

Kompetenceudviklingsprojektet

# ”Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde”

2010-2012

## Evalueringsrapport december 2012

Kompetenceudvikling i sociale botilbud i Borger-  
og Socialservice, Hillerød Kommune



HILLERØD  
KOMMUNE



<b>1</b>	<b>INDLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1	<i>Projektets indhold.....</i>	5
1.2	<i>Projektets mål.....</i>	6
1.3	<i>Evaluering.....</i>	6
1.4	<i>Konklusionen i korte træk.....</i>	6
1.5	<i>Læsevejledning.....</i>	7
<b>2</b>	<b>METODE OG DATA .....</b>	<b>8</b>
2.1	<i>Beboerundersøgelsen .....</i>	8
2.2	<i>Familie/netværksundersøgelsen 2012.....</i>	10
2.3	<i>Evaluering blandt medarbejdere .....</i>	10
2.3.1	<i>Midtvejsevaluering .....</i>	10
2.3.2	<i>Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere .....</i>	10
2.3.3	<i>Skriftlig evaluering af Marte Meo.....</i>	11
2.4	<i>Ledernes evaluering.....</i>	11
2.4.1	<i>Fokusgruppeinterview .....</i>	11
2.4.2	<i>Tjekskemaer.....</i>	11
2.5	<i>Handleplaner .....</i>	12
2.6	<i>Trivselsundersøgelser .....</i>	12
2.7	<i>Evalueringens validitet, repræsentativitet og reliabilitet.....</i>	13
2.7.1	<i>Særligt omkring beboerundersøgelsen .....</i>	14
<b>3</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>15</b>
3.1	<i>Mål 1: Høj grad af selvbestemmelse for beboerne i eget liv.....</i>	15
3.1.1	<i>Sammenfatning .....</i>	15
3.1.2	<i>Praksisformernes anvendelighed ift. forskellige målgrupper .....</i>	16
3.1.3	<i>Praksisformernes brugbarhed og implementering .....</i>	17
3.1.4	<i>Medarbejdernes understøttelse af beboernes selvbestemmelse .....</i>	19
3.1.5	<i>Beboernes opfattelse af deres selvbestemmelse.....</i>	21
3.1.6	<i>Familie/netværkets opfattelse af beboernes selvbestemmelse .....</i>	23
3.1.7	<i>Tilfredshed med bostedet .....</i>	24
3.1.8	<i>Beboerinddragelse og indflydelse på egen handleplan .....</i>	25
3.2	<i>Mål 2: Beboernes muligheder for at have social kontakt.....</i>	27
3.2.1	<i>Sammenfatning .....</i>	28
3.2.2	<i>Beboernes sociale netværk .....</i>	28
3.2.3	<i>Beboere og familie/netværks kontakt.....</i>	28
3.2.4	<i>Medarbejdernes understøttelse af beboernes sociale kontakt via IKT.....</i>	31
3.3	<i>Mål 3: Attraktive arbejdspladser og botilbud med tydelige rammer.....</i>	32
3.3.1	<i>Sammenfatning .....</i>	32
3.3.2	<i>Medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel.....</i>	32
3.3.3	<i>Fælles forståelse af rammer .....</i>	36
3.3.4	<i>Samarbejde mellem familie/netværk og bosted.....</i>	38
<b>4</b>	<b>KONKLUSION OG PERSPEKTIV .....</b>	<b>40</b>
4.1	<i>Opsummering af konklusionerne.....</i>	40
4.2	<i>Det fortsatte arbejde .....</i>	41
4.3	<i>Anbefalinger til fremtidige projekter.....</i>	42



---

### **Bilag**

- 1: "Ét billede af virkeligheden"
- 2: Komplet liste over kursusedtagelse
- 3: Kursusbeskrivelse
- 4: Sammenfatning af samtaler ved midtvejsevaluering 2011
- 5: Beskrivelse af ændringer i organisationen
- 6a: Beboerundersøgelse 2012 (data)
- 6b: Spørgeguide til beboerundersøgelse
- 7: Familie/netværksundersøgelse 2012 (data)
- 8: Medarbejderundersøgelse 2012 (data)
- 9a: Interviewguide til ledergruppe
- 9b: Referat fra fokusgruppeinterview med ledergruppe
- 9c: Tjekskemaer til afdelingsledere (skabelon)
- 9d: Analyse af afdelingsledernes tjekskemaer
- 10a: Tilfældigt udtræk af beboernes handleplaner
- 10b: Analyse af 25 handleplaner
- 11a: Oprindelig puljeansøgning
- 11b: Ændringsrapport til Ministeriet sept. 2010
- 12a: Styringsdokument m. projektplan
- 12b: Projektkommissorium m. business case
- 13: Analyse af Trivselsundersøgelser 2009 + 2012
- 14: Opfyldelse af mål, delmål og succeskriterier (tabelform)

Findes på <https://www.dropbox.com/sh/z1c9o8cmvcori0m/-zEcbSF2Q6>



## Figurer

Figur 1: Gennemsnit af afdelingsledernes skalavurderinger for de fem tilbud.....	18
Figur 2: Medarbejdernes vurdering af kurserne .....	18
Figur 3: Anvendelse af symboler og billeder til at sikre beboerne selvbestemmelse i hverdagen .....	19
Figur 4: Familie/netværkets vurdering af personalets understøttelse af beboernes evne til at klare sig selv.....	20
Figur 5: Beboerens selvbestemmelse i dagligdagen - 2010 vs. 2012 .....	22
Figur 6: Beboernes tilkendegivelse af ønsker overfor familien.....	22
Figur 8: Pårørendes vurdering af beboernes selvbestemmelse.....	23
Figur 7: Beboernes ønsker om at bestemme flere ting selv.....	23
Figur 9: Beboernes opfattelse af hvordan det er at bo i botilbuddet .....	24
Figur 10: Beboernes opfattelse af, hvordan personalet taler til dem .....	24
Figur 11: Familie/netværks tilfredshed med personalets kommunikation med beboerne .....	25
Figur 12: Beboeres deltagelse i møder, der handler om dem.....	26
Figur 13: Beboernes indflydelse på handleplanens indhold .....	26
Figur 14: Medarbejdernes vurdering af, hvorvidt brugen af symboler kan bruges til at understøtte beboernes inddragelse i handleplanen .....	26
Figur 15: Beboernes anvendelse af computer til kontakt med familie .....	29
Figur 16: Beboernes kontakt med venner uden for botilbuddet .....	29
Figur 17: Herbor vs. Skype/CanConnect som støtte til social kontakt 2012 .....	31
Figur 18: Oplever medarbejderne øget faglig stolthed som følge af projektet?.....	33
Figur 19: Oplever medarbejder øget arbejdsglæde som følge af projektet?.....	33
Figur 20: Medarbejdernes engagement og motivation .....	33
Figur 21: Medarbejderes oplevelse af anerkendelse .....	34
Figur 22: Medarbejdernes oplevelse af leders evne til (at støtte til) konflikthåndtering .....	35
Figur 23: Medarbejdernes oplevelse af stemningen i deres afdeling .....	35
Figur 24: Systemisk, løsningsfokuseret tilgang på p-møder .....	36
Figur 25: Systemisk, løsningsfokuseret tilgang i måden at tale med kolleger .....	36
Figur 26: Systemisk, løsningsfokuseret tilgang ifm. drøftelse af beboere .....	36
Figur 27: Lederens formidling af strategier, mål og visioner.....	37
Figur 28: Ledelsens støtte til medarbejdernes prioritering af arbejdsopgaver.....	38
Figur 29: Familie/netværks vurdering af samarbejdet med bostedet .....	39
Figur 30: Familie/netværks vurdering af information fra personalet .....	39

## Tabeller

Tabel 1: Analyserede handleplaner .....	12
Tabel 2: De forskellige metoders velegnethed ift. forskellige målgrupper .....	16
Tabel 3: Metodens anvendelighed ift. at understøtte selv- og medbestemmelse .....	19
Tabel 4: Hyppigheden kontakt mellem familie/netværk og beboere .....	30
Tabel 5: Familie/netværks ønskede kontaktform .....	30



# 1 INDLEDNING

Hillerød Kommune har modtaget midler fra SATS-puljen til et projekt, der har til formål at sikre mere selvbestemmelse og bedre muligheder for kommunikation for de voksne med særlige behov, der bor på kommunens botilbud. Kompetenceudviklingsprojektet 'Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde' har kørt i Hillerød Kommunes sociale botilbud i 2010-2012 og har involveret ledere, medarbejdere og beboere fra Center for Specialpædagogik, Psykiatri og Hjerneskode (botilbuddene Selmersvej Bo- og Rehabiliteringstilbud, Bofællesskabet Godthåbsvej og Boligerne på Herlufdalsvej) og Bocenter for Unge og Voksne med Særlige Behov (Boligerne på Skovstien og Følstruphusene). Begge centre hører under Borger- og Socialservice.

