få mangler i opfyldelsen, som vil kunne afhjælpes ved en mindre indsats • Indikatorerne er opfyldt i forhold til størstedelen af borgerne • Størstedelen af indikatorerne i temaet er opfyldt • Tilsynet har en eller flere anbefalinger.

Vurdering	Vurderingsgrundlag
Score: 3	<p>Indikatorerne er i middel grad opfyldt</p> <ul style="list-style-type: none">• Der er en del mangler i opfyldelsen, som vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats• Indikatorerne er opfyldt i forhold til en del af borgerne• En del elementer i indikatorerne i temaet er opfyldt• Tilsynet har en eller flere anbefalinger.
Score: 2	<p>Indikatorerne er i lav grad opfyldt</p> <ul style="list-style-type: none">• Der er flere og/eller væsentlige mangler i opfyldelsen med betydning for borgernes sikkerhed eller autonomi, som vil kræve en betydelig og målrettet indsats for at kunne afhjælpes• Indikatorerne er opfyldt i forhold til få af borgerne• Få elementer i indikatorerne er opfyldt• Tilsynet har en eller flere anbefalinger. <p>Det samlede tilsynsresultat kan følges op af kontakt til forvaltningen.</p>
Score: 1	<p>Indikatorerne er i meget lav grad opfyldt</p> <ul style="list-style-type: none">• Omfattende mangler i opfyldelsen, som vil kræve en radikal indsats for at afhjælpes• Indikatorer i temaet er opfyldt for få eller ingen af borgerne• Der er fare for borgernes sikkerhed og autonomi i en sådan grad, at det er nødvendigt omgående at gribe ind• Tilsynet har en eller flere anbefalinger. <p>Det samlede tilsynsresultat følges altid op af kontakt til forvaltningen.</p>

Om BDO

BDO er en privat leverandør af rådgivning til de danske kommuner.

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 plejehjem, 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 90 konsulenter med kompetencer, der dækker bredt både i forhold til de kommunale sektorområder og tværgående kompetencer, som fx økonomi, ledelse, evaluering m.m.

