Tilsynsrapport
Tønder Kommune

Pleje og Omsorg
Fritvalgsområdet – Kommunal leverandør af hjemmepleje
Distrikt Toftlund

Uanmeldt tilsyn
November 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 det konkrete center.

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

Dorte Karlskov
Senior Manager
Mobil: 30 63 47 05
Mail: dokar@bdo.dk
Projektansvarlig

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

1. Oplysninger

Tabel med oplysninger om leverandøren
Navn og Adresse: Hjemmeplejedistrikt Toftlund, Danavej 15, 6520 Toftlund
Leder: Linda Sørensen
Antal besøgte borgere: Fire, hvoraf en borger blev interviewet telefonisk
Dato for tilsynsbesøg: Den 3. november 2023, kl. 08.00 - 13.00
Deltagere i interviews: • Leder, gruppeleder, fire borgere, en pårørende og tre medarbejdere Tilsynet blev afrundet med leder, som fik en kort tilbagemelding om tilsynsforløbet og foreløbige vurderinger.
Tilsynsførende: Manager Annegrete Feldborg Christensen, sygeplejerske Senior Manager Dorte Karlskov, sygeplejerske

1.1 Aktuelle vilkår

Tilsynet indledes med leder, som beskriver en velfungerende og stabil hjemmeplejegruppe, som har haft en større nedgang i borgergrundlaget, og at gruppen aktuelt leverer ydelser til cirka 190 borgere, fordelt på 17 dagsruter og 4 aftenruter. Årsagen til borgernedgang skyldes, ifølge leder, flere borgeres bortgang, ligesom den effektive rehabiliterende indsats har medført, at borgernes behov for visiterede indsatser hurtigt nedbringes efter et målrettet rehabiliteringsforløb.

Et nyt tiltag er, ifølge leder, implementeringen af multifunktionelle teams, hvilket har medført opdeling af gruppen i tre mindre teams. Det ene team er opstartet med fælles vagtstart med de tilknyttede sygeplejersker med tværfaglig koordinering af dagens opgaver og borgerbesøg. Leverandørens Trio-gruppe har været medinddraget i implementeringsprocessen, og leder beskriver følgeskab fra samtlige medarbejdere, som ligeledes ser frem til fælles vagtstart i de to øvrige teams, hvilket forventes igangsat i nærmeste fremtid. Derudover har dokumentationen haft stor opmærksomhed fra både ledelse og medarbejdere, og leder oplyser, at døgnrytmeplaner og opdatering af handleanvisninger på sundhedslovsydelser har været et indsatsområde.

Leder oplyser, at endnu en social- og sundhedsassistent tiltræder første december, hvorefter ingen stillinger er vakante, og medarbejdergruppen beskrives som dedikerede og meget ansvarlige, ligesom leverandøren har et godt ry, grundet et velfungerende arbejdsmiljø og en høj medarbejdertrivsel. Ofte søger elever tilbage, og rekruttering af kvalificerede medarbejdere er generelt ikke en udfordring. Fire ufaglærte medarbejdere, som inden længe starter uddannelse inden for faget, er ansat i tidsbegrænsede stillinger, og ellers har leverandøren få ufaglærte ansat som tilkaldeafløsere. Aktuelt er sygefraværet lavt, efter en periode med højt sygefravær, hvilket, ifølge leder, skyldes flere langtidssygemeldte medarbejderes fysiske skavanker.

Leder har ikke modtaget klager, og leder oplyser i den forbindelse, at henvendelser altid følges op ledelsesmæssigt igennem dialog og med besøg i hjemmene, hvis det skønnes relevant.

1.2 Opfølgning

Tilsynet vurderer, at leverandøren har fulgt relevant op på sidste års anbefalinger, fraset anbefalingen vedrørende handleanvisninger på uddelegerede SUL-ydelser, som fortsat er aktuel.

2. Kommunalt tilsyn

2.1 Overordnet vurdering

BDO har på vegne af Tønder Kommune foretaget et uanmeldt tilsyn hos kommunal leverandør af hjemmepleje, Distrikt Toftlund. BDO er kommet frem til følgende vurdering på baggrund af analysen af det datamateriale, som er indsamlet gennem interviews, observationer og skriftligt materiale.