## 1.1 Projektets indhold

Projektet har bestået af kurser for medarbejderne i:

- **Systemisk, løsningsfokuseret tilgang.** Praksisformen<sup>1</sup> tager udgangspunkt i beboerens egne ønsker, mål og initiativer, ved at stille gode spørgsmål og have fokus på løsninger og det, som virker - frem for problemer og det, som ikke virker. Alle medarbejderne har deltaget i kurset, der varede to dage.
- **Billedstøttet kommunikation.** Har generelt fokus på at bruge billeder og andre visuelle hjælpemidler i kommunikationen og i den daglige støtte til beboerne. 88 medarbejdere har deltaget i kurset, der foregik over to kursusgange á 3-4 timer.
- **Talking Mats.** En konkret samtale/interviewmetode, der baserer sig på brugen af billeder, og som er særligt velegnet til at beboere med et begrænset verbalt sprog kan få mulighed for at ytre sig. Kurset bestod af to moduler á fire timer.
- **IKT.** Undervisning i beboernes ret til – og muligheder for - social kontakt, konkret ved brug af videotelefoniprogrammet 'CanConnect', som baserer sig på Skype, samt 'Herbor', der er et mail- og billedprogram med talesyntese, som giver mulighed for, at beboere med begrænset sprog kan sende og modtage mails og organisere billeder. 71 medarbejdere har været på kurset, som foregik over fire kursusgange á fire timer.
- **Marte Meo.** Ressourceorienteret tilgang, hvor man bruger video til at registrere, analysere og forbedre samspil mellem beboer og medarbejder. Tre medarbejdere har taget uddannelsen.

Derudover har lederne deltaget i et **lederudviklingsforløb**, der har handlet om strategi og perspektiv i offentlig ledelse, borger- og brugerperspektivet, det personlige lederskab, kommunikation og mødeledelse og ledelse af medarbejdere - fordelt på 6 moduler á to dage.

For yderligere beskrivelse af kurserne: Se bilag 3. For opgørelse over kursusdeltagelse: Se bilag 2.

<sup>1</sup> 'Praksisformer' vil være fællesbetegnelsen for de metoder/tilgange/redskaber, som medarbejderne har lært på kurserne.



## 1.2 Projektets mål

Fælles fokus for kompetenceudviklingsindsatsen har været at understøtte borgerne i selvbestemmelse og kommunikation. Derudover er der arbejdet med at øge medarbejdernes trivsel ved at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på botilbuddene, bl.a. ved lederudvikling og ved at skabe fælles bevidsthed om de strukturelle rammer, som borgere, medarbejdere og ledere bevæger sig inden for.

Gennem indsatser på disse områder var det målet, der er ved projektets afslutning er:

- Skabt høj grad af selvbestemmelse for borgerne/beboerne i eget liv
- Sket en udvikling i borgernes/beboernes muligheder for social kontakt
- Skabt attraktive arbejdspladser og botilbud med tydelige rammer

## 1.3 Evaluering

Nærværende rapport er en evaluering af Kompetenceudviklingsprojektet. Den er baseret på sammenligninger af tal fra en baselineundersøgelse blandt familie/netværk<sup>2</sup> og beboere fra 2010 og en gentagelse af disse undersøgelser i 2012. Derudover bygger rapporten på fokusgruppeinterview og skriftlige afrapporteringer fra afdelingsledere, undersøgelser blandt medarbejderne, samt sammenligninger af trivselsundersøgelser og handleplaner fra 2009/2010 og 2012. På denne måde kan vi spore ændringer, der kan være et resultat af kompetenceudviklingsindsatsen, samt følge op på de for projektet opstillede mål.

Det skal noteres, at flere af de deltagende botilbud har haft vilkår i projektperioden, som kan have påvirket både medarbejdere, beboere og pårørendes oplevelse og udbytte af projektet. Bofællesskabet Godthåbsvej lukker pr. 1. januar 2013 og har derfor været under afvikling i projektperioden. Derudover er fremtiden for Selmersvej Bo- og Rehabiliteringstilbud i skrivende stund uafklaret, og Boligerne på Skovstien har utidssvarende bygningsforhold, hvorfor også deres fremtid er uvis. Om det har haft en positiv eller negativ effekt på projektet og deltagernes udbytte, kan ikke direkte måles med de metoder, vi har anvendt, men vilkårene har givetvis haft en konsekvens for projektet.

Evalueringen 2012 er foretaget af projektleder Camilla Højgaard Nielsen, projektmedarbejder Birgitte Brems samt medarbejdere fra sekretariatet i Borger- og Socialservice. Rapporten er udarbejdet i oktober-december 2012.

## 1.4 Konklusionen i korte træk

Kompetenceudviklingsprojektet har i store træk opfyldt sit mål om at skabe øget selvbestemmelse for beboerne i de deltagende botilbud gennem at sætte fokus på selvbestemmelsesretten og uddanne medarbejderne i at understøtte beboernes selvbestemmelse. Dette er gjort primært gennem anvendelse af praksisformer, der forbedrer mulighederne for kommunikation mellem personale og beboere.

---

<sup>2</sup> Betegnelsen familie/netværk bruges om pårørende til beboere på bostederne.



Det er i projektperioden ligeledes lykkedes at øge beboernes muligheder for social kontakt, ved at uddanne medarbejderne til at støtte beboerne i anvendelsen af IKT-redskaber til at have kontakt med venner og familie uden for botilbuddet.

Endelig er der taget vigtige skridt i retning af at skabe attraktive arbejdspladser og botilbud med tydelige rammer. Medarbejdernes faglige stolthed og arbejdsglæde er øget i projektperioden, og lederne er i højere grad rustet til at sætte tydelige rammer for indsatsen i de forskellige botilbud.

Læs mere dybdegående konklusioner afsnit 3.1.1, 3.2.1 og 3.3.1 samt i del 4.

## 1.5 Læsevejledning

I del 2 METODE præsenteres og diskuteres de forskellige dataindsamlingsmetoder, så læseren får en introduktion de til forskellige typer data, som evalueringen baserer sig på.

I del 3 ANALYSE er de vigtigste resultater ift. målopfyldelsen trukket frem og den mere 'rå' data kan ses i bilagene, som der løbende henvises til. Analysedelen er struktureret efter projektets tre overordnede mål, der handler om beboernes selvbestemmelse (afsnit 3.1), beboernes mulighed for social kontakt (afsnit 3.2) og attraktive arbejdspladser (afsnit 3.3). Hvert af disse afsnit indledes med en opsummering af målopfyldelsen. For den nærmere opfyldelse af succeskriterier henvises til bilag 14.

I del 4 KONKLUSION OG PERSPEKTIV beskrives rapportens konklusioner, og der gives anbefalinger til hvordan projektets indsatser kan fortsættes efter projektets afslutning. Endelig foreslås vigtige læringspointer til hvis et lignende projekt skal igangsættes i fremtiden.

Det har været en prioritet at præsentere data på en læsevenlig måde. Derfor er rapporten struktureret temmelig stramt med mange overskrifter, så det er muligt at springe mellem afsnit ved hjælp af indholdsfortegnelsen.



## 2 METODE OG DATA

I denne del præsenteres de undersøgelser og data, som evalueringen er baseret på, samt metodiske overvejelser.

