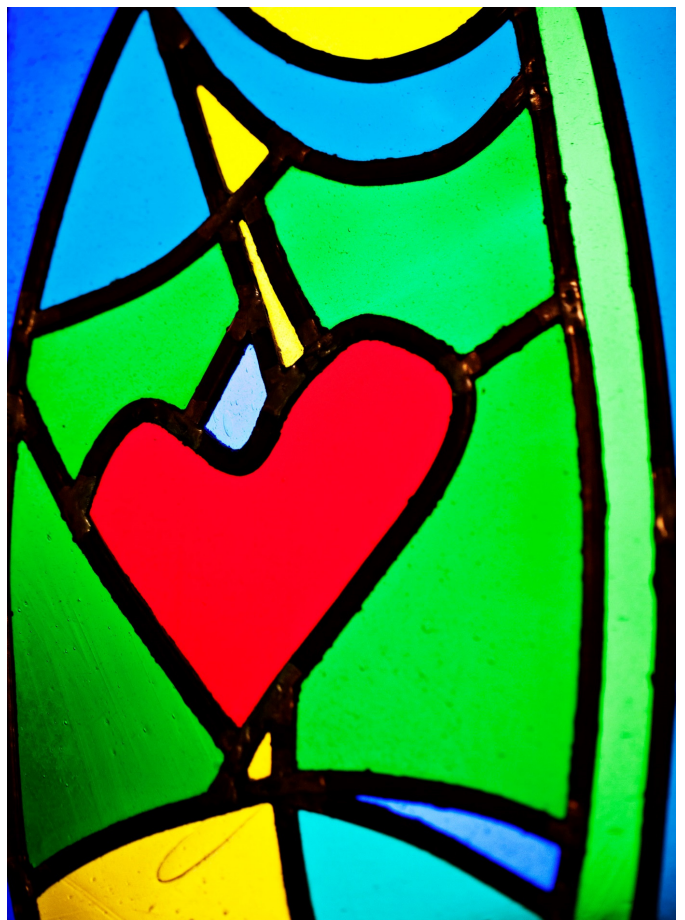


KUNDEN OG NÆSTEKÆRLIGHEDEN

OM DIAKONISSESTIFTELSENS LEGITIMITET I ET AFTAGERPERSPEKTIV:
SENIORER, ÆLDRE OG EN KOMMUNAL SAMARBEJDSPARTNER

HANNE MOE

MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, CBS
MAJ 2014



Hanne Moe, projektchef på Diakonissestiftelsen
MPG 2011-2014

Vejleder: Jacob Vase

Kapitel 1	Side
INDLEDNING	
Problemfelt	5
Problemformulering	6
Afgrænsning	7
Kapitel 2	
OM LEGITIMITET · EN TEORETISK RAMME	
Mødet mellem organisation og omverden	8
Legitimitet - en definition	9
Legitimitet - et institutionelt og strategisk perspektiv	10
Forskellige arenaer for kampen om legitimitet	10
Pragmatisk legitimitet	11
Moralsk legitimitet	12
Kognitiv legitimitet	13
Suchmans typologier og deres anvendelse i analysen	13
Klausens arenaer i relation til denne case	15
Teorien som dåseåbner	15
Kapitel 3	
METODE	
Undersøgelsens design	16
Diakonissestiftelsens ydelser sammenholdt med andre leverandørers	17
Spørgeskemaundersøgelse blandt seniorer 2012	18
Diakonissestiftelsens selvopfattelse	18
Interviews med tre typer aftagere	18
Kapitel 4	
ANALYSE	
Diakonissestiftelsens legitimitet historisk set	21
'Den store fællesmængde' - fælles træk mellem de tre typer aftagere	22
'Den lille fællesmængde' - seniorer og ældre	27
Hjemmeplejen - quasimarkedet	29
Seniorerne - det frie marked	32
Kommunen - driftsoverenskomst og samarbejdspartner	34
Er der sammenhæng mellem aftagernes opfattelse og Diakonissestiftelsens selvopfattelse?	39
Holder legitimiteten i fremtiden?	39
Kapitel 5	
KONKLUSION OG ANBEFALINGER	
Konklusion	43
Strategiske arenaer i fremtiden	46
SUMMARY	50
LITTERATUR	53
Appendix · ikke offentligt	
EGEN LEDELSESMÆSSIGE UDVIKLING	

BILAG · offentlige

- 1 Interviews · metode
- 2 Seniorer
- 3 Hjemmepleje
- 4 Plejeboliger

BILAG · ikke offentlige

- 5 Forfattererklæring · CBS-formular
- 6 Interviews · interviewguides og transskriptioner
- 7 Interviews · kodning
- 8 På jagt efter Diakonissestiftelsens DNA

Kapitel 1

INDLEDNING



Diakonissestiftelsen er en velanskrevet og hæderkronet institution. Eftertragtede uddannelser og omsorgsydelser, tilfredse brugere, et godt omdømme i almindelighed og kulturhistoriske værdier, man gerne vil værne om lokalt. Det billede har tegnet sig for mig gennem kolleger, bekendte, politikere og borgere i de to år, jeg har været ansat. Et billede, jeg kan genkende fra min opvækst på Frederiksberg.

Hvad baserer det sig egentlig på, at der tilsyneladende er denne generelle opfattelse af Diakonissestiftelsen? Og er den holdbar i en fremtid, hvor konkurrencen skærpes, og nye generationer af brugere kommer til?

Dette spørgsmål har i stigende grad optaget mig, siden jeg i foråret 2012 blev ansat som projektchef på Diakonissestiftelsen.

Udviklingsplan 2020 skal styrke eksisterende forretningsområder og tilføre nye, så det økonomiske fundament bliver tilpasset nutidens rammebetingelser. Historisk har Diakonissestiftelsen leveret en kombination af økonomisk selv bærende eller overskudsgivende velfærdsydelser og nonprofit, almennyttige aktiviteter, og det skal den også kunne i fremtiden. Min opgave er at skabe de fysiske rammer for transformationen, og dermed har jeg primært fokus på plan- og byggeprocesser, men jeg deltager også i udvikling af faglige koncepter som fx nyt sundhedshus eller fremtidens seniorboliger.

At komme til Diakonissestiftelsen var for mig at komme til en ny verden. I mine tidligere jobs inden for planlægning og byudvikling har jeg arbejdet tværfagligt, men faget har et stærkt teknisk islæt og er typisk forankret i tekniske forvaltninger. På Diakonissestiftelsen er jeg omgivet af mennesker, som arbejder med omsorg.

I de fleste tidligere jobs har min rolle været 'den gode bureaukrat', og den organisatoriske ramme har været et politisk styret, stort forvaltningsapparat. Nu er jeg flyttet over på den anden side af bordet som bygherre. Den organisatoriske ramme er en forholdsvis lille, privat organisation, og i rollen som projektchef er jeg en 'fri fugl', der indgår i skiftende samarbejdskonstellationer.

Jeg elsker mit nye job og føler et stort ejerskab til den udviklingsplan, der skal være med til at sikre Diakonissestiftelsens fremtid. Samtidig har jeg med min anderledes baggrund den udenforståendes blik på organisationen og dens aktiviteter, og det har været medvirkende til, at jeg sætter spørgsmålstejn ved, om den selvopfattelse, organisationen har, rent faktisk deles af dens aftagere, og om der er grund til at antage, at den også vil holde i fremtiden. Mit formål med undersøgelsen har været at tilvejebringe viden, som kan gøre det lettere for den samlede ledelse – hvori jeg selv indgår – at træffe strategiske valg, som sikrer, at Diakonissestiftelsen også i fremtiden vil blive opfattet som en attraktiv leverandør og en institution, der tilfører samfundet værdi.

Problemfelt

Diakonissestiftelsen er en privat, selvejende institution, grundlagt i 1863. Gradvis har velfærdsstaten overtaget ansvaret for løsning af de opgaver, som Diakonissestiftelsen var sat i verden for at løse. Med tiden er enkelte af opgaverne helt overtaget af det offentlige (fx hospitalsdrift), mens en række andre

opgaver (uddannelse, børn, ældre, hospice, psykiatri) løses af Diakonissestiftelsen på driftsoverenskomst med stat, region og kommuner. På enkelte områder fungerer stiftelsen helt på markedsvilkår, fx ved udlejning af lokaler til privatpraktiserende læger. Herudover driver den på privat basis forskellige velgørende aktiviteter, som der ikke er indtægter på.

Selv om stiftelsen på driftsoverenskomstmråderne er underlagt politisk fastsatte kvalitetsstandarder og økonomisk regulering, giver brugerne generelt udtryk for, at Diakonissestiftelsen kan 'noget særligt'. Det er også den selvopfattelse, medarbejderne har.¹

I de kommende år vil konkurrencen på velfærdsområdet blive skærpet. Kampen for at effektivisere den offentlige sektors anvendelse af ressourcer, som blev indledt med budgetreformen i 1983, har sammen med neoliberale ideer om konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver ændret diskursen om, hvordan velfærdsopgaver skal løses. "Opgaver kan flyttes, og styringen kan forandres – udelukkende med den hensigt at tilfredsstille kravet om effektivitet og efficiens."² Af de to typer markedsførelse, som er typiske i Skandinavien,³ er *frit valg* allerede gennemført inden for ældreplejen, mens *udlicitering* netop nu er på vej i flere kommuner, herunder Frederiksberg. Ideen om et 'velfærdsmarked' er med til at sikre Diakonissestiftelsen et eksistensgrundlag, men bringer også organisationen ud i en stadig skarpere konkurrence med andre private og kommunale leverandører.

Det betyder, at Diakonissestiftelsen i stigende grad er afhængig af støtte og opbakning fra sine aftagere – eller med andre ord: *legitimiteten* er på spil. For eksempel havde Diakonissestiftelsen indtil 2011 driftsoverenskomst med Frederiksberg Kommune om at levere hjemmepleje til borgerne i et bestemt område og var dermed automatisk sikret kunder i butikken. Med fritvalgsordningen skal Diakonissens hjemmepleje 'gøre sig fortjent' til, at kunderne søger den.

Problemformulering

Hvilke forhold giver – set fra aftagernes perspektiv – Diakonissestiftelsen legitimitet som nuværende og fremtidig leverandør af ydelser og boliger til ældre og seniorer?

De *forhold*, jeg antager, at legitimiteten baserer sig på, er dels den *værdi*, Diakonissestiftelsens ydelser har for den enkelte aftager, dels de samfundsmæssige og menneskelige *værdier*, som Diakonissestiftelsen repræsenterer, og som kan få aftagere til at ønske, at institutionen findes. Mark G. Suchman kalder det henholdsvis pragmatisk og moralsk/ kognitiv legitimitet. I kapitel 2 redegør jeg nærmere for disse begreber.

At jeg undersøger Diakonissestiftelsen ud fra *aftagernes perspektiv*, betyder, at jeg anlægger en fænomenologisk tilgang, hvor fokus er på det subjektivt erfarede. Min primære empiri udgøres således af interviews, der primært har karakter af livsverdensinterview⁴, men med elementer af begrebsinterview.⁵ Jeg sammenholder dog også det subjektivt erfarede med mere 'objektive' data. I kapitel 3 redegør jeg nærmere for undersøgelsens metode.

¹ Jf. bilag 8. Se også kapitel 3.

² Pedersen, Ove K. (2011) *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag, s. 220

³ Petersen, Ole Helby og Ulf Hjelmars (2014) *Marketization of Welfare Services in Scandinavia: A Review of Swedish and Danish Experiences*. Ikke publiceret.

⁴ "(..) indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener (..)" Kvale og Brinkmann 2009, s. 143-144

⁵ "(..) kortlægge begrebsstrukturen i en persons eller persongruppes opfattelser af fænomener (..)" Kvale og Brinkmann 2009, s. 171-173

Spørgsmålet om Diakonissestiftelsen som *fremtidig* leverandør er metodemæssigt vanskeligt at håndtere, da det nødvendigvis må basere sig på antagelser og forventninger, hvis eventuelle opfyldelse ikke kan eftervises i dag. Ved at afdække de forventninger, som fremtidens aftagere – i dette tilfælde seniorerne og kommunen – har, kan jeg dog pege på forhold, som ledelsen skal være opmærksom på, når den træffer beslutninger, som er med til at forme Diakonissestiftelsen i fremtiden.

Hvordan gør Diakonissestiftelsen sig 'fortjent' til støtte fra fremtidige brugere? Som udefrakommende kan jeg eksempelvis undre mig over, at Diakonissestiftelsens plejeboliger er attraktive, når de fysisk er umoderne og målt på andre parametre tilsyneladende heller ikke skiller sig væsentligt ud fra andre plejeboliger på Frederiksberg.

Inden jeg gik i gang med undersøgelsen, var mine antagelser dels, at Diakonissestiftelsen kan risikere at sakke bagud på den pragmatiske legitimitet i takt med, at konkurrenterne bliver dygtigere, dels at den kognitive legitimitet kan komme i fare, når den nuværende ældregeneration er væk. Gennem undersøgelsen er jeg blevet overrasket over, at den moralske og kognitive legitimitet tilsyneladende udgør et meget solidt fundament, som der skal meget til at ryste. Og at aftagernes oplevelse af, hvilken egennyttelværdi institutionens ydelser har for dem, er væsentligt tættere forbundet med de samfundsmæssige og menneskelige værdier, som Diakonissestiftelsen tillægges, end man umiddelbart skulle tro, efter at økonomerne i årtier har forsøgt at sælge forestillingen om *rational choice*. Det kommer jeg nærmere ind på i kapitel 4 og 5.

Afgrænsning

Jeg fokuserer på en mindre del af virksomheden, nemlig ydelser og boliger til ældre og seniorer. Jeg har valgt dette felt, fordi det er et potentielt vækstområde, det repræsenterer en opgavetype, hvor Diakonissestiftelsens faglige bredde kan give ekstra værdi til produkterne, og endelig rummer det begge forretningsformer: privat marked og driftsoverenskomst.

Jeg har undersøgt tre typer aftagere, som repræsenterer de forskellige forretningsformer:

- En kommune: driftsoverenskomst⁶ og samarbejdspartner
- Privat køber: hjemmepleje (quasimarked)
- Privat køber: seniorboliger (frit marked).

De ældre, der arbejder som frivillige eller har benyttet tilbuddene i Café Kram, har ikke indgået, idet jeg i denne undersøgelse har fokus på forretningsområderne. Der er for nylig gennemført andre undersøgelser af de almenyttige aktiviteter, herunder, hvad der motiverer de frivillige til at være aktive på Diakonissestiftelsen.

En række ydre forudsætninger i form af lovgivning, økonomiske reguleringsmekanismer mm. har betydning for, hvilke muligheder man har som privat leverandør. Jeg vil ikke gå ind i en nærmere analyse af, hvordan barrierer af denne type skal overvindes. Min analyse hviler således på en forudsætning om, at de overordnede rammebetingelser er til stede for, at der i det hele taget er et marked for private leverandører på ældreområdet.

⁶ blandt andet vedrørende plejeboliger

Kapitel 2

OM LEGITIMITET

EN TEORETISK RAMME



I Nudansk ordbog er *legitimitet* synonymt med lovlighed. At være legitim er at have et *formelt mandat*, fx via lovgivning. Denne definition afspejler måske, hvor stærkt funderet vores samfund er i den model, Max Weber⁷ kalder *legalt herredømme*. I sin reneste form er det ifølge Weber et bureaukrati, der hviler på et rationelt opbygget lovsystem og en rationel retspleje. De to andre typer, Weber opererer med, er *traditionelt herredømme*, hvor den reneste type er patriarkatet, og *karismatisk herredømme*. Weber forudsætter, at ethvert herredømme bygger på et grundlag af legitimitet.⁸

Som jeg var inde på i kapitel 1, kan det formelle mandat ikke stå alene i min case. Heller ikke de andre weberske 'grundformer' af legitimitet er anvendelige i dagens samfund.

Mark C. Suchman fra University of Wisconsin-Madison har en mere aktuel og nuanceret beskrivelse af legitimitet. I en artikel fra 1995 giver han et overblik over den hidtidige litteratur og teoriudvikling omkring begrebet legitimitet og i forlængelse heraf sit eget bud på en definition og tydeliggørelse af begrebet.⁹

Suchman refererer Maurer for at definere legitimitet som *eksistensberettigelse*. En definition, der giver god mening i min case. I Maurers definition tildeles legitimiteten imidlertid oppefra, fra et sted højere oppe i en hierarkisk struktur, og dermed mangler den dimension, der handler om at få tildelt legitimitet nedefra, fx fra organisationens brugere/ kunder.

Mødet mellem organisation og omverden

Gennem mine 25 års virke inden for planlægning og byudvikling har jeg oplevet, at det i stigende grad er blevet en politisk nødvendighed at sikre sig opbakning fra interessenterne og skabe fælles 'ejerskab' til organisationens beslutninger og handlinger. Tendensen er også beskrevet i netværksteorien.¹⁰ Fra min nuværende udkigspost som projektchef på Diakonissestiftelsen ser jeg ligeledes, som beskrevet i kapitel 1, opbakning nedefra som afgørende for organisationens fortsatte eksistens.

Suchman peger – med henvisning til teoretikere som Scott og Powell & Di Maggio – på den voksende erkendelse af organisationers afhængighed af kulturelle normer i deres omverden som forklaring på, at det er vigtigt at beskæftige sig med legitimitet.

Kurt Klaudi Klausen ser ligeledes en øget interesse for legitimitet som udtryk for, at relationen mellem organisation og omverden har forandret sig: "(..) grænsen mellem, hvad der er organisation, og hvad der er omverden, er blevet mere uklar og flydende. Tilsvarende er sondringer mellem sektorerne (den offentlige,

⁷ Den tyske sociolog Max Weber (1864-1920) nævnes i samfundslitteraturen ofte som en af hovedkilderne til en forståelse af betingelserne for legitimitet, jf. fx artikel om 'autoritet' på www.leksikon.org

⁸ Bakka, Jørgen F. og Egil Fivelsdal (2008) *Organisationsteoriens klassikere*, Handelshøjskolens Forlag, s. 52

⁹ Suchman, Mark C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. Academy of Management Review Vol. 20 No. 3, s. 571-610

¹⁰ Koppenjan, Joop og Erik-Hans Klijn (2004) *Managing Uncertainties in Networks*. Routledge, New York, s. 2-6

private og frivillige) blevet mindre klar” skriver han i *Ledelse i dag*, 1995.¹¹ Og ikke kun flydende grænser, men også flydende normer kan ifølge Klausen ses som en del af forklaringen på den øgede opmærksomhed om legitimitet.¹²

De flydende grænser mellem sektorerne giver sammen med den økonomiske klemme på velfærds-samfundet aktuelt to udfordringer: på den ene side søger man med forskellige former for offentligt-privat partnerskab at overskride grænserne med det formål at drage nytte af hinandens styrker og fremme fælles læring og innovation, på den anden side skærpes konkurrencen om, hvorvidt velfærdsopgaverne skal løses af offentlige eller private organisationer, og dermed skærpes også organisationernes kamp om legitimitet.

Suchman og Klausen tilbyder en forståelsesramme omkring legitimitet, som er meget relevant for min undersøgelse.

Legitimitet – en definition

Med reference til blandt andre Pfeffer & Salancik og Meyer & Scott når Suchman frem til denne definition på legitimitet (min oversættelse):

”Legitimitet er en generel opfattelse af eller antagelse om, at en enheds handlinger er ønskværdige, rigtige eller passende – inden for et socialt konstrueret system af normer, værdier, overbevisninger og definitioner.”

Suchman opererer med tre legitimitetsformer: *pragmatisk* legitimitet (skaber værdi for kunden), *moralsk* legitimitet (yder en god indsats for samfundet) og *kognitiv* legitimitet (organisationen er ønskværdig eller tages for givet). Denne skelnen har – uanset at overlap, gråzoner og indbyggede modsætninger i Suchmans konstruktion til tider mudrer billedet – været nyttig for mig i forsøget på at nå ind til kernen af, hvad Diakonissestiftelsens legitimitet er baseret på.

I Suchmans beskrivelse af den kognitive legitimitet, hvor organisationen ‘tages for givet’, genfinder vi indirekte det traditionelle herredømme.¹³ Som det vil fremgå af min analyse i kapitel 4, er der i omverdenens opfattelse af Diakonissestiftelsen et betydeligt element af kognitiv legitimitet, som i nogen grad kan henføres til, at stiftelsen historisk har været baseret på en patriarkalsk (eller snarere: matriarkalsk) struktur. Det karismatiske herredømme genfindes hos Suchman i form af den *personbårne legitimitet*, som er en af underformerne til moralsk legitimitet.

Tidsdimensionen

Suchman pointerer, at legitimitet opbygges over *tid*: “(..) legitimacy (..) is dependent on a history of events”.¹⁴ Dermed bliver legitimitet også robust over for små afvigelser i organisationens handlinger, fordi afvigelserne af omverdenen bliver set som enkeltstående og atypiske hændelser.¹⁵

¹¹ Klausens artikel i *Ledelse i dag* (vinter 1995) indeholder ingen reference til Suchmans artikel samme år (juli 1995), og de to forfattere trækker kun i begrænset omfang på de samme kilder, men de har mange sammenfaldende pointer.

¹² “(..) normløsheden i den postmoderne verden [afføder] kravet om en fornyet opmærksomhed på, hvad der kan fastholdes som rigtigt og forkert (..)” (Klausen 1995, s. 76)

¹³ Suchman trækker selv en parallel fra Webers traditionelle herredømme til ‘strukturel legitimitet’, som er en underform af Suchmans begreb ‘moralsk legitimitet’. Parallellen til den kognitive legitimitet er dog i mine øjne mere nærliggende.

¹⁴ Suchman 1995, s. 574

¹⁵ Suchman 1995, s. 574

Tilsvarende mener Suchman, at det, at legitimitet er socialt konstrueret, gør den robust over for afvigelser, idet det afgørende er, om organisationen lever op til normer, der deles af flertallet i den relevante gruppe, mens enkeltpersoners holdning til specifikke handlinger ikke vil påvirke legitimiteten mærkbart.

Hertil kunne man indvende, at den socialt konstruerede legitimitet omvendt bliver meget sårbar over for ændringer i de fremherskende normer og holdninger i samfundet. Dermed bliver det, som Klausen kalder 'arenaen for bevidsthedsdannelse' også vigtig i kampen om legitimitet.

Kurt Klaudi Klausen beskriver ligeledes *normer*, *handling* og *tid* som de centrale elementer i legitimitet. I artiklen fra 1995 skriver han: "Legitimitet drejer sig om, hvilke handlinger der er 'rigtige og forkerte' (et normativt perspektiv om, hvad man kan tillade sig uden at miste legitimitet)." Og han tilføjer, at fordi legitimitet er forankret i handling, er det "noget foranderligt, noget som kan erobres og mistes".¹⁶

Som det fremgår af min analyse i kapitel 4, har jeg fundet, at *tidsdimensionen* spiller en væsentlig rolle i Diakonissestiftelsens legitimitet.

Legitimitet – et institutionelt og et strategisk perspektiv

Suchman har to tilgange til begrebet legitimitet:¹⁷

- 1) en institutionel, hvor de tre legitimitetsformer anvendes deskriptivt til at forstå forholdet mellem organisationen og dens aftagere/støtter
- 2) en strategisk, hvor forståelsen kan bruges normativt til at iværksætte handlinger med henblik på at opnå, fastholde eller reparere legitimitet.

Dermed rummer Suchmans teori både en vinkel, der kan anvendes på mit *vidensproblem*: 'hvad er det egentlig, der giver Diakonissestiftelsen legitimitet', og en vinkel, der kan anvendes på mit *ledelsesproblem*: 'hvilke handlinger skal ledelsen iværksætte eller holde fast i for at bevare legitimiteten i fremtiden'. Til det sidstnævnte har jeg dog primært anvendt Klausens strategiske arenaer, som jeg redegør for i næste afsnit.

Forskellige arenaer for kampen om legitimitet

Mens Suchman nøjes med at konstatere, at organisationer søger legitimitet for at få støtte og opbakning fra sine aftagere, har Klausen fokus på, at der hersker forskellige logikker på de forskellige arenaer, hvor man kæmper om legitimitet.

I artiklen fra 1995 skriver Klausen "I dag skabes og erobres magt og legitimitet i politiske processer, der foregår i løse netværk med mange aktører" og videre "(..) der er konkurrence og krydspres mellem mange stakeholders om, hvilke rationaler og værdier, der skal være målestokken/ evalueringskriteriet (..)".¹⁸

I bogen "Strategisk ledelse – de mange arenaer"¹⁹ opsummerer Klausen kampen om legitimitet:

"Det, man i virkeligheden kæmper om på alle arenaer (..) er legitimitet, *støtte og opbakning til at foretage sig noget bestemt*." Her er Klausen på linje med Suchman, der endvidere skelner mellem *aktiv* og *passiv*

¹⁶ Klausen, Kurt K. (1995) "Om legitimitet i organisationer – et nyt syn på virksomhedens relationer" i *Ledelse i dag*, 5. årgang nr. 4

¹⁷ Suchman 1995, s. 575-577

¹⁸ Klausen 1995, s. 76

¹⁹ 2. reviderede udgave 2011, Syddansk Universitetsforlag

støtte.²⁰ Med reference til Brunsson skriver Klausen videre, at legitimitet typisk kan høstes på to måder, nemlig konkret og symbolsk: "Konkret ved at man leverer den ydelse, der forventes, og symbolsk ved at man spejler samtiden ved at gøre det tidssvarende, eller om man vil, passende (...)". Det kunne man se som en forenklet version af Suchmans opdeling i pragmatisk og moralsk/kognitiv legitimitet. Klausen tilføjer imidlertid en vigtig pointe: "Men det interessante er, at det, som giver legitimitet, er meget forskelligt på de forskellige arenaer (...)".²¹

Klausen opridser otte strategiske arenaer: arena for produktion, den sociale arena, markedet, den politiske arena, arena for bevidsthedsdannelse, arena for tro, den kulturelle arena og arena for arkitektur og æstetik. Uanset, at man kan kritisere og sætte spørgsmålstejn ved den inddeling, han har valgt, giver det i min case mening at supplere Suchmans strategiske dimension, hvor fokus er på den direkte relation mellem organisationen og dens aftagere, med Klausens perspektiv, der har mere fokus på den indbyrdes dynamik mellem mange forskellige aktører, dagsordener og logikker.

Pragmatisk legitimitet

Pragmatisk legitimitet er ifølge Suchman tæt knyttet til de direkte aftageres *egeninteresse*. Her modtager organisationen støtte eller opbakning mod at levere et eller andet, som har en forventet værdi for aftageren. I sin simpleste form handler det om de *praktiske konsekvenser* af organisationens handlinger. Praktiske konsekvenser skal forstås bredt og dækker fx også '*trivsel*'. En mere indirekte form kan være, at organisationen *varetager ens interesser*. Lidt overraskende er det imidlertid, at Suchman også lader en tredje variant, der vel nærmest kan oversættes til '*velvilje*' (dispositional legitimacy) falde ind under begrebet pragmatisk legitimitet. Det handler om, at aftageren oplever, at 'organisationen deler mine værdier' og er 'ærlig, troværdig, ordentlig og klog'. Det forekommer umiddelbart ulogisk, at dette ikke hører under begrebet moralsk legitimitet. Suchman skelner imidlertid sådan, at det, der har med individets egeninteresse at gøre – herunder at jeg som aftager er tryk ved, at den organisation, som står bag den konkrete ydelse, vil mig det godt – hører under pragmatisk legitimitet. Hvorimod moralsk legitimitet handler om, at organisationen 'gør det rigtige', ikke for mig som direkte aftager, men for det fælles bedste.

Ud fra denne forståelse er pragmatisk legitimitet tæt forbundet med *tillid* og *social kapital*. Som det fremgår af min analyse i kapitel 4, er tillid et centralt begreb for aftagerne af Diakonissestiftelsens ydelser.

Det leder os igen til betydningen af *tidsdimensionen*. I "Tilliden og magten" skriver Thygesen m.fl. om vigtigheden af at have "en kerne af substans og vedholdenhed, som man kan regne med og forlade sig på, og som giver et solidt grundlag for skabelse af positive forventninger til fremtiden".²² Tilsvarende opererer Suchman under hver af de tre legitimitetsformer med to dimensioner, hvor den ene handler om *kontinuitet*, og den anden handler om konkrete handlinger *her og nu*.

Værdi og værdier

At noget skaber *værdi* for aftageren, er altså tæt knyttet til *egennyttens* og dermed den pragmatisk legitimitet. Værdi kan være et konkret udbytte (i min case fx god rengøring eller pleje), eller det kan have en mere symbolsk karakter. I min case flyder konkret og symbolsk værdi sammen, fx når aftageren føler sig tryk – ikke på grund af den modtagne ydelse i sig selv, men i kraft af tilhørsforholdet til organisationen.

²⁰ Suchman 1995, s. 574

²¹ Klausen 2011, s. 72

²² Thygesen, Niels, Steen Vallentin & Sverre Raffnsøe (2008) *Tilliden og magten – Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. Børsens Forlag. S. 84.

Hvad, der skaber værdi for kunden, har Michael Porter beskrevet i sin teori om værdikæder.²³ Ud over betragtninger om virksomhedens egen værdikæde har Porter også en væsentlig pointe om, hvordan et produkt eller en serviceydelse skal ses som et led i *kundens værdikæde*. Det har jeg taget med i analysen af den pragmatiske legitimitet. Ligeledes er HRM som del af virksomhedens værdikæde relevant for, hvordan Diakonissestiftelsen kan fastholde pragmatisk legitimitet i fremtiden.

At organisationen 'deler mine værdier' kan knytte sig både til den pragmatiske, moralske og kognitive legitimitet.