Det er tilsynets samlede vurdering, at leverandørens engagerede leder og dedikerede medarbejdere har et fælles fagligt fokus på at skabe kontinuitet hos borgerne samt at tilrettelægge og levere hjælpen på borgernes præmisser. Ligeledes vurderer tilsynet, at leverandøren yder borgerne stabil og kvalificeret hjælp, svarende til de visiterede ydelser, og med stor borgertilfredshed til følge. Tilsynet vurderer, at der er sammenhæng mellem ledelsens og medarbejdernes fokus på rettidig opfølgning på sundhedsfremmende og forebyggende faglige indsatser, som understøttes af strukturerede mødefora. Dertil har ledelsen fokus på systematisk udvikling af medarbejdernes kompetencer, herunder vedrørende delegerede sundhedslovsydelser, hvor ledelsen sikrer rette kompetencer til opgaverne.

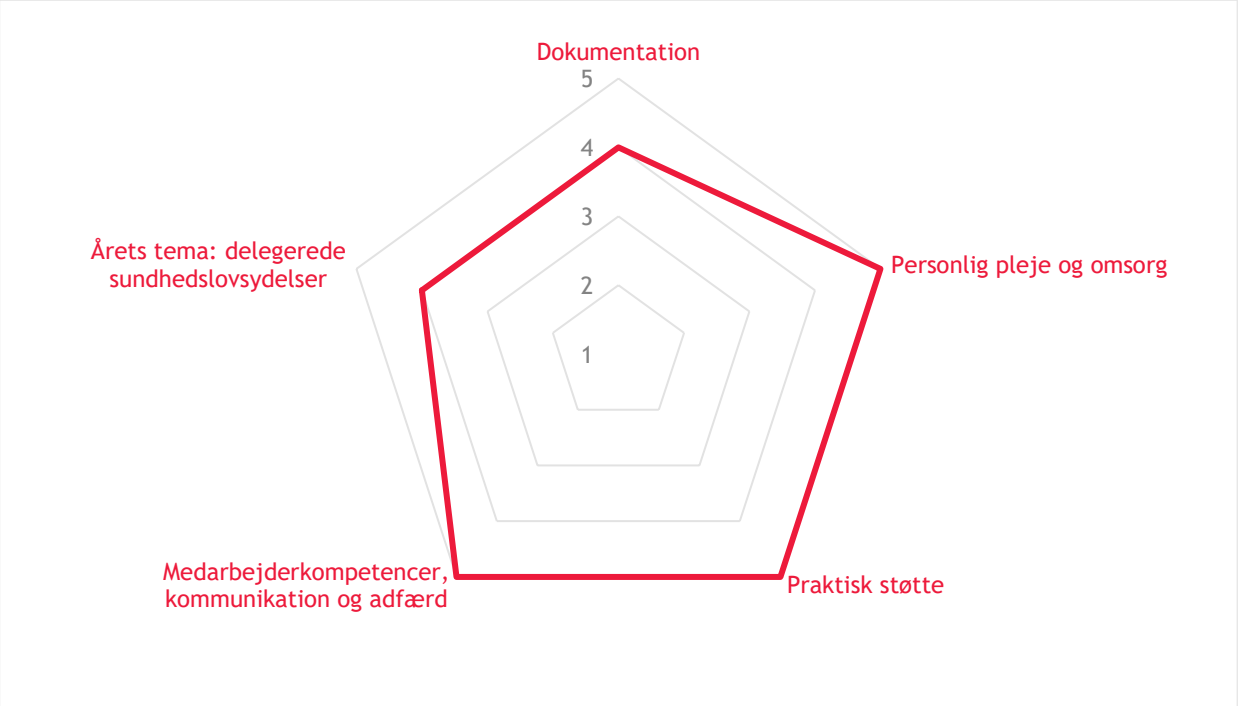
Tilsynet vurderer, at leverandøren lever op til Tønder Kommunes kvalitetsstandarder og vedtagne serviceniveau på området. Pleje, omsorg og praktisk hjælp leveres med en høj borgeroplevet kvalitet, og medarbejderne kan på relevant vis redegøre for, at det rehabiliterende sigte indgår i det tværfaglige samarbejde med borgerne.