Data i denne rapport stammer fra følgende undersøgelser:

- *Beboerundersøgelsen.* Gennemført i efteråret 2010 og efteråret 2012 som strukturerede interviews (se bilag 1 + bilag 6a og 6b).
- *Familie- netværksundersøgelsen.* Gennemført i efteråret 2010 (se bilag 1) og efteråret 2012 som spørgeskemaundersøgelse (se bilag 7).
- *Midtvejsevaluering, spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere og skriftlig evaluering af Marte Meo:* Midtvejsevalueringen gennemførtes i 2011 som fokusgruppeinterviews med samtlige medarbejdergrupper (se bilag 4). Spørgeskemaundersøgelsen gennemførtes elektronisk blandt alle medarbejdere. Begge disse undersøgelser har fokus på kurserne, som medarbejderne har deltaget i, og hvordan de anvender det lærte i praksis (se bilag 8). De tre medarbejdere, der har deltaget i Marte Meo, har pr. mail forholdt sig til nogle spørgsmål, og der refereres til disse mailsvar i rapporten.
- *Fokusgruppeinterviews og månedlige opfølgningsskemaer:* Afdelingsledere og centerlederes erfaringer er blevet opsamlet gennem et fokusgruppeinterview samt månedlige tjekskemaer i april og august-december 2012 (se bilag 9a-9e).
- *Handleplansanalyse:* Her er der taget stikprøver af de pædagogiske handleplaner på de forskellige botilbud, hvorefter de er analyseret ud fra projektets mål (se bilag 10a+10b).
- *Analyse af trivselsundersøgelser 2009 og 2012:* Ud fra en sammenstilling af projektets mål og udvalgte indikatorer er det undersøgt, om der i projektperioden er sket en forandring ift. medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde (se bilag 13).

Derudover baseres rapporten også på generelle indtryk og mindre formaliserede samtaler med medarbejdere, afdelingsledere og centerledere fra de fem botilbud.

### 2.1 Beboerundersøgelsen

#### **Respondenterne**

Der er blevet foretaget beboerinterviews i 2010 og i 2012 (se bilag 1). I 2010 blev 60 tilfældigt udtrukne beboere interviewet, mens der i 2012 blev interviewet 33 tilfældige beboere, fordi det samlede beboerantal i perioden er faldet<sup>3</sup>. Seltersvej Bo- og Rehabiliteringstilbud samt Bofællesskabet Godthåbsvej har fortsat færre end 10 beboere boende, hvorfor alle beboerne her er udvalgt til interview med henblik på at sikre en så stor og repræsentativ svar-masse som muligt. Beboere (og medarbejdere) er blevet orienteret om undersøgelsen og spurgt om de vil deltage. Hvor der i baseline 2010 var 13 spørgsmål, beboerne skulle

<sup>3</sup> Et af de fem botilbud lukker 31/12 2012 og de fleste beboere har fundet et andet sted at bo.





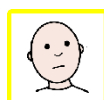
besvare, er der i forbindelse med undersøgelsen i 2012 blevet tilføjet to nye spørgsmål (som foreslået i afsnit 7.3 i afrapportering fra baseline – se bilag 1). Disse spørgsmål omhandler Skype/CanConnect og Herbor, som er de IKT-redskaber, der er arbejdet med i projektet. Til gengæld har vi i erfaringsopsamlingen 2012 valgt ikke at medtage baggrundsspørgsmålet om beboerens køn, eftersom det ikke har været brugt i nogen analysesammenhænge.

### **Interviewform**

I 2010 blev der i beboerinterviews benyttet traditionel spørgeteknik støttet af "smileys". Ja = grøn smiley, nej = rød smiley og nogle gange = gul smiley. Smiley'erne skulle hjælpe borgere med tale- og sprogvanskeligheder. I 2012 blev besvarelsene blandt beboerne ligeledes indsamlet ved personlige interviews, men *Talking Mats-metoden* blev anvendt til at understøtte spørgsmålene. Talking Mats er én af de metoder, som projektet har taget i anvendelse i forbindelse med de gennemførte kurser for medarbejderne på de fem botilbud. Interviewmetoden er særlig egnet til mennesker, der har vanskeligheder med at forstå eller udtrykke sig med det talte sprog eller vanskeligheder med hukommelse og struktur. Metoden går i sin enkelthed ud på, at interviewerens støtter samtalen med billedsymbolkort, når der spørges ind til det emne, der tales om. Det er herefter hensigten, at beboeren svarer på spørgsmålene ved at placere (eller angive, hvor kortet skal placeres) symbolkortene ved hjælp af velcro, på en måtte med en enkel vurderingsskala fra venstre til højre. Der er tre svarmuligheder:



Ja



Nogle gange



Nej

Det har umiddelbart virket som de konkrete og visuelle svarmuligheder har haft en positiv virkning i interviewsammenhængen. Beboerne har været meget interesseret i selve "set up'et", altså måtten og de mange billeder/symboler, og det har særligt været nemmere at få en dialog i gang med de beboere, der har tale- og sprogvanskeligheder. I modsætning til interviewrunden i 2010 er der langt færre tilfælde, hvor interviewerens er i tvivl om beboeren har forstået spørgsmålet. Et eksempel er det måske lidt abstrakte spørgsmål om hvorvidt beboeren finder dét, at have en handleplan, vigtigt. Her svarede 54 % 'ved ikke' i 2010, mod 9 % i 2012. Det kan bl.a. tyde på, at flere beboere har forstået spørgsmålet pga. støtten med symboler.

Overordnet har Talking Mats-metoden gjort det muligt for langt flere beboere at forholde sig til spørgsmålene i beboerinterviewet, og det har været muligt at få beboere i 'tale', som ikke ville have kunne svare i et traditionelt interview. Talking Mats har således vist sig at være et rigtig godt redskab til kvantitative undersøgelser blandt borgere med funktionsnedsættelser.

Der har ved alle beboerinterviews været to medarbejdere fra Borger- og Socialservice tilstede. Én, der har fungeret som interviewer og én, som noterede svarene. Besvarelsene er anonymiserede for at sikre, at beboerne svarede så ærligt som muligt på spørgsmålene.

Data fra beboerinterviews ses i bilag 6a. Spørgeguide ses i bilag 6b.



## 2.2 Familie/netværksundersøgelsen 2012

Undersøgelsen blandt familie/netværk er foretaget i september-december 2010 (baseline – se bilag 1) med en svarprocent på 41,1 % og er gentaget i september-december 2012. På baggrund af erfaringer fra baseline er der på enkelte områder ændret i spørgeskemaet<sup>4</sup>.

Der er i 2012 udsendt 107 spørgeskemaer til familie og netværk, hvoraf 71 er blevet besvaret, svarende til en svarprocent på 66,3 %. Indsamling af data er foregået ved, at der er blevet sendt spørgeskema ud til én pårørende pr. beboer. Var der flere pårørende registeret på den enkelte beboer, blev spørgeskemaet sendt til den pårørende, som af afdelingslederne blev vurderet til at være tættest på beboeren. Spørgeskemaet er blevet sendt ud via e-mail til størstedelen, mens 20 skemaer er sendt ud pr. post til pårørende uden fungerende e-mailadresse for at sikre flest mulige respondenter. Disse skemaer er returneret i den frankerede svarkuvert og efterfølgende tastet ind i spørgeskemaprogrammet Defgo og lagt sammen med besvarelser indkommet elektronisk. Den samlede rapport med opgørelse over alle indkomne besvarelser er til sidst benyttet i dataanalysen. Alle besvarelser er anonyme.

Data kan ses i bilag 7.

## 2.3 Evaluering blandt medarbejdere

### 2.3.1 Midtvejsevaluering

I sommeren 2011 blev der gennemført en midtvejsevaluering af kursusindsatsen i form af fokusgruppeinterviews med medarbejderne, som blev gennemført i samtlige afdelinger i de fem botilbud. Fokus var fremadrettet på hvordan de lærte redskaber kunne implementeres.

Afrapporteringen kan ses i bilag 4.

### 2.3.2 Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere

Der er udsendt 131 elektroniske spørgeskemaer pr. mail til alle medarbejderne i de fem botilbud. Heraf er 64 blevet besvaret, svarende til en besvarelsesprocent på 48,9 %. Der er udformet ét samlet spørgeskema til hele medarbejdergruppen. Til hvert kursus, som har været udbudt i Kompetenceudviklingsprojektet, er listet 6-14 spørgsmål. Spørgeskemaet er udsendt elektronisk via e-mail og er ligesom de andre spørgeskemaer lavet i programmet Defgo. Hver medarbejder har besvaret spørgsmålene under de kurser, som de hver især har deltaget i.