"Værdier er en forestilling, implicit eller eksplicit, karakteristisk for et individ eller en gruppe, om det ønskværdige, som former valget af mulige handlingsveje." (Kluckhohn 1962)²⁴

Denne definition dækker ganske godt begrebet *værdier*, der i min case spiller en meget central rolle.

Moralsk legitimitet

Moralsk legitimitet er ifølge Suchman udtryk for en generel, positiv vurdering af organisationen og dens handlinger. Det er som tidligere nævnt knyttet til et samfundsperspektiv, hvor organisationen arbejder for det fælles bedste eller almenvellet. Lidt overraskende fokuserer Suchman her på, at organisationen har systemer og procedurer, der sikrer egenkontrol og effektivitet, og at organisationen lever op til professionelle standarder og kvalitetskrav. Han opererer med tre underformer, som vedrører disse forhold, og som kunne oversættes til 'resultater', 'god praksis' og 'strukturel legitimitet'.

Hertil føjer Suchman imidlertid en fjerde underform, nemlig *personbåret legitimitet*, som ifølge ham primært knytter sig til individuelle lederes *karisma*. Altså en form, der peger tilbage til Webers "karismatiske herredømme". I min case kunne det være relevant at tolke denne form lidt bredere. Som det fremgår af min analyse i kapitel 4, lægger nogle af aftagerne vægt på en personlig karisma hos de personer, de møder i dagligdagen. Her er det ikke lederen, men hendes "disciple", der repræsenterer en karismatisk autoritet. Ligesom det er et gennemgående træk i min case, at aftagerne peger på Diakonissestiftelsens kontakt med det religiøse som en faktor, der giver dem en særlig tillid til organisationen. Her er det hele organisationen, der repræsenterer en karismatisk autoritet, som man frivilligt gerne vil underkaste sig.

Generelt er begrebet moralsk legitimitet hos Suchman flertydigt og lidt vanskeligt at operationalisere. Ikke fordi det er svært at forholde sig til de enkelte elementer (fx "har organisationen et system til kvalitetskontrol"), men fordi det fortaber sig lidt, hvori det *moralske* består.²⁵ Suchman argumenterer for betegnelsen, fordi den i modsætning til *normativ* indebærer en bevidst skelnen mellem rigtigt og forkert,²⁶ men han modsiger sig selv, når han samtidig beskriver, at alene det at leve op til alment accepterede standarder giver moralsk legitimitet. Man kunne desuden argumentere for, at underformen 'strukturel legitimitet'

²³ Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York

²⁴ Citeret af Torben Beck Jørgensen (2003) i *På sporet af en offentlig identitet*. Aarhus Universitetsforlag. S. 26.

²⁵ Fx at opnåelse af fagligt gode resultater i sig selv kan give moralsk legitimitet, uanset hvad resultaterne består i: "Further, even in sectors lacking market competition, superordinate regulatory audiences may apply essentially consequential measures of organizational effectiveness (...)" (Suchman 1995, s. 580)

²⁶ Suchman 1995, note på s. 577

snarere hører under *kognitiv* end under *moralsk* legitimitet.²⁷ Ligesom 'personlig karisma' kunne placeres under *kognitiv* lige så vel som under *moralsk* legitimitet.²⁸

Kognitiv legitimitet

Kognitiv legitimitet er ifølge Suchman en almen opfattelse af, at organisationen er nødvendig eller uomgængelig. Den højest opnåelige form for legitimitet er, at organisationen *tages for givet*. Denne form er i modsætning til de øvrige ikke baseret på en konkret evaluering af organisationens handlinger eller værdier. Alternativer bliver utænkelige, og dermed er der ingen konkurrence. I denne form er institutionen/organisationen hævet over den oprindelige sociale vurdering og kontrol. En anden form for kognitiv legitimitet er, at organisationen *skaber mening*. Her indgår den stadig i en social konstruktion, hvor omgivelserne tillægger dens handlinger en betydning, som er med til at skabe struktur og mening i en kaotisk verden. *Forudsigelighed, troværdighed og bestandighed* er væsentlige elementer i kognitiv legitimitet.

Suchmans typologier og deres anvendelse i analysen

Suchman har sat de forskellige legitimitetsformer op i en matrix (se s. 14). Den indeholder dels de to dimensioner: organisationen *gør* det ønskværdige over for organisationen *er* ønskværdig i sig selv, dels tidsdimensionen: 'her og nu' over for det, som er gennemgående over tid.

Som det ofte er tilfældet, når man sætter ting op i en matrix, er ikke alle skillelinjerne lige overbevisende eller frugtbare. Suchmans skelnen mellem det kontinuerlige og det flygtige har i nogle sammenhænge givet god mening i analysen, mens opdelingen i den anden akse mellem *er* og *gør* har været mindre relevant.

Diakonissestiftelsens aktuelle udfordring er som nævnt i kapitel 1, at den efter en periode med tornerose-søvn i velfærdssamfundets trygge favn²⁹ nu igen skal agere på et marked. Som i mellemtiden er blevet delt i a) et privat marked og b) en i stigende grad markedsgjort offentlig sektor under indflydelse af neoliberal tankegang om egennytte. Derfor antog jeg, at Suchman i min case kunne bruges til at skabe klarhed over, hvordan det står til med egennytteværdien – *den pragmatiske legitimitet* – over for de mere luftige begreber som fx 'ånden', hvor tingene i organisationens selvopfattelse flyder sammen. Som det fremgår af kapitel 4 og 5, fandt jeg undervejs, at hos seniorerne og de ældre *er* de tre former for legitimitet vævet tæt sammen. Det gør det vanskeligt deskriptivt at trække tingene skarpt op efter Suchmans model, men åbner til gengæld et strategisk handlerum, fordi den tætte kobling ser ud til at være et af de forhold, der gør Diakonissestiftelsen til 'noget særligt'.

Moralsk legitimitet handler i min case om *resultater* i form af *høj faglighed* og *samfundsnyttigt arbejde*. *Etik, menneskesyn, arbejdsglæde og faglig stolthed* er sværere at rubricere i Suchmans system, men jeg har i de fleste tilfælde valgt at se dem som udtryk for det, han kalder *god praksis* og *strukturel legitimitet*. Etik

²⁷ "The structurally legitimate organization becomes a repository of public confidence because it is "the right organization for the job"; however, this sense of rightness has more to do with emblems of organizational identity than with demonstrations of organizational competence." (Suchman 1995, s. 581)

²⁸ Suchman betoner den side af personlig karisma, som kan bruges aktivt til at bryde med gamle institutioner og oprette nye (Suchman 1995, s. 581), men man kunne argumentere for, at personlig karisma i nogle tilfælde virker på det ubevidste plan og dermed skaber kognitiv legitimitet.

²⁹ Fra midt i 1970'erne var stort set hele Diakonissestiftelsens kerneforretning 'opslugt' af det offentlige velfærdssystem, hvor den i lighed med mange andre selvejende institutioner fungerede som under- eller parallelleverandør til det offentlige gennem driftsoverenskomster.

og menneskesyn optræder dog også under kognitiv legitimitet (se nedenfor). Det *sociale engagement* har jeg placeret under strukturel legitimitet.

*Det kristne grundlag*³⁰ dukker op mange steder i mine interviews. Denne dimension kan, afhængigt af konteksten, henføres til alle tre legitimitetsformer: pragmatisk,³¹ moralsk³² og kognitiv.³³

Kognitiv legitimitet kan i nogle tilfælde være vanskelig at skelne fra moralsk legitimitet. Hvornår er der tale om en bevidst vurdering, og hvornår foregår det på det ubevidste plan? I mine interviews optræder etik og menneskesyn nogle gange som et element i, at Diakonissestiftelsen 'skaber mening', ligesom det i mange tilfælde er implicit i begrebet *ånden*, der er med til at tegne et billede af Diakonissestiftelsen som en ønskværdig institution i samfundet, og som derfor i min analyse er omsat til kognitiv legitimitet af typen 'tages for givet'. Metaforen *familien* har jeg placeret i samme kategori. *Bygningerne* og den *kulturhistorie*, de repræsenterer, spiller i min case en væsentlig rolle i forhold til den kognitive legitimitet.

	Handler (organisationen <i>gør</i> det ønskværdige)	Kerne/substans (organisationen <i>er</i> ønskværdig i sig selv)	
Pragmatisk legitimitet	Udveksling (af støtte fra aftager mod forventet værdi for aftageren)	Aftagers konkrete interesse	her og nu
	Indflydelse (organisationen varetager aftagerens interesser)	"Organisationen deler mine værdier"	kontinuerligt
Moralsk legitimitet (organisationen <i>gør</i> "det rigtige" for samfundet/almenvællet – uanset min egeninteresse)	Gode resultater (omverdenen opfatter, at "organisationen <i>gør</i> det godt")	Personbåret karisma (øverste leder/ ledelse)	her og nu
	Procedurer, der sikrer kvaliteten	Systemer, der sikrer, at organisationen lever op til professionelle standarder	kontinuerligt
Kognitiv legitimitet	Skaber mening		her og nu
	Forudsigelighed	Troværdighed	
	Tages for givet		kontinuerligt
	Uundgåelighed	Bestandighed	

Figur 1 Suchmans legitimitets-typologi (Suchman 1995, s. 584), oversat/bearbejdet af HM

³⁰ "Det er Diakonissestiftelsens Formaal med Guds naadige Bistand og paa den Troens Grundvold, der er lagt i vor evangelisk-lutherske Folkekirke, at uddanne Diakonisser til at øve tjenende Kjærligheds- og Barmhjertighedsgerninger imod Syge, Fattige og Andre, der lide aandelig eller legemlig Nød." Diakonissestiftelsens grundbestemmelser, § 1.

³¹ "Thus, constituents are likely to accord legitimacy to those organizations that (...) "share our values" or that are "honest", "trustworthy", "decent" and "wise"." (Suchman 1995, s. 578)

³² "The structurally legitimate organization becomes a repository of public confidence because it is "the right organization for the job" (Suchman 1995, s. 581)

³³ "(...) partisans of taken-for-granted legitimacy depict a more sedate scene of cognitive coherence and glacial, integrative change (...)" (Suchman 1995, s. 583) – sammenlign med citat af Poul i kapitel 4, s. 25.

Klausens arenaer i relation til denne case

Klausen tager afsæt i relationen mellem organisation og omverden, men beskriver den strategiske ledelse på flere af arenaerne fra et intraorganisatorisk perspektiv. Omverdenen er i fokus i *markedet, den politiske arena, arena for bevidsthedsdannelse* og *arena for arkitektur og æstetik*. På Diakonissestiftelsen er omverdenen også inde på de andre arenaer, så her overfører jeg Klausens analyse til et omverdensperspektiv. Et par eksempler:

Den sociale arena: At føle sig som en del af et fællesskab i organisationen³⁴ gælder ikke kun medarbejderne, men i nogle tilfælde også kunderne.

Den kulturelle arena er hos Klausen nærmest lig med organisationskultur.³⁵ På Diakonissestiftelsen vender den i høj grad ud mod kunden, ved at kulturen ”udfoldes som konkrete være- og handlemåder”.³⁶ Dermed spiller den også ind i *arena for produktion*; som en arbejdsmetode³⁷ og i form af et image.³⁸

Herudover kan bemærkes, at hos Klausen er etik knyttet til *arenaen for bevidsthedsdannelse*.³⁹ Når mine interviewpersoner taler om det etiske, refererer det snarere til Klausens *sociale arena* eller *kulturelle arena*.

Teorien som dåseåbner

Suchmans måde at forstå legitimitet på har været strukturerende for den måde, jeg har tilrettelagt min dataindsamling og analyse. Opdelingen i pragmatisk og moralsk/kognitiv legitimitet har eksempelvis haft indflydelse på, hvilket kildemateriale jeg har ledt efter, og jeg har brugt den i kodningen af udsagn fra både skriftlige og mundtlige kilder. Begreber som egennytte, værdier og bestandighed har været med til at forme de spørgsmål, jeg har stillet mine interviewpersoner (se bilag 6). Jeg har dog løbende været opmærksom på, om der dukkede ting op, som krævede andre indfaldsvinkler end Suchmans og Klausens. Med Klaus Høyers ord har jeg brugt teorien som *dåseåbner*.⁴⁰

³⁴ Klausen 2011, s. 86

³⁵ Klausen 2011, s. 124-128

³⁶ Klausen 2011, s. 121

³⁷ Klausen 2011, s. 78

³⁸ ”(..) levere varer og ydelser af en bestemt kvalitet koblet op på en bestemt faglighed” (Klausen 2011, s. 82-83)

³⁹ Klausen 2011, s. 243

⁴⁰ Høyer, Klaus (2011) ”Hvad er teori, og hvordan forholder teori sig til metode” i Signild Vallgård og Lene Koch (red.) *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. Munksgaard Danmark.

METODE



Undersøgelsens design

Med min problemformulering lægger jeg op til at forstå, hvordan aftagerne opfatter Diakonissestiftelsen, og hvad der i deres perspektiv giver organisationen legitimitet. Den peger således overvejende i retning af det, Habermas betegner som en *forstående* erkendelsesinteresse.⁴¹ Launsø og Rieper skelner mellem fire forskningstyper: den beskrivende, den forklarende, den forstående og den handlingsrettede. Kvalitative data vil naturligt nok være den grundlæggende kilde til at besvare det, der med Launsø og Riepers ord kan kaldes kernespørgsmålet i den forstående forskning: "Hvilken mening tillægger kilden et bestemt fænomen i hvilken kontekst".⁴²

Min undersøgelse er hovedsagelig baseret på kvalitative data i form af interviews suppleret med skriftlige kilder i form af tidligere gennemførte spørgeskemaundersøgelser samt notater, rapporter, debatindlæg mv. Jeg har dog også inddraget enkelte kvantitative data, for eksempel data om hjemmeplejen, som kan være med til at belyse Diakonissestiftelsens markedsposition. Der indgår således elementer af den *beskrivende* forskningstype, ligesom jeg i tolkningen af mit materiale af og til søger efter *forklaringer*, der kan pege ind i den strategiske og mere instrumentelle brug af legitimitet, som jeg beskrev i kapitel 2.

Da min analyse primært er baseret på aftagernes udsagn, er resultatet meget afhængigt af, hvordan jeg fortolker disse udsagn. Som nævnt i kapitel 2 har jeg anvendt Suchmans teori til at kategorisere informanternes udsagn og dermed sætte både min egen og informanternes for forståelse lidt i baggrunden. Med Launsø og Riepers ord kan man sige, at jeg "bidrager med fortolkninger, der går bag om den interviewedes meningshorisont".⁴³ Endvidere har jeg anvendt spejlkriteriet⁴⁴ ved at forelægge analysen og de anvendte citater for interviewpersonerne.

Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem den materielle struktur og informanternes sociale konstruktioner.⁴⁵ Derfor har jeg sammenholdt deres udsagn med mere målbare og 'objektive' data om de sociale og institutionelle sammenhænge, de indgår i, således at min metode lever op til helhedskriteriet.

Det, at jeg undersøger min egen organisation, kan indebære en metodisk svaghed i form af blinde pletter. Imidlertid kom jeg som nævnt til organisationen med en meget anderledes uddannelses- og arbejdsmæssig baggrund end mine kolleger, og jeg befinder mig langt fra driftsopgaverne på ældreområdet. Det giver mig mulighed for til en vis grad at se tingene som en udenforstående. Endvidere har jeg skabt distance til mit materiale ved at anlægge et teoretisk perspektiv både på dataindsamlingen og analysen.

I interviewpersonernes øjne stod jeg tydeligvis som repræsentant for Diakonissestiftelsen. Undervejs blev det klart for mig, at jeg ikke kunne opretholde den sproglige distance til organisationen, som jeg bestræbte

⁴¹ Knudsen, Morten (2009) *En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori*. Working Paper 2009.01. Institut for Organisation, CBS.

⁴² Launsø & Rieper 2000, s. 22

⁴³ Launsø & Rieper 2000, s. 24

⁴⁴ Launsø & Rieper 2000, s. 26

⁴⁵ Launsø & Rieper 2000, s. 25

mig på i begyndelsen. Mit kendskab til organisationen blev derimod vendt til en fordel, idet jeg kunne gå i dialog med interviewpersonerne om dilemmaer, som jeg ser tydeligere end en udenforstående. Det blev yderligere bekræftet, da jeg drøftede mine iagttagelser med to andre, som forsker i Diakonissestiftelsen.⁴⁶

Under hensyn til tid og ressourcer har jeg gennemført interviews med syv aftagere, og jeg har valgt at lade informanterne dække tre forskellige aftagerkategorier, hvilket betyder, at mit datagrundlag inden for hver kategori er meget lille: henholdsvis én, tre og tre informanter. Der kan naturligvis ikke generaliseres statistisk ud fra dette materiale, men jeg har tilstræbt en analytisk generaliserbarhed ved at sammenholde interviewdata med data fra andre casestudier.⁴⁷ Endvidere har jeg som nævnt drøftet mine resultater med to andre forskere, der arbejder med beslægtede studier på Diakonissestiftelsen.

På denne baggrund drager jeg i kapitel 4 og 5 nogle forsigtige konklusioner og giver nogle bud på, på hvilke strategiske arenaer Diakonissestiftelsen bør arbejde for at fastholde en høj legitimitet i fremtiden.

Diakonissestiftelsens ydelser sammenholdt med andre leverandørers

Suchman benytter, som nævnt i kapitel 2, begrebet *pragmatisk legitimitet* om den støtte/opbakning, organisationen kan få fra sine aftagere ved at varetage deres interesser – enten konkret ved at aftageren modtager noget, som har værdi for vedkommende, eller symbolsk ved at aftageren oplever, at 'organisationen deler mine værdier'.

I undersøgelsen indgår en del empirisk materiale om, hvad Diakonissestiftelsen og dens konkurrenter konkret leverer, som kan give pragmatisk legitimitet. Materialet fordeler sig på to kategorier:

1. Dokumenter, som beskriver de ydelser, der leveres af henholdsvis Diakonissestiftelsen og andre leverandører (kommunale og private), og om der er faktuelle eller oplevede forskelle mellem leverandørerne
2. Dokumenter, som beskriver, hvilke værdier de forskellige leverandører søger at profilere sig på.

Den første kategori omfatter blandt andet faktuelle oplysninger, brugerundersøgelser og kontrolrapporter. Den anden kategori omfatter foldere, informationsmateriale på hjemmesider, notater og debatindlæg. Her har jeg også inddraget materiale, der handler om, hvordan de private leverandører på velfærdsområdet generelt søger at profilere sig og argumentere for deres eksistensberettigelse. Endelig har jeg samlet udpluk af den aktuelle debat om de private aktørers rolle i velfærdssamfundet.

De spørgsmål, som jeg i analysen anvender dette materiale til at belyse og diskutere, er

- Er der væsentlige forskelle på, hvordan Diakonissestiftelsen og andre leverandører profilerer sig?
- Leverer Diakonissestiftelsen konkret bedre/ anderledes produkter og ydelser end konkurrenterne?
- Hvad siger den generelle diskurs i samfundet om private leverandørers legitimitet på 'velfærdsmarkedet'?
- Hvilke faktorer kan tænkes at udfordre Diakonissestiftelsens position på markedet?

⁴⁶ Henholdsvis en antropologistuderende, der skriver speciale om Café Kram, og en historiker, der skriver ph.d. om uddannelserne på Diakonissestiftelsen.

⁴⁷ Herunder de tidligere gennemførte spørgeskema- og brugertilfredshedsundersøgelser.

Materialet kan ikke udtømmende belyse de nævnte spørgsmål, men jeg vurderer, at det er muligt at udlede nogle tendenser, og at materialet dermed bidrager til at belyse, hvor 'holdbar' Diakonissestiftelsens legitimitet er, set i lyset af en øget konkurrence samt nye krav og forventninger fra omverdenen.

Når det gælder værdierne, kan det være svært at afgrænse, hvornår de hører under 'pragmatisk legitimitet', og hvornår de hører under 'moralisk legitimitet'. Af kapitel 2 og 4 samt bilag 7 fremgår det, hvordan jeg har fortolket dataene i forhold til Suchmans legitimitetsformer.

Spørgeskemaundersøgelse blandt seniorer 2012

I november 2012 gennemførte Diakonissestiftelsen en spørgeskemaundersøgelse blandt de seniorer, som var skrevet på interesseliste til de planlagte seniorboliger i Udviklingsplan 2020.⁴⁸ Sidst i spørgeskemaet var der en fritekstrubrik med følgende spørgsmål:

"Skriv de tre ord, der bedst beskriver dit indtryk af miljøet på og omkring Diakonissestiftelsen".

Dataene fra denne del af spørgeskemaet har jeg analyseret gennem en simpel kodning, hvor jeg har optalt ord og kategoriseret dem med udgangspunkt i Suchmans tre legitimitetsformer. Resultaterne indgik som baggrundsviden for mine to interviews med seniorer, og i kapitel 4 har jeg sammenholdt dem med interviewene og andre relevante dele af mit empiriske materiale. En mere udførlig beskrivelse af kodningen kan ses i bilag 2.

Diakonissestiftelsens selvopfattelse

Som beskrevet i kapitel 1 er et af formålene med min undersøgelse at blive klogere på, om der er sammenfald mellem, hvad der ifølge organisationens egen opfattelse skaber/ har skabt Diakonissestiftelsens høje legitimitet, og hvad aftagerne giver udtryk for. Organisationens selvopfattelse fremgår af forskelligt præsentationsmateriale, hjemmeside, jubilæumsskrift, mundtlige overleveringer mm. Under hensyn til tid og ressourcer har jeg udvalgt nogle ganske få kilder. Det er til gengæld kilder, der netop har fokus på spørgsmålet om, hvad der gør Diakonissestiftelsen til 'noget særligt', og hvilke forhold, der ifølge ledere og medarbejdere selv giver den en høj legitimitet.

"På jagt efter Diakonissestiftelsens DNA – de grundlæggende værdier"⁴⁹ er et internt notat baseret på interviews med 22 ledere og medarbejdere. Det er ikke statistisk repræsentativt, men er internt blevet tillagt autoritet, blandt andet ved at blive brugt som grundlag for den strategiske kommunikation omkring UP 2020. Endvidere har jeg medtaget en kortfattet opsamling på et lederseminar i 2013, der havde til formål at indkredse vigtige værdier, som ikke må gå tabt i den igangværende omstillingsproces. Til belysning af, hvad Diakonissestiftelsen historisk har baseret sin legitimitet på, har jeg anvendt bogen "Køn, kald og kompetencer" af forskningsleder, ph. d. Susanne Malchau Dietz (Nyt Nordisk Forlag 2013).

Interviews med tre typer aftagere

Jeg "søger viden baseret på den udforskede perspektiv"⁵⁰ – derfor er interviews en oplagt metode i min undersøgelse. Jeg har valgt individuelle interviews, som giver god mulighed for fordybelse, og jeg har valgt den semistrukturerede form for at sikre en rød tråd, men samtidig holde mulighederne åbne for at forfølge de spor, der dukkede op undervejs. Samtalerne har primært haft karakter af livsverdensinterview, men

⁴⁸ For uddybning: se bilag 2.

⁴⁹ Diakonissestiftelsen, januar 2013

⁵⁰ Launsø & Rieper 2000, s. 22

med elementer af begrebsinterview. Jeg har fravalgt fokusgruppeinterviews, dels af ressourcemæssige grunde, dels fordi fokusgrupper især er egnede til at undersøge, hvordan individer i en gruppe interagerer og påvirker hinandens fortolkninger, hvilket ikke var mit ærinde i denne undersøgelse. Dog er to af respondenterne et par, som er interviewet samtidig.

Observationer ville være en oplagt metode, hvis jeg skulle gå mere i dybden med at undersøge Diakonissestiftelsens selvopfattelse over for aftagernes opfattelse, fx i det konkrete møde mellem hjemmehjælperen og hjemmeplejemodtageren. Af tidsmæssige grunde har det ikke været muligt.

Som nævnt i kapitel 1 ønskede jeg, at undersøgelsen skulle dække tre forskellige typer aftagere:

- En kommune: driftsoverenskomst og samarbejdspartner
- Privat køber: hjemmepleje (quasimarked)
- Privat køber: seniorboliger (frit marked).

Hidtidige undersøgelser blandt aftagerne tyder nemlig på, at netop adgangen til flere produkter inden for en samlet fysisk og organisatorisk ramme er en særlig styrke ved Diakonissestiftelsen. Dette aspekt kunne dækkes ved at se på aftagere af seniorboliger alene, men her mangler praktisk erfaring. Det findes til gengæld inden for hjemmepleje og plejeboliger.

Udvælgelse af respondenter

Den kommunale vinkel ønskede jeg repræsenteret af en højt placeret embedsperson, der på den ene side er tæt nok på de daglige samarbejdsrelationer med Diakonissestiftelsen til at have en kvalificeret mening om organisationen og på den anden side er placeret så højt, at vedkommende har tæt indsigt i og kontakt med det politiske niveau. Sundheds- og Omsorgschefen i Frederiksberg Kommune ville gerne deltage. Jeg har fundet det mest hensigtsmæssigt at belyse den politiske side af sagen gennem en embedsperson med et bredt kendskab til, hvad der rører sig politisk i kommunen. Som supplement har jeg trukket på min egen viden fra to års arbejde med at skabe politisk opbakning til Udviklingsplan 2020.

For så vidt angår hjemmeplejemodtagerne ønskede jeg at interviewe nogen, som aktivt havde tilvalgt Diakonissens Hjemmepleje, helst på baggrund af kendskab til en eller flere andre leverandører, så de havde et sammenligningsgrundlag. Leder af hjemmeplejen Charlotte Bøjes kontaktede tre relevante personer, der alle sagde ja til at deltage. Jeg kan ikke vide, om de er repræsentative for hele gruppen af nuværende – eller potentielle fremtidige – aftagere af hjemmepleje. Lederen af hjemmeplejen kunne ubevidst have udvalgt nogen, som er særligt positivt stemt over for Diakonissestiftelsen.⁵¹ Jeg har søgt at afbalancere en mulig skævhed ved også at stille kritiske spørgsmål om organisationen. Det centrale i forhold til min undersøgelse er, at det er personer, som aktivt har valgt Diakonissestiftelsen, og som er i stand til at reflektere over deres forventninger til og oplevelse af organisationen.

For seniorerne havde jeg via ventelisten adgang til en række oplysninger om køn, alder, nuværende bopæl, eventuelt nærmere kendskab til Diakonissestiftelsen samt en fritekstrubrik. Inden udvælgelsen opstillede jeg en række kriterier, som er beskrevet i bilag 1. På baggrund heraf udvalgte jeg tre personer (en single og et par), som jeg kontaktede, og de sagde alle ja til at deltage.

⁵¹ Det var dog på forhånd kendt, at den ene respondent var utilfreds med dele af Diakonissestiftelsens ydelser og derfor havde fravalgt dem.

En oversigt over alle interviewpersonerne kan ses i bilag 6.

Jeg startede med en åben kodning og gennemførte derefter to lukkede kodninger, henholdsvis over temaet *pragmatisk/ moralsk/ kognitiv legitimitet* og temaet *det offentlige/ det private marked/ Diakonissestiftelsen*.⁵²

Hvor jeg oprindeligt havde forventet at se tydelige forskelle mellem de tre aftagerkategorier, blev det i gennemgangen af materialet klart for mig, at de fælles træk var gennemgående og stærke. Derfor valgte jeg i analysen at lægge hovedvægten på de fælles træk og derefter redegøre for de særlige forhold, man (også) skal være opmærksom på i forhold til de tre aftagerkategorier.

⁵² For uddybning: se bilag 7.

Kapitel 4

ANALYSE



Diakonissestiftelsens legitimitet historisk set

Diakonissestiftelsens tilblivelse er et lærestykke i, hvordan man opbygger legitimitet. Prinsesse Louise, som tog initiativet, havde en god forståelse for, hvad der skal til for at opnå støtte og opbakning til et nyt projekt.

I 1863 var der et udækket *behov* for professionel sygepleje, så grundlæggende var forudsætningen for pragmatisk legitimitet til stede. Men den organisation, prinsessen ville opbygge, var efter datidens forhold kontroversiel, så der var i høj grad brug for hendes strategiske snilde, gode forbindelser og indflydelse for at opnå støtte – eller i det mindste undgå modstand – fra de etablerede institutioner: lægestanden, kirken og samfundets patriarkalske struktur i almindelighed.

Pastor Fliedner, som havde grundlagt det første diakonissehus i Tyskland knap tredive år tidligere, havde banet vejen ved at genintroducere menighedstjenerinden Føbe fra oldkirken som arketyper på en diakonisse og dermed afgrænset det protestantiske diakonissekald fra den katolske kirkes nonneordener.⁵³ Lige efter Suchmans bog.⁵⁴ Enkedronning Caroline Amalie havde ligeledes gødet jorden ved at sætte prinsesse Louise i ”dronningeskole”, så hun ”kunne lære at bekymre sig om sine (kommende) undersåtter og derigennem opnå popularitet.”⁵⁵

Prinsesse Louise benyttede en blanding af de tre grundstrategier, Suchman foreslår, når man som ny organisation skal opnå legitimitet: *conform to/ select among/ manipulate environments*.