Tilsynet har givet anledning til to anbefalinger i relation til temaerne dokumentation og delegerede sundhedslovsydelser. Tilsynet vurderer at manglerne kan indfries med en mindre indsats af ledelse såvel som medarbejdere.

2.2 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. (Temaer, som ikke er relevante for det pågældende tilbud, tæller ikke med i den samlede vurdering).

Figurens størrelse er et udtryk for kvaliteten målt på de valgte temaer og indikatorer. Jo større figur, jo højere kvalitet.



2.3 Vurdering i forhold til temaer

2.3.1 Dokumentation

Score: 4

Vurdering:

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

Dokumentationen for fire borgere er gennemgået sammen med den ene gruppeleder, som ligeledes fungerer som disponent. Medarbejderne, som arbejder målrettet med dokumentationen, oplyser, at omsorgssystemet understøtter kvaliteten i daglig praksis, og at den fungerer som et aktivt redskab. Medarbejderne redegør for deres roller og ansvar ift. at sikre en opdateret journal, og de oplyser om et fælles ansvar, og at man hjælper hinanden med dokumentationsopgaven.

Dokumentationen fremstår generelt opdateret og fyldestgørende udfyldt.

Borgernes behov for pleje, omsorg og praktisk støtte er i døgnrytmeplaner beskrevet handlingsvejledende med udgangspunkt i borgernes helhedssituation og ressourcer. Døgnrytmeplaner er opdelt i borger- og medarbejderindsats, og de indeholder beskrivelser af sundhedsfremmende og forebyggende indsatser samt særlige opmærksomhedspunkter.

Funktionsevnetilstande, som ifølge gruppeleder oprettes og opdateres af Visitationen, mangler i flere tilfælde opdatering, svarende til borgernes aktuelle funktionsniveau.

Helbredstilstande er kun delvist opdaterede, fx mangler der hos en borger tydelig beskrivelse af indsatser i relation til cirkulation, ligesom helbredstilstande ikke systematisk er opdaterede ift. aktuel eller potentiel problemstilling.

Handleanvisninger på sundhedslovsydelser er oprettede, men der mangler i flere tilfælde fyldestgørende beskrivelser af den konkrete indsats hos borgerne, fx ift. medicinadministration, stomipleje og kompressionsstrømper, hvor hjælpemiddel ikke er noteret.

Hos en borger, i målrettet rehabiliteringsforløb, foreligger der ikke døgnrytmeplan og beskrivelse af borgerens mål, hvilket, ifølge gruppeleder, skyldes manglende systematik i, hvordan den rehabiliterende indsats dokumenteres. Gruppeleder fremsøger dog efterfølgende observationsnotater, oprettet af rehabiliteringsterapeut og medarbejdere, med oplysninger om borgerens mål og progression.

Faglige indsatser er systematisk evaluerede i observationsnotater, som i samtlige tilfælde er relaterede til tilstande, ligesom forværringsnotater generelt er fulgt op med relevant dokumentation af observationer og tiltag.

Dokumentationen, som er beskrevet i et fagligt og anerkendende sprog, understøtter faglige indsatser, fraset enkelte mangler, også de visiterede ydelser.

2.3.2 Personlig pleje og omsorg

Score: 5

Vurdering:

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

Borgerne modtager relevante pleje- og omsorgsydelser, svarende til deres behov, og de udtrykker stor tilfredshed med de ydelser, de modtager. En borger beskriver, at medarbejderne er velinformerede om plejeopgaven, og samme borger værdsætter, at der tages udgangspunkt i borgerens ønsker og vaner under udførelsen af den personlige pleje. En anden borger og dennes pårørende oplever tryghed ved, at der kun kommer få medarbejdere ifm. varetagelse af pleje og omsorg, og som alle er godt instruerede i at anvende de mange nye hjælpemidler i hjemmet.

