

Psykiatri- og socialledelsens redegørelse om undersøgelse af Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov – hovedtendenser og konkrete initiativer

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	5
2. Retspsykiatriens opgave og den retspsykiatriske patientgruppe.....	5
3. Baggrund for psykiatri- og socialledelsens beslutning om at iværksætte undersøgelse af Retspsykiatrisk afdeling	7
4. Beskrivelse af undersøgelsesmetoden	8
5. Undersøgelse af den faglige kultur: Hovedtendenser og konkrete initiativer. 8	
5.1 Forståelse af og tilgang til opgaven i Retspsykiatrisk afdeling	10
5.2 Konflikt håndtering og sikkerhed	11
5.3 Ledelse.....	11
6. Afrunding	13

1. Indledning

Psykiatri- og socialledelsens redegørelse om undersøgelse af Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov – hovedtendenser og konkrete initiativer.

I december 2012 besluttede psykiatri- og socialledelsen at få belyst forholdene på den retspsykiatriske afdeling i Risskov. Dette arbejde har bestået af en uvildig undersøgelse af den faglige kultur.

Den uvildige undersøgelse, der blev iværksat i februar 2013, har haft til formål at belyse, hvordan patienter, nuværende og tidligere medarbejdere oplever dagligdagen i afdelingen. Undersøgelsen er vedlagt som bilag 1.

Psykiatri- og socialledelsen redegør nedenfor for:

- 1) Retspsykiatriens opgave og beskrivelse af den retspsykiatriske patientgruppe
- 2) Baggrunden for psykiatri- og socialledelsens beslutning om at iværksætte en undersøgelse af den faglige kultur på Retspsykiatrisk afdeling i Risskov
- 3) Beskrivelse af undersøgelsesmetoderne anvendt i den uvildige undersøgelse af den faglige kultur
- 4) Undersøgelsens hovedtendenser og psykiatri- og socialledelsens initiativer på baggrund af undersøgelsen

2. Retspsykiatriens opgave og den retspsykiatriske patientgruppe

Retspsykiatrisk afdeling udgør sammen med Enhed for retspsykiatri i Regionspsykiatrien Viborg-Skive den specialiserede retspsykiatriske funktion i voksenpsykiatrien i Region Midtjylland.

Afdelingen har regionsfunktion i forhold behandling af retspsykiatriske patienter og højt specialiseret funktion vedrørende behandling af sædelighedskriminelle. Endvidere har afdelingen efter aftale med Justitsministeriet landsdelsfunktion vedrørende mentalobservationer.

Retspsykiatrisk afdeling består i dag af fire sengeafsnit og et ambulatorium:

- R1: 16 senge til intensiv udredning og behandling.
- R2: 16 senge til langvarig behandling, rehabilitering og udslusning.
- R3: 18 senge forbeholdt behandling af retspsykiatriske patienter fra Grønland efter aftale med Grønlands Selvstyre.
- R4: 16 senge til langvarig behandling, rehabilitering og udslusning.
- Retspsykiatrisk ambulatorium: Ambulant behandling, mentalobservation og ambulant opsøgende funktion.

Undersøgelsen af den faglige kultur omfatter sengeafsnittene.

Patientgruppen på Retspsykiatrisk afdeling

En retspsykiatrisk patient er en person, hvis aktuelle status som psykiatrisk patient bunder i en afgørelse truffet af en domstol. I praksis drejer det sig om personer:

- Der inden dommen skal mentalobserveres eller anbringes i varetægtssurrogat i psykiatrien
- Der er idømt en psykiatrisk særforanstaltning: Enten en dom til ambulant behandling, behandling eller en tidsbestemt anbringelsesdom
- Der er undergivet straffuldbyrdelse og som i forbindelse hermed undergives psykiatrisk behandling på grund af opstået psykisk sygdom.

Den retspsykiatriske patientgruppe er ofte kendetegnet ved komplekse problemstillinger, der udover kriminalitet eksempelvis kan omfatte:

- Manglende eller ringe sygdomsindsigt
- En mindre andel af patienterne har en meget begrænset effekt af den tilgængelige medicinske eller terapeutiske behandling
- Udadreagerende adfærd
- Farlighed
- Risiko for at begå ny kriminalitet
- Komplicerende misbrug

Der er imidlertid stor variation i graden af kompleksitet herunder kriminalitetens sværhedsgrad. På den ene side omfatter gruppen drabsmænd og brandstiftere og på den anden side personer, der er dømt for rapserier og dokumentfalsk. For den sidste gruppe gælder, at kriminalitetens sværhedsgrad typisk ikke ville have medført en fængselsstraf. Denne diversitet betyder, at det er nødvendigt at vurdere og behandle patienterne individuelt.