Tilpasningsstrategien kom blandt andet til udtryk ved, at prinsesse Louise placerede indflydelsesrige repræsentanter for borgerskabet, folkekirken og lægestanden i bestyrelsen.⁵⁶ Hun overtalte en fagligt velkvalificeret kvinde med et godt omdømme til at påtage sig opgaven med at opbygge og være den første forstanderinde for Diakonissestiftelsen.⁵⁷ Hun sørgede for, at der blev omdelt flyveblade til det bedre borgerskab om, at de trygt kunne overlade deres døtre til at lade sig uddanne der, fordi stiftelsen var et hjem og ikke et hospital.⁵⁸ *Udvælgelsesstrategien* kom til udtryk ved betoningen af, at Diakonissestiftelsen forenede det bedste fra forskellige, herskende logikker: den kristne næstekærlighed kombineret med den voksende erkendelse af behovet for en mere kvalificeret sundhedsindsats.⁵⁹ Men *manipuleringsstrategien* var måske den, der tydeligst adskilte opbygningen af Diakonissestiftelsen fra det øvrige velgørende arbejde i samtiden: de to Louiser (prinsessen og den første forstanderinde, Louise Conring) ville ændre bestående,

⁵³ Dietz 2013, s. 14

⁵⁴ ”(..) sectoral pioneers also may need to disentangle new activities from certain preexisting regimes, in which the activities would seem marginal, ancillary, or illegitimate. (Suchman 1995, s. 586)

⁵⁵ Dietz 2013, s. 24

⁵⁶ ”use of character references, who are willing to vouch for the untested entity’s innate reliability” (Suchman 1995, s. 588)

⁵⁷ ”trading on its strong reputation (..) of its key personnel” (Suchman 1995, s. 588)

⁵⁸ ”responding to client tastes” (Suchman 1995, s. 587)

⁵⁹ ”the range of moral criteria remains quite broad, and the relative weighting of various desiderata depends largely on the goals that the organization sets for itself” (Suchman 1995, s. 589)

kulturelle opfattelser og gøre op med de stærkt begrænsede kvinderoller, som datiden bød på. De næste mange år brugte de på at forkynde den nye tankegang, både i ord og handling.⁶⁰

Diakonissestiftelsen opnåede langsomt pragmatisk legitimitet. Rekruttering og fastholdelse af søstre var svært, men de ydelser, som søstre kunne levere, blev hurtigt anerkendt og efterspurgt. Ikke mindst på grund af en hjemlig og personlig stemning omkring patienterne, som var meget forskellig fra datidens skræmmende og upersonlige hospitaler. Moralsk legitimitet lykkedes det også at opnå: "I Salomonsens Konversations Leksikon (1915-1930) fortælles det, at dronning Louise opnåede folkets hengivenhed og højagtelse for sin virksomhed i humanitetens tjeneste"⁶¹, og gennem løbende ekspansion af den faglige virksomhed opbyggede Diakonissestiftelsen gennem årene et godt ry. Jævnligt fik legitimiteten ridser i lakken, ikke mindst i perioder, hvor den faglige uddannelse haltede bagefter, men hver gang lykkedes det at genopbygge den. Den moralske legitimitet voksede efterhånden til kognitiv legitimitet, godt hjulpet på vej af to virkemidler: dels storytelling, hvor diakonissernes tilstedeværelse på krigslazaretter under og efter krigen i 1864 samt folkelige traditioner som juletræsfest og basar var med til at skabe popularitet,⁶² dels at diakonisser fra 1872 forestod den sygeplejefaglige ledelse på en række offentlige hospitaler – herunder det meget velanskrevne Aarhus Amtssygehus – hvorved Diakonissestiftelsen blev en betydende institution på landsplan.⁶³

Ovenstående korte rids er baseret på bogen "Køn, kald og kompetencer", som overvejende dækker perioden 1863-1955. I 1984 blev hospitalet på Peter Bangs Vej nedlagt, og siden er bygningerne blevet brugt til en række andre formål som beskrevet i kapitel 1.

'Den store fællesmængde'

fælles træk mellem de tre typer aftagere



150 års insisteren på, at åndelig og legemlig pleje skal gå hånd i hånd, har båret frugt. Hos de nutidige og fremtidige aftagere, jeg har interviewet, står denne dimension frem som en tydelig faktor i Diakonissestiftelsens legitimitet, uanset om de har kendt organisationen gennem en årrække, eller de kun har haft et perifert kendskab til den.

Hanne og Niels, som er skrevet op til seniorbolig, siger det mest direkte. Hanne har boet på Frederiksberg, siden hun var ganske ung, men havde ikke nogen personlig relation til Diakonissestiftelsen, før hun hørte om seniorboligprojektet.

⁶⁰ "Thus, promulgating novel legitimacy claims is less a matter of management than of evangelism." (Suchman 1995, s. 591)

⁶¹ Dietz 2013, s. 23

⁶² Dietz 2013, s. 58, 100, 106

⁶³ "Thus, organizations may enhance their taken-for-grantedness by remaking others in their own image (..)" (Suchman 1995, s. 593)

"Jeg synes, man kendte det lidt for, at der var måske var en lidt anden sammenhæng mellem kirke og sygepleje, end der jo er normalt i sygehusvæsenet. (..) Ja, hvordan ytrede det sig mon? Det aner jeg egentlig ikke rigtig. Som sagt var vi jo ikke tæt på det. Jeg tænker bare, at det menneskelige, *plejen* frem for sygdomsbehandling eller sådan noget. Plejen havde en stor plads i forbindelse med indlæggelser der, ik'? Menneskelighed og omsorg og sådan noget var nok det billede jeg havde, tror jeg."

Hanne, 68 år

I en række andre udsagn udtrykkes det mere indirekte med ord som *menneskesyn* og *etisk holdning*. Som igen i flere tilfælde kædes sammen med ord som *kald*, *tjene* og *kristent grundlag*. Og, måske lidt overraskende: *kærlighed*. Ikke næstekærlighed, men kærlighed. Da jeg talte med Jytte, der er 85 år og får rengøringshjælp fra Diakonissens Hjemmepleje, forsøgte jeg på et tidspunkt at opsummere hendes udsagn om positive oplevelser ved indlæggelser på det daværende hospital med ordet 'venlighed'. Med fast stemme korrigerede Jytte mig straks:

"Ikke bare venlighed, men med kærlighed! Der er nemlig forskel på venlighed og kærlighed. (..) fordi kærlighed, der synes jeg, at Diakonissen, de talte med hjertet. Altså læger rundt omkring, de er venlige, men de har ikke tid. Der er ikke nogen, der taler med hjertet. Dét gør man nede på Diakonissen."

Jytte, 85 år

Og Poul, der er skrevet op til en seniorbolig, er inde på noget af det samme:

"For mig behøver det ikke at være topmoderne, det må også gerne være lidt nedslidt, bare den menneskelige kærlighed er til stede i forhold til de borgere, der nu engang på en eller anden måde er tvunget til at bo der."

Poul, 63 år

Menneskesynet 'giver points' både i form af pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet:

Pragmatisk: "Det er en livskvalitet at omgås mennesker, som har en ordentlig tilgang til livet." *Poul, 63 år*

Moralsk: "Det var et godt sted, synes jeg. (..) det udadgående diakonale arbejde, som gøres derfra." og senere: "De kristne værdier (..) det er jo altså også den måde, man behandler andre mennesker på. (..) Det kan være alt fra en fysisk, praktisk hjælp og til en forståelse, kan man sige. Samtale." *Anita, 75 år*

Kognitiv: "Jeg tror, at folk har omkring det der Diakonissen, Sankt Lukas og sådan noget: De steder dér, der er der lidt mere sjæl og ånd, end hvis Region Sjælland bygger et hospice nede ved Ringsted." *Hanne, 68 år*

Som embedsmand kan Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén i Frederiksberg Kommune ikke forholde sig til de værdier og holdninger, Diakonissestiftelsen repræsenterer, men på spørgsmålet om, hvad der giver politisk legitimitet til institutioner inden for ældreområdet, svarer han blandt andet:

"(..) oplevelsen af, jamen her er nogen, som er i stand til at favne det her tema, som hedder: både give den professionelle hjælp og sikre, at det er et åbent hjem og et

naturligt hjem for borgeren. Det er er den kombination – dem, hvor der er en oplevelse af, at (..) de to ting kan gå hånd i hånd (..) – det er der, hvor der er en oplevelse af, det er et godt sted at være.”

Interviewpersonerne understreger, at det er menneskeforståelsen og det sociale engagement, de opfatter som meget centrale værdier, og at det er her, de ser en forbindelse til det kristne grundlag.⁶⁴

”Altså jeg ved ikke, om jeg har haft forbundet det *så* meget med det, man kan kalde det sjælelige, åndelige. Men det har været den menneskeforståelse, som der ofte er hos folk, som er mere måske religiøst anlagt end mig. De har måske bedre tid og forståelse for, hvad man har brug for, hvis man nu ligger dér og har ondt eller savner en at snakke med.”

Hanne, 68 år

Menneskeforståelse nævnes også af Sundheds- og Omsorgschefen som en af de ting, der efterspørges af de ældre, selv om han understreger, at det kun er baseret på, hvad han hører rundt omkring. Ifølge kommunens eget værdigrundlag skal tonen blandt medarbejderne være *omsorgsfuld og præget af medmenneskelig forståelse*. I det formelle kommunale tilsyn omsættes det til en vurdering af, om brugerne af den enkelte kommunale eller private leverandør oplever *en behagelig omgangstone* med hjælperne. Så længe en leverandør lever op til kravene i de tekniske kvalitetsstandarder og det kommunale tilsyn, har kommunen ikke nogen holdning til de værdier, leverandøren repræsenterer; det er op til borgeren selv at vælge. Temaet om det menneskelige og etiske behandles derfor senere i et selvstændigt afsnit, som alene omhandler de direkte aftagere – seniorerne og hjemmeplejemodtagerne.

Et andet fælles træk mellem de tre typer aftagere er en høj moralsk legitimitet baseret på et solidt stykke arbejde, der er udført gennem mange år. Her skal man huske Suchmans pointe om, at opfattelsen af, at en virksomhed leverer gode resultater, er socialt konstrueret. Således kan det være forskelligt fra den ene til den anden type aftager, hvad der konkret gemmer sig bag den positive vurdering.

Sundheds- og Omsorgschefen nævner flere gange, at Diakonissestiftelsen har et ”fagligt meget, meget solidt fundament”, og at der politisk er en grundlæggende tillid til det faglige niveau. Men det blev under samtalen ikke særlig tydeligt, hvori det fagligt solide består. Generelt lægger kommunen ifølge Sundheds- og Omsorgschefen vægt på ”det sundheds- og omsorgsmæssige”, og det inkluderer også en ”meget tæt inddragelse af borgere og pårørende”. Personale med de rette kompetencer samt kompetenceudvikling er en anden vigtig faktor; det vender jeg tilbage til.

For seniorerne og de ældre hænger oplevelsen af det solide arbejde meget sammen med den menneskelige dimension og det diakonale arbejde.⁶⁵ Niels’ tidligere kone havde en sygeplejerskekollega, der engang arbejdede på Diakonissestiftelsens Hospice, og det var med til at forme hans indtryk af Diakonissestiftelsen:

⁶⁴ I et debatindlæg i Dagbladet Information 5. marts 2014 har sognepræst Lars Danner Madsen, Frederiksberg, under overskriften ”Der findes ikke kristne værdier” følgende tolkning af sammenhængen mellem kristendom og menneskesyn: ”Det er ikke dét [næstekærligheden], der gør kristendommen til noget særligt. Derimod er det nok særligt for kristendommen, at Jesus ikke begrunder buddet om næstekærlighed religiøst. Det er ikke for Guds skyld, men for menneskers skyld, du skal elske din næste. (..) Der er ingen specifik kristelig begrundelse for at hjælpe andre, kun en menneskelig.”

"Det var den dér menneskelige egenskab. De havde lidt mere styr på det. Jeg er gammel patient fra Rigshospitalet, og der havde man jo ikke meget med tro og kærlig pleje. Der var det sgu business as usual. Så det kan være, der har været en tredje dimension herovre, som har været godt for patienten."

Niels, 68 år

"(..) vi skrev under på, at det ikke måtte lukke. Fordi det syntes vi altså, at det var simpelthen meningsløst. Det var et hospital, som interesserede sig for patienter."

Jytte, 85 år

Et sidste fællestræk mellem alle tre typer aftagere er, at Diakonissestiftelsen har en solid kognitiv legitimitet. På det plan, der ifølge Suchman handler om, at organisationen *skaber mening*, er der udsagn fra seniorerne og de ældre, men ikke fra kommunen. At organisationen *tages for givet*, går derimod igen hos alle tre aftagerkategorier. Af deres udsagn udleder jeg fire faktorer, som har skabt den kognitive legitimitet:

1. Den moralske legitimitet (begrundet i det gode arbejde, organisationen har udført) er med tiden vokset til en kognitiv legitimitet, hvor det, at organisationen overhovedet eksisterer, skaber en følelse af tryghed og varme.
2. Diakonissestiftelsen har en lang historie, som betyder, at den er blevet en tradition i sig selv.
3. Diakonissestiftelsen har selv været med til at forme historien og har dermed skabt kulturhistorie.
4. Organisationens hviler på et fundament af en meget stærk samfundsinstitution: kirken.

Poul, der om sig selv siger, at han "jo ikke selv er synderligt religiøs", trækker en meget tydelig tråd fra 1 til 4, når han siger:

"(..) det dér med at behandle folk med respekt. (..) det er egentlig det, der er vigtigt for mig som person, og uden at jeg har tænkt nærmere over det (..) 'har de nu en høj etik på Diakonissestiftelsen' – det vil jeg betragte som spild af tid, at tænke sådan. For det vil jeg betragte som en forudsætning." Og senere: "(..) den etik som jeg lægger vægt på, den er et produkt af det samfund, vi lever i. Det samfund, vi lever i, er dybt påvirket af kirken."

Poul, 63 år

Følelsen af, at det er dejligt, at Diakonissestiftelsen i det hele taget eksisterer, kommer flere gange til udtryk hos de ældre og seniorerne, eksempelvis hos Gertrud, som indtil for nylig kun kendte stedet perifert fra sine unge dage:

"Og når jeg har kørt der forbi eller været hos øjenlæge (..) der har jeg altid haft sådan en varm fornemmelse, når jeg har kørt forbi"

Gertrud, 84 år

⁶⁵ Definition på diakoni: "I daglig tale forstår vi ved diakoni "kirkeligt socialt arbejde". I Det nye Testamente betyder ordet "at gå imellem", "at være sendt med fuldmagt" eller "at være taget i tjeneste". (..) En diakon kan således være 1) en budbringer, 2) en agent eller 3) en tjener, der skal tage sig af gæsten på værtens vegne. At være diakon eller at være i diakoni er at have et mandat til at udføre mandatgiverens vilje i forhold til bestemte mennesker. Det er den almene betydning af det bibelske udtryk diakoni." Lektor Hans Raun Iversen, Københavns Universitet, i *Diakoni – en integreret dimension i folkekirkens liv* (2001) Forlaget AROS.

Det fysiske bygningsanlæg spiller en væsentlig rolle som symbol på – ja, nærmest garant for – at der stadig eksisterer menneskelighed og traditionelle dyder:

"Det er bare sådan ligesom lidt nostalgi på en eller anden måde. "Ahh, gudskelov, den ligger der stadigvæk". Det var inden, jeg kendte til det her projekt."

Hanne, 68 år

"(..) de der gamle bygninger (..) Det betyder noget, den total, der bliver dernede. Det bærer jo ånden videre fra den tid."

Niels, 68 år

"(..) så vil jeg være skæpperød for, at man lige pludselig sagde "det ligger i vejen og skal rives ned". Det ville være rædselsfuldt, fordi det ligger der, der skal ligge der, for det har altid ligget, ja værsgo'. Og det kan jeg jo ikke bestemme, men det er altså min mening, det har altid ligget der."

Interviewer: Det er sådan et billede, der skal være i byen?

"Og et billede på, at der har... faktisk et billede på, at da man ikke kendte ordet stress, et billede på, at da var der barmhjertighed, kærlighed og tid."

Jytte, 85 år

Fra arbejdet med Udviklingsplan 2020 ved jeg, at det fysiske bygningsanlæg og den historie, det repræsenterer, også spiller en stor rolle for politikerne på Frederiksberg.

Alle de interviewede har tillid til, at Diakonissestiftelsen er i stand til at forvalte denne arv på en ordentlig måde. At man kan udvikle og forny, samtidig med at man fører ånden videre.

Fælles træk for alle tre typer aftagere er således:

- Menneskeforståelsen giver høj legitimitet både pragmatisk, moralsk og kognitivt.
- Det fagligt solide og samfundsnyttige arbejde gennem mange år giver en høj moralsk legitimitet.
- Diakonissestiftelsen har en høj kognitiv legitimitet af typen 'tages for givet'. Det er blandt andet baseret på kulturhistorien.
- Det fysiske bygningsanlæg spiller en vigtig rolle som symbol på, at 'det gode' stadig findes.

'Den lille fællesmængde'

fælles træk - seniorer og ældre



Kombinationen af en forstående og respektfuld tilgang til mennesker og en uegennyttig tilgang til opgaverne træder gang på gang frem som noget, der for seniorerne og de ældre adskiller Diakonissestiftelsen fra andre aktører og får dem til at føle sig godt tilpas ved at have den som leverandør. Det uegennyttige rummer to elementer: dels, at organisationen som helhed er drevet af andre motiver end ren profit – selv om det fuldt ud anerkendes, at penge også er en nødvendighed – dels, at den enkelte medarbejder er drevet af et indre ønske om at gøre noget godt for andre og ikke kun går på arbejde for pengenes skyld.

Det uegennyttige findes jo i princippet også i det offentlige. Men ifølge seniorerne og de ældre er Diakonissestiftelsen anderledes, fordi den forener det uegennyttige og det etiske. Poul vurderer, at i et politisk styret system er det etiske aspekt for de ansatte "en anelse længere væk" end på Diakonissestiftelsen. Hanne og Niels har ikke rigtig tillid til, at det offentlige har det grundlag og den kultur, der skal til for at overflødiggøre en institution som Diakonissestiftelsen. Og for de ældre er det konkrete oplevelser, der gør, at de i det offentlige ikke fornemmer samme etiske tilgang til brugerne. Ikke fordi de som udgangspunkt har noget imod det offentlige, men fordi de har haft små oplevelser, hvor de følte sig talt ned til og trådt på deres værdighed.

Gensidighed er et vigtigt element både for seniorerne og de ældre. Selv om de beundrer diakonisserne for at have "opofret sig" og viet deres liv til at "tjene andre", ønsker de ikke selv kun at modtage. Gertrud vil gerne gøre sin hjemmehjælper glad, Jytte vil gerne være aktiv med sin genoptræning, og seniorerne vil også gerne yde noget, samtidig med at de får del i de goder, som stedet og de nye boliger kan tilbyde.⁶⁶

"Det handler ikke kun om at modtage i vores øjne. Vi har også noget, vi kan bidrage med, om ikke andet, så bare social interesse for nogen."

Hanne, 68 år

Gensidigheden er også noget af det, seniorerne og de ældre savner hos det offentlige og på det almindelige private marked. I det offentlige føler de sig nogle gange klientgjort, og på det almindelige private marked er relationen slut, når sælgeren har afleveret nøglen og fået sine penge. Muligheden for gensidighed er således et forhold, der er med til at gøre Diakonissestiftelsen interessant i aftagernes øjne. Den rummer desuden et potentiale for, at relationen i nogle sammenhænge kan vokse til "gensidigt forpligtende bånd" eller social kapital.⁶⁷

Både seniorer og ældre nævner uopfordret integrationen af flere forskellige ydelser og tilbud som en kvalitet ved Diakonissestiftelsen. De nævner det ikke eksplicit som noget, der adskiller Diakonissestiftelsen

⁶⁶ Seniorboligkonceptet lægger vægt på fællesskab og socialt netværk, så det er ikke overraskende, at seniorerne peger på gensidighed som et vigtigt element. Det er imidlertid interessant, at to af interviewpersonerne selv oplever, at mødet med ideerne på Diakonissestiftelsen har været med til at ændre deres syn på det.

⁶⁷ Thygesen, Niels, Steen Vallentin & Sverre Raffnsøe (2008) *Tilliden og magten – Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. Børsens Forlag, s. 15, og Coleman, James S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" i *American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement, s. 95-120

fra andre offentlige eller private aktører, men som Sundheds- og Omsorgschefen selv peger på, kan det offentlige opleves som et uoverskueligt system. Her tilbyder Diakonissestiftelsen en overskuelighed, som ikke findes i det offentlige, og en bredde i tilbud, som sjældent – hvis overhovedet – findes på det almindelige private marked.

”(..) jeg synes, en af tingene var det, at der samtidig med seniorboliger, så var der fortsat de andre ting: sundhedscenter, plejeboliger (..) ja, og hospice i sidste ende. Det var den der sammenhæng, jeg syntes, der var lidt interessant.”

”(..) vi vil godt med den økonomi, vi har nu, tror jeg, kunne købe en af de der super ting, der bliver bygget ude på Holmen eller ude i Sydhavnen (..) Men så bliver det alligevel til: Nej! Altså vi vil hellere være sådan et sted, hvor det er lidt mere integreret.”

Hanne, 68 år

”(..) tingene hænger jo sammen, og hvor man siger til sig selv ”altså, hvis det går helt galt, altså jeg ved, at jeg kan spørge dem”. (..) og så kan jeg jo heller ikke lade være med at tænke på fremtiden (..) jeg håber ikke, at jeg skulle få brug for at skulle på et hospice eller noget, men det ved man ikke.”

Gertrud, 84 år

Dette understøttes af spørgeskemaundersøgelsen blandt opskrevne til seniorboliger i 2012, hvor 89 procent fandt det vigtigt, at der på Diakonissestiftelsen er nem adgang til sundheds- og omsorgsydelser.⁶⁸

Fælles træk blandt seniorerne og de ældre er altså, at

- Gensidighed mellem organisation og bruger giver høj pragmatisk legitimitet.
- Adgang til en bred vifte af tilbud i et overskueligt system giver høj pragmatisk legitimitet.
- Kombinationen af menneskeforståelse, etik og uegennytte giver høj moralsk legitimitet.
- Disse tre forhold er med til at gøre Diakonissestiftelsen til ’noget særligt’ i forhold til såvel det offentlige som det almindelige private marked.
- Den høje moralske og kognitive legitimitet smitter af på oplevelsen af det pragmatiske udbytte.

⁶⁸ 6 % svarede ’afgørende’, 43 % svarede ’stor betydning’ og 40 procent svarede ’nogen betydning’.



Hjemmeplejen - quasimarkedet

Hjemmehjælp er en standardiseret ydelse, som kommunen visiterer til, hvorefter borgeren frit kan vælge en kommunal eller privat leverandør. Den eneste forskel på kommunal og privat er, at den private leverandør har mulighed for at tilbyde tilkøb, fx ekstra rengøring. En forskel, der fylder en del i den politiske debat, men ikke ret meget i forretningsomfang.

Kommunen kan benytte godkendelsesmodellen, hvor alle leverandører, der lever op til kommunens betingelser og kvalitetsstandarder, skal godkendes, eller de kan benytte udbudsmodellen. Frederiksberg Kommune bruger godkendelsesmodellen. På Frederiksberg har 42 % af dem, der modtager praktisk hjælp, og 22 % af dem, der modtager personlig pleje, valgt en privat leverandør.

Diakonissens Hjemmepleje overgik i januar 2011 fra at have driftsoverenskomst med kommunen til at være privat leverandør. I dag har den 220 kunder. 217 af dem får praktisk hjælp, og 88 får personlig pleje. Blandt de private leverandører har Diakonissestiftelsen 15 % af markedet for praktisk hjælp og 26 % af markedet for personlig pleje.

Hvordan profilerer leverandørerne sig?

Kommunen skal udarbejde informationsmateriale om alle leverandører, men ifølge vejledningen til loven må leverandørerne i dette materiale ikke reklamere for, at de yder en bedre service end konkurrenterne.⁶⁹ På Frederiksberg Kommunes leverandørliste lægger kommunen i sin beskrivelse vægt på *et stort og bredt erfaringsgrundlag og en bred vifte af kompetencer samt døgnbemanding*. Centrale budskaber i de private leverandørers præsentationer er *menneskelig omsorg, tryghed, personlige relationer, respekt, fast og stabil hjælp*. Løber man et tilfældigt udvalg af brochurer og hjemmesider fra de private leverandører igennem, går spørgsmålet om *faste hjælpere og faste aftaler* igen som centrale budskaber i markedsføringen. Herudover er *respekt* et begreb, der går igen.

Vurderet ud fra præsentationsmateriale er det i vid udstrækning de samme emner, Diakonissestiftelsen og andre private leverandører søger at profilere sig på.⁷⁰

Målt og oplevet kvalitet

I de kommunale tilsynsrapporter⁷¹ skiller Diakonissestiftelsen sig ikke væsentligt ud.⁷²

Dansk Erhverv fremhæver de private leverandører inden for ældreplejen for at have et lavt sygefravær sammenlignet med de kommunale, hvilket ud over en positiv effekt på økonomien også ”øger brugertilfredsheden hos de ældre”. Sammenhængen er dog ikke dokumenteret i den bagvedliggende rapport. I Diakonissens Hjemmepleje var sygefraværet i 2012 højere end i Frederiksberg Kommunes ældrepleje, men lå i 2013 lavere end kommunens 2012-niveau.

⁶⁹ Rudi Rosenborg (2009) *Frit valg af leverandør i ældreplejen – Barrierer, udvikling og perspektiver i det frie valg af leverandør i ældreplejen*. Master of Public Policy, RUC.

⁷⁰ For uddybning: se bilag 3.

⁷¹ Et tilfældigt udvalg af tilsynsrapporter fra 2011 og 2013 er gennemgået – se bilag 3.

⁷² For uddybning: se bilag 3.

Nogle af de private leverandører fremhæver i deres markedsføring, at de kan kontaktes i 24 timer i døgnet. Det er ikke tilfældet i Diakonissens Hjemmepleje. De få borgere, som har dette behov, får hjælp af en nattevagt fra Diakonissestiftelsens plejehjem.

Jeg har sammenholdt en brugerundersøgelse foretaget blandt brugere af Diakonissens Hjemmepleje (2013) med en landsdækkende brugerundersøgelse foretaget af Social-, Børne- og Integrationsministeriet (2013). De to undersøgelser er ikke helt sammenlignelige, men kan dog give en indikation af, om Diakonissens Hjemmepleje skiller sig ud i forhold til brugertilfredshed.

På spørgsmålet "Hvad synes du samlet set om den hjemmepleje, du modtager?" svarer 98 procent af kunderne i Diakonissens Hjemmepleje, at de er tilfredse eller meget tilfredse. Et tilsvarende spørgsmål findes ikke i den landsdækkende undersøgelse. På overholdelse af aftalt tidspunkt for levering af hjælpen scorer Diakonissens Hjemmepleje meget højt med 96 procent tilfredse/meget tilfredse mod henholdsvis 84 og 87 procent hos kommunale og private leverandører på landsplan. Men på kvaliteten af hjælpen ligger brugertilfredsheden hos Diakonissens Hjemmepleje lavere end gennemsnittet hos private leverandører.⁷³

Målt på 'objektive' indikatorer er det således svært at se, at Diakonissens Hjemmepleje er bedre end andre leverandører. Alligevel oplever de tre ældre, jeg har talt med, at de får noget særligt fra Diakonissestiftelsen.

"Så på den baggrund er jeg jo også en taknemmelig bruger, kan man sige. At jeg får noget ordentligt. Men... jeg tror på, at Diakonissestiftelsen er *helt* særlig, det må jeg altså sige, jeg tror."

Gertrud, 84 år

Den pragmatiske legitimitet kommer af, at kvaliteten er god, hjemmehjælperne er søde, de kommer til tiden, og informationen er god, fx i forbindelse med ændring af aftaler. Arbejdet bliver udført med et smil, så man ikke føler sig til besvær. Og ikke mindst: man kender de personer, der kommer. Det giver tryghed, og det gør det også muligt at udvikle en personlig relation, så der opleves en gensidighed i forholdet.

"Jeg føler faktisk også lidt et netværk med dem, der kommer og hjælper mig. (..) Jeg føler, at hvis man skal have hjælp over længere sigt, så betyder det noget, at det er nogen, jeg har tillid til."

Anita, 75 år

"Og hun var så rørt, og der havde hun så sagt til Gudrun: "ejj, hun var så glad for at være her, og hun troede nok, jeg også var glad for hende".

Gertrud, 84 år

Det med faste hjælpere og personlige relationer står i modsætning til de oplevelser, de ældre har haft med kommunal hjemmepleje. Som Anita udtrykker det: "de var såmænd venlige allesammen, også fra kommunen, men det var så mange forskellige."

Bortset fra, at Gertrud hos Diakonissens Hjemmepleje har oplevet to vikarer, der var "sure" og "ikke dygtige", er alle tre yderst tilfredse med deres hjælpere. Kombinationen af det venlige væsen, og at tingene

⁷³ For uddybning: se bilag 3.

er fagligt i orden, går igen. Det står i modsætning til andre private leverandører, de har prøvet, hvor den faglige kvalitet har været svingende. Men der er en ting mere, som Gertrud hæfter sig ved: hun oplever, at medarbejderne fra Diakonissestiftelsen ud over at have respekt for kunden også har en *selvrespekt* og en *faglig stolthed* ved deres arbejde.

”Altså hun påtager sig – det er jo vidunderligt, det er jo altså en ekstra gave, som man ikke kan forlange af noget – hun er stolt, når hun er færdig. Jeg er *vild* med hende.”

Gertrud, 84 år

Senere fortæller Gertrud om en episode, hvor hjemmehjælperen var forsinket, og Gertrud tilbød, at hun kunne springe gulvvasken over. ”Men det ville hun ikke. Hun er ærekær!”

At hjælperne kommer til tiden, er vigtigt for Anita, der som den eneste af de tre interviewede får personlig pleje. Det har blandt andet betydning for den daglige rytme i hjemmet, hvor tidspunktet for hjemmehjælpen også skal passe med hendes mands gøremål. Med Porters ord spiller det ind i *kundens værdikæde*, ikke kun hvordan selve ydelsen er, men også, hvordan fx tidspunktet for levering passer med kundens behov.