Medarbejderundersøgelsen havde to væsentlige fejlkilder: Der er stor forskel på hvornår de enkelte medarbejdere har deltaget i kurser, og derfor kan kurserne for nogles vedkommende ligge mere end 1 ½ år tilbage i tiden. Der er i spørgeskemaet forsøgt taget højde for dette ved hjælp af korte beskrivelse af kursets indhold og underviser, men fordi der ligeledes har været problemer med at få implementeret

<sup>4</sup> Antal af baggrundsspørgsmål er reduceret fra seks til ét for at understøtte oplevelsen af anonymitet. Derudover er rækkefølgen af mulighederne i skalaspørgsmål er ændret, således at de positive udsagn kommer først, og der er enkelte steder indført mulighed for uddybning samt flere svarkategorier.



redskaberne og tilgangene i praksis (se del 4), kan det ikke udelukkes, at respondenterne har haft svært ved at genkalde sig kurserne. Derudover har alle kurserne bestået af flere moduler, og flere medarbejdere har ikke deltaget i alle moduler pga. sygdom osv. Derfor har nogle respondenter ikke haft optimale forudsætninger for at besvare spørgsmål omkring metodens anvendelighed o.l.<sup>5</sup>

### 2.3.3 Skriftlig evaluering af Marte Meo

De tre medarbejdere, som har gennemgået uddannelsen som Marte Meo-terapeuter, har skriftligt rapporteret ud fra følgende succeskriterier (se også bilag 14):

- 'Marte Meo terapeuterne har gennem deres uddannelse inddraget og undervist kolleger i tilgangen'
- 'Marte Meo tilgangen bruges i praksis af terapeuter og evt. i mindre omfang af øvrige kollegaer, for at understøtte borgerne i større selvbestemmelse'.

Besvarelsenerne indgår i rapporten.

## 2.4 Ledernes evaluering

Lederne på botilbuddene har deltaget i et lederudviklingsforløb gennem projektet, og har således haft fokus på at styrke deres lederrolle i praksis.

### 2.4.1 Fokusgruppeinterview

Der er i november 2012 afholdt et fokusgruppeinterview med ledergruppen for at evaluere på lederudviklingsforløbet. Da de to "oprindelige" centerledere begge har fået nye jobs og flere afdelingsledere er stoppet, er det en lille gruppe, som stod tilbage. Der var inviteret ni ledere og seks deltog i fokusgruppeinterviewet. Selve interviewet foregik i lokaler på Kommunikationscentret og var derfor på "neutral grund", eftersom ingen af de inviterede ledere har tilknytning hertil. Udover projektleder Camilla Højgaard Nielsen deltog endvidere en ekstra medarbejder, som fungerede som mødestyrer og sørgede for at de interviewede holdt sig til emnet.

Interviewguide til fokusgruppeinterview ses i bilag 9a, og et referat fra interviewet ses i bilag 9b.

### 2.4.2 Tjekskemaer

Afdelingslederne har i april, og siden månedligt i perioden 1. september til 1. december 2012 afleveret et skriftligt tjekskema til styregruppen. På skemaet er de blevet bedt om at forholde sig til implementeringen af projektets tre mål. Besvarelsenerne varierer i kvalitet og præcision, men giver alligevel et indblik i udviklingen i de forskellige afdelinger.

<sup>5</sup> Det var intentionen, at spørgeskemaerne skulle skræddersys ud fra deltagerlister, således at medarbejderne kun skulle besvare spørgsmål om kurser, hvor de havde deltaget i størstedelen, men det var ikke teknisk muligt. Medarbejderne skulle derfor selv angive, om de havde deltaget i kurserne.



Tjekskemaerne ses i bilag 9c. Analyse af tjekskemaer ses i bilag 9d.

## 2.5 Handleplaner

Der er flere delmål i projektet, som omhandler den pædagogiske handleplan, fordi det er her, den pædagogiske indsats overfor beboeren beskrives. Ændringer i den pædagogiske tilgang og indsats bør derfor kunne spores i handleplanerne.

Der er udtrukket 25 tilfældige pædagogiske handleplaner for de beboere, som bor på et af de fem botilbud i Hillerød Kommune, der er en del af Kompetenceudviklingsprojektet. Handleplanerne er gennemgået med fokus på projektets delmål omhandlende handleplaner. Der er taget udgangspunkt i senest opdaterede pædagogiske handleplaner for den enkelte beboer og analyseret, hvordan målene afspejler sig konkret i de pædagogiske handleplaner. Vi har i gennemgangen kun noteret eksempler, hvor kompetenceudviklingsprojektets mål og delmål fremgår tydeligt. Der vil således være eksempler på pædagogiske handleplaner, hvor der ikke står noget. Dette betyder ikke nødvendigvis, at der ikke arbejdes efter de skitserede mål og delmål, men blot at det ikke fremgår af de pædagogiske handleplaner.

Tilbud	Antal borgere
Herlufdalsvej	5
Følstruphusene	10
Skovstien 2-12	7
Selmersvej	3
<b>I alt</b>	<b>25</b>

Tabel 1: Analyserede handleplaner

Handleplanerne for de 25 borgere, hvis handleplaner er blevet analyseret, er tidligere blevet undersøgt i forbindelse med det kommunale tilsyn i 2010 og 2011. Disse blev i sin tid udvalgt ud fra en hensigt om, at følgende parametre skulle dækkes: Kvinder og mænd, unge og ældre, borgere der havde været volds- og magtanvendelsesindberetninger for, og nogle der havde boet der i længere og kortere tid. Der er i nærværende analyse blevet set tilbage på denne gennemgang i forhold til de delmål, hvor det var muligt<sup>6</sup>.

De 25 beboere, hvis handleplaner der er blevet set på, svarer til 20 % af Hillerød Kommunes borgere på botilbud. De er fordelt som det kan ses i Tabel 1). Bofællesskabet Godthåbsvej er her ikke repræsenteret, da dette tilbud er ved at blive lukket.

Handleplanerne kan ses i bilag 10a. Analyse af handleplanerne ud fra succeskriterier ses i bilag 10b.

## 2.6 Trivselsundersøgelser

Hillerød Kommunes trivselsundersøgelser fra henholdsvis 2009 og 2012 er i evalueringen anvendt som indikator på nogle af de succeskriterier, der er i projektet. Tabellen nedenfor viser hvilke udsagn fra trivselsundersøgelsen, der anvendes som indikator for et bestemt succeskriterium i projektet (se succeskriterier i bilag 14).

<sup>6</sup> Bemærk at én af de fem beboere hvis handleplan er blevet analyseret, ikke er den samme som det var tilfældet på tilsynet. En beboer er siden da flyttet ud, men da udflyttede og nu indflyttede beboers sager minder om hinanden, er denne medtaget i stedet for.



Succeskriterium fra projektet	Indikator fra trivselsundersøgelse
Medarbejderne oplever faglig stolthed og glæde	"Jeg er motiveret og engageret i mit arbejde"
Afdelingslederne lærer om den anerkendende tilgang og implementerer den i praksis	"Min nærmeste leder anerkender og påskønner min arbejdsindsats"
Medarbejderne har en klar forståelse af de strukturelle rammer for botilbuddene; myndighed, lokalpolitikere og lovgivning	Min nærmeste leder formår at skabe forståelse for organisationens overordnede strategier, mål og visioner
Afdelingslederne bliver klædt på i lederudviklingsforløbet til at håndtere eventuelle konflikter på arbejdspladsen	Min nærmeste leder hjælper mig til at håndtere konflikter/er god til at håndtere konflikter
Medarbejderne trives i den sociale kontekst med kolleger og borgere	Der er en god stemning i min afdeling

Analysen af trivselsundersøgelsens resultater er baseret på den samlede mængde tilbud, som har deltaget i projektet. Begrundelsen for dette er, at der er sket organisationsændringer - afdelinger er blevet delt op – hvilket gør direkte sammenligninger mellem botilbuddene meget vanskelige.<sup>7</sup> Derfor skal det bemærkes, at de samlede tal kan dække over ganske store udsving fra tilbud til tilbud.

Analysen af trivselsundersøgelserne kan ses i bilag 13.