Retspsykiatriens dobbelte opgave: Pleje- og behandlingsopgave og retssikkerhedsperspektiv

Det er domstolene, der beslutter, at en patient er uegnet til straf og derfor skal behandles i psykiatrien som alternativ til et fængselsophold. Ud fra en lægefaglig vurdering kan det være nødvendigt at anvende tvang i forhold til behandling af patientens sygdom. Rammerne for udøvelse tvang er givet i Psykiatrilovens bestemmelser, ligesom for alle andre psykiatriske patienter.

Når en patient indlægges på en psykiatrisk afdeling, skal hensynet til behandlingen vejes op mod dels ønsket om at forebygge ny kriminalitet dels samfundets behov for sikkerhed. Formålet med indlæggelsen er den samme for de retspsykiatriske patienter, som for de øvrige patienter, indlagt i psykiatrien. Primært forsøger man at helbrede patienterne eller som minimum at bringe patienterne i en tilstand, hvor de kan færdes i samfundet.

Udfordringerne ændrer karakter under behandlingsforløbet. I den første periode vil de retspsykiatriske patienter skulle opholde sig i sengeafsnittet og kun få lov til at komme ud i de indhegnede arealer. Senere vil de retspsykiatriske patienter, ligesom andre patienter, der har været indlagt på et lukket sengeafsnit, komme på ledsaget udgang efterfulgt af uledsaget udgang med henblik på resocialisering fra det lukkede sengeafsnit. Hvert skridt i denne proces bygger på en lægefaglig/klinisk vurdering af patientens tilstand.

Udfordringen for psykiatrien i forhold til den retspsykiatriske patientgruppe er således at balancere patienternes behov for behandling med dels befolkningens retsfølelse, dels effektivering af dommen og på den måde fastholde, at retspsykiatriens primære mål er behandling.

Sammenfatning af afdelingens opgave

Den retspsykiatriske afdeling skal løse en svær opgave, hvor der er mange konkurrerende hensyn, som skal afbalanceres omkring den enkelte patient.

Samtidig må det konstateres, at patienternes tilstand til stadighed er i udvikling, hvorfor opgaven er under løbende forandring. Det kan endvidere konstateres, at målgruppen for afdelingen i meget stor udstrækning består af meget psykisk syge patienter i kombination med alvorlig kriminalitet, misbrug og i en vis udstrækning udadreagerende adfærd.

3. Baggrund for psykiatri- og socialledelsens beslutning om at iværksætte undersøgelse af Retspsykiatrisk afdeling

Psykiatri- og socialledelsen valgte i december 2012 at iværksætte en uvildig undersøgelse af behandlingsmiljøet og den faglige kultur på Retspsykiatrisk afdeling i Risskov. Denne beslutning blev truffet på baggrund af dels medie-kritik med omtale af mishandling af patienter og dels en konkret patientklage.

Siden 2007 er der sket omfattende udvidelser i antallet af senge på Retspsykiatrisk afdeling. I 2007 havde afdelingen tre sengeafsnit med i alt 34 sengepladser, og i 2013 var der fire sengeafsnit med i alt 66 sengepladser.

I takt med udvidelserne er der løbende anvendt bistand i forbindelse med blandt andet sikring af de fysiske rammer og gennemgang af arbejdsgangene, ligesom der er indført systematisk anvendelse af risikovurderingsredskaber i patientbehandlingen.

Sikkerheden i Retspsykiatrisk afdeling blev i 2010 gennemgået i samarbejde med Brøset Afdeling, St. Olavs Hospital, Universitetssygehuset i Trondheim, der er regional sikkerhedsafdeling og kompetencecenter for sikkerheds, fængsels- og retspsykiatri.

Der har også været et tæt samarbejde med Kriminalforsorgen om de omfattende bygningsmæssige forbedringer, hvor sikkerhedsforholdene er blevet gennemgået grundigt i de bygninger og på de udearealer, som benyttes af retspsykiatrien.

4. Beskrivelse af undersøgelsesmetoden

Undersøgelsen af den faglige kultur på Retspsykiatrisk afdeling er en uvildig undersøgelse, der er foretaget af Region Midtjyllands Koncern HR og CFK, Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling.

Formålet med undersøgelsen har været at finde ud af, hvordan patienter og medarbejdere oplever dagligdagen i afdelingen. Undersøgelsen har set på arbejdskulturen inden for behandling, rehabilitering og sikkerhed. Relationerne mellem medarbejdere og patienter er desuden blevet udforsket.