Selv om kvaliteten af arbejdet betyder noget, er det ikke det, der betyder mest. Da jeg i samtalen med Jytte opsummerer hendes udsagn om de vigtige ting som ’en kærlig tilgang til kunden’ og ’at den faglige kvalitet er i orden’, svarer Jytte: ”Det første er det vigtigste. Jeg kan se igennem med det andet.”

For Gertrud er det vigtigste, at organisationen behandler sit personale ordentligt. Hun har nemlig oplevet en privat leverandør, som behandlede sine medarbejdere dårligt, og det følte hun sig meget berørt af.⁷⁴ Efter at Gertrud har fået Diakonissens Hjemmepleje, har hun følt sig ”så vidunderligt tryk”, fordi det er en ordentlig organisation, der står bag.

Anita, der er vokset op i et kristent miljø og selv tog en uddannelse i sognediakoni i 1980’erne, valgte Diakonissens Hjemmepleje ud fra sit tidligere kendskab til stedet og en deraf følgende forventning om, at det er mennesker, der er ærlige og ordentlige og gør et godt stykke arbejde. På spørgsmålet, om der reelt er den store forskel på de private leverandører, svarer Anita, at hun forventer en større *ærlighed* fra Diakonissestiftelsen. ”Altså at man kan stole på de tilbud, man får. (..) Det er jo meget vigtigt.”

Gertrud forestiller sig også, at Diakonissestiftelsens personale ”må være undervist, skulle man (..) forestille sig, i at have en etisk holdning til tingene.” Og da jeg spørger Anita, hvad hun tror, folk i almindelighed tænker om Diakonissestiftelsen, svarer hun:

”Jeg tror, at de regner med, at det er et sted med en kristen baggrund. Og jeg tror, de har respekt for stedet.”

Anita, 75 år

Den moralske og kognitive legitimitet handler således om, at organisationen er ordentlig, er kendt for at udføre et godt arbejde, har en etisk holdning og forbindes med en respekteret samfundsinstitution, nemlig kirken. Og det spiller ind på aftagernes oplevelse af det konkrete ”udbytte”, de får. Ikke mindst, når det gælder det meget centrale begreb *tryghed*.

⁷⁴ Kommunen har senere opsagt kontrakten med den pågældende leverandør.

For aftagerne af hjemmepleje er det altså – ud over de forhold, der går på tværs af de tre typer aftagere – følgende forhold, der giver høj legitimitet:

Pragmatisk

- Faste hjælpere, som man når at udvikle en personlig relation til
- Hjemmehjælperne er søde og smilende og har en 'kærlig' tilgang til kunden
- Aftaler overholdes, og der er god information
- Kvaliteten af arbejdet er god⁷⁵
- Tryghed⁷⁶

Moralsk

- Organisationen behandler sine ansatte ordentligt
- Personalet har selvspekt, arbejdsglæde og faglig stolthed⁷⁷
- Diakonissestiftelsen forbindes i højere grad end andre leverandører med høj etik og ærlighed

Kognitiv

- Organisationens kristne baggrund⁷⁸

Etik og høj troværdighed adskiller Diakonissestiftelsen fra andre private leverandører. Stabilitet adskiller Diakonissestiftelsen fra kommunale leverandører.



Seniorerne – det frie marked

De planlagte seniorboliger bliver private udlejningsboliger, som udlejes til markedspris for at styrke det økonomiske fundament under Diakonissestiftelsens øvrige aktiviteter. Noget af det, der giver projektet høj pragmatisk legitimitet, er – ikke overraskende – forhold som den gode beliggenhed, at der er elevator, og at boligerne bliver ældreegnede samt af god kvalitet.

Kunne projektet ikke lige så godt opføres af en privat developer i byggebranchen?

Nej, lyder svaret samstemmende fra de tre seniorer. For det første, fordi en privat developer udelukkende ville være drevet af profitmotivet og derfor ikke ville interessere sig for beboernes ve og vel efter indflytningen. Dertil kommer, at det ikke bare er boliger, men at der med Pouls ord ligger en idé bag projektet. Integrationen af de mange ydelser og tilbud inden for sundhed og pleje er som tidligere nævnt en anden faktor.

⁷⁵ Dette er, hvad de tre interviewpersoner giver udtryk for. I undersøgelser af brugertilfredshed ser resultatet lidt anderledes ud, jf. afsnittet om målt og oplevet kvalitet.

⁷⁶ Tryghed kan være afledt af alle de øvrige forhold under såvel pragmatisk som moralsk og kognitiv legitimitet.

⁷⁷ Det kan diskuteres, hvor faglig stolthed hører til i Suchmans typologier, jf. kapitel 2

⁷⁸ Kognitiv legitimitet af typen 'skaber mening', jf. kapitel 2

Ideen om fællesskab og social sammenhængskraft tiltaler seniorerne. For Poul betyder det, at han får mulighed for at fortsætte det sociale engagement, der har været en vigtig drivkraft for ham hele livet. For Hanne og Niels betyder det, at de kan blive del af et netværk, hvor de tidligere – med egne ord – har været meget egoistiske og selvoptagede.

”det [er] da rart at have det der netværk at læne sig lidt op ad. (..) selv om jeg ikke er single, så kan vi da godt bruge, at der er nogen, der tager sig lidt pænt af os, hvis det er det, vi har brug for.

Niels, 68 år

”vi er blevet mere (..) åbne for at bidrage og deltage i nogle fællesskaber. (..) hvis du falder, er der nok nogen, der hjælper dig med at komme op at stå igen, men du hjælper også den, der falder, med at komme op igen.”

Hanne, 68 år

Og det er ikke kun ’det lille fællesskab’ mellem seniorerne, der har en betydning. På mit spørgsmål om, hvad Poul tænker, når der som en del af konceptet tales om ’det store fællesskab’, svarer han: ”jeg ville bare betragte det som noget *helt* naturligt, fordi nu er man en del af... *familien*.” Og uddybende:

”Det er jo Diakonissestiftelsen, som står for det (..). Det kan man måske sige, det er så moderen. Og så har man nogle forskellige børn, det kan være uddannelse (..) det kan være seniorboligerne, det kan være plejehjemmet, eller det kan være hospice for så vidt.”

Poul, 63 år

Det er interessant, at Pouls billede trækker en så tydelig linje tilbage de historiske rødder, hvor grundideen med Diakonissestiftelsen netop var, at den både for ansatte og patienter skulle være som et hjem, og hvor dagligdagen var organiseret i en matriarkalsk struktur med forstanderinden som moderen. Familien som metafor leder også tanker hen på Webers traditionelle herredømme.

Både målt med en pragmatisk, moralsk og kognitiv alen oplever seniorerne altså, at Diakonissestiftelsen kan ’noget ekstra’.

I spørgeskemaundersøgelsen fra 2012 er ordet *omsorg* blandt topscorerne. I min kodning har jeg placeret det under pragmatisk legitimitet, som samlet udgør 63 procent, mens 8 procent af ordene kunne placeres under moralsk og 11 procent under kognitiv legitimitet.⁷⁹ Mit billede var derfor, at egennytteperspektivet var det mest fremtrædende blandt seniorerne. Hvis mine interviewpersoner er repræsentative, skal et ord som omsorg måske læses i en moralsk/kognitiv betydning snarere end en pragmatisk. Omvendt er der den mulighed, at mine interviewpersoner lægger større vægt på det moralske/kognitive end flertallet af seniorerne.

For seniorerne kan de fælles træk altså suppleres med følgende forhold af betydning for legitimiteten:

Pragmatisk

- Boligernes beliggenhed, kvalitet og ældreegnethed

⁷⁹ De sidste 18 procent er ord, som ikke umiddelbart kan henføres under nogen af de tre kategorier.

- Fællesskabet mellem de kommende beboere

Moralsk

- Organisationens sociale engagement

Kognitiv

- Organisationen tages for givet som en naturlig autoritet (metafor: familien)

De moralske og kognitive aspekter adskiller Diakonissestiftelsen fra andre private leverandører.



Kommunen – driftsoverenskomst og samarbejdspartner

Debatten om de private leverandørers eksistensberettigelse og rolle på velfærdsområdet har stået på siden 2002 og har fået fornyet aktualitet efter Produktivitetskommissionens anbefaling af øget udlicitering af velfærdsopgaver. Sat på spidsen er der to grundholdninger, som både findes på landsplan og lokalt på Frederiksberg: Den ene er, at velfærdsopgaver alene bør løses af det offentlige, fordi private leverandører skal opnå profit, hvilket trækker penge ud af systemet, som ellers kunne være kommet borgerne til gode. Den anden grundholdning er, at konkurrence mellem offentlige og private leverandører kan give mere velfærd for de samme penge.⁸⁰ Det kan ske på to måder: enten ved at private gennem innovation, specialisering og/eller stordriftsfordele kan løse opgaverne til en lavere pris pr. enhed, eller at private qua et særligt værdigrundlag og/eller specialisering kan levere en højere kvalitet til samme pris.

Billedet kompliceres imidlertid af, at der i øjeblikket opbygges en politisk forventning om, at der på én og samme tid kan opnås besparelser og kvalitetsforbedringer gennem konkurrenceudsættelse. Der er et indbygget modsætningsforhold mellem disse to rationaler, hvis det forudsættes, at begge effekter skal være til stede i den enkelte leverance og ikke blot skal gælde for velfærdssektoren under ét, hvor nogle leverandører kan levere effektiviserede og billigere løsninger (fx vaskeri), mens andre kan levere løsninger af højere kvalitet til samme pris (fx ældreomsorg). I de to modeller, som Diakonissestiftelsen arbejder under i dag, nemlig driftsoverenskomst og godkendelsesordning, er der ikke i samme grad konfliktende rationaler som i udbudsmodellen. Alle tre modeller rummer dog en konflikt mellem ønsket om som leverandør at differentiere sig fra andre og kravet om at levere standardiserede ydelser.

I den daværende regerings reformprogram Velfærd og Valgfrihed fra 2002 var målsætningerne beskrevet som 1) god kvalitet for den enkelte, 2) større konkurrence om at levere de *bedste og økonomisk mest effektive* løsninger, 3) give borgerne større fleksibilitet og smidighed i kontakten med den offentlige sektor.⁸¹

Med ”hele denne her diskussion omkring udbud og forventninger fra regeringsaftaler og økonomaftaler osv.”, som Sundheds- og Omsorgschefen sammenfatter det, er der et pres på kommunerne om at effektivisere, og på Frederiksberg er der en politisk forventning om, at man med udbud af opgaver inden

⁸⁰ Jf. blandt andet artiklen *Politikere er uenige om plejecentre og hjemmepleje*, Frederiksberg Bladet 25.03.2014

⁸¹ Regeringen (2002) *Velfærd og valgfrihed – et reformprogram*. www.fm.dk

for ældreområdet ”kan finde nogen, der kan levere den samme eller en bedre kvalitet til en billigere pris”. Der ligger med andre ord en potentiel konflikt mellem, hvad der politisk giver legitimitet, og så nogle af de faktorer, som ifølge denne undersøgelse ser ud til at skabe høj legitimitet blandt brugerne.

Nuværende samarbejdsflader

Diakonissestiftelsen har i dag driftsoverenskomst med Frederiksberg Kommune om drift af 23 plejeboliger på Søster Sophies Minde.⁸² Det er aftalt, at de som led i UP 2020 skal erstattes af et nyt plejecenter med 60 boliger. Herudover har Diakonissestiftelsen for nylig indrettet 10 omsorgspladser til borgere, som efter hospitalsophold venter på en plejebolig. Endvidere har Frederiksberg Kommune været inviteret med til konceptudviklingen af et planlagt sundhedshus på Diakonissestiftelsen. Endelig har kommunen tilsyn med Diakonissens Hjemmepleje.

Hvordan profilerer plejehjemmene sig?

På Frederiksberg er der ni private plejecentre/plejehjem med i alt 566 boliger⁸³ og fem kommunale med i alt 354 boliger. Ud over Søster Sophies Minde har et af de andre private plejehjem et kristent værdigrundlag. Seks nævner særlige tilbud eller kompetencer inden for demensområdet. Ellers viser en screening af de enkelte plejhjems præsentation på kommunens hjemmeside ikke nogen markante forskelle i værdigrundlag eller hvilke aktiviteter, der tilbydes beboerne. Ord som *respekt*, *omsorg* og *det enkelte menneskes behov* går igen. To af de private plejehjem nævner som en overordnet målsætning at tiltrække, fastholde og udvikle en kvalificeret medarbejderstab. Plejehjemmet Lotte er det, der skiller sig mest ud med ord som livsglæde, velbefindende, humor og livsmod. Kun to plejehjem, heriblandt Søster Sophies Minde, bruger ordet *fællesskab*.

Heller ikke på brugertilfredsheden er der markante forskelle. Frederiksberg Kommune gennemførte i 2012 en tilfredshedsundersøgelse blandt alle beboere på plejecentre/plejehjem (ekskl. Lotte).⁸⁴ På en skala fra 0 til 5 ligger den samlede tilfredshed mellem 3,8 og 4,5. Søster Sophies Minde ligger meget gennemsnitligt på 4,4 (gennemsnit for alle: 4,3). Målt på sygefravær ligger Søster Sophies Minde højere end landsgennemsnittet for den private ældrepleje, men lidt lavere end gennemsnittet for den offentlige ældrepleje.⁸⁵

Fysisk er plejeboligerne på Søster Sophies Minde utidssvarende, og målt på andre parametre er det svært for en udenforstående at se, om Diakonissestiftelsen kan ’noget særligt’ i forhold til andre leverandører.

Hvad bliver de private leverandører målt på?

Selv om der i Frederiksberg Kommune er et ønske om mangfoldighed, er det samtidig kommunens ønske, at standarden skal være ensartet. Som Sundheds- og Omsorgschefen siger: ”Jamen der må gerne være forskel, men jeg tror ikke nødvendigvis, at den forskel vil komme frem på brugertilfredsheden. Altså vi ville da have et problem, hvis der var meget stor forskel (..), at de kommunale var meget bedre end de selvejende eller omvendt.” Og til min konstatering af, at det, leverandørerne tilbyder, ligner hinanden

⁸² Søster Sophies Minde blev opført for indsamlede midler i 1953 som plejehjem for pensionerede diakonisser.

⁸³ Inkl. 23 pladser på plejehjemmet Lotte, der indtil 2014 ikke har haft driftsoverenskomst med kommunen.

⁸⁴ Der er tale om en stikprøveundersøgelse med 10-31 respondenter pr. plejecenter, og kommunen gør derfor opmærksom på, at undersøgelsen er behæftet med statistisk usikkerhed.

⁸⁵ I 2012 var det gennemsnitlige sygefravær inden for den private ældrepleje ifølge en analyse udarbejdet af CEPOS 7,8 dage pr. medarbejder, mens det var 16 dage pr. medarbejder inden for den offentlige ældrepleje. Kilde: www.danskerhverv.dk

meget, er svaret: ” De ligner hinanden meget, men der kan jo godt være nogle forskellige grundværdier, menneskelig holdning bag, eller andet. Det må borgeren vurdere. ”

På Velfærdens Årsdag 2013, arrangeret af Dansk Erhverv, var budskabet til de selvejende institutioner lidt anderledes. Sundheds- og Omsorgsborgmester i Københavns Kommune, Nina Thomsen, udtalte: ”Jeg savner at se, hvor de selvejende plejecentre er unikke. Hvis de ikke er det, kan de lige så godt være kommunale. Vis os på faglighed, at de kan noget andet.” Og partner Mette Lindgaard fra Deloitte Consulting henstillede til private tilbudsgivere, at ”I skal definere jer noget skarpere, så forskellene træder frem. Der er lidt for meget leverpostej over det, lidt for meget af den samme faglighed.”⁸⁶ I den generelle debat er der således lidt forskellige signaler om, hvad der giver en privat leverandør inden for ældreområdet høj legitimitet.

Hvad er det så, der giver en leverandør inden for ældreområdet høj legitimitet set med Frederiksberg Kommunes øjne?

For forvaltningen er *faglig sparring* et meget centralt punkt. Sundheds- og Omsorgschefen ser gerne et tættere fagligt samarbejde med de private leverandører:

”Det er måderne at løse opgaverne på, det er at diskutere med hinanden: indførelse af ny velfærdsteknologi (..) Og også den helt almindelige daglige drift. Hvad er det for nogle kompetencer, som vi sammensætter i vores team? (..) Hvordan sikrer vi, at der ikke kommer otte forskellige professionelle (..) hvordan sikrer vi hele den koordinering af det, der foregår ude i en borgers hjem? Sindssygt spændende tema at diskutere, efter min mening.”

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

Den væsentligste udfordring i fremtiden bliver ifølge Sundheds- og Omsorgschefen at sikre de rette *kompetencer*. Dels til at håndtere fremtidige ældres komplekse behov, hvilket blandt andet vil kræve høje kompetencer i forhold til demens og medicinbehandling, dels for at håndtere krav og forventninger fra de pårørende om en meget tæt involvering i hele familien omkring den ældre, hvilket gør det nødvendigt at have kompetencer inden for konflikthåndtering og mediation.

Leverings- og forsyningssikkerhed er en vigtig faktor både for forvaltningen og for politikerne, og hertil kommer et ønske om, at man som privat leverandør har *kendskab til hele systemet af ydelser*, så man kan ”være med til at guide borgeren hen til de andre tilbud, som borgeren typisk kan have brug for”. Sundheds- og Omsorgschefen erkender, at man som kommune kæmper med at være et stort system med forvaltningsopdeling og silotænkning, men peger samtidig på fordelene ved, at kommunen har en meget bred vifte af kontaktflader til borgeren. Han opfordrer til, at kommunen og de private leverandører i højere grad lærer af hinanden og samarbejder om dette.

”(..) der skal vi være bedre, og I skal også være mere udfordrende (..), og vi skal være bedre til at inddrage jer (..) så I også bliver en del af den helhedstænkning (..).”

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

⁸⁶ Dansk Erhvervsavis 9.-11. oktober 2013. www.danskerhverv.dk

Den pragmatiske legitimitet fylder således rigtig meget i kommunens billede af en privat leverandør som Diakonissestiftelsen. Det er tydeligt, at det set fra forvaltningens vinkel handler meget om, hvilket konkret udbytte, kommunen kan have af at give private leverandører en plads i systemet: "når man med den ene hånd siger mangfoldighed, (..) så siger man også (..) at så vil man have *gavn* af den mangfoldighed." Diakonissestiftelsen og andre private leverandører indgår med Porters ord i *kundens værdikæde*, og man kunne forestille sig, at en nærmere kortlægning af denne kunne være et redskab i forhold til den fremtidige legitimitet.

Den moralske legitimitet, som Diakonissestiftelsen allerede har opnået ved at levere gode resultater gennem tiden, spiller imidlertid også ind:

"Det, som vi som kommune er optaget af, det er jo det helt, helt tydelige stærke faglige fundament, og det er jo det, der gør, at jeg og vi synes, at Diakonissestiftelsen er en spændende samarbejdspartner."

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

Som tidligere nævnt var det i min samtale med Sundheds- og Omsorgschefen lidt svært at få sat direkte ord på, hvad den stærke faglighed består i. Politikerne forventer, at en god, grundlæggende faglighed er til stede hos alle leverandører, og at det er noget, forvaltningen sikrer gennem sine procedurer i form af aftaler, tilsynsvirksomhed og ledelsesmæssig sparring. Det nærmeste, vi kommer en konkretisering af den gode faglighed, er, at det som tidligere nævnt giver politisk giver høj legitimitet, hvis man er i stand til at kombinere professionalisme med et "åbent og naturligt hjem" for borgeren – hvilket jo er netop en af de kvaliteter, som denne undersøgelse peger på, at Diakonissestiftelsen i almindelighed er kendt for.

Det er også en politisk forventning, at man har en ordentlig personalepolitik, og at man har orden på sit sygefravær, sin økonomi osv. På dette punkt bemærker Sundheds- og Omsorgschefen som noget positivt, at der er sket rigtig meget på Diakonissestiftelsen de sidste par år.

Fravær af klager er med til at give legitimitet set fra en politisk vinkel. På spørgsmålet om, hvordan en aktør skiller sig positivt ud, nævner Sundheds- og Omsorgschefen som det første, at klager spiller en ikke uvæsentlig rolle. "(..) det er kommunalpolitikere meget optaget af, og det er med til at farve deres billede af, hvad er det, der er en god og en dårlig institution."

At Diakonissestiftelsen har en fagligt bred profil, som rækker ud over ældreområdet, er efter Sundheds- og Omsorgschefens vurdering ikke noget, der fylder i politikernes bevidsthed. Derimod ser forvaltningen det som en styrke:

"(..) det har jeg jo også selv oplevet i det arbejde, jeg nu har fornøjelsen af at deltage i omkring eventuelt et nyt tilbud til borgere med KOL osv., hvor man kan se denne her mangfoldighed af: man kan tænke noget med fra hospice, man kan tænke noget med fra plejecentret osv. Jeg kan sagtens se den synergi (..)"

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

Politisk vurderer Sundheds- og Omsorgschefen imidlertid, at der er en grundlæggende tillid til Diakonissestiftelsen, herunder tillid til det faglige niveau.

Diakonissestiftelsen har altså en høj moralsk legitimitet set fra kommunens vinkel, og det skyldes en kombination af, at institutionen har et fagligt solidt grundlag, og at den på ældreområdet lever op til de

standarder og procedurer til sikring af kvaliteten, som gennemføres i et samspil mellem institutionen og den kommunale forvaltning.

Kognitiv legitimitet har Diakonissestiftelsen også i kommunens øjne:

”(..) det her mangeårige samarbejde, der har været med Diakonissestiftelsen, og (..) Diakonissestiftelsen har sit hovedsæde i Frederiksberg Kommune, og derfor vil man jo (..) gerne have et godt samarbejde. Og det er der også tradition for.”

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

Men i modsætning til seniorerne og de ældre, hvor den moralske og kognitive legitimitet spiller en central rolle, har kommunen tydeligt fokus på, hvad en institution som Diakonissestiftelsen kan tilføre af konkret værdi. Det kan forekomme lidt paradoksalt, at egennyttedeperspektivet står så stærkt her, al den stund både Diakonissestiftelsen og det offentlige som udgangspunkt er båret af et uegennyttigt værdigrundlag, hvor den almene interesse og altruismen er nogle af de bærende værdier,⁸⁷ mens kunderne, som man ud fra en rational choice-tankegang kunne forvente ville være mest optaget af, hvilken egennyttedeværdi virksomhedens ydelser har for dem, i langt højere grad lader sig styre af et moralsk og kognitivt kompas. Noget kunne tyde på, at markedstankegangen har sat sig stærkere spor i den offentlige sektor, end det forekom mig, da jeg som kommunalt ansat selv var en del af den.

Det, der kan give en privat leverandør som Diakonissestiftelsen høj legitimitet set fra kommunens perspektiv, er altså:

Pragmatisk

- Evne og vilje til at spille ind i forvaltningens værdikæde med faglig sparring, metode- og kompetenceudvikling
- Leverings- og forsyningssikkerhed
- Indsigt i og evne til at spille ind i det kommunale system af velfærdsydelser
- En helhedsorienteret tilgang til borgeren, herunder samspil med de pårørende
- Fravær af klager

Moralsk

- Faglig dygtighed, herunder den rette sammensætning af kompetencer
- Procedurer, der sikrer kvaliteten⁸⁸
- Organisationens behandler sine ansatte ordentligt

Kognitiv

- Tradition og lokalt tilhørsforhold

Der, hvor der kan opstå et konkurrence- eller modsætningsforhold, er:

- Kampen om kvalificeret arbejdskraft
- Den potentielle konflikt mellem kommunens krav til private leverandører om på samme tid at levere høj kvalitet og lav pris.

⁸⁷ Beck Jørgensen, Torben, red. (2007) *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner*. Aarhus Universitetsforlag.

⁸⁸ Hvilket også har effekt på den pragmatiske legitimitet i form af 'fravær af klager'.

Er der sammenhæng mellem aftagernes opfattelse og Diakonissestiftelsens selvopfattelse?

”Ofte møder man sygeplejersker, der er enten fagligt dygtige eller meget omsorgsfulde – på Diakonissestiftelsen er de begge dele.”

”Vi er meget ærekære og stiller os ikke bare til rådighed med vores faglighed, men også med vores person. Det betyder, vi går lidt tættere på andre mennesker, end man gør andre steder.”

”Vi adskiller os virkelig fra alle andre ved vores historie og vores kirke – det er der ingen andre, der har. Diakonissen var jo en værdibaseret virksomhed lang tid før det blev moderne at slå sig op på værdier.”

Disse citater fra medarbejdere og fagchefer⁸⁹ er blot nogle få eksempler på, at det, organisationen selv opfatter som det særlige ved Diakonissestiftelsen, er det samme, som aftagerne hæfter sig ved. I ovenstående notat samt i noter fra lederseminar oktober 2013 genfinder man alle de ord og begreber, aftagerne i min undersøgelse har været inde på: menneskesyn, ånden, nærvær, fællesskab, faglig stolthed, arbejdsglæde og høj troværdighed – og bygningerne, hvor den særlige ånd er gemt i murstenene. Der ser altså ud til at være en god overensstemmelse mellem Diakonissestiftelsens selvopfattelse og aftagernes opfattelse.

Holder legitimiteten i fremtiden?

Ved starten af undersøgelsen stillede jeg mig selv det spørgsmål, om Diakonissestiftelsens legitimitet er holdbar, når nye generationer af brugere kommer til. Vurderet ud fra den stærke opbakning, som de yngre seniorer giver udtryk for, vil generationsskiftet i sig selv ikke få legitimiteten til at vakle. Tværtimod ser det ud til, at Diakonissestiftelsen med sine ”gammeldags” dyder repræsenterer et modsvar til nogle af de strukturelle problemer, som velfærdssamfundet lider under i dag: overdreven styring og kontrol, tunge systemer, for lidt plads til menneskeligt nærvær og for lille råderum til medarbejdere, individualistisk tankegang på bekostning af fællesskabet osv. Det kunne være interessant at undersøge, om samme billede gør sig gældende for yngre og unge brugere af Diakonissestiftelsens ydelser, men det ligger uden for denne undersøgelses rammer.

Det, som kunne få legitimiteten til at vakle, var, hvis Diakonissestiftelsen svigtede de grundlæggende værdier, herunder de bygninger, der meget stærkt symboliserer værdierne. For eksempel, hvis alle de gamle bygninger blev revet ned. Hos mine interviewpersoner er det utænkeligt, at Diakonissestiftelsen skulle svigte så grundlæggende.

”Det kan jeg jo ikke forestille mig. Men selvfølgelig er det jo klart, at hvis de... Men det sker jo ikke, så er det jo ikke Diakonissestiftelsen, hvis de totalt svigtede, skuffede mig helt, nej. Det tror jeg ikke på.”

Anita, 75 år

Men netop på grund af den næsten ubegrænsede tillid og de tårnhøje forventninger til Diakonissestiftelsens etik og måde at behandle mennesker på kan ting, der udefra virker meget små, opleves som et

⁸⁹ Internt notat (januar 2013) *På jagt efter Diakonissestiftelsens DNA – de grundlæggende værdier*. Interviews gennemført oktober-november 2012. Se bilag 8.

svigt. Som da Jytte føler sig gået bag ryggen, fordi hjemmehjælperne ikke har fortalt hende selv, at arbejdsforholdene i badeværelset er for dårlige, men er gået til deres leder i stedet. Eller da Gertrud bliver udsat for to vikarer, som hun oplever som sure og negative. Eller når Poul nævner et eksempel med en anden senior, der i lodtrækningen landede langt nede på listen uden skelen til, at han med sin deltagelse i idégruppen havde lagt hjerteblod i projektet.

Både i Jyttes og Pouls tilfælde er den substantielle baggrund for sagen et ønske om at varetage ædle hensyn så som hjemmehjælperens arbejdsmiljø eller princippet om ligebehandling i en lodtrækning. Men eksemplerne viser, at organisationen ikke kan tage for givet, at alle dens handlinger bliver opfattet i den ånd, de var tænkt. Som Thygesen m.fl. siger: "Tillid bliver forbundet med din selvfremsstilling på godt og ondt. (...) Alt, hvad du meddeler om dig selv, intenderet såvel som uintenderet, kan tælle med i den forbindelse, da alle dine handlinger i princippet siger noget om dig, uanset hvilke motiver eller hvilken selvforståelse, der måtte ligge bag."⁹⁰

Blandt mine interviewpersoner er tilliden til Diakonissestiftelsen så stor, at de af sig selv har valgt at adskille tillidsbruddet fra det normale, uanset om bruddet har været konkret oplevet, eller det blot er en tænkt situation foranlediget af mine spørgsmål. Hvilket netop er en af de strategier, Suchman anbefaler organisationer at følge, hvis man skal reparere legitimiteten.⁹¹ Men for at minimere risikoen for skader på legitimiteten vil det nok være en god idé at slå de fintfølende antenner ud⁹² samt være meget opmærksom på såvel verbal som nonverbal kommunikation.

Derudover kan fremtidige aftageres kendskab til Diakonissestiftelsen være et opmærksomhedspunkt. De tre hjemmeplejemodtagere baserer til dels deres opfattelse af institutionen på tidligere personlig kontakt, fx hospitalsindlæggelse, mens seniorerne og deres omgangskreds stort set ikke ved noget om, hvad der konkret foregår på stedet. Suchman har ikke noget bud på, hvor stor indflydelse det i almindelighed har på legitimiteten, at der til stadighed er et vist antal mennesker, som har personligt kendskab til virksomheden. Men det ville være nærliggende at antage, at et udbredt (positivt) kendskab til virksomhedens konkrete praksis er et effektivt kort på hånden i forhold til at fastholde en høj legitimitet, blandt andet fordi man derved vil have en modvægt, hvis legitimiteten skulle blive angrebet.⁹³

"Da vi fortalte noget af vores familie, som bor langt herfra, så var det sådan noget med "diakonisser-damer", næsten lige før, de var udklædte."