## 2.7 Evalueringens validitet og reliabilitet

Generelt har denne evaluering nogle udfordringer ift. validitet, som gør sig gældende for de fleste forsøg på at måle på effekten af udviklingsindsatser; forskellen mellem baseline og erfaringsopsamling *kan* på nogle områder med stor sandsynlighed tilskrives det fokus, der har været i Kompetenceudviklingsprojektet – men der kan ikke entydigt påvises en årsag/virkningsammenhæng mellem indsatsen og den udvikling, der har været. Siden projektets start i 2010 har de deltagende botilbud været igennem udfordringer af forskellig art, som naturligvis påvirker både medarbejdere, beboere og pårørende, samtidig med at den pædagogiske indsats naturligvis også er tilpasset og udviklet løbende – også uafhængigt af projektets fokus. Evalueringen kan således påpege udviklingstendenser i positiv eller negativ retning, men tendenserne kan ikke entydigt – eller i hvert fald i forskellig grad - kædes sammen med projektets indsats.

Ift. evalueringens reliabilitet, altså målenøjagtighed, ligger udfordringen i høj grad i at det meste af datamaterialet er baseret på undersøgelser, hvor respondenter eller informanter skal angive deres *opfattelse* af dette eller hint, hvilket naturligvis resultaterne følsomme overfor omverdenens generelle påvirkning. Særlig tydeligt er dette ift. beboerundersøgelsen, hvilket vil blive uddybet nedenfor.

<sup>7</sup> Bemærk at ét af spørgsmålene i trivselsundersøgelsen i 2012 har en respondent mere end alle andre spørgsmål, hvilket betyder at basis som oftest er 97 respondenter - men 98 forekommer også.



### 2.7.1 Særligt omkring beboerundersøgelsen

Som det er omtalt i afrapporteringen fra baseline 2010 "Et billede af virkeligheden" (se bilag 1), spænder beboergruppens mentale udviklingsniveau meget bredt, og beboernes forskellige kognitive forudsætninger påvirker sandsynligvis deres besvarelse af spørgsmålene i beboerundersøgelsen. Mange af respondenterne tænker og svarer meget konkret. Nogle formår ikke at forholde sig til spørgsmål på et generelt eller overordnet niveau. Det medfører, at svarerne i højere grad er et resultat af respondentens oplevelse eller følelse *her og nu*, end at svarene er resultatet af en generel reflekteret holdning. Derfor repræsenterer data ét billede af virkeligheden.

Derudover kan der være en bias i, at det er de mest velfungerende beboere, som er i stand til at gennemføre interviewet, og hvis besvarelser derfor indgår i datamaterialet. Interviews med beboere, der ikke har været i stand til at svare på spørgsmål, er enten ikke startet op eller er blevet afbrudt, og tæller ikke med i det samlede datamateriale. Det er derfor, både i 2010 og 2012, de bedre fungerende beboeres besvarelser, der er inddraget i datamaterialet, og de kognitivt svagere beboere er i mindre grad repræsenteret. Talking Mats-metoden, som anvendtes i interviewrunden i 2012, har til dels kunne kompensere for et mere begrænset verbalt sprog og kognitivt udviklingsniveau, men alt i alt er det stadig de mest velfungerende beboere, som har gennemført interviews. Dog er denne udfordring både gældende for baselineundersøgelsen og den opfølgende undersøgelse, hvilket gør resultaterne sammenlignelige.



## 3 ANALYSE

I denne del beskrives undersøgelsens overordnede resultater, og i de tilfælde, hvor undersøgelserne også var en del af Baselineundersøgelsen 2010, vil resultaterne blive sammenlignet. Ses der interessante forskelle, fremhæves disse og årsagssammenhænge forsøges anskueliggjort.

Analyseafsnittet er overordnet struktureret efter projektets mål og delmål, og under hvert mål gives indledningsvis en sammenfatning af tendenserne i det samlede datamateriale, der bidrager til dokumentation af målopfyldelsen. For en fuld redegørelse for opfyldelse af samtlige delmål og succeskriterier henvises til bilag 14.

Data er gengivet uden decimaler for at lette læsningen. Det betyder, at procentsatser sammenlagt ikke altid giver 100 % grundet afrunding. Af samme formidlingsmæssige grunde er det valgt at ift. spørgsmål, hvor respondenterne kun har valgt svarmulighederne 'Ja' eller 'Nej', er det sommetider kun det ene svar, der er afbilledet i figurer, i og med at det modsatte svar blot repræsenterer den resterende andel.

### 3.1 Mål 1: Høj grad af selvbestemmelse for beboerne i eget liv

Helt centralt for projektet er målet om at øge beboernes muligheder for selvbestemmelse. Der er sat ind med kompetenceudvikling, der har haft til formål at skærpe medarbejdernes fokus på selvbestemmelse og deres kompetencer inden for særligt kommunikation, som er en forudsætning for, at beboerne kan give udtryk for deres ønsker. I det følgende vil vi beskrive selvbestemmelsen set fra hhv. beboernes, medarbejdernes og familie/netværkets perspektiv.

#### 3.1.1 Sammenfatning

Der er igennem projektet skabt ny praksis, så medarbejderne kan understøtte beboerne i deres selvbestemmelse. Medarbejderne har lært en række forskellige metoder og tilgange, som i forskellig grad findes anvendelige til at understøtte selvbestemmelsen hos både beboere med moderate og svære fysiske og psykiske funktionsnedsættelser. Medarbejderne oplever, at særligt billedstøttede kommunikationsformer er brugbare til at understøtte beboernes indflydelse, både generelt og specifikt ift. handleplanen. Derudover er der i projektperioden sket et kvalitetsløft af de pædagogiske handleplaner, således at der i højere grad er fokus på individuelle, kommunikative tilgange og tydelige mål og delmål.

Beboerne har i projektperioden oplevet en stigning i deres indflydelse på hverdagens gøremål, og en større andel angiver, at de taler med deres familie om hvad de ønsker. Beboerne er desuden i løbet af projektperioden i højere grad blevet inddraget i udarbejdelsen den pædagogiske handleplan, og flere har indflydelse på, hvad der skal stå i handleplanen.

Familie/netværk oplever generelt, at beboerne har større fokus på selvbestemmelse, men deres vurdering af beboernes muligheder for at klare sig selv, og have selvbestemmelse i hverdagen, er blevet ringere i projektperioden.



### 3.1.2 Praksisformernes anvendelighed ift. forskellige målgrupper

Gennem kompetenceudviklingsprojektet har alle medarbejderne deltaget i kursus i 'Systemisk, løsningsfokuseret tilgang', og en stor del af medarbejderne har deltaget i kursus i 'IKT' og kursus i 'Billedstøttet kommunikation'. Derudover har syv medarbejderne taget et superbrugerkursus i 'Talking Mats'<sup>8</sup>. Det er et delmål i projektet, at praksisformerne skal kunne anvendes til beboere med forskellig grad af funktionsnedsættelser, og dette undersøges gennem medarbejderundersøgelsen.

Medarbejderne er blevet spurgt om hvilke grupper af beboere, som de forskellige praksisformer er særligt velegnede til. De har haft mulighed for at krydse af i flere felter. Som det kan ses i Tabel 2, er det medarbejdernes vurdering, at Billedstøttet kommunikation og Talking Mats, som begge baserer sig på visuel understøttelse af samtalen, er de praksisformer, der er mest velegnede til beboere med svære eller moderate fysiske og/eller psykiske (kognitive) funktionsnedsættelser, og det er også de metoder, der generelt vurderes til at være mest anvendelige ift. alle målgrupper.

Den systemisk, løsningsfokuserede tilgang samt Skype/CanConnect og Herbor er ifølge medarbejderne mest velegnet til beboere med lettere funktionsnedsættelser, og heraf vurderes Skype/CanConnect generelt til at være lidt mere anvendeligt ift. alle målgrupper end de to andre tilgange (se Tabel 2).

Så hvor alle praksisformerne, ifølge medarbejderne, er brugbare og velegnede til gruppen af beboere med moderate funktionsnedsættelser, så er beboerne med lette og svære funktionsnedsættelser sværere at ramme med alle metoderne/tilgangene. Medarbejderne oplever, at særligt den systemisk, løsningsfokuserede tilgang og IKT-redskaberne er svære at bruge sammen med gruppen af beboere med svære fysiske og/eller psykiske funktionsnedsættelser.