For at sikre en dybdegående undersøgelse af forholdene blev det tidligt i forløbet besluttet, at tidligere medarbejdere også skulle have mulighed for at komme til orde.

Undersøgelsen har bestået af interviews med patienter, nuværende og tidligere medarbejdere samt observationer i afdelingen. I alt har 76 medarbejdere fra sengeafsnittene svarende til godt 40 pct. af de ansatte og fire tidligere ansatte deltaget, ligesom ledere fra afdelingsledelse og afsnitsledelse samt stabsmedarbejdere har medvirket. Der har været afviklet 7 fokusgruppeinterviews med i alt 25 patienter svarende til knap 40 pct. af patienterne.

Undersøgelsen er suppleret med en række faktuelle oplysninger om Retspsykiatrisk afdeling, der belyser afdelingens størrelse og personale, skriftlige patientklager, anvendelse af tvang, sygefravær samt arbejdsmiljøet.

Der vedlægges to bilag til redegørelsen:

- Undersøgelse af den faglige kultur, bilag 1
- Faktuelle oplysninger om Retspsykiatrisk afdeling, bilag 2

5. Undersøgelse af den faglige kultur: Hovedtendenser og konkrete initiativer

Undersøgelsen peger på en række positive grundlæggende forhold i Retspsykiatrisk afdeling.

I undersøgelsen beskrives afdelingen generelt som en god arbejdsplads med engagerede og tilfødse medarbejdere, der udfører en meningsfuld og kvalitativ opgaveløsning. En arbejdsplads, hvor medarbejderne generelt føler sig trygge og har tillid til kolleger, og hvor sikkerheden er prioriteret.

Patienterne udtrykker, at personalet overvejende er imødekommende, og at samarbejdet fungerer godt.

Som helhed fremstilles opgaven som behandling og rehabilitering med fundament i relationsarbejde og medicinsk behandling. Gennem resocialiserende og miljøterapeutiske aktiviteter er målet, at patienten kan få et bedre liv uden fornyet kriminalitet efter indlæggelse med eller uden dom. De ansatte vurderer som helhed, at opgaven løses kvalificeret og beriges af den tværfaglige tilgang. Opgavens kompleksitet opleves som fagligt udfordrende og tilfredsstillende.

Samlet beskrives en systematisk anvendelse af risikovurderingsværktøjer med observationer af patienten, der bruges såvel forebyggende i hverdagen samt fremadrettet og støttende for patienten gennem behandlings- og handleplaner. Det overordnede billede er, at de ansatte er gode til deeskalering (nedtrapning af konflikter) gennem dialog og til at undgå, at en patients irritabilitet og eventuelt begyndende aggression trappes op.

Afdelingsledelsen opleves at være i stand til at varetage organisatorisk og strategisk ledelse. Såvel afdelingsledelse som afsnitsledelser opleves generelt både tilgængelige og lydhøre for henvendelser fra medarbejdere.

I undersøgelsen af den faglige kultur identificeres hovedtendenser inden for tre overordnede områder:

- Forståelse af og tilgang til opgaven i Retspsykiatrisk afdeling
- Konfliktåndterning og sikkerhed
- Ledelse

Indenfor hvert af de tre overordnede områder peges der på en række kritiske forhold på Retspsykiatrisk afdeling.

I undersøgelsen nævnes desuden et konkret forløb, der fandt sted for to til to et halvt år siden. I dette forløb havde en medarbejder en uacceptabel adfærd overfor en patient, hvilket medførte, at ledelsen reagerede. Da der var tale om en konkret personalesag, kunne ledelsen ikke informere om dette forløb eller om de ledelsesmæssige reaktioner. På baggrund af den undersøgelse, der nu foreligger, kunne denne sag med fordel have givet anledning til en bredere vurdering af kulturen i Retspsykiatrisk afdeling.

Nedenfor gennemgås de kritiske forhold, undersøgelsen peger på, og der beskrives efterfølgende de otte initiativer, psykiatri- og socialledelsen vil iværksætte på baggrund af undersøgelsens resultater.

Psykiatri- og socialledelsen læser undersøgelsesrapporten således, at både de positive vurderinger og identifikation af de kritiske forhold bygger på ganske

samstemmende tilkendegivelser fra patienter, tidligere og nuværende medarbejdere og ledere.

5.1 Forståelse af og tilgang til opgaven i Retspsykiatrisk afdeling

Initiativ 1

Der sættes i undersøgelsen fokus på behovet for, at de forskellige faggruppers specifikke bidrag og medarbejderes særlige kompetencer både skal være mere tydelige og anvendes bedre. Ligeledes rejses tvivl om de nødvendige eller ønskede kompetencer er til stede hos alle medarbejdere.