Hanne, 68 år

"(..) jeg har *aldrig* hørt nogen sige noget dårligt om Diakonissestiftelsen, aldrig. Så jeg vil sige, man har et godt brand, men hvorfor man har det, det kan jeg altså godt være lidt i tvivl om."

Poul, 63 år

⁹⁰ Thygesen m.fl. 2008, s. 73-74

⁹¹ Suchman 1995, s. 597-598

⁹² "a sensitivity to environmental reactions" (Suchman 1995, s. 599)

⁹³ "(...) the third problematic aspect of legitimation: the tendency for any degree of institutionalization (...) to generate its own opposition. Legitimation projects (...) usually attract attention, and often this attention proves hostile (...)" (Suchman 1995, s. 594)

Det er et gennemgående træk, at det, som giver pragmatisk legitimitet hos de ældre og seniorerne, ofte er baseret på moralsk og/eller kognitiv legitimitet. Der kan udskilles enkeltfaktorer, som refererer direkte til egennyttens af den pågældende ydelse, men ofte er tingene kædet tæt sammen på kryds og tværs mellem de tre legitimitetsformer. Som i Gertruds overvejelser om Diakonissestiftelsen, da hun får brug for hjemme-hjælp og trækker en direkte linje fra moralsk til pragmatisk legitimitet: "(..) tænk at have mennesker, der vil tjene det bedste. Og jeg tænkte, det tager de garanteret med i deres måde at gøre det ...".

Om det er en generel mekanisme, eller det er særligt for Diakonissestiftelsen, kan undersøgelsen ikke svare på. Men det er tydeligvis en mekanisme, der får aftagerne til at vælge Diakonissestiftelsen frem for andre leverandører. Dermed ikke sagt, at kvaliteten af ydelsen i sig selv ikke er vigtig, men hos Diakonissestiftelsen oplever eller forventer aftagerne, at de får 'noget ekstra' med, eller at ydelsen er bedre, fordi den leveres af nogen, som i deres øjne har en høj moralsk og/eller kognitiv legitimitet.

"Jeg er sikker på – at flytte ind her, så vil der være en høj etik. Altså hvordan man omgås hinanden og sådan noget."

Poul, 63 år

"Ja, enhver kan jo bygge et nyt hus (..) ... Men det her det har noget ånd eller sjæl eller hvad sådan noget hedder. Som vi synes er interessant eller spændende. Det ville vi godt være en del af. "

Niels, 68 år

Ud over, at nye generationer af brugere kommer til, gik min indledende bekymring også på, om Diakonissestiftelsens legitimitet kan holde under skærpet konkurrence. Dette spørgsmål kan ikke umiddelbart besvares på baggrund af undersøgelsen. Men at der fortsat skal eksistere offentlige og private leverandører side om side, er et billede, som Sundheds- og Omsorgschefen ikke ser ændre sig i de kommende år.

Man kunne forestille sig, at det offentlige på baggrund af de senere års debat om stive systemer osv. satte en omfattende ændring i gang, så et flertal af borgere efterhånden ville foretrække det offentlige. Men Sundheds- og Omsorgschefens vurdering er, at der fortsat vil findes to forskellige politiske grundholdninger og derfor også et ønske om, at der fortsat skal eksistere både offentlige og private leverandører.

Ser man på Diakonissestiftelsen, er vurderingen som før nævnt, at der i Frederiksberg Kommune er en grundlæggende tillid til institutionen. Samtidig peger Sundheds- og Omsorgschefen på en generel mekanisme, som også findes i den politiske verden:

"Der skal rigtig meget til at ændre på, hvis man har fået et dårligt billede af én. Der skal måske lidt mere til at ændre på, hvis man har et rigtig godt billede af én."

Sundheds- og Omsorgschef Torben Laurén

Seniorerne har større tillid til, at Diakonissestiftelsen kan løfte velfærdsopgaver på en god måde, end at offentlige eller rent profitorienterede private aktører kan gøre det. På grund af den etiske grundholdning samt det faglige fundament, som er bygget op over tid.

"Hvis man forestiller sig (..) at [firmanavn] skulle drive nogle store, integrerede institutioner (..) fra vugge til grav, så er der bare et eller andet i mig, som stritter lidt (..)

Jeg har bare en fornemmelse af, at... Det her, det er jo noget, der er bygget op igennem *tid*, det har udviklet sig siden 1800-et-eller-andet.”

”(..) offentlige institutioner, de bliver *nødt* til (..) at gå en lille smule den anden vej og sige ”hvor blev lige det menneskelige aspekt af i alt det her”. Sådan siger en gammel én, som (..) selv har været med til at lave systemer, hvor lærerne registrerede sig ihjel (..) jeg aner jo ikke, hvordan det kommer til at ende på Diakonissestiftelsen, men jeg forestiller mig bare, at når man melder ud om det grundlag, det har, at så må der være nogen, der ligesom prøver at holde fast i det her.”

Hanne, 68 år

Ser man bort fra, hvordan rammebetingelserne i øvrigt måtte ændre sig, og hvilke konkurrenter, der måtte komme på banen, står det altså ikke helt skævt til med Diakonissestiftelsens muligheder for at fastholde en høj legitimitet.

Det er ikke første gang i historien, at Diakonissestiftelsen må redefinere sin rolle eller skærpe sine kompetencer i forhold til andre leverandører. For eksempel blev man i 1900 udfordret af en konkurrent i form af Sankt Lukas Stiftelsen, og K.K. Steinckes socialreform i 1933 vakte bekymring for, om Diakonissestiftelsen ville blive overflødig. I begge tilfælde blev truslen overvundet, dels fordi man valgte at samarbejde, dels i kraft af den faglige dygtighed, der gjorde Diakonissestiftelsen interessant som samarbejdspartner. I forhold til at fastholde den høje legitimitet i fremtiden er det derfor værd at bemærke, at det, som Frederiksberg Kommune efterlyser, er private leverandører, der kan og vil fungere som en *aktiv samarbejds- og sparringspartner* for kommunen.

KONKLUSION OG ANBEFALINGER



Konklusion

Menneskeforståelse står meget centralt, når jeg med afsæt i denne undersøgelse skal svare på, hvilke forhold, der giver Diakonissestiftelsen legitimitet som nuværende og fremtidig leverandør af ydelser og boliger til ældre og seniorer. Menneskeforståelse som en væsentlig faktor går på tværs af de tre aftagerkategorier, og den giver legitimitet både pragmatisk, moralsk og kognitivt. Pragmatisk som en del af den konkrete ydelse, hvor den er med til at skabe tryghed, gensidige relationer og en oplevelse af 'hjemlighed' kontra 'system'. Moralsk ved at være en integreret del af det samfundsnyttige arbejde, organisationen har udført gennem mange år. Kognitivt ved at give brugerne en fornemmelse af, at det er godt eller nødvendigt, at Diakonissestiftelsen eksisterer som en garant for, at der stadig findes ånd, sjæl og kærlighed i et samfund, der ellers i stigende grad er blevet teknokratiseret og drevet af en neoliberal økonomitankegang.

På Diakonissestiftelsen er man ikke et nummer i systemet eller et tal i budgettet. Man er et menneske.

Uegennytte er et forhold, som fylder meget på legitimitetskontoen hos seniorerne og hjemmeplejemodtagerne. Det rummer to elementer: dels, at organisationen som helhed er drevet af andre motiver end ren profit, dels, at den enkelte medarbejder er drevet af et indre ønske om at gøre noget godt for andre. Dette kombineret med den etiske tilgang gør Diakonissestiftelsen til noget særligt i forhold til offentlige eller rent kommercielle leverandører. Den moralske legitimitet, som uegennytten giver, spiller stærkt ind på brugernes oplevelse af det produkt, de får.

Dette *samspil mellem pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet* er i det hele taget karakteristisk for seniorerne og de ældre. Som når organisationens sociale engagement giver moralsk legitimitet og samtidig giver seniorerne en platform for frivilligt arbejde og forpligtende fællesskaber, hvor de kan føle sig selv værdsatte og nyttige. Eller når det, at organisationen behandler sine ansatte ordentligt, giver moralsk legitimitet og samtidig får hjemmeplejemodtagerne til at føle sig mere trygge. Det giver altså ikke mening at forsøge at se isoleret på produktet (fx rengøring eller bolig) uden at tænke det sammen med de andre faktorer, der set med aftagernes øjne gør produktet til noget særligt.

Hos brugerne er det altså kombinationen af pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet, der udgør 'spillebanen'.

Et fagligt solidt grundlag, procedurer, der sikrer kvaliteten samt fravær af klager er de forhold, som allerede i dag giver Diakonissestiftelsen høj legitimitet i kommunens perspektiv. Altså en kombination af pragmatisk og moralsk legitimitet tilsat et lille drys kognitiv legitimitet i form af *tradition og lokalt tilhørsforhold*. Forholdet mellem Frederiksberg Kommune og de private leverandører styres af standarder og 'objektive' kriterier. Derfor forsøger forvaltningen i undersøgelsen at holde sig neutral i forhold til, hvad det konkret er, Diakonissestiftelsen kan. Men når jeg kombinerer forvaltningens beskrivelse af, hvad der potentielt kan give en privat leverandør høj legitimitet, med de forhold, undersøgelsen udpeger som organisationens nuværende styrker, bliver konklusionen, at især følgende forhold kan give høj legitimitet hos kommunen i fremtiden:

- *Evne og vilje til at spille ind i forvaltningens værdikæde med faglig sparring, metode- og kompetenceudvikling*
- *Indsigt i og evne til at spille ind i det kommunale system af velfærdsydelser*
- *En helhedsorienteret tilgang til borgeren, herunder samspil med de pårørende*
- *Faglig dygtighed, herunder den rette sammensætning af kompetencer*

I forhold til kommunen er det altså umiddelbart den pragmatiske legitimitet eller *egennytt*en for kommunen, der udgør 'spillebanen'.

Hos brugerne kan fremhæves følgende forhold, der – ud over en ordentlig kvalitet af ydelsen/ produktet – giver høj pragmatisk legitimitet:

- *Gensidighed og fællesskab*
- *Stabilitet*
- *God kommunikation*
- *Mange tilbud og ydelser samlet i en overskuelig og integreret helhed*
- *Beliggenhed*

Og forhold, der giver høj moralsk og kognitiv legitimitet:

- *Arbejdsglæde og faglig stolthed*
- *Ærlighed, troværdighed*
- *Den kristne baggrund*
- *Kulturhistorien og bygningerne*

Jeg havde forventet at finde, at ændrede normer i samfundet kunne bringe Diakonissestiftelsen ud af trit med sine aftageres forventninger og behov, og at man måske i lidt for høj grad hvilede på laurbærrene i en selvopfattelse af 'godhed' og 'ånd', som aftagerne muligvis ikke delte. Det ser ikke ud til at være tilfældet. Tværtimod ser der ud til – inden for de forretningsområder, undersøgelsen handler om – at være en stærk overensstemmelse mellem organisationens selvopfattelse og aftagernes opfattelse. Stor tillid og høje forventninger betyder dog også, at der er forhold, man skal være opmærksom på, ikke mindst i kommunikationen med aftagerne.

Undersøgelsen peger på følgende punkter, der kræver opmærksomhed eller indsats, for at Diakonissestiftelsen kan fastholde høj legitimitet i fremtiden:

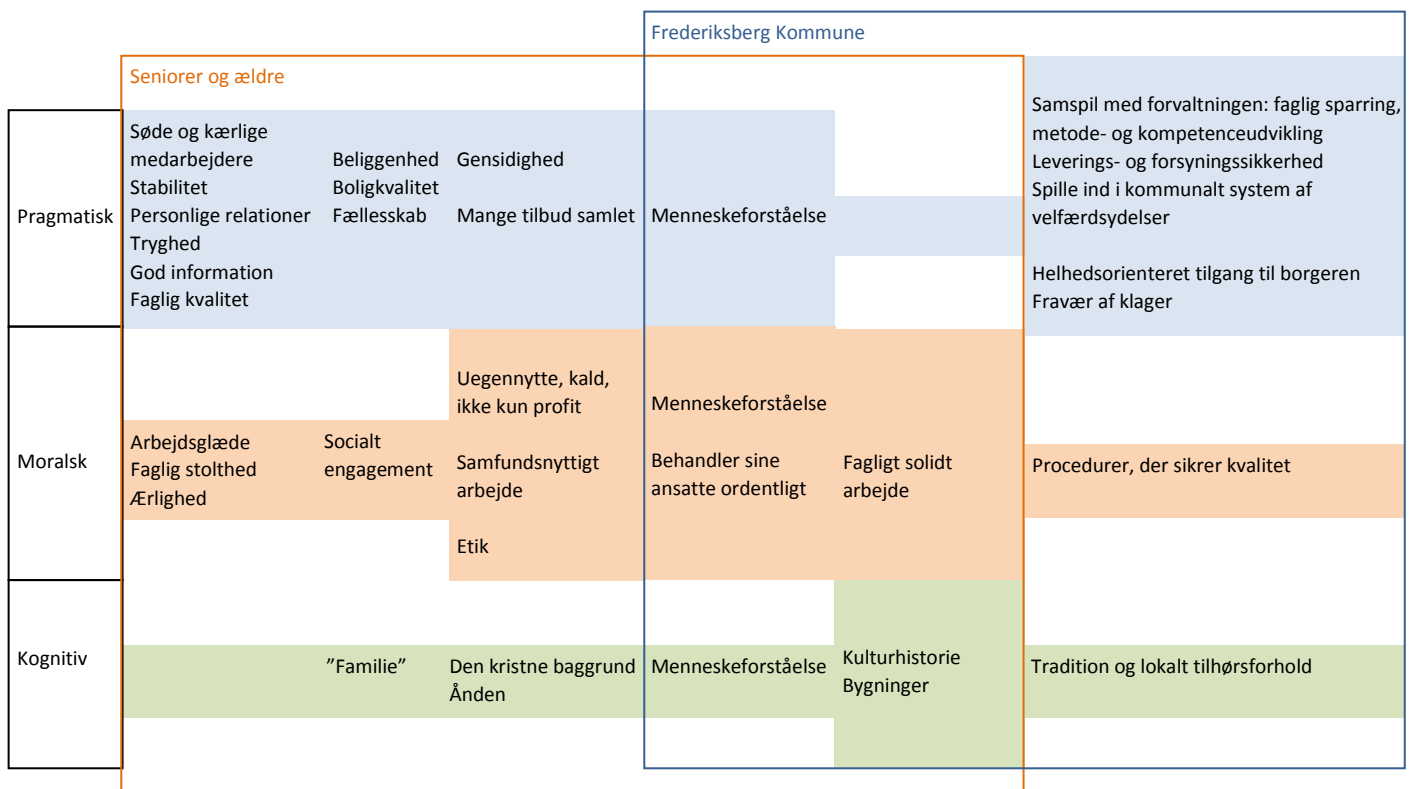
- Kommunikation
i det direkte møde med brugeren
- Kendskab
til organisationen og hvad den kan
- Kompetencer
personlige, faglige, fælles – herunder evne og lyst til at arbejde i netværk
- Kampen om kvalificeret arbejdskraft
tiltrække, fastholde, uddanne, opkvalificere
- Konfliktende krav
høj kvalitet, menneskeligt nærvær ↔ lav pris, standardiserede ydelser

Ovenstående konklusioner er baseret på et lille antal respondenter. Der er endvidere tale om aftagere, som aktivt har tilvalgt Diakonissestiftelsen, eller som ifølge lovgivning er forpligtet til at samarbejde med organisationen.

At resultaterne i så høj grad stemmer overens med Diakonissestiftelsens selvopfattelse, kunne være udtryk for, at interviewspørgsmålene har været ledende, eller at analysen er stærkt farvet af min forforståelse. Det er efter min bedste vurdering ikke tilfældet, jf, kapitel 3, bilag 1 og bilag 6.

Om en anden teoretisk tilgang ville have givet et andet resultat, er vanskeligt at vurdere. Det afgørende for denne undersøgelse er ikke, om Suchmans tre legitimitetsformer er den mest 'rigtige' måde at dele tingene op på, eller om man kunne have argumenteret for at placere nogle af udsagnene i min undersøgelse i en anden kategori end det, jeg har valgt. Ligesom det i forhold til anbefalingerne i næste afsnit ikke er så vigtigt, om den teoretiske begrundelse for Klausens opdeling i lige netop de otte arenaer er overbevisende (det mener jeg ikke, den er). Det afgørende er, at det med Suchmans teoretiske blik bliver tydeligt, at legitimitet kan være funderet på meget forskellige forhold, der igen baserer sig på forskellige rationaler og er forankret på forskellige bevidsthedsniveauer. Og at det med Klausens arenaer bliver nemmere at omsætte den viden, som analysen har frembragt, til strategiske, ledelsesmæssige handlinger.

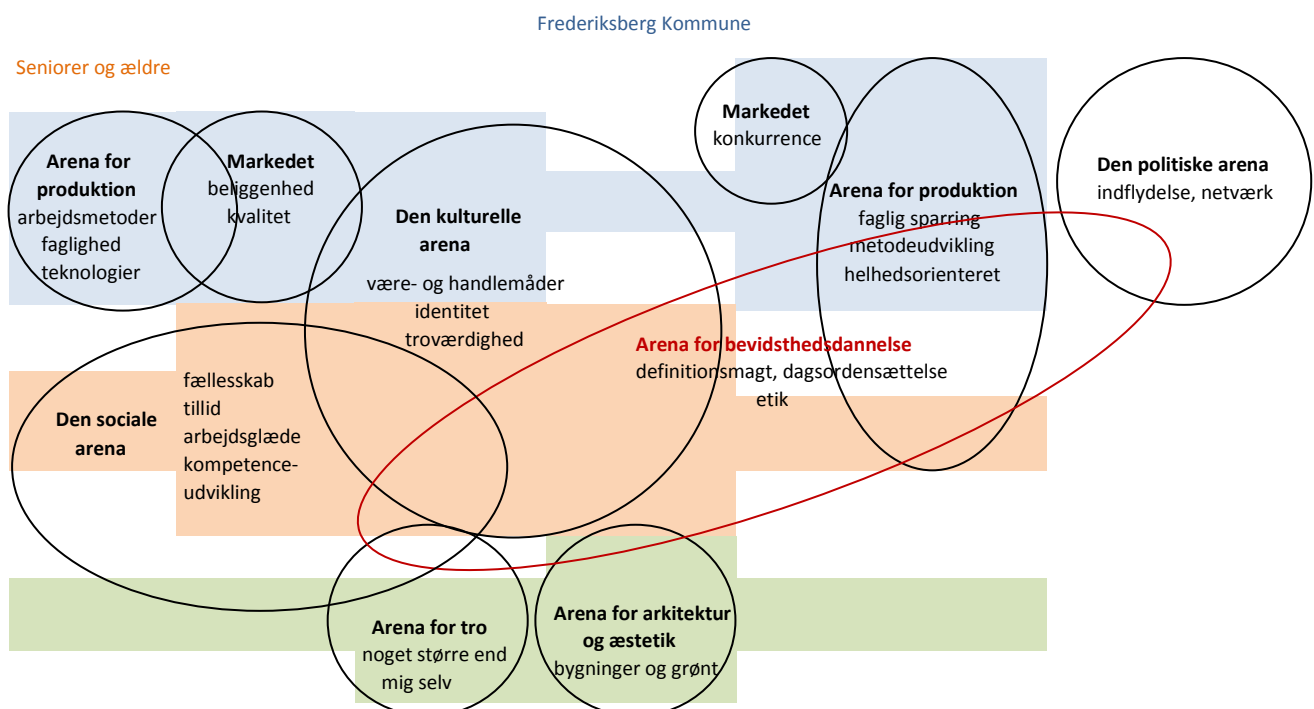
Figur 2 viser et forenklet grafisk billede af de forhold, der giver Diakonissestiftelsen legitimitet, fordelt på Suchmans tre legitimitetsformer. Det er med bjælkernes tykkelse symbolsk indikeret, hvor meget hver af de tre former 'fylder' hos aftagerne. For overskuelighedens skyld er seniorer og ældre samlet i én blok, mens den anden blok er kommunen. Figuren viser endvidere 'fællesmængden'.



Figur 2 Forhold, der giver Diakonissestiftelsen legitimitet, fordelt på Suchmans tre legitimitetsformer.

Strategiske arenaer i fremtiden

Nedenfor har jeg med baggrund i analysen af, hvilke forhold, der giver Diakonissestiftelsen legitimitet (figur 1) udpeget strategiske arenaer (jf. Klausen, se kapitel 2) for den videre kamp om legitimitet.



Figur 3 Strategiske arenaer for den fremtidige kamp om legitimitet.

Den kulturelle arena har Diakonissestiftelsen historisk stået stærkt på, fordi de grundlæggende værdier kommer til udtryk gennem konkrete *være- og handlemåder*⁹⁴ i mødet med brugerne. Det er også på denne arena, man kan skabe *identitet*,⁹⁵ både indadtil og udadtil, hvilket giver tydelighed, tillid og troværdighed.⁹⁶ Det er især her, organisationen kan skille sig ud som noget særligt i konkurrencen med det offentlige og rent kommercielle leverandører. Udfordringen kan være at holde fast i værdierne som noget, der er usynligt indlejret i organisationen og dermed virker ægte, og samtidig mere eksplicit forklare omverdenen, hvori det særlige består. Storytelling kan være en af metoderne.⁹⁷ Der ligger også en opgave i at 'indvie' nye medarbejdere i kulturen. Det gælder i særlig grad de udgående medarbejdere, fx i hjemmeplejen.

Den sociale arena dækker blandt andet det sociale klima internt i organisationen,⁹⁸ men har på Diakonissestiftelsen en betydning, der rækker langt ud over dette, idet brugerne også gerne vil indgå i gensidige relationer med medarbejdere og andre brugere. Alle er en del af 'familien'. Her kan Diakonissestiftelsen noget *helt* særligt i forhold til konkurrenterne. På grund af den strukturelle udvikling i samfundet vil der formentlig være en stigende efterspørgsel efter fællesskaber. Den sociale arena bliver dermed et vigtigt sted at markere sig udadtil og en vigtig arena at spille på internt, hvor arbejdsglæde, kompetenceudvikling og rekruttering er nogle af nøglerne til at fastholde en høj legitimitet i fremtiden.

Arenaen for produktion har Diakonissestiftelsen allerede fokus på, især i forhold til indførelse af nye teknologier og arbejdsmetoder.⁹⁹ I forhold til brugerne kan udfordringen blive dels at sikre det rette miks af personlige og faglige kompetencer, dels at holde fast i nærvær, arbejdsglæde og det menneskelige møde med brugeren, selv om der måske er arbejdsgange, som kan effektiviseres. I forhold til kommunen skal organisationen på alle niveauer geares til i højere grad at være *partner* end at være (under)leverandør. Et arbejde, der allerede er i gang, og hvor Diakonissestiftelsen sandsynligvis har et godt potentiale og dermed en konkurrencefordel.

Den politiske arena var historisk en vigtig arena for Diakonissestiftelsen,¹⁰⁰ men har været forsømt i en lang periode.¹⁰¹ I forbindelse med udvikling af UP 2020 har organisationen måttet genfinde evnen til at forhandle og spille ind i politiske beslutningsprocesser. Netværk og alliancer kan blive afgørende¹⁰² for, at Diakonissestiftelsen kan være med til at påvirke rammebetingelser og ressourcefordeling for de forretningsområder, der styres af det offentlige, og for at skaffe støtte fra fonde.

Markedet er en arena, Diakonissestiftelsen igen skal lære at begå sig på. På det kommercielle marked har organisationen nogle fordele, som kan udnyttes bedre end i dag, først og fremmest den gode beliggenhed og de særlige fysiske rammer, som er et af fokuspunkterne i UP 2020. Udfordringen kan være at sikre, at enhver kommerciel aktivitet får et tydeligt 'fingeraftryk' af de værdier, som adskiller Diakonissestiftelsen fra rent kommercielle aktører, og at den ikke opleves som løsrevet fra den øvrige virksomhed, men tydeligt

⁹⁴ Klausen 2011, s. 121

⁹⁵ Klausen 2011, s. 128

⁹⁶ Klausen 2011, s. 128

⁹⁷ Klausen 2011, s. 127

⁹⁸ Klausen 2011, s. 86

⁹⁹ Diverse interne dokumenter og aktiviteter + Klausen 2011, s. 78

¹⁰⁰ Dietz 2013, s. 23-26, 30-32, 39, 42, 50-58, 92-94, 95-98, 105-107, 130-134, 165-167, 179-180, 181-185, 189-191, 207-227, 239-241

¹⁰¹ Moe, Hanne (2013) *Forvandling kræver handling – analyse af en udviklingsstrategi for Diakonissestiftelsen*. Ikke publiceret.

¹⁰² Jf. Klausen, se kapitel 2.

indgår i organisationens samlede værdikæde. På det offentlige marked bliver udfordringen at balancere mellem modsatrettede krav.

Arenaen for arkitektur og æstetik er en af nøglerne til at fastholde en høj kognitiv legitimitet, i og med at bygningerne har fået så stærk ikonisk status – som artefakter, der både i omverdenens øjne og internt er det synlige udtryk for organisationens kultur¹⁰³. Udfordringen er, at symbolværdien er blevet så stærk, at selv små ændringer skal kommunikeres meget omhyggeligt for at undgå, at legitimiteten får skrammer.

Arenaen for tro er historisk en af grundpillerne i Diakonissestiftelsens legitimitet. Både i form af den religiøse overbevisning, som stifterne begrundede det sociale engagement i, og i form af 'troen på noget, der er større end os selv'¹⁰⁴ – et fællesskab, hvor man finder det meningsfuldt at yde et bidrag, uanset om man som medarbejder eller bruger personligt kæder det sammen med en religiøs tro. Stolthed og arbejdsglæde hænger sammen med tro i den sidstnævnte betydning. Og når den offentlige sektor i stigende grad baseres på en egennyttelogik, udvider det spillebanen for selvejende institutioner funderet på uegennytte. Udfordringen bliver at vedkende sig Diakonissestiftelsens historiske kobling mellem kristendom og næstekærlighed og samtidig fastholde, at der kan være mange andre trosretninger eller personlige overbevisninger, som får medarbejdere og brugere til at tilslutte sig organisationens bærende værdier: menneskeforståelse, uegennytte og socialt engagement.

Arenaen for bevidsthedsdannelse er stedet, hvor "legitimiteten italesættes".¹⁰⁵ Og her, man kan sætte dagsordenen for, hvad der er rigtigt og forkert.¹⁰⁶ Ikke kun ved i praksis at *gøre* 'det rigtige', men ved aktivt at *definere*, hvad der er det rigtige. Diakonissestiftelsens grundlæggere var meget bevidste om at arbejde på arenaen for bevidsthedsdannelse. I dag, hvor det igen er til diskussion, hvordan velfærdsopgaverne skal løses og organiseres, kunne Diakonissestiftelsen med fordel træde tydeligere ind på denne arena og dermed være med til at sætte dagsordenen for, hvad der er ønskværdige være- og handlemåder over for brugerne (kultur), den fagligt gode måde at gøre tingene på (produktion), den gode vej til fællesskaber og arbejdsglæde (den sociale arena), den rigtige måde at bygge til fremtiden med respekt for kulturarven (arkitektur og æstetik) og sidst, men ikke mindst, om det er egennytte eller uegennytte, der skal være den primære drivkraft i vores måde at indrette samfundet på (arena for tro).

¹⁰³ Klausen 2011, s. 125

¹⁰⁴ Klausen 2011, s. 112

¹⁰⁵ "Det er på arena for bevidsthedsdannelse og vidensproduktion, at legitimiteten bliver til en opfattelse af den pågældende organisation, legitimiteten kan således skabes og høstes på de andre arenaer også, men den italesættes her." (Klausen 2011, s. 107)

¹⁰⁶ Klausen 2011, s. 106

Anbefalinger

Som analysen i kapitel 4 viste, er der potentiale for at fastholde høj legitimitet, hvis Diakonissestiftelsen i handling viser brugerne, at man fortsat 'har hjertet på rette sted', og hvis den aktivt spiller ind i de kommunale dagsordener og logikker. Det fremgår også, at omgivelserne i dag ikke kun forventer, at en organisation er dygtig og ordentlig, men også at den er lydhør og responsiv¹⁰⁷ helt ud i de små detaljer. På nogle af de nævnte områder kan Diakonissestiftelsen læne sig op ad en solid tradition, mens den på andre må bevæge sig ind i mere ukendt land, fx ved at tænke i markedspositionering og værdikæder.

Som gennemgangen af de otte arenaer viser, er der strategiske potentialer, som kan udnyttes mere aktivt, dels til at vedligeholde og udbygge organisationens styrker, dels til at gøre sig bemærket på de arenaer, hvor kampen om indflydelse på den samfundsmæssige diskurs finder sted.

På denne baggrund er mine anbefalinger:

- Hold fast i, at de grundlæggende værdier kommer til udtryk i konkrete være- og handlemåder
- Hold fast i arbejdsglæde og faglig stolthed – suppler med kompetenceudvikling og rekruttering
- Vær effektiv uden at gå på kompromis med det menneskelige nærvær
- Vær opmærksom på kundens værdikæde
- Bliv en god partner for det offentlige
- Dyrk netværk og alliancer
- Giv kommercielle aktiviteter et tydeligt værdimæssigt fingeraftryk
- Kommuniker med bevidstheden om, alle dine handlinger siger noget om dig, uanset hvilke motiver, der måtte ligge bag
- Grib definitionsmagten

¹⁰⁷ Beck Jørgensen 2007, s. 93-95

SUMMARY

Apparently, Diakonissestiftelsen rests on a strong basis of legitimacy. This is the impression I have got during two years working there as a project manager, engaged in the planning and building processes that play a central role in a new business plan for the organization.