Tabel 2: De forskellige metoders velegnethed ift. forskellige målgrupper

		Tilgang/metode				
		Løsningsfo- kuseret tilgang	Herbor	Skype/ Can- Connect	Billedstøt- tet kommuni- kation	Talking Mats
Beboergruppe	Svære funktionsnedsættelser	22 %	23 %	28 %	56 %	60 %
	Moderate funktionsnedsættelser	59 %	60 %	63 %	86 %	100 %
	Lette funktionsnedsættelser	61 %	70 %	73 %	65 %	80 %
	Ingen af de ovenstående	0 %	5 %	3 %	2 %	0 %
	Ved ikke/ ubesvaret	13 %	3 %	8 %	2 %	0 %
<b>Antal respondenter:</b>		<b>54</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>5<sup>9</sup></b>

<sup>8</sup> Fordi kun tre medarbejdere deltog i Marte Meo-forløbet, er der ikke i medarbejderspørgeskemaundersøgelsen spurgt til Marte Meo-uddannelsen. De tre studerende har i stedet besvaret nogle spørgsmål pr. mail (se afsnit 2.3.3)

<sup>9</sup> Kun syv medarbejdere er blevet tilbudt et udvidet Talking Mats-kursus, og heraf er det kun de fem, der har besvaret spørgeskemaet.





### 3.1.3 Praksisformernes brugbarhed og implementering

Det er i afdelingsledernes månedlige afrapporteringer tydeligt at se, at tiden er en begrænsende faktor ift. at medarbejderne kan arbejde med de lærte praksisformer, særligt IKT og billedstøttet kommunikation<sup>10</sup>. De enkelte afdelinger har daglige udfordringer som eksempelvis fravær, hvilket får afgørende betydning for hvilke ressourcer, som man i afdelingen har at gøre godt med. Er der derfor dage, hvor medarbejderantallet er reduceret betydeligt ift. det planlagte, er det de basale behov hos beboerne, som ressourcerne koncentrerer om, dvs. primært plejeopgaver. Afdelingslederne beskriver i tjekskemaerne, hvordan de forsøger at afsætte tid i dagligdagen til, at enkelte medarbejdere kan sætte sig ned og arbejde med nogle af redskaberne sammen med udvalgte beboere. Endvidere har fire ud af seks afdelingsledere valgt at have IKT med som et fast punkt på dagsordenen på deres personalemøder, for på den måde at få italesat og tydeliggjort overfor medarbejderne, at det er et område, som de forventes at prioritere. To afdelingsledere nævner, at de også er begyndt at tage emnet "kommunikation" med i deres MUS-samtaler med medarbejderne (se bilag 9c+9d).

Flere af afdelingslederne fortæller, at billedstøttet kommunikation bruges af medarbejderne, til sammen med beboerne, at planlægge alt fra fødselsdage, hjemmedage, ferier og til evt. udflytning fra bostedet. Talking Mats er taget i anvendelse på alle bostederne, og alle afdelingerne har i forbindelse med projektet købt 1-2 spørgekits, som indeholder en spørgeguide, en måtte samt færdigudarbejdede symbolkort. Afdelingslederne på de fem tilbud giver udtryk for, at Talking Mats-metoden bruges i afdelingerne til beboerinterviews og særligt til handleplansinterviews. De giver endvidere udtryk for, at de i mange af afdelingerne forventer at komme til at arbejde endnu mere med Talking Mats i den kommende tid, da mange af afdelingerne står overfor at skulle lave nye handleplaner med beboerne (se bilag 9d).

Implementeringen af den systemisk, løsningsfokuserede tilgang er mere utydelig. En afdelingsleder skriver, at den løsningsfokuserede tilgang er blevet tydeligere i deres handleplaner, og at hun som leder ofte tager udgangspunkt i den løsningsfokuserede tilgang og spørger ind til problematikker ved at se på hvad der fungerer, bekymrer og hvad der skal ske (indsatsen/målene). Hun oplever, at de bruger spørgsmålene fra den løsningsfokuserede tilgang både i forhold til beboere og i forhold til personalerettede emner. Til gengæld er det ikke hendes fornemmelse, at personalet bruger tilgangen af sig selv, og det er derfor nødvendigt, at hun som leder får gjort tilgangen tydeligere i deres dagsorden (se bilag 9b).

#### Skalavurderinger

Afdelingslederne har i løbet af det sidste halvår af projektet svaret på skalaspørgsmål (jf. den løsningsfokuserede tilgang), for at implementeringen kunne evalueres løbende (se bilag 9d). Spørgsmålene lød som følger:

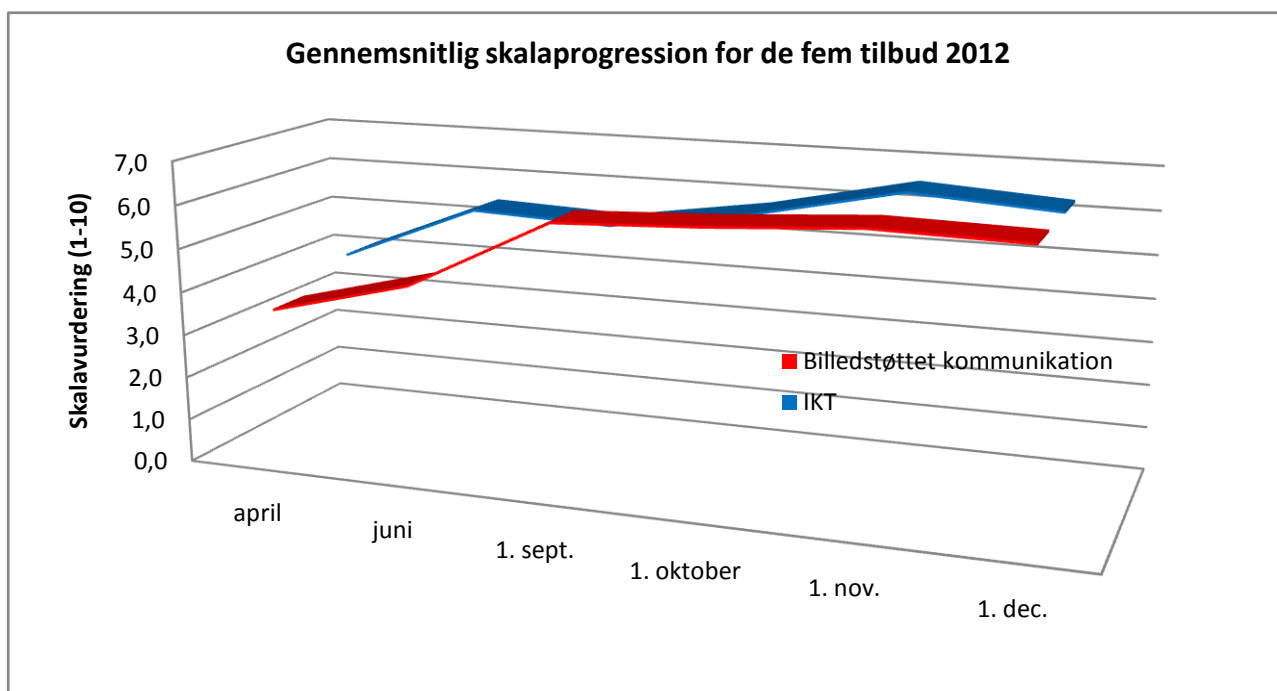
- *"Borgerne får støtte i hverdagen til at bruge Herber og CanConnect: På en skala fra 1-10, hvor 10 står for, at I har nået målet, og 1 står for, at I slet ikke er kommet i gang med at bruge nogle af IT værktøjerne, hvor vil I så sige, at I er i dag?"*

<sup>10</sup> Den systemisk, løsningsfokuserede tilgang har en lidt anden karakter end de mere redskabsprægede kurser i billedstøttet kommunikation (herunder Talking Mats) og i IKT-redskaberne Herber og Skype/CanConnect..



- "Borgerne inddrages i at lave deres egne handleplaner/madplaner/ferieplaner/plan for dagens aktivitet osv. vha. Billedstøttede kommunikation: På en skala fra 1-10, hvor 10 står for, at I har nået målet, og 1 står for, at I slet ikke bruger det, hvor vil I så sige, at I er i dag?"