Leverandøren arbejder med faglige tilgange og metoder, der sikrer, at borgerne får den nødvendige pleje og omsorg. Medarbejderne beskriver, at fælles daglig vagtstart, med kort faglig sparring i hver gruppe, understøtter overblik og kontinuitet i udførelsen af personlig pleje og omsorg. Medarbejderne oplyser at være opdelt i to teams, hvoraf det ene team er startet med fælles indmøde med sygeplejen, hvor triageringstavle og dagens borgeropgaver på køreplanerne gennemgås og koordineres på tværs af sygepleje og hjemmepleje. Tiltaget har, ifølge medarbejderne, optimeret opfølgning på faglige indsatser og vidensdeling samt haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet, grundet færre forstyrrelser i løbet af dagen. Medarbejderne, som er tilknyttede faste ruter, undtagen enkelte medarbejdere, som varetager springerfunktion, orienterer sig, inden borgerbesøg, i borgernes døgnrytme og seneste observationer. Medarbejderne reflekterer over, hvordan faste ruter sikrer kontinuitet ved borgerne, ligesom borgerkendskabet understøtter muligheden for rettidig indsats ved ændringer hos borgerne.

Pleje og omsorg leveres med et rehabiliterende sigte, og medarbejderne redegør for betydningen af den motiverende tilgang i mødet med borgerne, og hvor borgernes ressourcer inddrages i hverdagens gøremål. Samtidig redegør medarbejderne for, hvorledes borgerne understøttes i forløb efter SEL §83a med afsæt i rehabiliteringsplanens mål og fokus, som er udarbejdet af ergoterapeut i samarbejde med borgerne.

Medarbejderne redegør for sundhedsfremmende og forebyggende indsatser, fx inddrages borgerne i tilberedning og anretning af maden, hvilket, ifølge medarbejderne, har en positiv effekt på småtspisende borgeres fødeindtag. Medarbejderne anerkender samarbejdet med kommunens diætist, som tilbyder relevant sparring ift. småtspisende borgere, ligesom medarbejderne er undervist i fremstilling af proteindrik.

Borgerne ses soignerede, svarende til ønsker og livsstil, og der er fulgt systematisk op på faglige indsatser og observationsnotater.

2.3.3 Praktisk støtte

Score: 5

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

Borgerne er meget tilfredse med hjælpen, og de tilkendegiver, at medarbejderne er grundige og inddrager deres ønsker i leveringen af de praktiske ydelser, såsom rengøring og tøjvask. En borger fremhæver positivt medarbejderne for at efterlade hjemmet ryddeligt og ordentligt efter besøg. En anden borger oplyser om utilfredshed med manglende hjælp til at få tømt sin postkasse, hvilket efterfølgende er drøftet med medarbejdere og ledelse, som redegør for årsagen hertil og for igangsatte indsatser, hvilket ligeledes er journaliseret i dokumentationen.

Medarbejderne kan redegøre for særlige indsatser vedr. hygiejniske risikofaktorer og principper, hvor de bærer handsker, og at rækkefølgen går fra rent til urent. En elev oplyser at være introduceret og oplært i gældende hygiejniske principper for korrekt rengøring, ligesom elevens vejleder løbende følger op på kvaliteten af den leverede indsats. Medarbejderne oplyser, at de internt drøfter arbejdsgange og principper for niveauet for praktisk støtte i relevante hjem, så borgerne oplever at modtage en ensartet indsats, ligesom borgernes ressourcer inddrages, fx ift. at tørre støv af eller hjælpe med at skifte sengetøj ud fra et rehabiliterende perspektiv.

Tilsynet bemærker en hygiejnemæssig tilfredsstillende standard i borgernes hjem, herunder hjælpemidler.

2.3.4 Medarbejderkompetencer, kommunikation og adfærd

Score: 5

Vurdering:

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

Borgerne oplever, at medarbejderne anvender en respektfuld og anerkendende kommunikation og adfærd, og de beskriver samarbejdet tilfredsstillende. En borger værdsætter medarbejdernes evne til at være nærværende og lydhøre, selv i en til tider travl hverdag. Samme borger oplever stor grad af selvbestemmelse. En anden borger glædes over medarbejdernes smil og hilsen ved ankomst til hjemmet.