Diakonissestiftelsen was grounded 150 years ago as a private provider of welfare services, primarily nursing, but throughout the years expanding to many other fields such as childcare and homes for elderly people. Incrementally, the public sector has taken over the responsibility for many of the welfare services, and Diakonissestiftelsen's role has changed to that of a private provider carrying out services on contracts with a local or central government or within the frame of the free choice reform that was recently implemented in home care to the elderly. The aim of the development plan UP 2020 is to introduce new business areas and to improve the physical and organizational conditions for existing activities. One of the new business areas is a special type of senior dwelling for people aged 55+, prepared for giving the residents support and care when needed, but based on the idea of a community where the residents help each other to keep active and self-reliant as long as possible.

The ongoing marketization of public welfare on one hand provides a scene for private organizations like Diakonissestiftelsen, on the other hand it involves a greater competitive pressure. I have asked myself the following questions: "Will the increased competition, including new generations of customers with a different taste, or general societal changes in norms and beliefs, attack the legitimacy of an 'old-fashioned' organization like Diakonissestiftelsen? What is the legitimacy actually based on? And do the customers share the organization's self-perception?" In order to delimit the scope of the review I have focused on the area of products and services for elderly people, covering three types of market: free market, quasi-market, and contract (in this case with the municipality of Frederiksberg).

The literature on organizational legitimacy seems fragmentary, but Mark C. Suchman offers a coherent comprehension of the phenomenon and a model for analysing the sources of legitimacy. Suchman makes a distinction between three types of legitimacy: pragmatic, moral, and cognitive. In addition to the institutional approach Suchman also has a strategic approach describing means of gaining, maintaining, and repairing legitimacy. Kurt Klaudi Klausen, however, deals with legitimacy from a more strategic point of view, defining eight strategic arenas, on which organizations struggle for legitimacy. Suchman and Klausen constitute the primary theoretical framework for my survey.

Having conducted interviews with three users of Diakonissens Home Care for Elderly and three potential residents in the future senior dwellings, I was surprised to find that they to a very high degree seem to share the organization's own perception that the customers get some kind of intangible 'extra value', despite the fact that the product or service does not differ substantially from what they could get elsewhere. I also found that Diakonissestiftelsen's basic values like altruism and social responsibility considerably influence the customers' feeling that they receive a better service, and make them attribute higher reliability to the organization than to other public or private providers. Contrary to what could be expected, the customers do not base their evaluation mainly on self-interest. For their part, legitimacy stems from a closely intertwined range of pragmatic, moral, and cognitive elements. Regardless of their personal beliefs – covering a span from deeply believing to 'not particularly believing' – they assess the

altruism as being related to Diakonissestiftelsen's christian origins. And they perceive the organization as a protection against the negative consequences of today's predominant regime based on economic thinking and regulation.

For the municipality, in reverse, the legitimacy of organizations like Diakonissestiftelsen largely rests on pragmatic self-interest. When I interviewed the manager of social services, his focus was on finding ways in which the private organization can add value to the municipality's value chain. Judged by this survey, Diakonissestiftelsen can gain/maintain legitimacy from the municipality by stressing the role as a good sparring partner in terms of developing professional standards and methods, and by constantly being aware of producing an appropriate mix of professional skills among the staff.

Finally, I present a list of recommendations on strategic arenas for the organization's future struggle for maintaining its legitimacy. Among these are two arenas where Diakonissestiftelsen has historically obtained good results, but in which the organization during the recent years has forgotten to give attention: the political arena and the arena of conceptual power.

LITTERATUR

- Alletiders Hjemmeservice (2014) *præsentation på hjemmeside*. www.alletidershjemmeservice.dk.
- Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (2008) *Organisationsteoriens klassikere - fra Clausewitz og Weber til Simon og Drucker*. Handelshøjskolens Forlag. s. 51-69.
- Beck Jørgensen, Torben, red. (2007) *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner*. Aarhus Universitetsforlag. s. 11-260.
- Borum, Finn (1995) *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag. s.11-22, 41-126.
- Bruner, Jerome (1991) "The Narrative Construction of Reality" I *Critical Inquiry* efterår 1991. s. 1-21.
- CEPOS (2012) *Dobbelt så højt sygefravær i den kommunale ældrepleje som i den private*. Juridiske nyheder fra Dansk Erhverv juni 2012, www.danskerhverv.dk/ www.cepos.dk.
- Clara Service Gruppen ApS (2014) *Vi anstrenger os for at være din favorit* (folder). www.claraservice.dk
- Coleman, James S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" I *American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement. s. 95-120.
- Dansk Erhverv (2012) *Finanslov rammer det frie valg af hjemmehjælp*. www.danskerhverv.dk
- Dansk Erhverv og Selveje Danmark (2013) *Notat om friplejeboliger*. Marie Louise Kiring Løvengreen. s. 1-8.
- Dansk Erhverv (2013) *Skarpe forskelle skaber innovative velfærdsløsninger*. Dansk Erhvervsavis 9.-11. oktober 2013 / www.danskerhverv.dk.
- Danmarks Statistik (2013) *Danmarks Statistik Nyt april 2013*. www.ds.dk.
- Dansk Husmorhjælp (2014) *præsentation på hjemmeside*. www.danskhusmorhjælp.dk.
- Diakonissestiftelsen (2011) *APV for medarbejdere i Diakonissestiftelsens hjemmepleje*.
- Diakonissestiftelsen (2013) *APV for medarbejdere på Diakonissestiftelsens plejehjem Søster Sophies Minde*.
- Diakonissestiftelsen (2013) *Brugertilfredshedsundersøgelse blandt modtagere af hjemmepleje fra Diakonissestiftelsen, tabel*.
- Diakonissestiftelsen (2014) *Database om brugere af Diakonissens Hjemmepleje*.
- Diakonissestiftelsen (2011) *Diakonissens Hjemmepleje - et godt valg*. Folder.
- Diakonissestiftelsen (2014) *Frivillighed mellem tradition og fornyelse*. Rapport udarbejdet på baggrund af spørgeskemaundersøgelse blandt Diakonissestiftelsens frivillige 2013.
- Diakonissestiftelsen (2013) *Noter fra lederseminar oktober 2013*. Internt notat.
- Diakonissestiftelsen (2013) *Oplysningsskemaer udfyldt af 1134 seniorer ved overgang fra interesseliste til venteliste, oktober 2013*.
- Diakonissestiftelsen (2013) *På jagt efter Diakonissestiftelsens DNA - de grundlæggende værdier*. Internt notat januar 2013.
- Diakonissestiftelsen (2014) *Statistik over sygefravær i Diakonissestiftelsens hjemmepleje 2012 og 2013*.
- Diakonissestiftelsen (2014) *Statistik over sygefravær på Diakonissestiftelsens plejehjem 2012 og 2013*.
- Diakonissestiftelsen (2013) *Udviklingsplan 2020 - Seniorboliger*. Fagligt koncept januar 2013. Inkl. bilag: *Bilag 3 fokusgruppeinterviews opsamling. Bilag 4 spørgeskemaundersøgelse*. www.diaconissestiftelsen.dk.
- Dietz, Susanne Malchau (2013) *Køn, kald og kompetencer*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. s. 13-267.
- Finansministeriet (2003) *Fra få til mange leverandører*. www.fm.dk.
- Fog, Klaus, Christian Budtz og Philip Munch (2009) *Storytelling - branding i praksis*. Samfundslitteratur. s. 10-245.
- Folketinget (2014) *Servicebogen § 83*. www.retsinformation.dk.
- Frederiksberg Bladet (2014) *Rekordstor tilfredshed med Diakonissens hjemmepleje*. Frederiksberg Bladet 4. feb. 2014.
- Frederiksberg Bladet (2014) *Politikere er uenige om plejecentre og hjemmepleje*. Frederiksberg Bladet 25. marts 2014.

- Frederiksberg Kommune (2011) *Anmeldt kommunalt tilsyn på hjemmehjælpsområdet* (to rapporter: Plejegruppe 22 og Plejegruppe 23). www.frederiksberg.dk
- Frederiksberg Kommune (2013) *Anmeldt kommunalt tilsyn på hjemmehjælpsområdet* (tre rapporter: Alle Tiders pleje og rengøring, Diakonissens hjemmepleje, Hjemmehjælpen A/S). www.frederiksberg.dk.
- Frederiksberg Kommune (2013) *Egen bolig og ældrebolig – information til dig der søger eller modtager praktisk og personlig hjælp samt træning*. www.frederiksberg.dk.
- Frederiksberg Kommune (2014) *Kvalitetsstandard for personlig pleje*. www.frederiksberg.dk.
- Frederiksberg Kommune (2014) Oversigt over leverandører af hjemmepleje i Frederiksberg Kommune. Mail fra konsulent Klaus Birch Lundgaard.
- Frederiksberg Kommune (2014) Oversigt over antal personer visiteret til hjemmepleje i Frederiksberg Kommune. Mail fra visitationschef Preben Andersen.
- Frederiksberg Kommune (2014) Plejehjem på Frederiksberg, individuelle præsentationer på Frederiksberg Kommunes hjemmeside (udvalgte afsnit vedr. værdier og normer). www.frederiksberg.dk.
- Frederiksberg Kommune (2013) *Ældre kan og vil selv – Ældrepolitik 2013-2016*. www.frederiksberg.dk.
- Gyldendals Store Danske encyklopædi "Autoritet" [www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/ Sociologi/ Samfund](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,jura_og_politik/Sociologi/Samfund).
- Hansen, S.J. (2009) "Organisationsteori med fokus på neoinstitutionel organisationsteori" (kap. 2) i *Social skriftserie Socialrådgiveruddannelsen i Århus*, nr. 12. Via University College, Århus. s. 50-83.
- Healy, Mark P. "Customer expectations". The Blackwell Encyclopedia of Management. Cooper, Cary L. Blackwell Reference Online 15. december 2013. www.blackwellreference.com.
- Healy, Mark P. "Customer satisfaction". The Blackwell Encyclopedia of Management. Cooper, Cary L. Blackwell Reference Online 15. december 2013. www.blackwellreference.com.
- Høyer, K. (2007) "Hvad er teori og hvad er forholdet mellem teori og metode?" i Signild Vallgård, S. og L. Koch (red.) *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. Munksgaard. s. 17-40.
- Information (2014) *Rapport: Ingen penge sparet ved at lade private passe børn*. Information 20. februar 2014.
- Iversen, Hans Raun (2001) "Hvad er diakoni og diakonat egentlig" i *Diakoni - en integreret dimension i folkekirkens liv*. AROS. s. 16-22.
- Justesen, L. og N. Mik-Meyer (2010) "Kvalitetskriterier og kvalitative metoder" i *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag. s. 37-52.
- Jyllandsposten (2013) *Flere unge vil studere kristen omsorg*. Jyllandsposten 25. december 2013.
- Klausen, Kurt Klaudi (2011) *Strategisk ledelse - de mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag. s. 7-280.
- Klausen, Kurt Klaudi (1995) "Om legitimitet i organisationer - et nyt syn på virksomhedens relationer" i *Ledelse i dag*, vol. 5:4 no. 20. s. 73-78.
- Knudsen, M. (2009) "En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori", Working Paper 2009.01, Institut for Organisation, CBS. s. 5-29.
- Kommunernes Landsforening (2010) *KL's ældrepolitiske udspil 2010 - Nye ældre, nye muligheder*. www.kl.dk.
- Kommunernes Landsforening (2013) *Undersøgelse af brugertilfredshed på ældreområdet 2013*. www.kl.dk.
- Koppenjan, Joop & Erik-Hans Klijn (2004) *Managing Uncertainties in Networks*. Routledge. s. 1-12, 39-63, 184-192.
- Krevi (2011) *Frit valg i ældreplejen*. www.kora.dk.
- Kvale, S. og Brinckmann, S. (2008) "Udførelse af et interview og interviewkvalitet" i *Interview - introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag. s. 143-181.
- Launsø, L. og O. Rieper (2000) "Forskningstyper" i *Forskning om og med mennesker - forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. Nyt Nordisk Forlag. s. 13-40.
- Le Grand, Julian (2003) *Motivation, Agency and Public Policy of Knights & Knaves, Pawns & Queens*. Oxford University Press. s. 1-19, 23-50.

- Lokalavisen Frederiksberg (2014) *Fuld tilfredshed* (artikel om Diakonissens Hjemmepleje baseret på pressemeddelelse fra Diakonissestiftelsen). Lokalavisen Frederiksberg 30. januar 2014.
- Løvingreen, Marie Louise Kirring, velfærdspolitisk chef i Dansk Erhverv, og Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark (2013) *Friplejehjem er ikke kun et økonomisk spørgsmål*. Debatindlæg i Politiken 29. december 2013.
- Madsen, Lars Danner (2014) *Der findes ikke kristne værdier*. Information 5. marts 2014.
- Moe, Hanne (2013) *Forvandling kræver handling - Analyse af en udviklingsstrategi for Diakonissestiftelsen*. Ikke publiceret.
- Moore, M.H. (1994) "Public Value as the Focus of Strategy" I *Australian Journal of Public Administration*, vol. 53 no. 3. s. 296-303.
- Nissen, Nis Peter, direktør i Alzheimerforeningen (2014) *Kvaliteten på danske plejehjem er for ringe*. Politiken 22. maj 2014.
- Outhwaite, William "*Legitimacy*". The Blackwell Dictionary of Modern Social Thought. Blackwell Publishing 2002. www.blackwellreference.com.
- Pax Leksikon "*Autoritet*". www.leksikon.org, downloaded 18. april 2014.
- Pedersen, Ove K. (2011) *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag. s. 11-76, 145-316.
- Petersen, Ole Helby og Ulf Hjelm (2014) "Marketization of Welfare Services in Scandinavia: A Review of Swedish and Danish Experiences". Ikke publiceret. s. 3-16.
- Politiken (2014) *Løkke kræver mere privat velfærd*. Politiken 20. februar 2014.
- Politiken (2014) *Tyndt grundlag for udbud af velfærd*. Politiken 21. februar 2014.
- Politiken (2014) *Ældrechefer: Udlicitering til private firmaer slår fejl*. Politiken 3. marts 2014.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. s. 33-53, 130-162.
- Riis, Kristian, Generalsekretær i Omsorgsorganisationernes Samråd (2003) *De selvejende sociale institutioner, hvad skal vi egentlig med dem?* Debatindlæg oktober 2003 på www.frivillighed.dk.
- Rudi Rosenborg (2009) *Frit valg af leverandør i ældreplejen*. Masterafhandling på RUC, Institut for Samfund og Globalisering. s. 4-66.
- Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget. s. 15-59, 132-215, 260-362.
- Skaksen, Mette Rose, branchedirektør i DI (2014) *Konkurrence. Luk de private ind i varmen*. Politiken 24. april 2104.
- Social-, Børne- og Integrationsministeriet (2013) *Brugerundersøgelse om hjemmehjælp i eget hjem og i plejebolig/plejehjem*. www.kl.dk.
- Socialstyrelsen (2014) *Information om lovgivning vedr. frit leverandørvalg*. www.fritvalgsdatabasen.dk.
- Suchman, Mark C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" i *Academy of Management Review*, vol. 20 no. 3. s. 571-604.
- Thygesen, Niels, Steen Vallentin & Sverre Raffnsøe (2008) *Tilliden og magten - Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. Børsens Forlag. s. 11-21, 40-107, 181-216.
- Udbudsrådet (2011) *Barrierer for privat virksomhed på det sociale område - plejeboliger, botilbud og opholdssteder*. www.rops.dk. s. 5-8, 11-24, 39-45.
- Vang, Anne (2014) *Homo economicus tramper rundt i de socialdemokratiske samtaler*. Information 17.-18. maj 2014.
- Walshe, Kieran (2003) *Regulating Healthcare - A Prescription for Improvement?* Open University Press. s. 19-48.
- Ældresagen (2014) *Information om ældre- og plejeboliger*. www.aeldresagen.dk.

BILAG 1

INTERVIEWS - METODE

HANNE MOE

MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, CBS
MAJ 2014



Indhold

Udvælgelse af respondenter	s. 3
Forberedelse og gennemførelse af interviews	s. 3
Validering af interviews	s. 4
Kodning af interviews	s. 5

UDVÆLGELSE AF RESPONDENTER

Den kommunale vinkel ønskede jeg repræsenteret af en højt placeret embedsperson, der på den ene side er tæt nok på de daglige samarbejdsrelationer med Diakonissestiftelsen til at have en kvalificeret mening om organisationen og på den anden side er placeret så højt, at vedkommende har tæt indsigt i og kontakt med det politiske niveau. Sundheds- og Omsorgschefen i Frederiksberg Kommune ville gerne deltage.

For så vidt angår hjemmeplejemodtagerne ønskede jeg at interviewe nogen, som aktivt havde tilvalgt Diakonissens Hjemmepleje, helst på baggrund af kendskab til en eller flere andre leverandører, så de havde et sammenligningsgrundlag. Leder af hjemmeplejen Charlotte Bøjes kontaktede tre relevante personer, der alle sagde ja til at deltage.

For seniorerne havde jeg via ventelisten adgang til en række oplysninger om køn, alder, nuværende bopæl, eventuelt nærmere kendskab til Diakonissestiftelsen samt en fritestrubrik. Inden udvælgelsen opstillede jeg en række kriterier, som er beskrevet nedenfor. På baggrund heraf udvalgte jeg tre personer (en single og et par), som jeg kontaktede, og de sagde alle ja til at deltage.

Kriterier for udvælgelse af seniorer til interviews:

Fællesnævnerne

- Blandt de 200 første på ventelisten. Ønsker at flytte til seniorbolig inden for de nærmeste år og må derfor formodes at have en høj motivation for deltagelse i interview.
- Bosat på Frederiksberg og må derfor formodes at have kendskab til Diakonissestiftelsen
- Ingen direkte tilknytning til Diakonissestiftelsen og derfor antagelig ikke "farvet" af stærkt personlige oplevelser med organisationen
- Har udvist engagement i samfundsspørgsmål eller lokalsamfund og må derfor formodes at have værdimæssige forventninger til Diakonissestiftelsen
- Repræsenterer den typiske aldersprofil 60-70 år.

Forskelligheder

- Mindst en kvinde og mindst en mand
- Den ene har ikke været med i idégruppe eller lignende og må derfor formodes alene at se Diakonissestiftelsen "udefra"
- Den anden har deltaget i fokusgruppe og idégruppe og har måske ændret syn på Diakonissestiftelsen undervejs.

FORBEREDELSE OG GENNEMFØRELSE AF INTERVIEWS

Omkring en måned inden det ønskede tidspunkt for gennemførelse af interviews kontaktede jeg respondenterne. Sundheds- og Omsorgschefen samt seniorerne kontaktede jeg pr. mail og hjemmeplejemodtagerne pr. telefon. Jeg forklarede om baggrunden, spurgte om de ville deltage, og foreslog mulige datoer. Alle tog meget positivt imod invitationen og ville gerne deltage.

Med udgangspunkt i det øvrige kildemateriale samt Suchmans teori om legitimitet udarbejdede jeg tre interviewguides med en blanding af åbne og lukkede spørgsmål, hvor jeg blandt andet sigtede mod at få respondenterne til at komme ind på værdier, som de forbinder med Diakonissestiftelsen. For Sundheds- og Omsorgschefens vedkommende var der også spørgsmål, som handlede om politisk legitimitet og om de private leverandørers rolle og eksistensberettigelse. De tre interviewguides afspejlede den store forskellighed, respondenterne repræsenterer, men indeholdt også spørgsmål og temaer, som gik på tværs af de tre grupper, med henblik på at afdække fælles træk. Se bilag 6.

Interviewene blev gennemført i perioden 7.-24. marts. Med hjemmeplejemodtagerne og to af seniorerne foregik interviewet i deres hjem, og med Sundheds- og Omsorgschefen foregik det på hans kontor på rådhuset. En senior foretrak, at interviewet blev gennemført på Diakonissestiftelsen. Alle interviews foregik i en åben, tillidsfuld og afslappet atmosfære. Ingen havde forbehold over for, hvad der kunne tales om, eller hvad de ville citeres for. Dog ønskede Sundheds- og Omsorgschefen samt en af hjemmeplejemodtagerne at se de citater, jeg ville benytte i rapporten. Sidstnævnte ønskede også at se transskriptionen af interviewet.

Flere af interviewpersonerne var meget engagerede, og det overraskede mig, hvor stærke holdninger til og følelser for Diakonissestiftelsen, de gav udtryk for – i mange tilfælde helt uopfordret, inden jeg havde nået at stille spørgsmål, der kunne lede samtalen i den retning.

Alle interviews blev optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet. Det er første gang, jeg har benyttet denne metode, og det fungerede rigtig godt. Jeg kunne have min fulde opmærksomhed rettet mod interviewpersonerne, som i flere tilfælde også selv var med til at skabe en intens stemning i samtalen gennem en vedholdende øjenkontakt. Når jeg stillede uddybende spørgsmål til ord og begreber, gav det ofte anledning til en lille tøven, eftertanke og gradvis kredsen sig ind på et svar. Jeg havde ikke på forhånd sendt konkrete spørgsmål til interviewpersonerne, men blot i meget brede vendinger forklaret, hvad undersøgelsen handlede om. Det var tydeligt, at flere af dem på forhånd havde gjort sig tanker om noget, de gerne ville sige, men kombinationen af, at de ikke kendte de konkrete spørgsmål på forhånd, og at jeg i vid udstrækning benyttede mig af opfølgende og uddybende spørgsmål, gav en dybde og righoldighed i besvarelserne, som jeg var positivt overrasket over.

VALIDERING AF INTERVIEWS

Da jeg havde skrevet et udkast til afhandlingen, som indeholdt en forholdsvis færdig version af alle kapitler på nær kapitel 5, sendte jeg det til alle interviewpersonerne med en frist på godt en uge til at komme med bemærkninger, hvis de syntes, at deres udtalelser var blevet brugt i en form eller en sammenhæng, så de kunne misforstås. Én interviewperson var ked af en enkelt formulering i citatet, og jeg ændrede derfor citatet til en let omskrevet brødtekst, uden at meningen gik tabt. Én interviewperson rettede en ordfejl, som var opstået under aflytning af lydfilen. Hun ville ønske, at hun sprogligt havde udtrykt sig mere formfuldendt, men kunne samtidig se, at det virkede mest troværdigt, når talesproget blev citeret direkte. Alle, der gav respons på udkastet, fandt, at det var interessant læsning.

KODNING AF INTERVIEWS

Jeg startede med en åben kodning, hvor jeg noterede de udsagn, som havde overrasket mig, enten under selve interviewet eller ved genlytning/ -læsning. For hvert af dem noterede jeg, hvorfor udsagnet havde overrasket mig, og eventuelt hvilke refleksioner, det gav anledning til. Herefter gennemførte jeg to lukkede kodninger. Én, hvor jeg for hver aftagergruppe systematisk kategoriserede udsagnene i pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet. Og én, hvor jeg oplistede alle udsagn, som handlede om interviewpersonernes oplevelser med eller holdninger til henholdsvis det offentlige, det private marked og Diakonissestiftelsen.

På baggrund af den lukkede kodning gik jeg tilbage til listen fra den åbne kodning og noterede, om hvert af de pågældende udsagn kunne læses som en generel tendens, eller der var tale om en afvigelse.

Afviselserne udgør i nogle tilfælde opmærksomhedspunkter i mine anbefalinger til, hvordan Diakonissestiftelsen strategisk kan arbejde med at fastholde en høj legitimitet.

Hvor jeg oprindeligt havde forventet at se tydelige forskelle mellem de tre aftagerkategorier, blev det i gennemgangen af materialet klart for mig, at de fælles træk var gennemgående og stærke. Derfor valgte jeg i analysen at lægge hovedvægten på de fælles træk og derefter redegøre for de særlige forhold, man (også) skal være opmærksom på i forhold til de tre aftagerkategorier.

BILAG 2

SENIORER

HANNE MOE

**MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, CBS
MAJ 2014**



UDSAGN FRA SENIORER OM DIAKONISSESTIFTELSEN

I november 2012 gennemførte Diakonissestiftelsen en spørgeskemaundersøgelse blandt de seniorer, som var skrevet på interesseliste til de planlagte seniorboliger i Udviklingsplan 2020.

Boligerne henvender sig til mennesker i alderen 55+, der gerne vil bo i et område med mulighed for fællesskab. På Diakonissestiftelsen kan man både blive del af "det lille fællesskab" med andre seniorer og af "det store fællesskab", som de mange institutioner og aktiviteter på stedet udgør. Har man overskud til at hjælpe andre, kan man igangsætte aktiviteter som motion, foredrag og lignende, eller man kan arbejde frivilligt for eksempel i Loppeshoppen, på hospice eller som mentor for en studerende. Får man selv brug for hjælp, har man gode naboer omkring sig og også mulighed for at trække på de professionelle ydelser, Diakonissestiftelsen leverer, eksempelvis i form af hjemmepleje. Som supplement til den private bolig får man adgang til fælleslokaler, der ligger i eksisterende bygninger på Diakonissestiftelsen, og til fælles udendørs arealer.

Boligerne bliver privat udlejning til en husleje, der svarer til markedsprisen for boliger med en tilsvarende attraktiv beliggenhed. De vil blive opført i flere etaper over en årrække. Den første etape forventes at være klar til indflytning i 2016-17.

Spørgeskemaets indhold

Nogle af spørgsmålene vedrørte konkrete ønsker til boligens størrelse og indretning og forventninger til det fællesskab, som er en del af seniorboligkonceptet. Andre spørgsmål vedrørte Diakonissestiftelsen generelt.

Sidst i spørgeskemaet var der en fritekstrubrik med følgende spørgsmål:

"Skriv de tre ord, der bedst beskriver dit indtryk af miljøet på og omkring Diakonissestiftelsen".

Det er data fra denne del af spørgeskemaet, jeg har analyseret.

Respondenterne

Spørgeskemaet blev udsendt elektronisk til alle, der i november 2012 havde skrevet sig op som interesseret i Diakonissestiftelsens seniorboliger. I alt blev spørgeskemaet sendt til 1.065 mailadresser. 643 svarede på hele spørgeskemaet, og lidt flere svarede på dele af det.

Knap halvdelen (48 %) af respondenterne havde ikke noget forhold til Diakonissestiftelsen i forvejen. Lidt over halvdelen (52 %) havde et tilhørsforhold, heraf flest (32 %) i form af, at de havde deltaget i arrangementer, mens 25 % havde venner/familie med et tilhørsforhold til Diakonissestiftelsen. De øvrige kendte Diakonissestiftelsen gennem arbejde, uddannelse eller frivilligt arbejde.

Dataene afspejler selvfølgelig, at de adspurgte er specifikt interesseret i seniorboliger. Eksempelvis fylder udsagn, der handler om beliggenheden og de grønne omgivelser meget, mens faglig dygtighed ikke fylder ret meget. Havde man spurgt andre af Diakonissestiftelsens brugere/kunder, for eksempel hjemmeplejemodtagere eller patienter på hospice, ville det faglige sandsynligvis have fyldt mere og det fysiske mindre.

Jeg finder dataene interessante, fordi de adspurgte repræsenterer en kundegruppe, der er meget central for Diakonissestiftelsens udviklingsstrategi. 'Fremtidens ældre' er i fokus både i forhold til faglig udvikling af

nye sundheds- og velfærdsydelser og i forhold til kapitalisering af de fysiske værdier og potentialer, der er på stedet. Gruppen omfatter både den nuværende og den næste generation af ældre, idet respondenternes alder varierer fra ca. 40 til ca. 85 år. Der er flest 60-70 årige, dvs. personer, som enten står lige foran pensionering eller for nylig er gået på pension. Gruppen omfatter desuden en blanding af folk med forhåndskendskab til Diakonissestiftelsen og folk, der ikke har nogen særskilt relation til stedet, og hvis udsagn derfor kan sige noget om, hvordan Diakonissestiftelsens generelle image er.

Analyse af ordene med anvendelse af Suchman

518 respondenter valgte at besvare spørgsmålet "Skriv de tre ord, der bedst beskriver dit indtryk af miljøet på og omkring Diakonissestiftelsen". Herudover svarede 13 respondenter, at de ikke følte sig i stand til at besvare spørgsmålet; disse har jeg udeladt af min analyse.

Jeg har foretaget en kodning af de 518 besvarelser, idet jeg ved simpel optælling har fundet frem til, hvor mange gange et bestemt ord er brugt¹, og herefter har jeg samlet ordene i kategorier, som jeg har fundet relevante for min undersøgelse af Diakonissestiftelsens legitimitet.

Min optællingsmetode har været lidt anderledes end den, der blev brugt i afrapportering af spørgeskemaundersøgelsen. For eksempel har jeg taget ord som 'parker', 'have' og 'natur' med ind under kategorien 'grønt'. Derfor afviger mine tal lidt fra dem, der er nævnt i rapporten (bilag 4 til Konceptbeskrivelse – seniorboliger).²

18 procent af de ord, som seniorerne har nævnt, falder uden for de kategorier, jeg har anvendt. Det drejer sig om ord, der hver især kun optræder en enkelt eller ganske få gange, og som jeg ikke synes falder naturligt ind i nogen af de kategorier, jeg har valgt at arbejde med. Eksempler: 'ældrevenlig', 'oplysende' og 'gode musikoplevelser'.

Nogle ord er åbne for fortolkningsmuligheder. Eksempelvis kan 'harmoni' referere til noget med menneskelige relationer, eller det kan referere til de fysiske omgivelser. Her kan min fortolkning af ordene naturligvis påvirke resultatet af analysen.