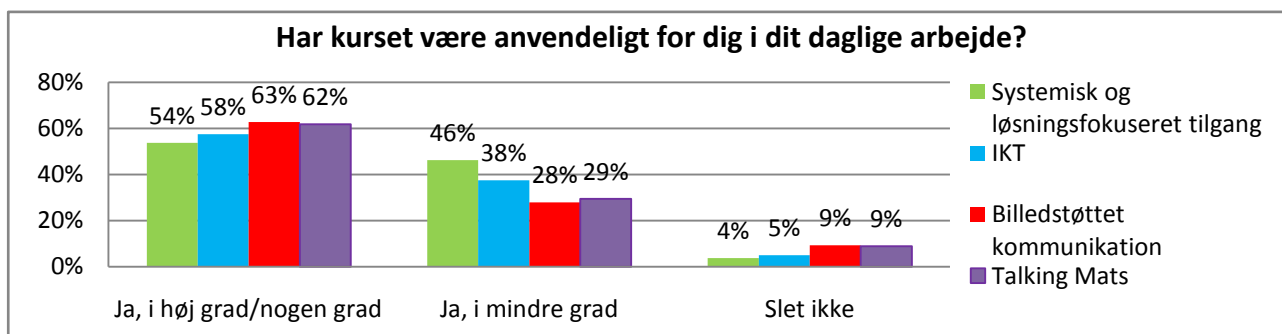
Der er, samlet set, sket en positiv udvikling i afdelingsledernes skalavurderinger i perioden, hvilket også kan ses af Figur 1. Den gennemsnitlige skalavurdering dækker over store variationer fra afdeling til afdeling (se bilag 9d).



Figur 1: Gennemsnit af afdelingsledernes skalavurderinger for de fem tilbud

### Medarbejdernes vurdering af kursernes brugbarhed generelt

Generelt vurderer medarbejderne alle kurserne til at have en god anvendelighed i dagligdagen (se Figur 2). Tendensen er her den samme, som ses i Tabel 2 på s. 16: Billedstøttet kommunikation og Talking Mats vurderes af den største andel at være mest anvendelige, mens IKT-redskaberne og den løsningsfokuserede tilgang ligger lidt lavere. Alt i alt vurderer over halvdelen af medarbejderne dog, at samtlige redskaber i høj eller nogen grad er anvendelige i hverdagen.



Figur 2: Medarbejdernes vurdering af kurserne



### 3.1.4 Medarbejdernes understøttelse af beboernes selvbestemmelse

Det er ligeledes et mål i projektet og dermed for kompetenceudviklingsindsatsen, at medarbejderne bliver bedre til at understøtte beboernes selvbestemmelse.

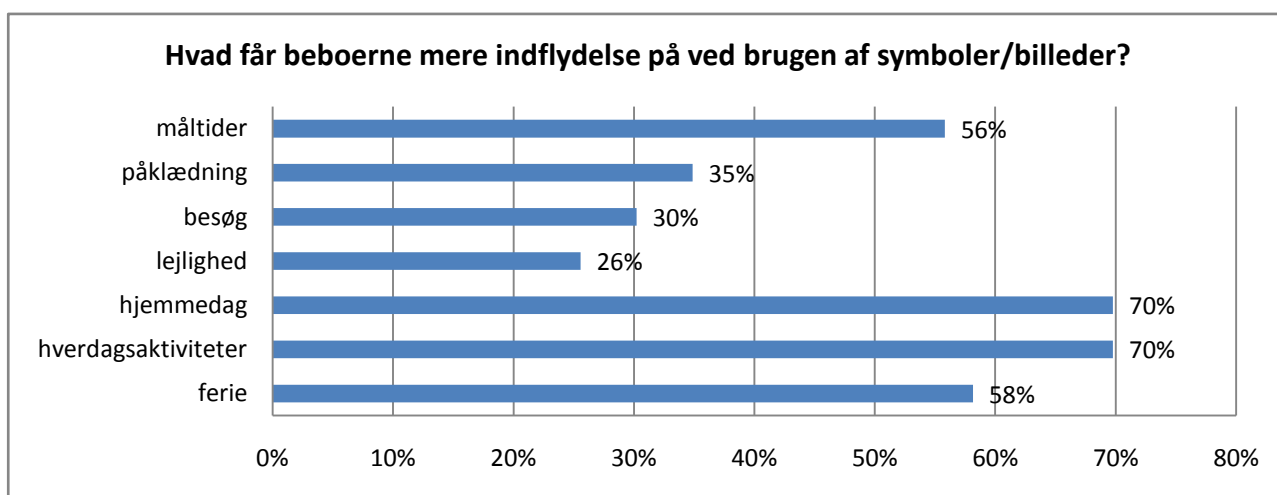
#### **Kursernes anvendelighed ift. at sikre selvbestemmelse i hverdagen**

Omkring 3/4 af medarbejderne mener, at kurserne i systemisk, løsningsfokuseret tilgang, billedstøttet kommunikation og Talking Mats i høj eller nogen grad er anvendelige til at understøtte beboernes selv- og bestemmelse. Særligt billedstøttet kommunikation opleves i høj grad som anvendelig, og det er den metode, som færrest oplever som mindre eller slet ikke anvendelig (se Tabel 3).

"Er metoden/tilgangen er anvendelig ift. at understøtte beboernes selv- og medbestemmelse?"	Systemisk, løsningsfokuseret tilgang	Billedstøttet kommunikation	Talking Mats <sup>11</sup>
Ja, i høj grad	24 %	44 %	29 %
Ja, i nogen grad	52 %	40 %	44 %
Ja, i mindre grad	19 %	12 %	15 %
Slet ikke	6 %	5 %	12 %

Tabel 3: Metodens anvendelighed ift. at understøtte selv- og medbestemmelse

Det er medarbejdernes opfattelse, at beboernes selvbestemmelse i dagligdagen i høj grad støttes ved brug af symboler og billeder, som praksisformerne billedstøttet kommunikation og Talking Mats baserer sig på. Særligt kan billeder ifølge medarbejderne hjælpe med at støtte op om beboernes selvbestemmelse når det gælder hjemmedage, hverdagsaktiviteter, ferie og måltider (jf. Figur 3)



Figur 3: Anvendelse af symboler og billeder til at sikre beboerne selvbestemmelse i hverdagen

<sup>11</sup> Kun syv medarbejdere er blevet tilbudt et udvidet Talking Mats-kursus, og heraf er det kun de fem, der har besvaret spørgeskemaet.



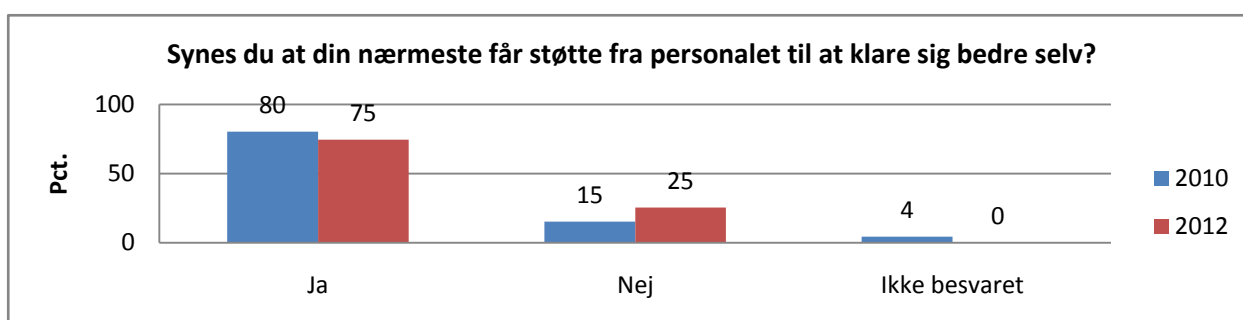
### **Marte Meo som redskab**

Formålet ved at uddanne tre Marte Meo-terapeuter er, at de skal fungere som ressourcerpersoner og være med til at kvalificere deres kollegers arbejde. De tre medarbejdere, har alle været i gang med en række cases, som hver tager udgangspunkt i en beboer og en "omsorgsperson"<sup>12</sup>. I forbindelse med disse cases arbejder de konkret med Marte Meo-metoden og den ene af de tre angiver, i den skriftlige evaluering, at han inddrager sine kollegaer ved blandt andet at tale om Marte Meo-metoden på deres refleksionsmøder og supervisere dem ift. metoden under de igangværende forløb (cases). En anden af de studerende fortæller, at den mest effektive måde, hvorpå de andre medarbejdere kan få viden og færdigheder ift. metoden, er ved, at de deltager i et caseforløb med en beboer. Herigennem får den enkelte medarbejder udviklet sine kompetencer over tid ved løbende at få tilbagemeldinger fra den Marte Meo-studerende på egen praksis, indtil målet er nået. Alt efter hvilken problemstilling, man som Marte Meo-terapeut har valgt at arbejde med, forløber en case over 1-3 måneder. Én af de studerende fortæller, at: "I denne periode bliver omsorgspersonen udrustet med udviklingsstøttende kompetencer, som gør vedkommende i stand til præcist at understøtte beboerens egne initiativer til livsudfoldelse. Denne intervention fremmer ligeledes beboerens lyst til at mestre eget liv. Ligeledes opleves det, at lysten til at mestre eget liv højner beboerens funktionsniveau og kan genskabe tabte praktiske færdigheder".