Der igangsættes følgende initiativer:

- Funktionsbeskrivelser for alle faggrupper på Retspsykiatrisk afdeling ajourføres og formidles med det formål at tydeliggøre de forskellige faggruppers særlige kompetencer og anvendelsen heraf i det daglige arbejde.
- I forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere prioriteres, at de har tilstrækkelig psykiatrifaglig viden uanset faggruppe. For medarbejdere uden en psykiatrifaglig baggrund skal der gennem efteruddannelse sikres den nødvendige psykiatrifaglige viden, kompetence til konflikt-håndtering og viden om brug af risikovurderingsværktøjer.

Initiativ 2

Alle faggrupper og ledere problematiserer i undersøgelsen de begrænsede lægeressourcer i forhold til kontinuitet og sammenhæng i behandlingsopgaven.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Det undersøges, om der er opgaver, som i dag alene varetages af læger, som i fremtiden kan varetages i samarbejde med andre faggrupper. Dette med henblik på at anvende de tilstedeværende læger bedst muligt.

Aktuelt er der stor opmærksomhed på de vakante lægestillinger på Retspsykiatrisk afdeling, og der er iværksat et samarbejde med rekrutteringsbureauer. Der er en forventning om, at lægemanglen inden for de kommende måneder reduceres.

Initiativ 3

I undersøgelsen tegnes et billede af, at et mindre antal medarbejdere har nedsættende sprogbrug og upassende adfærd over for og om patienter.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Med øjeblikkelig virkning indledes et afdækkende arbejde og identificering af, hvilke medarbejdere der har denne tilgang. Med inddragelse af tillidsrepræsentanterne igangsættes en individuel gennemgang af faglige såvel som personlige medarbejderkompetencer. Det er en ledelsesmæssig opgave efterfølgende at vejlede medarbejdere og at vurdere, om den

enkelte medarbejder lever op til kravene, og tage de nødvendige konsekvenser, hvis det ikke er tilfældet.

Psykiatri- og socialledelsen finder det uacceptabelt, at nogle medarbejdere (skønsmæssigt ca. 10) har en upassende adfærd og en nedsættende sprogbrug over for og om patienter.

5.2 Konflikthåndtering og sikkerhed

Initiativ 4

Undersøgelsen rejser tvivl om deltagelse i kurser i konflikthåndtering og om løbende vedligeholdelse af kompetencer til konflikthåndtering foregår systematisk og grundigt i alle dele af organisationen. Desuden tegnes et billede af en subkultur hos en mindre gruppe medarbejdere, som ikke altid anvender de-escalering, men bruger en hård tone, konsekvens og krav samt af og til en truende adfærd.

Der igangsættes følgende initiativer:

- Der er krav om, at alle medarbejdere prioriterer og deltager aktivt i de obligatoriske kurser i konflikthåndtering. Det skal sikres, at der arbejdes systematisk i alle dele af retspsykiatrien med kurser i konflikthåndtering og løbende vedligeholdelse af kompetencer til konflikthåndtering. Procedurerne for tilmelding til kurser ved ansættelse og for opfølgning i konflikthåndtering vil blive gennemgået.
- Igangsættelsen af en individuel gennemgang af faglige såvel som personlige medarbejderkompetencer (jævnfør initiativ 3) skal medvirke til at sikre, at den subkultur hos en mindre gruppe medarbejdere, som undersøgelsen beskriver, ikke fremover vil være til stede i Retspsykiatrisk afdeling.

Psykiatri- og socialledelsen finder det kritisabelt, at en mindre gruppe medarbejdere ikke deltager aktivt i de obligatoriske kurser i konflikthåndtering og voldsforebyggelse, der udbydes til alle medarbejdere på Retspsykiatrisk afdeling og ikke altid benytter sig af de aftalte risikovurderingsmetoder.

Initiativ 5

Undersøgelsen peger på uenighed om, hvilken betydning "mandsnormeringsprincippet" har for de-escalering og sikkerhed.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Ledelsen i Retspsykiatrisk afdeling vil rekruttere medarbejdere med de relevante faglige og personlige kompetencer.