Analyse af ordene med anvendelse af Klausen

Jeg har endvidere grupperet udsagnene inden for Klausens strategiske arenaer.

På de følgende sider vises

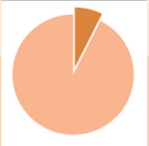
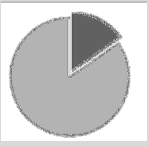
- Udsagnene grupperet ud fra Suchmans begreber pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet
- Udsagnene grupperet ud fra Klausens otte strategiske arenaer
- Skema med ordoptælling

¹ Enkeltord, ordpar eller sammenhængende kæder af ord: fx er 'beliggenhed' og 'god beliggenhed' hver registreret som ét ord.

² Bilaget kan ses på Diakonissestiftelsens hjemmeside www.diaconissestiftelsen.dk.

	Handler (organisationen <i>gør</i> det ønskværdige)	Kerne/substans (organisationen <i>er</i> ønskværdig i sig selv)	
Pragmatisk legitimitet	Udveksling (af støtte fra aftager mod forventet værdi for aftageren)	Aftagers konkrete interesse	her og nu
	Indflydelse (organisationen varetager aftagerens interesser)	"Organisationen deler mine værdier"	kontinuerligt
Moralsk legitimitet (organisationen gør "det rigtige" for samfundet/almenvællet – uanset min egeninteresse)	Gode resultater (omverdenen opfatter, at "organisationen gør det godt")	Personbåret karisma (øverste leder/ ledelse)	her og nu
	Procedurer, der sikrer kvaliteten	Systemer, der sikrer, at organisationen lever op til professionelle standarder	kontinuerligt
Kognitiv legitimitet	Skaber mening Forudsigelighed Troværdighed		her og nu
	Tages for givet Uundgåelighed Bestandighed		kontinuerligt

Suchmans legitimitets-typologi (Suchman 1995, s. 584), oversat/bearbejdet af HM

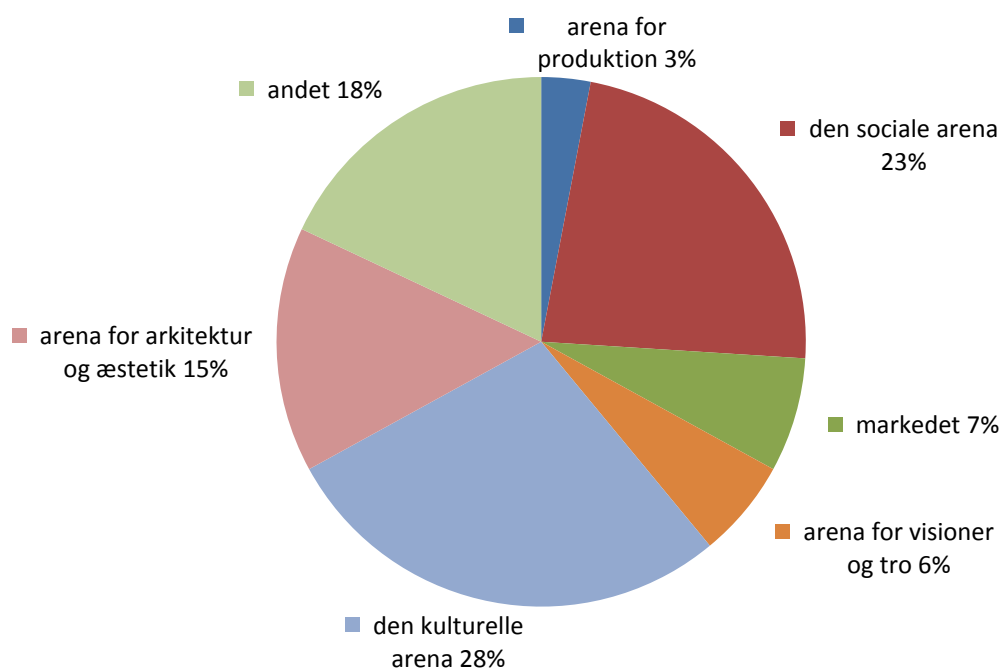
Pragmatisk legitimitet	Omsorg, varme, respekt Fællesskab Tryghed Ro, fred, fordybelse Liv, aktivitet, muligheder Venligt, hyggeligt, åbent Beliggenhed og grønt	 63 %	her og nu kontinuerligt
Moralsk legitimitet	Dygtighed, engagement Medmenneskelighed, socialt ansvar, næstekærlighed	 8 %	her og nu kontinuerligt
Kognitiv legitimitet	Kristen, kirkelig Ånd, sjæl Historie og arkitektur	 11 %	her og nu kontinuerligt
Andet		 18 %	andet

Suchmans legitimitetsformer anvendt på udsagn fra seniorer i spørgeskemaundersøgelse november 2012

Klausens strategiske areanaer anvendt på udsagn fra seniorer i spørgeskemaundersøgelse nov. 2012

Strategisk arena/ omverden	Arena for produktion	Den sociale arena	Markedet	Den politiske arena	Arena for bevidstheds- dannelse (videns- produktion, definitions- magten)	Arena for visioner og tro (den gode fremtid, skabe mening)	Den kulturelle arena	Arena for arkitektur og æstetik (design og indretning)
Det man "kæmper" om	Principper for organisering	Det gode miljø, social prestige og anerkendelse	Markeds- andele, penge	Magt og indflydelse	Hvordan verden ser ud	Hvordan vi tror verden er	Bærende værdier	Æstetiske rum
Jf. Scheins kulturteori (Klausen 2011 s. 125)						Grundlæg- gende antagelser	Værdier	Artefakter
	Dygtighed, engagement	Omsorg, varme, respekt Fællesskab Tryghed	Beliggenhed			Liv, aktivitet, muligheder Kristen, kirkelig Ånd, sjæl	Medmenne- skelighed, socialt ansvar, næste- kærlighed Venligt, hyggeligt, åbent Ro, fred, fordybelse	Historie og arkitektur Grønt

Skema (uddrag): Klausen 2011, s. 64, let bearbejdet af HM



Man kan diskutere, om 'medmenneskelighed, socialt ansvar og næstekærlighed' hører under **Arena for visioner og tro**: *"Vi ved godt, at det er afgørende for medarbejdere, at de tror på det organisationen står for (...) For at dette skal være tilfældet, er det nødvendigt, at medarbejderne er stolte over det, de laver, og den organisation de tilhører. (...) Vi kender det typisk fra frivillige organisationer og sociale bevægelser, hvor denne logik altid har været brændstoffet (...)"* (Klausen 2011, s. 115) eller, det hører under **Den kulturelle arena**: *"(...) de værdier, der er styrende for adfærden blandt medarbejderne (...) Kulturen kommer til syne som et udtryk for disse bagvedliggende, og ofte skjulte, værdier, som høres i den måde der tales og kommunikerer på, samt udfoldes som konkrete være- og handlemåder."* (Klausen 2011, s. 121).

De to arenaer er stærkt overlappende, i hvert fald i en organisation som Diakonissestiftelsen.

Elementerne i Scheins kulturteori gengivet på Wikipedia:

- **Artefakterne** er de mest synlige i modellen og består af det fysiske og sociale miljø, som en virksomheds medlemmer har skabt. Eksempler på artefakter er; arkitektur, møbler, teknologi, påklædning, skriftlige dokumenter, kunst mv.
- **De underliggende værdier** repræsenterer en mosaik af præferencer idéer om hvordan tingene "burde" gøres i virksomheden. Det er ikke selve organisationen der besidder disse værdier, men derimod de enkelte individer i organisationen. Ledelsens værdier spiller dog en kritisk rolle i forbindelse med skabelsen af en virksomheds kultur.
- **De grundlæggende antagelser** er det dybeste og mindst synlige niveau i modellen. Dette omhandler de kerneantagelser, som individuelle personer i en gruppe har omkring verden og hvordan den fungerer.

<http://da.wikipedia.org/wiki/Virksomhedskultur>

Ordoptælling

- Fyldord er fjernet fra teksten i de tilfælde, hvor det ikke er meningsforstyrrende (fx 'det ligger centralt' ændret til 'centralt')
- Fyldsætninger (fx "jeg har boet i nærheden hele mit liv") er fjernet fra teksten
- To ord, der skal forstås i sammenhæng, er samlet til ét (fx tydeligt-værdigrundlag)
- Stavefejl rettet
- 'Raushet' i norsksproget besvarelse oversat til 'generøsitet'
- Besvarelser, som handler om, at vedkommende ikke kender DST/ ikke føler sig i stand til at besvare spørgsmålet, er trukket ud

518 besvarelser

1.548 ord

Spørgeskema seniorer november 2012 · optælling af ord

Spørgsmål i interviewskema: Skriv tre ord, der bedst beskriver dit indtryk af miljøet på og omkring Diakonissestiftelsen

		procent	i alt
omsorg, omsorgsfuld, omtanke	92		
nærvær	15		
varme, hjertevarme, empati, forståelse	22		
kærlig, kærlighed	11		
pleje	3		
menneskelighed	5		
værdighed	6		
respekt	18		
trivsel	3		
omsorg, varme, respekt		175	11
fællesskab, samvær, sociale arrangementer, sammenhold, tilhørsforhold, venskab	69		
hjælpsomhed	10		
socialt	9		
fællesskab		88	6
trygt, tryghed	92		
tillid, tillidsvækkende, troværdighed	5		
tryghed		97	6
ro, roligt	103		
fred, fredfyldt, stille, oase, balance, idyl, fordybelse	57		
ro, fred, fordybelse		160	10
liv, livslyst, livskvalitet, mangfoldighed, aktivitet, fremtid	26		
muligheder, udfoldelsesmulighed	6		
liv, aktivitet, muligheder		32	2
god atmosfære	19		
venlig, venlighed, imødekommende, god, godt	91		
behageligt, rart, hyggeligt, afslappet, hjemligt, harmoni	55		
åben, åbenhed	25		
indbydende, tiltalende, rent, pænt, ordentligt	15		
humør, humor	2		
venligt, hyggeligt, åbent		207	13
centralt	49		
beliggenhed, placering, tilgængeligt, transport, trafikforbindelser, indkøbsmuligheder, byliv, tæt på byen, godt nærmiljø, god kommune	53		
beliggenhed		102	7

grønt, grønne omgivelser, parker, have, natur	107			63
lyst	13			
grønt		120	8	
seriøsitet	6			8
faglig dygtighed, professionalisme, solidt arbejde	10			
kvalitet	9			
engagement, engagerede mennesker	12			
initiativ, kreativitet	4			
dygtighed, engagement		41	3	
humanisme, medmenneskelighed, ansvar/ socialt ansvar, solidaritet, samfundsorienteret, sammenhængsskabende, idealisme, udadskuende	35			
næstekærlighed, altruistisk, generøsitet, uselvisk	14			
positivt menneskesyn, etik, indsigt, anstændighed, ordentlige mennesker, tydeligt værdigrundlag, dedikeret	11			
rummelighed, omfavnende, inkluderende	9			
tolerance	9			
diakonalt arbejde, frivillighed	3			
medmenneskelighed, socialt ansvar, næstekærlighed		81	5	
kristen, Gud, tro, kirkeligt miljø, kristelig indstilling	35			11
kristen, kirkelig		35	2	
ånd, åndelighed, religiøsitet, ritualer, meditativt	12			
sjæl	4			
højt til loftet	1			
afklarede mennesker, dybde, det vigtige i livet, jordforbindelse	5			
traditioner, traditionsrigt	7			
ånd, sjæl		29	2	
historie, historisk miljø, historiske omgivelser	10			
solidt, højtideligt, majestætisk, gammeldags, nostalgi, klassisk	9			
æstetik, arkitektur, spændende bygninger, gamle fine bygninger, smukke bygninger, lækre omgivelser, smagfuldhed, smukt, kønt, velholdt, charme, charmerende	87			
historie og arkitektur		106	7	
andet	275	275	18	18

i alt

1548

100

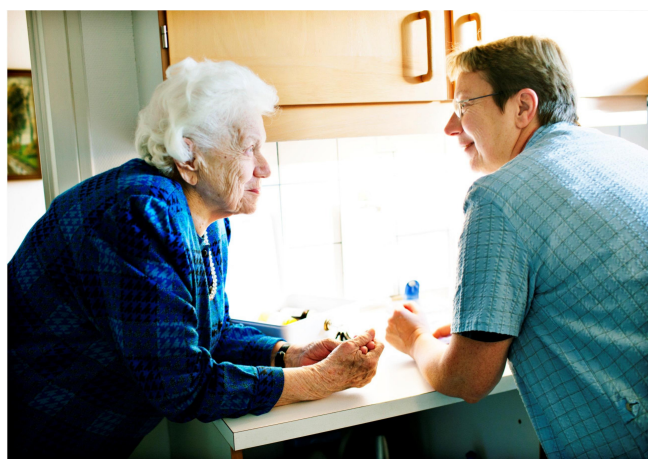
100

BILAG 3

HJEMMEPLEJE

HANNE MOE

**MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, CBS
MAJ 2014**



Indhold

Data	s. 3
Beskrevet kvalitet og værdigrundlag	s. 3
Målt kvalitet	s. 5
Tilsynsrapporter	
Sygefravær	
Arbejdsmiljø	
Døgntkontakt	
Oplevet kvalitet	s. 7

HJEMMEPLEJE PÅ FREDERIKSBERG

Data

I Frederiksberg Kommune er der 3.490 borgere, som er visiteret til hjemmehjælp¹. Samlet er der 3.481 visitationer til praktisk hjælp, hvoraf 58 % leveres af kommunen og 42 % af private leverandører. For de 1.530 visitationer til personlig pleje er fordelingen 78 % kommunal og 22 % private leverandører.

For praktisk hjælp ligner det landsgennemsnittet. Ifølge Danmarks Statistik blev 41 procent af timerne til praktisk hjælp leveret af en privat leverandør². For personlig pleje ser det ud til, at de private leverandører har en større markedsandel på Frederiksberg end i Danmark som helhed. De nyeste tal, jeg har kunnet finde, er fra 2009, og dengang havde de private leverandører kun 5 procent af markedet for personlig pleje, mens de havde mere end 30 procent af markedet for praktisk hjælp³.

Der er på Frederiksberg 16 private leverandører, hvoraf 4 kun leverer praktisk hjælp, mens de øvrige leverer både praktisk hjælp og personlig pleje.

Diakonissens Hjemmepleje har været privat leverandør siden 1. januar 2011, hvor man gik fra at have driftsoverenskomst med kommunen om at levere hjemmepleje på Søster Sophies Minde (Diakonissestiftelsens plejeboliger og boliger for ældre) og i Klammergården (kommunale ældreboliger, nabo til Diakonissestiftelsen). De cirka 85 borgere fulgte automatisk med over til Diakonissens Hjemmepleje, og til at begynde med var alle kunderne således "interne". I dag er cirka 70 procent af kunderne "eksterne".

Diakonissens Hjemmepleje har i dag 220 kunder. 217 får praktisk hjælp, og 88 får personlig pleje. Blandt de private leverandører har Diakonissestiftelsen således 15 % af markedet for praktisk hjælp og 26 % af markedet for personlig pleje.

Beskrevet kvalitet og værdigrundlag

Frederiksberg Kommune har i folderen "Egen bolig og ældrebolig, Information til dig der søger eller modtager praktisk og personlig hjælp samt træning" (2013) beskrevet de værdier, som ligger til grund, når man modtager hjemmepleje på Frederiksberg. Indledningen lyder: "Frederiksberg Kommune vil kendetegnes ved et menneskesyn, hvor *respekt for den enkelte borgers personlighed, ressourcer og ønsker* er i fokus." Der lægges vægt på *fleksible tilbud* og på *borgernes frihed til at vælge*. Blandt de tre målsætninger, som nævnes, er således: "Borgeren skal i videst muligt omfang opleve reelle valgmuligheder med hensyn til leverandører." Hjælpen skal være *sammenhængende* med en høj grad af *kontinuitet*; herunder skal borgeren "opleve, at der er en høj grad af kontinuitet i forhold til de medarbejdere, som kommer i hjemmet". Tonen blandt medarbejderne skal være *omsorgsfuld* og præget af *medmenneskelig forståelse*.

Charlotte Bøjes, leder af Diakonissens Hjemmepleje, oplever, at "rigtig mange flygter fra den kommunale hjemmepleje." Det er hendes indtryk, at en væsentlig årsag er, at der kommer for mange forskellige personer ud i det enkelte hjem, og at kommunikationen omkring ændringer og aflysninger ikke er god.

¹ Kilde: Frederiksberg Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, januar 2014

² Der er forskel i opgørelsesmetoden, idet Danmarks Statistik opererer med antal timer, og opgørelsen for Frederiksberg Kommune er antal visitationer. Desuden er tal fra Danmarks Statistik fra 2012, mens tallene fra Frederiksberg er fra januar 2014.

³ Kilde: Krevi, 2011: Frit valg i ældreplejen

Løber man et tilfældigt udvalg af brochurer og hjemmesider fra de private leverandører igennem, går spørgsmålet om *faste hjælpere* og *faste aftaler* igen som centrale budskaber i markedsføringen. Herudover er *respekt* et begreb, der går igen.

Dansk Erhverv opfatter ligeledes faste hjælpere som et vigtigt konkurrenceparameter for de private leverandører. I Politiske nyheder 21.12.2012 skriver Dansk Erhverv:

*"Mange borgere benytter sig af det frie valg for at opnå større sikkerhed for, at det er den samme hjemmehjælp, der kommer hver dag. Det giver tryghed og dermed større velfærd for borgeren i stedet for den utryghed og forvirring det giver for svækkede ældre, når den kommunale hjemmepleje er præget af et gennemtræk af forskellige medarbejdere."*⁴

Hvad, der giver politisk legitimitet til de private leverandører inden for hjemmeplejeområdet, er ifølge forskellige kilder, at de leverer god *kvalitet* for pengene. Således anfører Krevi i rapporten "Frit valg i ældreplejen":

*"I modsætning til andre initiativer, hvor private leverandører inddrages i den offentlige serviceproduktion, er formålet med frit valg i hjemmeplejen at sikre en kvalitetsforbedring for de givne omkostninger snarere end en direkte økonomisk gevinst."*⁵

KL's cheføkonom Jan Olsen er i Politiken 20.02.2014 citeret for, at kommunerne gerne medvirker til mere udbud. Ud over kvaliteten peger Jan Olsen på *stabilitet* som en væsentlig faktor:

"Det afgørende er, at det er stabile leverandører, at det foregår med høj kvalitet, og at det foregår over mange år."

I samme artikel er finansminister Bjarne Corydon citeret for, at regeringen ønsker at skaffe et analysegrundlag for at lære af erfaringerne, *"Sådan at man bruger private aktører til at få mest mulig velfærd for pengene."*

På den leverandørliste, som kommunens visitation udleverer til borgerne, har kommunens egen hjemmepleje og ni af de private leverandører valgt at præsentere sig med en kort tekst.

Kommunen lægger i sin beskrivelse vægt på "et stort og bredt erfaringsgrundlag og en bred vifte af kompetencer" samt "døgnbemanding".

Centrale budskaber i de private leverandørers præsentationer er:

- "menneskelig omsorg, tryghed og personlige relationer" (Elite Miljø)
- ".. arbejder ud fra værdierne omtanke, venlighed og service som vores fundament" (Forenede Care)
- "fast og stabil hjælp" (Alletiders Hjemmeservice)
- "omsorg, respekt og hjertet på rette sted" (HjemmeHjælpen A/S)
- "..respektere dine ønsker.." og ".. komme på de tidspunkter og med den hjælper, du ønsker" (Human Care)

⁴ Der er ikke henvist til dokumentation.

⁵ Krevi henviser her til Christoffersen, Henrik og Martin Paldam (2004) "Markedsgørelse under usikkerhed" i Leif Nielsen og Nils Groes (red.) "Brudstykker eller sammenhæng? En antologi om forudsætningerne for en offentlig strukturreform", København: Fokus, pp 166-176

- "savner du den nære kontakt til en fast hjælper..?" (Dansk Husmor Hjælp)
- "mennesket i centrum" (Mr. Blues Hjemmeservice)

Diakonissens Hjemmepleje fremhæver i sin præsentation:

- "...et godt personale, som jeg er sikker på kommer som aftalt", "man føler sig respekteret", "faste tider", "respektfuld" og "du ved, hvem der kommer".

Målt kvalitet

Tilsynsrapporter

Jeg har gennemgået tilsynsrapporter fra Frederiksberg Kommune, fordelt på to kommunale leverandører (to tilfældigt udvalgte af de i alt fire plejegrupper) og tre private leverandører. Ud over Diakonissens Hjemmepleje har jeg set på de to private leverandører, der af Charlotte Bøjes, lederen af Diakonissens Hjemmepleje, nævnes som to væsentlige aktører: Hjemmehjælpen A/S og Alle tiders pleje og rengøring.

Materialet er ikke helt sammenligneligt, idet alle tilgængelige tilsynsrapporter for kommunale plejegrupper er fra 2011, mens rapporterne for Diakonissen og de to andre private leverandører er fra 2013. I alle tilfælde er rapporterne baseret på et relativt lille antal stikprøver. For hver leverandør er der aflagt besøg hos mellem 5 og 13 borgere. Nogle af de interviewede borgere er stærkt hukommelsessvækkede.

I tilsynsrapporterne skelnes der mellem indskærpelser og anbefalinger. Jeg har udelukkende set på indskærpelserne. Muligvis er der sket en skærpelse af praksis for, hvornår der gives indskærpelser, og hvornår der gives anbefalinger. Der ser ud til at være en tendens til, at typer af afvigelser, som i rapporterne fra 2011 har givet anledning til en anbefaling, i rapporterne fra 2013 har givet anledning til en indskærpelse. Dette er ikke verificeret.

Det er i mange tilfælde meget små afvigelser, der udløser en indskærpelse. Eksempler: "Hos 2 borgere lever hjælpen ikke op til "Kvalitetsstandarden for mad", idet en borger ikke altid får hjælp til udskæring og en borger ikke af og til tilbydes hjælp til at skrælle grøntsager." "Ved tilsynsbesøget fremstår borgeren med meget plettet tøj og urene negle på hænder. Ledelsen oplyser, at det er svært at få lov at hjælpe borgeren." (Begge eksempler fra Diakonissens tilsynsrapport).

Undertiden skinner det igennem tilsynsrapporterne, at der er modsatrettede krav til den ydelse, der skal leveres. I rapporten for Alle tiders pleje og rengøring anføres det således, at "Leder og medarbejdere opleves som værende meget omsorgsfulde og meget servicerende i deres tilgang til borgerne (..)" Tilsynet indskærper "på baggrund af ovenstående, at lederen sikrer, at medarbejderne yder hjælpen som hjælp til selvhjælp (..)".

Cirka halvdelen af indskærpelserne vedrører dokumentation i KMD Care og tilbagemelding til visitationen, fx ved ændret plejebæhov. De tre private leverandører tegner sig for langt de fleste af indskærpelser vedrørende dokumentation. De har også generelt modtaget flere indskærpelser end de to kommunale leverandører. Dette kan muligvis skyldes ændret praksis i tilsynet fra 2011 til 2013. Der er ikke nogen markante forskelle på, hvilke forhold der er givet indskærpelser om. Alle fem leverandører har fået indskærpelser vedrørende kvalitetsstandarder og medicinbåndtering. Fire ud af fem har fået 1-2 indskærpelser om levering af de visiterede ydelser. Alle tiders pleje og rengøring skiller sig ud med en

generelt positiv rapport og det laveste antal indskærpelser; i denne rapport er talmaterialet dog samtidig meget lille (5 borgere).

Hos Diakonissens Hjemmepleje og Alle tiders pleje og rengøring oplyser alle de interviewede borgere, at de generelt er tilfredse med deres leverandør.

Hos Diakonissens Hjemmepleje og Alle tiders pleje og rengøring har ingen borgere oplevet, at hjælpen er blevet aflyst eller udeblevet. Det samme gælder for den ene af de kommunale leverandører.

Sygefravær blandt personalet

Dansk Erhverv fremhæver de private leverandører inden for ældreplejen for at have et lavt sygefravær sammenlignet med de kommunale leverandører. I Juridiske nyheder på Dansk Erhvervs hjemmeside juni 2012 omtales en analyse udarbejdet af CEPOS, som viser, at gennemsnittet for sygefraværet i den private sektor ligger på 7,8 dagsværk, mens gennemsnittet for den offentlige sektor ligger på 16,1 dagsværk. I nyhedsartiklen anføres det, at "Et lavt sygefravær har dog ikke kun en positiv effekt på økonomien. Det øger også brugertilfredsheden hos de ældre." Sammenhængen mellem lavt sygefravær og høj brugertilfredshed med private leverandører er ikke dokumenteret i artiklen og kan heller ikke læses ud af CEPOS' rapport. Men fordi lavt sygefravær bruges i argumentationen for de private leverandørers legitimitet, har jeg undersøgt sygefraværet i Diakonissens Hjemmepleje.

I 2012 var sygefraværet i Diakonissens ældrepleje (hjemmeplejen + plejehjemmet) 20,3 dage om året pr. medarbejder og dermed højere end sygefraværet i Frederiksberg Kommunes ældrepleje, hvor det var 14,9 dage om året. Gennem en målrettet indsats har Diakonissestiftelsen nedbragt sygefraværet, så der i 2013 var 12,7 fraværsdage pr. medarbejder. Ser man på hjemmeplejen alene, var antallet 12,1 sygedage pr. medarbejder.

Arbejdsmiljø

På plejeboligområdet profilerer nogle af plejecentrene sig på, at de har et godt arbejdsmiljø, dels med henblik på at tiltrække kvalificeret personale, dels fordi det medvirker til at skabe en god og omsorgsfuld stemning omkring samarbejdet med brugerne. En tilsvarende sammenhæng ville det være nærliggende at antage, at der kunne være inden for hjemmeplejen.

Med forbehold for, at der er tale om meget små tal (10 medarbejdere, svarprocent 62), kan APV for Diakonissens Hjemmepleje 2011 give en indikation af det psykiske arbejdsmiljø. 8 af 10 medarbejdere føler glæde ved deres arbejde, og 8 føler sig anerkendt af lederen. Alle oplever deres leder som troværdig og imødekommende. 8 oplever, at medarbejderne er gode til at støtte hinanden. Ingen oplever mobning. Når det gælder samarbejde med kolleger, er der givet lidt forskellige svar; i et spørgsmål svarer 7, at de oplever et godt samarbejde, i et andet svarer 9, at de oplever et godt samarbejde.

På faktorer som afbrydelser i arbejdet, faglige udviklingsmuligheder, udnyttelse af kompetencer og indflydelse på arbejdet ser det knap så godt ud; her er kun 4-5 af 10 medarbejdere tilfredse.

Tallene er for små til, at det giver mening at lave sammenligning med andre arbejdspladser, men generelt tegner APV'en et billede af, at Diakonissens Hjemmepleje har et rimeligt godt arbejdsmiljø, men med potentiale for forbedringer. 2011 var det år, hvor Diakonissens Hjemmepleje gik over til at blive privat leverandør, og ifølge leder af hjemmeplejen Charlotte Bøjes havde nogle af medarbejderne ikke lyst til at

være en del af denne omstilling. Det kan tænkes, at dette har påvirket resultatet af APV'en, og at en ny undersøgelse gennemført blandt den nuværende personalegruppe ville give et andet billede.

Døgntkontakt

Nogle af de private leverandører fremhæver i deres markedsføring, at de kan kontaktes 24 timer i døgnet. Dette er ikke tilfældet i Diakonissens Hjemmepleje. Charlotte Bøjes, leder af Diakonissens Hjemmepleje, oplyser, at der kun er 2-3 borgere med behov for hjælp om natten, og de får hjælp af en nattevagt, som er ansat på Diakonissestiftelsens plejehjem i Søster Sophies Minde. Diakonissens Hjemmepleje kan kontaktes kl. 7-23.

Oplevet kvalitet

Jeg har sammenholdt en brugerundersøgelse foretaget blandt brugere af Diakonissens Hjemmepleje (2013) med en landsdækkende brugerundersøgelse foretaget af Social-, Børne- og Integrationsministeriet (2013). I Diakonissestiftelsens undersøgelse er spørgeskemaet udsendt til 118 personer, som på det pågældende tidspunkt boede i eget hjem og havde modtaget hjemmepleje fra Diakonissestiftelsen i et vist tidsrum. Det samlede antal respondenter 88 personer, og svarprocenten er således 75. De to undersøgelser er ikke helt sammenlignelige, idet den landsdækkende undersøgelse omfatter borgere, der modtager hjemmehjælp i eget hjem og i plejebolig, mens Diakonissestiftelsens undersøgelse kun omfatter borgere, der modtager hjemmehjælp i eget hjem. Undersøgelsen kan dog give en indikation af, om Diakonissens Hjemmepleje skiller sig ud i forhold til brugertilfredshed.

På spørgsmålet "Hvad synes du samlet set om den hjemmepleje, du modtager?" svarer 98 procent af kunderne i Diakonissens Hjemmepleje, at de er tilfredse eller meget tilfredse. Et tilsvarende spørgsmål findes ikke i den landsdækkende undersøgelse.

På overholdelse af aftalt tidspunkt for levering af hjælpen scorer Diakonissens Hjemmepleje meget højt med 96 procent tilfredse/meget tilfredse mod henholdsvis 84 og 87 procent hos kommunale og private leverandører på landsplan. På kvaliteten af hjælpen ligger brugertilfredsheden hos Diakonissens Hjemmepleje lavere end gennemsnittet hos private leverandører. Her er henholdsvis 85 og 83 procent tilfredse/meget tilfredse med den praktiske hjælp eller den personlige pleje, mens tilfredsheden med de private leverandører på landsplan er 90.