Medarbejderne fremhæver værdien af den respektfulde ankomst til hjemmet, hvor der hilses på og fornemmes hjemmets stemning samt dagsformen hos den enkelte borger. Medarbejderne beskriver ligeledes deres fokus på at udstråle ro og tage en ting ad gangen som et væsentligt grundlag for et trygt møde med borgeren.

Medarbejderne oplever sig godt rustede til opgaverne, og de redegør for, hvordan deres faglige og personlige kompetencer anvendes i mødet med borgerne. Medarbejderne beskriver gode muligheder for løbende kompetenceudvikling, og de føler sig godt understøttet i opgaverne via faglig sparring med sygeplejen, og de vurderer, at deres kompetenceniveau svarer til opgaverne. Medarbejderne redegør for de tillærte kompetencer fra akutuddannelsen, og de oplyser, at faglige metoder anvendes i praksis, suppleret af tilhørende lommekort. Medarbejderne oplever en lydhør ledelse, som understøtter deres ønsker om kursus og undervisning. Hver onsdag afholdes der, ifølge medarbejderne, drop-in møde med undervisning i faglige emner ved sygeplejen eller ekstern samarbejdspartner, fx vedrørende anlæggelse af kateter, forflytning, hjælpemidler og inkontinensprodukter. Vidensdeling omkring borgerne sker løbende samt på de fastlagte mødefora, såsom triagerings- og gruppemøde. Medarbejderne oplyser om et årligt e-learningsprogram i magtanvendelse, medicinhåndtering og hygiejne samt datasikkerhed, og de anerkender ledelsen og disponenter for at planlægge tid til dette på kørelisten.

Nyansatte og elever introduceres, ifølge medarbejderne, efter et fast introduktionsprogram med grundig vejledning og opfølgning, ligeledes sikres der introduktion til respektfuld omgangstone og professionel adfærd via følgeskab og drøftelse i praksis. Opfølgning

på ufaglærte medarbejdere samt elever sker, ifølge medarbejderne, løbende over dagen via drøftelser og med afsæt i tildelt køreliste, ligesom ufaglærte opfordres til at ringe ved tvivlsspørgsmål.

Arbejdsmiljøet vurderes af medarbejderne som velfungerende med høj grad af psykologisk tryghed og tillid og med plads til at sige til og fra over for en opgave, hvis overskuddet mangler en dag. Forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse har et vedvarende fokus, og det opleves ikke aktuelt i medarbejdergruppen. Uhensigtsmæssig adfærd og kommunikation er ifølge medarbejderne ikke oplevet i borgerrelationer, og ved oplevelser internt i gruppen håndteres dette via tillidsfuld dialog og i samarbejde med ledelsen, hvis det skønnes nødvendigt.

Medarbejderne anvender ved faglige tvivlsspørgsmål VAR-portalen samt kommunens retningslinjer og instrukser. MUS-samtaler er planlagt og under afholdelse, og medarbejderne anerkender leder for at sikre dette på årlig basis.

Ledelsen vurderer, at medarbejderne har rette kompetenceniveau, og de oplyser, at størstedelen af medarbejderne har gennemført akutuddannelsen, og de tillærte kompetencer opleves anvendt i praksis af leder. Desuden beskriver leder kompetencegivende indsatser, såsom undervisning fra interne og eksterne samarbejdspartnere, og leder oplyser om et positivt og lærende samarbejdsmiljø med sygeplejen. Medarbejderne deltager i planlagte mono- og tværfaglige mødefora, hvilket, ifølge leder, understøtter medarbejdernes faglige sparring, vidensdeling og kompetenceudvikling. Leder vurderer medarbejdernes faglighed som høj, og de oplyser, at fire ufaglærte medarbejdere aktuelt er ansatte i tidsbegrænsede stillinger ud af en medarbejdergruppe på cirka 60.