5.3 Ledelse

Initiativ 6

Undersøgelsen peger på stor variation i udøvelse af ledelse på afsnitsniveau. Det varierer, hvordan der handles på kritik af uhensigtsmæssig tone og adfærd

i konfliktsituationer, som er rapporteret til ledelsen fra kollegaer eller patienter. Samtidig er der for stor tendens til, at det er medarbejderen selv, der beslutter om "jeg gør, hvad jeg finder bedst i situationen" eller "jeg er loyal overfor beslutningerne". Undersøgelsen peger på, at ledelseskapaleten såvel på afdelingsledelsesniveau som på afsnitsniveau er udfordret af vakante overlægestillinger.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Ledelsen i de enkelte afsnit skal styrkes således, at der i alle afsnitsledelser er to ledere med de nødvendige ledelseskompeterer. Det er første prioritet, at afsnitsledelsen består af en overlæge og en afdelings- sygeplejerske. I de tilfælde, hvor det ikke er muligt at rekruttere efter dette ønske, vil ledelsesposter i afsnitsledelsen blive besat med en anden relevant fagperson med ledelseskompeterer.

Styrkelsen af afsnitsledelserne skal sikre, at der er afstemte forventninger til de enkelte personalegrupper, tydelige rammer for det tværfaglige samarbejde og at fælles tilgange og procedurer faktisk gennemføres i de enkelte afsnit. Den styrkede ledelse tæt på de enkelte medarbejdere skal gøre det muligt at udvikle og stille krav til de medarbejdere, som ikke møder patienterne med den nødvendige faglighed eller med en acceptabel tone.

Initiativ 7

Variationen i ledelsestydighed på afsnitsniveau udfordrer en sammenhængende og handlingsorienteret ledelse i afdelingen som helhed.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Et forløb for den samlede ledelse i Retspsykiatrisk afdeling skal styrke det tværgående ledelsessamarbejde og den løbende koordinering i afdelingen. Forløbet skal sikre, at der – tilpasset de konkrete, forskellige og komplicerede opgaver i afsnittene – er et fælles udgangspunkt og rammer for opgaveløsningen og for de holdninger og tilgange, som patienterne mødes med.

Initiativ 8

Afdelingsledelsen beskrives som fortravlede, og der efterlyses tydelige forventninger og konkret handling. Samtidig problematiseres afdelingsledelsens prioritering af strategisk og overordnet ledelse. Undersøgelsen peger på, at ledelseskapaleten såvel på afdelingsledelsesniveau som på afsnitsniveau er udfordret af vakante overlægestillinger.

Der igangsættes følgende initiativ:

- Afdelingsledelsen skal styrkes. Det kan ske ved, at den aflastes for kliniske opgaver eller ved, at der tilføres ressourcer. Den konkrete udmøntning afklares af psykiatri- og socialledelsen efter drøftelse med afdelingsledelsen.

6. Afrunding

Den retspsykiatriske opgave er vanskelig, fordi der er mange konkurrerende hensyn, som skal afbalanceres ved behandling af den enkelte patient. Patienter der ofte er karakteriseret ved alvorlig psykisk sygdom i kombination med alvorlig kriminalitet, misbrug og udadreagerende adfærd. Der er også tale om en meget svær og kompleks ledelsesopgave, som er udfordret af manglen på læger.

Undersøgelsen viser, at de meget komplekse og differentierede opgaver i Retspsykiatrisk afdeling overordnet løses rigtig godt. Der beskrives en kompetent behandling af patienterne, en god arbejdsplads, som løser en meningsfuld opgave og en ledelse, som er tilgængelig og lydhør.

Undersøgelsen peger også på en række kritiske forhold, som kan og skal forbedres. Psykiatri- og socialledelsen sætter derfor otte konkrete initiativer i gang. Med de beskrevne initiativer søger psykiatri- og socialledelsen at løse de udfordringer, undersøgelsen peger på. Det sker ved på den ene side at stille en række krav til ledelsen af Retspsykiatrisk afdeling og på den anden side at iværksætte støttende foranstaltninger, som muliggør, at disse krav opfyldes.

Psykiatri- og socialledelsen finder samlet, at undersøgelsen kortlægger et godt fundament for det videre arbejde i Retspsykiatrisk afdeling.

Psykiatri- og socialledelsen vil i den kommende tid have en særlig opmærksomhed på at indgå i dialog med afdelingsledelsen i arbejdet med gennemførelse af de beskrevne initiativer. Det sker i den almindelige mødevirksomhed, ved de allerede planlagte dialogmøder og ved en række møder med afdelingsledelsen. Psykiatri- og socialledelsen vil således løbende drøfte afdelingens udfordringer og udvikling med ledelsen i Retspsykiatrisk afdeling.

Psykiatri- og socialledelsen vil i samarbejde med afdelingsledelsen følge og støtte arbejdet med de otte initiativer, som på vigtige punkter både kan forbedre afdelingens fremtidige arbejde til gavn for patienter og medarbejdere og betyde en endnu bedre indsats på det retspsykiatriske område.