Generelt er tilfredsheden med de private leverandører højere end tilfredsheden med de kommunale leverandører; dog er tilfredsheden med de kommunale leverandører en anelse større, når det gælder personlig pleje.

BILAG 4

PLEJEBOLIGER

HANNE MOE

**MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE, CBS
MAJ 2014**



PLEJEBOLIGER PÅ FREDERIKSBERG

Informationer fra Frederiksberg Kommunes hjemmeside downloaded 01.02.2014. Uddrag af de enkelte plejehjems egne præsentationer.

<http://www.frederiksberg.dk/Borger/Aeldre/Boliger-til-aeldre-og-handicappede/Plejeboliger.aspx>

Navn	Antal boliger	Kommunal/privat/fri	Værdigrundlag	Speciale	Aktiviteter
Akaciegården	80	P	(..) neutral i politisk og religiøs henseende (..) Værdier/Værdigrundlag ▪ Respekt ▪ Samarbejde ▪ Indflydelse ▪ Fleksibilitet ▪ Åbenhed, tillid, troværdighed ▪ Loyalitet Ovenstående værdier er grundlaget for driften af Akaciegården, samt for udførelsen af pleje- og omsorgsydelser, således: ▪ At der ydes en individuel pleje og omsorg, hvor den ældre oplever at blive værdsat som en personlighed med et langt liv bag sig. ▪ At der gives de ældre mulighed for at træffe egne valg og få opfyldt individuelle behov. ▪ At de fysiske og psykiske rammer tilpasses de ældres behov, så de kan leve en tryk tilværelse og opleve en værdig afslutning på livet.	Vores speciale vil være forebyggende, sundhedsfremmende træning fysisk, psykisk og socialt som tager udgangspunkt i det enkelte individs svækkelse, sygdomme og interesser	Fysioterapi I plejehjemmets fysioterapi tilbydes daglig fælles morgengymnastik, åben træning med blandt andet gang- og balancetræning, individuel træning. Aktivitetsafdeling I plejehjemmets aktivitetsafdeling tilbydes blandt andet temabestemt samvær f. eks. erindringer eller musik, håndarbejde, banko, spil, foredrag og udflugter ud af huset til museum, biograf, teater o.lign. I hver afdeling findes en ekstra dagligstue, hvor en medarbejder med stor viden og erfaring indenfor demensområdet samler afdelingens demente i samværsgrupper en gang om ugen.
Bethaniahjemmet	60	P	Værdier og normer Bethaniahjemmet ejes og drives af Metodistkirken i Danmark. Metodistkirken er en frikirke, og det er den	Plejehjemmet Bethaniahjemmet lægger særlig vægt på omsorg for	Bethaniahjemmet er kendt for at være et plejehjem med mange aktiviteter og kreative projekter. Vi holder farverige fester med

		frikirke, der ligner folkekirken mest. Den glæde, der ligger i det kristne budskab, er vores varemærke. Betaniahjemmet kendetegnes således ved, at være et sted, hvor man kommer hinanden ved. Man følger med i hinandens glæder og sorger. Betaniahjemmet er et aktivt hus, der holdes mange fester, man kommer på sommerferie, laver gymnastik, går i Tivoli og teater. Kort sagt her leves livet. Betaniahjemmet er et plejehjem hvor beboeren tilbydes en selvstændig bolig. Målet er at beboer og personale udviser forståelse for: ▪ At man gensidigt bedst bevarer selvrespekt og medansvar ved at være aktiv, medlevende, deltagende og kritisk i forhold til sig selv og andre mennesker ▪ At personale arbejder med helhedspleje, som betyder at den fysiske, psykiske, sociale, åndelige og kulturelle omsorg, ses som en helhed ▪ At skabe en dagligdag, hvor individuel omsorg, hygge, aktivitet og rengøring udføres i samspil med beboeren af så få personer som muligt. Værdier/Værdigrundlag K. E. Løgstrups filosofi og teologi om "Mødet" mellem mennesker er grundlæggende for Betaniahjemmets virke. I mødet bliver man gjort medansvarlig for den andens lykke. Beboerne betror således deres lykke i personalets hænder, og det er vores allervigtigste opgave at varetage den. Det er derfor vigtigt at lære hinanden at kende og sætte sig ind i beboernes livshistorie og interesser, så beboerens identitet respekteres og opretholdes i mødet.	demensramte, hvilket betyder, at vi har ansat en demenskonsulent, producerer film og afholder undervisning om demens.	udklædning og underholdning, og rejser på ferie i Danmark og udlandet. Alt sammen for at give vores beboere en indholdsrig og spændende hverdag. Fysioterapeuterne sørger for genoptræning med det formål at gøre beboerne så selvhjulpne som muligt. De udfører både individuelle behandlinger og står for fællesgymnastik. I "Den gamle stue" giver beskæftigelsesvejlederne inspiration til at genoptage tidligere interesser og eventuelt finde nye. Beboerne samles ofte i vores festsal, "Regnbuen", til cafe eftermiddage, banko, foredrag, modeopvisning/tøjsalg, arrangementer i forbindelse med årets højtider m.m. Faste aktiviteter: ▪ Kostrådsmøde ▪ Aftencafé ▪ Fællesgymnastik ▪ Rejser ▪ Fester Projekter Den svære samtale – om indflytning på plejehjem (se i øvrigt vores film: Den sidste station) Andet Vi har en frivillig gruppe på ca. 10 medlemmer, som hver onsdag kører tur med beboere i vores bus. Ligesom de også jævnligt arrangerer fester, loppemarked m.m.
--	--	---	---	--

Dronning Anne-Marie Centret	70	P+F	Værdier og normer Dronning Anne-Marie Centrets værdier bygger på såvel biomedicinske, som sygepleje- og sociologiske teorier. I fokus er teorier om omsorg og egenomsorg med det formål at styrke det enkelte individs egenomsorgskapacitet, samtidig med at personalet ud fra et fagligt skøn støtter og udvikler på områder beboeren/brugeren ikke selv mestrer. Individets rettigheder og pligter er derfor i centrum, lige som kompetencer på det faglige område, og hovedområderne i omsorgen er menneskeligt samspil, tryghed og frihed.	Det er et led i plejehjemmets handlingsplan fra 2002, at der lokalt gennemføres minimum 24 timers formaliseret uddannelse i demens for alt personale. Der arbejdes på et kvalitetsudviklingsprojekt baseret på indførelse af standarder for pleje- og omsorg for demente beboere. Alle afdelinger deltager i reminiscensprojekter.	Som eksempler på ugentlige aktivitetstilbud kan nævnes: Idræt i Mariendalshallen, klubber for demente beboere, køkkengruppe, bankospil, sangeftermiddag med pianist, spil og erindringsværksted. Som eksempler på månedlige aktiviteter kan nævnes: Skrive, trykke og samle "Solbjerg Have Nyt", månedsture ud af huset, årstidsudflugter, Quiz-arrangementer, filmforevisning og eftermiddage med musik, foredrag, emnediskussioner, lysbilledforedrag m.m.
Flintholm Plejeboliger	50	K	Ikke angivet	Oplysninger under udarbejdelse	På 1. sal findes aktivitetsrummet Propellen med flere kreative aktiviteter, ligesom der er forskellige aktiviteter på afdelingerne, f.eks. manicure. Der er filmforevisninger i multisalen i stueetagen, hvor store sportsbegivenheder også kan ses. Der arrangeres ferier/ture med brugerbetaling.
Ingeborggården	144	P	Værdier og normer At skabe og opretholde sådanne livsbetingelser for den enkelte beboer, at denne kan imødesee en tilværelse i videst muligt omfang svarende til de individuelle behov i en positiv medmenneskelig atmosfære	Oplysninger under udarbejdelse	Eksempler på aktiviteter/tilbud Hyggestunder på egen afdeling, tid alene med kontaktperson, brugermøder, ophold i haven, gåture i omegnen, madklub, arrangementer i terapien, skovture, fester, brunch, café,

			- At tilstræbe det bedst mulige arbejdsmiljø med henblik på at tiltrække, fastholde og udvikle en kvalificeret medarbejderstab til gavn for beboerne Værdigrundlag - Vi arbejder efter selvhjælpsprincippet, men er bevidste om at faglig udvikling er en betingelse for, om en organisation er i stadig udvikling. - Vi ønsker at yde ægte omsorg, hvor de livskvaliteter borgeren definerer som væsentlige bevares		ferierejser og gymnastik.
Kastanjehaven	60	K	Ikke angivet	Oplysninger under udarbejdelse	Kastanjehavens aktivitetsområde tilbyder en bred vifte af tilbud både spil, kulturelle oplevelser, film, højtlesning, socialt samvær og ture ud af huset samt brug af Kastanjehavens dejlige have, der bl.a. rummer udekøkken og petanquebane. Fysisk træning Der er mulighed for at deltage i fysisk træning både individuelt og i hold under vejledning af en fysioterapeut. Fysioterapeuterne kan også benytte haven samt et mindre træningsareal med forskellige belægninger. De faste ugentlige aktiviteter kan variere efter vejret, årstiden, tilbud i byen og beboernes ønsker. Kastanjehaven har sin egen bus, og det giver mulighed for større fleksibilitet i tilrettelæggelse af arrangementer. Fester og sammenkomster Kastanjehaven arrangerer sammenkomster/fester i forbindelse med højtiderne, forårs- og høstfest samt en årlig beboerfest, hvor pårørende er velkomne til at deltage. Aktivitetsområdet administrerer kontakten til

					Frederiksberg bibliotek kan være behjælpelig med at tage kontakt, så du kan modtage og få det litteratur/musik/film, der interesserer dig. Mulighed for adgang til internet, PC-spil og Skype kan tilbydes til alle beboere i Kastanjehaven. Personale i huset kan, når der er tid til rådighed, være behjælpelig med individuel vejledning og undervisning. Udover de faste aktiviteter bliver der udarbejdet en månedsplan. Denne offentliggøres i Kastanjehavens beboerblad.
Kong Frederik den IX's Hjem	68	P+F	Værdier og normer Kong Frederik IX's Hjem skal opleves som borgerens hjem, hvor muligheden for at skabe indhold i hverdagen er til stede sammen med høj faglighed. Hjemmets værdier danner sammen med nøgleordene RUMMELIGHED, FORANDRING & FREMDRIFT det fundament, vi bygger vores samarbejde og virke på.	Der arbejdes målrettet med at tilbyde behovsbestemte aktiviteter til demente. 10 af pladserne på daghjemmet er forbeholdt gæster med særlige behov	Der er gymnastikhold 4 gange ugentlig. Af andre fællesarrangementer kan nævnes tilbud som gudstjeneste, sang, banko, koncerter og daglig avislæsning samt tilbud om små køreture, indkøbstore og andet. Der gennemføres særarrangementer for interesserede med hygge-/diskussionsgrupper, museumsbesøg m.m.
Nimbusparkens Plejeboliger	55	K	Nimbusparken Plejeboliger er en såkaldt bufferinstitution, hvor beboerne og personalet fra Akaciegården midlertidigt er flyttet ind. Det er sket på baggrund af, at alle plejehjem i Frederiksberg Kommune skal moderniseres.	-	-
OK-Centret Prinsesse Benedikte	56	P+F	Værdier og normer Syn på mennesket: - Mennesket er enestående og har værdi i sig selv. Det er aktivt, beslutter, vælger og er ansvarlig for sine handlinger. - Mennesket har brug for sociale kontakter og lever i samspil med miljøet.	OK-Centret Prinsesse Benedikte er forbeholdt, borgere, som er svært demente. Plejehjemmet er indrettet med mindre boenheder,	Dagligdags gøremål som mange beboere deltager i: - Borddækning - Hjælp til madlavning, opvask og oprydning - Bagning - Diverse små indkøb til husholdningen - Gåture

		▪ Mennesket udvikler sig hele livet. Det har brug for accept, respekt, positiv opmærksomhed og omsorg. ▪ Det har også brug for kvalificeret modspil og udfordring. Syn på sundhed og sygdom: ▪ Mennesket oplever sundhed og sygdom forskelligt. Hvad det ene menneske oplever acceptabelt, uden at livet mister sin værdi, oplever det andet menneske måske som uoverstigelig hindring for livskvalitet. ▪ Sygdom kan beskrives ud fra symptomer, men oplevelsen af sundhed kan ikke beskrives som blot fravær af sygdom. Det er nødvendigt at inddrage oplevelsen af livskvalitet for at kunne beskrive, hvad sundhed er for den enkelte. Målsætning ▪ At den enkelte beboer ses som det unikke menneske, det nu en gang er ▪ At der vises forståelse for den enkelte beboers normer, værdier, særpræg og behov ▪ At der vises respekt for den enkelte beboers selvbestemmelse og værdighed, så den enkelte føler sig respekteret ▪ At tilbyde en professionel omsorg og pleje, tilrettelagt ud fra en forebyggende, sammenhængende og helhedsorienteret indsats ▪ At den enkelte beboer inddrages i plejen, så at der ydes omsorg, støtte og vejledning, så egenomsorgsprincippet får størst mulig anvendelse ▪ At der skabes gode og trygge forhold for den enkelte beboer ▪ At der arbejdes for at skabe et godt samarbejde med de pårørende.	for at tilgodese de dementes behov for overskuelighed, tæt personalekontakt og tryghed.	• Samtaler om beboernes tidligere liv
--	--	--	--	---

Sophie Amalie Gården	42	P	Værdier og normer Overordnet målsætning for Sofie Amaliegården Plejeafdeling: - At skabe og opretholde livsbetingelser for den enkelte beboer, så denne kan have en tilværelse, der i videst muligt omfang svarer til beboerens individuelle behov - At plejen, omsorgen og omgangen mellem beboerne, pårørende og personalet foregår i en positiv medmenneskelig atmosfære - At samarbejdet med de pårørende foregår med fokus på det fælles bedste for beboeren, ud fra et fagligt og et følelsesmæssigt syn - At tilstræbe det bedst mulige arbejds miljø med henblik på at tiltrække, fastholde og udvikle en kvalificeret medarbejderstab Menneskesyn Vi opfatter mennesket som unikt, mangfoldigt, rationelt og irrationelt på en gang. Vi opfatter, at vi som mennesker med en række fællestræk altid vil være forskellige fra hinanden. Vi har ret og krav på at blive respekteret for den forskellighed. Mennesket selvforståelse og oplevelse af egne muligheder og begrænsninger i livet har altid indflydelse på den måde, vi opfatter andre mennesker på. De valg andre mennesker træffer kan ikke forstås uden dialog, der fremstiller det enkelte menneskes baggrund for at tænke, som han/hun gør. Mennesket er således med de iboende ressourcer det har, på en gang selvstændigt og afhængigt af andre mennesker. Selvstændigheden eller autonomien eksisterer kun, - og alene kun gennem afhængighed til andre. Livet igennem søger det enkelte menneske at opnå	Plejeafdelingen fokuserer specielt på pleje og omsorg til demente borgere og sikrer gennem uddannelse, at alt personale har faglige kvalifikationer i forhold til pleje af demente beboere.	1 gang ugentlig - Avisoplæsning - Fremvisning af danske film - Fællessang - Musik rebus - Quiz 2 gange ugentlig - Gymnastik 1 gang om måneden - Bankospil - Underholdning Ture ud af huset - Zoologisk have - Tivoli - Diverse museer - Byture
----------------------	----	---	---	--	--

			forståelse for sig selv og verden omkring sig, hvorfor der konstant vil pågå en udvikling og vækst. Menneskets udviklingsmuligheder betinges dog af samvær, samhandling og dialog med andre mennesker. Uanset hvilket behov for hjælp, støtte og udvikling det enkelte menneske ønsker, stræber efter eller behøver, vil det ikke bestå.		
Søndervang	65	K	Værdier <u>Omsorg</u> Omsorgen for hinanden skal være bærende og overordnet, fordi vi mener at vi derigennem opnår tilstrækkelig med tryghed til, at kunne udfolde os fagligt og menneskeligt til glæde for os selv, beboere og pårørende. Trygheden er forudsætningen for, at kunne opleve sig selv som et frit, selvstændigt og engageret menneske. Vi lægger vægt på nærvær og tilstedeværelse, fordi vi derigennem som hjem og arbejdsplads ønsker os selv, beboere og pårørende omgivet af en atmosfære af omsorg for hinanden. <u>Fællesskab</u> ▪ Vi ønsker fælles holdninger, fordi det giver bedre kommunikation, forståelse og samarbejde. ▪ Det menneskelige samspil er forudsætningen for gode beslutninger. ▪ Vi prioriterer samarbejde og brug af hinandens erfaringer, fordi vi også sætter pris på forskelligheden som inspirator <u>Individualitet</u> Vi lægger vægt på åbenhed i forhold til at kunne modtage kritik, fordi vi tror, at vi ved at kunne gøre brug af hinandens erfaringer bliver bedre til at gøre tingene. Vi sætter pris på at personale, beboere og pårørende	Ikke angivet	Vi prioriterer ▪ hverdagen ▪ lækker mad fra eget køkken ▪ bevægelse af sind og krop ▪ cafeliv ▪ aktivitet og liv ▪ den gode stemning ▪ det faglige

			udtrykker deres forskelligheder. Det er væsentligt i forhold til om man er aktiv og deltagende.		
Søster Sophies Minde	23	P	Hjemmet blev oprindeligt bygget i 1954 som hjem for ældre søstre og bygger på et folkekirkeligt grundlag. I dag danner Søster Sophies Minde rammen om plejehjemspladser og lejligheder med servicering med personlig pleje og praktisk bistand for ældre borgere i Frederiksberg Kommune. Søster Sophies Minde har stadig præg af at være et hjem med fællesskab og traditioner. Søster Sophie Zartmann var en af Diakonissestiftelsens forstanderinder (1891-1914), og institutionen er et værdigt minde over hendes store arbejde. Værdier/Værdigrundlag Søster Sophies Minde er del af Den danske Diakonissestiftelse, som arbejder på et folkekirkeligt grundlag. Dette indebærer, at det er de kristne værdier, som er fundamentet for al virke på Søster Sophies Minde. I praksis betyder det, at medarbejderne forventes at møde beboere, pårørende og samarbejdspartnere med omsorg, forståelse og respekt. Der er ikke noget krav om, at beboere og ansatte skal bekende sig til den kristne tro. Der forventes dog, at man er loyal over for Diakonissestiftelsens værdigrundlag.	Søster Sophies Minde ser det som sin opgave at kunne yde optimal omsorg, pleje og praktisk bistand til beboerne og at indgå i et positivt og konstruktivt samarbejde med pårørende. Herudover ønsker vi at kunne tilbyde særlig kompetence i forhold til beboere med demens, med geriatriske lidelser samt beboere med særlige behov for lindring i forbindelse med livets afslutning.	Beboerne på Søster Sophies Minde kan deltage i følgende aktiviteter: Gymnastik, vedligeholdstræning og terapi Beboerne tilbydes gymnastik, vedligeholdstræning og terapi i forhold til både fysiske og daglige færdigheder. Aktiviteterne foregår enten i beboerens bolig eller i træningslokalet under vejledning af terapeuter og personale. Aktivitetsgrupper Beboerne kan deltage i forskellige aktivitetsgrupper sammen med personalet. Det kan f.eks. være litteratur/studiegruppe, håndarbejdsgruppe, avislæsningsgruppe, gå tur gruppe m.m. Gudstjeneste og bibelfortællinger Hver måned holder den tilknyttede præst en nadvergudstjeneste og en bibelfortællereftermiddag. Begge dele foregår i den store fælles dagligstue. Præsten besøger gerne de beboere, som ikke har kræfter til at bevæge sig til dagligstuen. Søndagens højmesse og de daglige andagter i Emmauskirken (Diakonissestiftelsens kirke) transmitteres via det interne højtalersystem til boligerne på Søster Sophies Minde. Kaffebord En eftermiddag om måneden er der kaffebord for beboerne i den store dagligstue. Foruden kaffe

					og kage består programmet af orientering fra forstanderen, forskellige former for underholdning samt fællessang. Udflugter og ferieophold Beboerne kan deltage i busudflugter på de forskellige årstider f.eks. sommerudflugt. Turenes indhold og længde afpasses efter beboernes kræfter. Om sommeren arrangeres der ferieophold i Gilleleje for de af beboere, som har kræfter til at tage af sted. Udgifter i forbindelse med udflugter og ferieophold dækkes til dels af Søster Sophies Minde og dels af beboerne. Særlige arrangementer I samarbejde med frivillige hjælpere arrangeres der høstfest og julestue, hvor både beboere og pårørende kan deltage.
Østervang	124	K	Værdier/Værdigrundlag Østervangs vision: Sammen skaber vi et trygt hjem og en sund arbejdsplads - Østervang skal yde en pleje og omsorg, der tager udgangspunkt i beboerens fysiske tilstand, fremmer beboerens psykiske stabilitet, understøtter beboerens sociale tryghed og tager hensyn til beboerens åndelige behov. - Beboeren og dennes pårørende skal opleve omsorg og nærvær som en integreret del af udførelsen af opgaverne. Opgaverne skal udføres på en sådan måde, at beboerne inddrages i arbejdet for ad den vej at fastholde/udvikle vedkommendes færdigheder, handlemuligheder, holdninger og livssituation.	Frederiksberg Kommune har et generelt mål om, at 90% af personalet på plejehjem skal have deltaget i undervisning om demens, og på Østervang har vi vores egen demenskoordinator (..) Tilbud til beboere, med demens eller hukommelsesproblemer, og deres pårørende. Det kan være støtte i dagligdagen eller	Dagligstueaktiviteter Højtælæsning/avislæsning, film, spil, sang m.m. Fødselsdag og mærkedage Disse markeres i afdelingen. Derudover er der mulighed for at låne Festsalen til arrangementer. Beboerfest: Østervang festligholder de traditionelle, danske højtider. Derudover har vi 2 årlige fester, hvor pårørende er velkomne til at deltage mod betaling. Caféeftermiddage Fredag eftermiddag – dog ikke juli-august og december – er der Caféarrangement i Festsalen for alle beboere. Det kan være bankospil,

			▪ Beboeren skal opleve medarbejderne som kvalificerede og behagelige. ▪ Beboeren skal opleve, at tonen i dialogen er ligeværdig og tillidsvækkende og afstemt efter beboerens.	vejledning omkring demens og hukommelsesproblemer, herunder aktiviteter, plejeplaner, tiltag på Østervang og i Frederiksberg Kommune.	foredrag, musikunderholdning m.m. Der er gudstjeneste hver 14. dag med præst Jesper Mønsted fra Skt. Markus Kirke. Solsikken Som beboer er der mulighed for at komme til mange åbne arrangementer og melde sig til grupper såsom manicurehold, petanque og mandegruppe, og her vil man også kunne møde husets hund Freja. Solsikkens Værksteder Er temabestemt og lægger op til produktorienteret manuelt arbejde med forskellige materialer. Formålet er at opretholde fysiske færdigheder og finmotorik. Grupperne er baseret på socialt samvær. Vi drikker kaffe, hygger og taler om løst og fast. Derudover har vi kulturelle grupper som er baseret på oplevelser (bøger, film, kunst), samfundsrelaterede arrangementer som f.eks. kan være begivenheder i Kongehuset, og årstidsbestemte aktiviteter.
Friplejehjem, indtil 2014 ingen driftsoverenskomst med FK (kilde: http://okhjemmetlotte.dk)					
Lotte	23	F	Velkommen til vort hjem, hvor nærvær, hjertevarme og respekt for det enkelte menneske vægtes højere end noget andet. Her er plads til højbelagt smørrebrød, fællessang og spændende rejser. Og mere end noget andet er her plads til en meningsfuld hverdag, hvor vi kommer hinanden ved, og hvor livsglæden kan strømme frit. Pleje og omsorg Respekt for beboernes individuelle vaner, ønsker og		Hver uge er der musikaften i spisestuen, hvor en pianist udefra spiller de kendte melodier, vi alle elsker at synge med på. Hver anden uge arrangerer vi udflugter som beboerne frit kan deltage i. Vi bliver transporteret i LOTTEs bus, og tager af sted i mindre grupper, så vi bevarer nærheden og trygheden for beboerne. Højtiderne bliver fejret med god mad og drikke.

		behov er udgangspunktet for al pleje og omsorg på LOTTE. En tilgang til omsorg og pleje, som kræver at vi har et indgående kendskab til den enkelte beboers vaner og tidligere livsstil. Derfor lægger vi også vægt på samvær og gode samtaler med beboeren og de pårørende allerede ved indflytningen på LOTTE. Nærvær og trivsel Personalet gør alt for at skabe et trygt og rart hjem for hver enkelt beboer. Det opnår vi mest af alt gennem nærvær og ved at bruge tiden sammen. Derfor har vi valgt ikke at have noget personalerum. Personalet og beboerne spiser sammen. Vi drikker kaffen sammen, snakker og hygger ved enhver lejlighed. Pleje og velvære Den personlige pleje er også vigtig for vores beboeres velbefindende. Beboerne får derfor tilbud om at benytte vores fast tilknyttede frisør og fodterapeut, eller at vælge en bestemt frisør eller fodterapeut efter eget ønske ude i byen. Og på LOTTE er det en selvfølge, at beboeren altid får følgeskab af en fra personalet. Det skaber tryghed, og gør det nemmere at huske meddelelser, og kunne tale om det efterfølgende.	Især julen er forbundet med mange traditioner og fælles aktiviteter. Beboerne hjælper med at pynte op, bage småkager, lave konfekt, leverpostej, sylte og andre lækkerier. Lotte på tur Spændende udflugter, rejseoplevelser og nye indtryk er med til at inspirere, give fælles minder og holde humør og livsmod oppe. For os alle på LOTTE er rejserne også en mulighed for at nyde og glædes over øjeblikket, at komme lidt væk fra hverdagen og at gense tidligere rejsemål Udlandsrejser Hvert år fører det beboerne på en fælles ferietur enten i Danmark eller til udlandet. Det har blandt andet først os til Berlin, Tenerife og De Vestindiske øer, og vi har allerede nu planer om spændende destinationer som vi vil sætte kursen mod i de kommende år. Udflugter Vi tager også jævnligt på ture ud i det danske land. Det kan være efterårsture, hvor vi nyder de smukke farver og den klare himmel, eller ture til Knuthenborg, Dyrehavsbakken eller Danmarks Akvarium.
--	--	---	--

Landsdækkende brugerundersøgelse Social-, børne- og integrationsministeriet dec. 2013 Antal respondenter: 1.340. Svarprocent 81,5	kommunal leverandør	privat leverandør	Diakonissestiftelsen brugerundersøgelse okt. 2013 Antal respondenter: 88. Svarprocent 75		
	tilfreds/ meget tilfreds	tilfreds/ meget tilfreds		ja	både og
Tilfredshed med antallet af medarbejdere	63	84	Er det oftest de samme hjælpere, der kommer hos dig?	81	14
Tilfredshed med ensartethed i den praktiske hjælp	72	83	Er den hjælp, du får, lige god, uanset hvilken hjælper, der kommer i dit hjem?	49	38
	tilfreds/ meget tilfreds	tilfreds/ meget tilfreds		tilfreds/ meget tilfreds	
Tilfredshed med overholdelse af aftalte tidspunkter for praktisk hjælp	84	87	Kommer hjemmeplejen til den aftalte tid?	96	
Samlet tilfredshed med den praktiske hjælp **	82	90	Hvad synes du om den hjælp, du får til (rengøring, pakning af snavsetøj mv., indkøbsliste, måltider)? *	85	
Samlet tilfredshed med personlig pleje **	91	90	Hvad synes du om den hjælp, du får til personlig hygiejne? *	83	
			Hvad synes du samlet set om den hjemmepleje, du modtager?	98	

Procenter er afrundet.

I den landsdækkende undersøgelse dækker tal både over modtagere af hjælp i eget hjem og modtagere af hjælp i plejebolig. I Diakonissestiftelsens undersøgelse dækker tal kun over modtagere af hjælp i eget hjem.

Den landsdækkende undersøgelse dækker over regionale forskelle. Tilfredsheden er generelt højest i Region Nordjylland og lavest i Region Hovedstaden. Da rapporten ikke oplyser tal fordelt på regionerne, er det ikke muligt at sammenligne DST's tal med tallene for Region Hovedstaden.

* Procentfordeling beregnet af HM på grundlag af antal svar inden for de nævnte kategorier af hjælp, renset for svar ved ikke/ får ikke hjælp.

** Disse to spørgsmål er i notat fra KL samlet under betegnelsen "kvalitet i hjælpen".

Tilsynsrapporter hjemmeplejen

indsækkelser antal (se note 1)										
	år	antal borgere besøgt	antal generelt tilfredse med levedør	antal der har oplevet aflysning af hjælp	kvalitetsstandard	levering af visiterede ydelser	besked til borger om ændringer	medicin-håndtering	hjælp til selvhjælp	dokumentation i KMD Care og tilbagemelding til visitationen
Kommunal plejegruppe 22	2011	8	6	4	4	1		3		2
Kommunal plejegruppe 23	2011	8	7	0	2	1		4		1
Diakonissens Hjemmepleje	2013	8	8	0	5	2	2	4	1	18
HjemmeHjælpen A/S	2013	13	5	2	4	2	1	5	1	15
Alle tiders pleje og rengøring	2013	5	5	0	1			3	1	8
i alt		42	31	6	16	6	3	19	3	44

indsækkelser i alt	ekskl. D/T
10	8
8	7
32	14
28	13
13	5
91	47

note 1: enkelte indskælpelser falder ikke ind under de nævnte kategorier og er derfor ikke medtaget i tabellen, fx indskælpelse vedr. brug af billedlegitimation

note 2: I tilsynsrapport for Diakonissens Hjemmepleje anføres samtidig, at "Tilsynet bemærker, at Diakonissens Hjemmepleje generelt dokumenterer fyldestgørende i KMD Care"