Leder oplyser, at introduktionen sikres via fastlagt introduktionsprogram og følgedage, som tilpasses den enkelte medarbejders faglige kompetenceniveau. Arbejdsmiljøet i medarbejdergruppen beskrives af leder som velfungerende og præget af psykologisk tryghed og høj trivsel. Leder, som ikke har oplevet tegn på omsorgstræthed eller forråelse i medarbejdergruppen, oplyser, at Dorte Birkemoses video, omhandlende emnet, er set i fællesskab med medarbejderne med efterfølgende drøftelser.

Tilsynet observerer medarbejdere, der anvender en professionel og respektfuld kommunikation og adfærd i både den direkte tale og i omtalen af borgerne.

2.3.5 Årets tema: delegerede sundhedslovsydelser

Score: 4

Vurdering:

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

Borgerne oplever sammenhæng og tryghed ved levering og håndtering af de sundhedsfaglige problemstillinger, og de føler sig godt hjulpet af sygeplejerskerne og øvrige medarbejdere. En borger og dennes pårørende beskriver, at opfølgning på medicinsk behandling af borgerens hudproblem blev koordineret tilfredsstillende i samarbejde med lægen, hvorved den videre behandling rettidig blev fulgt op. En anden borger anerkender medarbejdernes opfølgning på kompressionsstrømper samt opmærksomhed på fornyelse heraf. De besøgte borgere modtager sundhedslovsydelser i form af medicinhåndtering, kompressionsstrømper og behandling af hudproblem med medicinsk creme.

Medarbejderne oplyser at være kvalificerede samt oplærte til udførelsen af sundhedslovsydelser forud for den selvstændige varetagelse, og de oplyser, at der sikres borgerspecifik oplæring, hvor det vurderes relevant, jf. kommunens kompetenceprofiler. Medarbejderne redegør tydeligt for kompetence- og ansvarsområde i forhold til levering af og opfølgning på sundhedslovsydelser hos borgerne.

Ledelsen redegør for etablerede rammer for et velfungerende samarbejde mellem hjemmeplejen og sygeplejen, hvor medarbejderne har mulighed for løbende faglig sparring vedrørende delegerede samt videredelegerede sundhedslovsydelser.

Tilsynet observerer, at der ikke foreligger delegeringsskemaer på videredelegerede sundhedsfaglige ydelser, og ledelsen oplyser i relation hertil, at kommunens kvalitetsgruppe aktuelt drøfter delegering og herunder, hvorvidt delegeringsskemaerne skal udfyldes. Tilsynet observerer ligeledes, at sundhedslovsydelser hos udvalgte borgere leveres af medarbejdere med rette kompetencer.

Til grund for vurderingen tillægges det desuden betydning, at handleanvisninger på delegerede SUL-ydelser i enkelte tilfælde mangler fyldestgørende beskrivelser af den konkrete borger indsats.

2.4 Tilsynets bemærkninger og anbefalinger

Tilsynet giver anledning til følgende bemærkninger og anbefalinger i forhold til leverandørens fremadrettede udvikling:

2.4.1 Bemærkninger

Tilsynet har ingen bemærkninger.

2.4.2 Anbefalinger

1. Tilsynet anbefaler ledelse og medarbejdere at sikre, at den sundhedsfaglige dokumentation, omhandlende helbredstilstande og handleanvisninger, opdateres i samarbejde med hjemmesygeplejen, jf. gældende krav på området og kommunens retningslinjer.

2. Tilsynet anbefaler ledelsen at afdække kommunens krav vedrørende brug af delegeringsskema samt at sikre, at praksis efterlever gældende krav på området.

2.5 Vurderingsskema

I tilsynene i Tønder Kommune anvender BDO følgende bedømmelsesskala:

Vurdering	Vurderingsgrundlag
Score: 5	**Indikatorerne er i meget høj grad opfyldt** • 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	**Indikatorerne er i høj grad opfyldt** • 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	**Indikatorerne er i middel grad opfyldt** • 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	**Indikatorerne er i lav grad opfyldt** • 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. Det samlede tilsynsresultat kan følges op af kontakt til forvaltningen.
Score: 1	**Indikatorerne er i meget lav grad opfyldt** • 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. Det samlede tilsynsresultat følges altid op af kontakt til forvaltningen.

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.