Selve formidlingen af Marte Meo-tilgangen foregår mest effektivt i et terapeutisk rum, hvor kun en omsorgsperson deltager. Formidling af metoden på det mere generelle plan er ifølge den ene af de studerende knap så effektiv og mere tiltænkt som en appetitvækker til kommende casesdeltagere. Særligt to af de studerende giver udtryk for, at de finder det har været svært at få tid til at gå fra deres almindelige arbejdsopgaver og arbejde med Marte Meo og de obligatoriske cases, som der ligger i uddannelsen. Det har været til frustration for dem, da de oplever, at de lader deres kollegaer i stikken.

### **De pårørendes opfattelse af personalets støtte**

Familie/netværk er også blevet stillet spørgsmål omkring deres opfattelse af personalets støtte til selvbestemmelse. En stor del af familie/netværket svarer både i 2010 og 2012 'Ja' til spørgsmålet: "Synes du, at din nærmeste får støtte af personalet til at klare sig bedre selv?". Men der er i projektperioden sket en stigning i andelen, der svarer 'Nej' til spørgsmålet, fra 15 % i 2010 til 25 % i 2012<sup>13</sup> (se Figur 4)



Figur 4: Familie/netværkets vurdering af personalets understøttelse af beboernes evne til at klare sig selv

<sup>12</sup> En medarbejder, som går ind og arbejder konkret med beboeren i et caseforløb.

<sup>13</sup> Imidlertid skal medtænkes, at hvor alle familie/netværk har besvaret spørgsmålet i 2012, var der i 2010 4,35 % som slet ikke udfyldte spørgsmålet.



Knap én ud af fire af respondenterne i familie/netværksundersøgelsen oplever altså, at medarbejderne ikke understøtter beboeren i at klare sig bedre selv. Vi har i 2012 indført en mulighed for, at familie/netværk kunne uddybe deres svar, og der er i prosasvarene følgende tendenser:

Nogle angiver, at personalemangel er skyld i, at deres nærmeste ikke får støtten, for eksempel denne respondent: "Ved at få mere personale på afdelingen. Personalet vil meget gerne, men har ikke tid, da der er meget tidskrævende beboere". Andre foreslår helt konkret, at personalet giver beboerne flere opgaver i hverdagen, fx at hjælpe i køkkenet, købe eget tøj osv. Andre igen mener, at der skal mere pædagogisk arbejde til, for at støtte beboerne i at blive bedre til at klare sig selv.

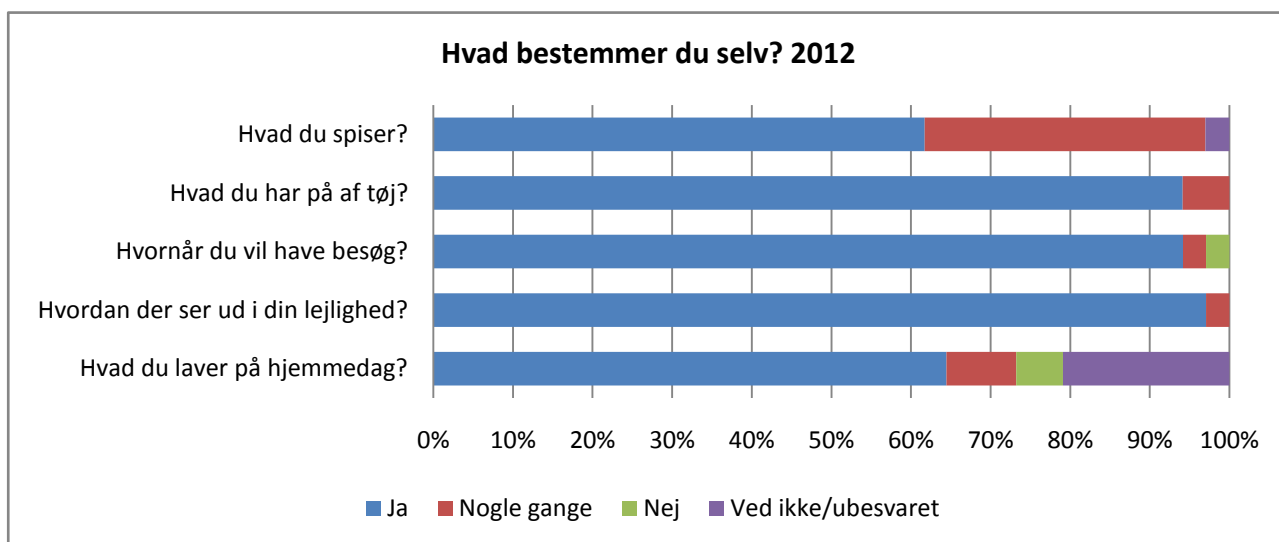
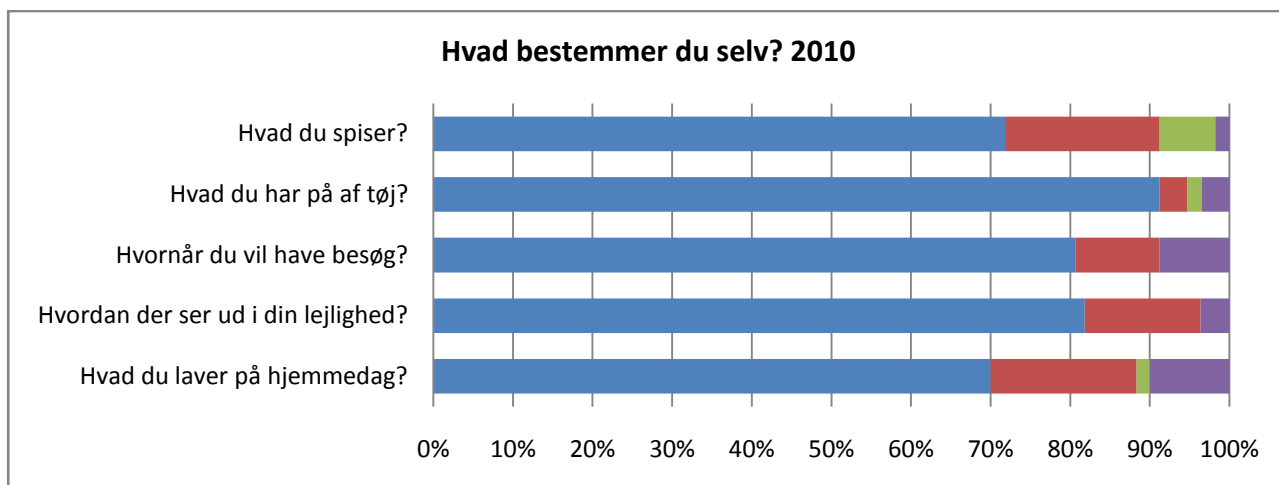
Familie/netværkets holdning til, hvorvidt der tages nok *individelt hensyn* til deres nærmeste, er forbedret i projektperioden. Hvor 37 % af de pårørende i 2010 gav prosasvar, som kan tolkes som positive, var det i 2012 46 % af respondenterne, som havde en positiv opfattelse af de individuelle hensyn, der tages til deres nærmeste på bostedet (se bilag 7). Af de negative respondenter i 2012 mener en stor del, at personalets manglende tid er årsagen, som det eksempelvis ses af følgende svar: "Det er pga. manglende personale. Det personale, der er der, gør hvad de kan".

Alt i alt er der blandt familie/netværket ikke en tydelig tendens til, at opfattelsen af personalets individuelle hensyn til beboerne og støtte til beboernes selvbestemmelse er forbedret i projektperioden.

### 3.1.5 Beboernes opfattelse af deres selvbestemmelse

#### ***Inddragelse af borgeren i beslutninger om daglige gøremål***

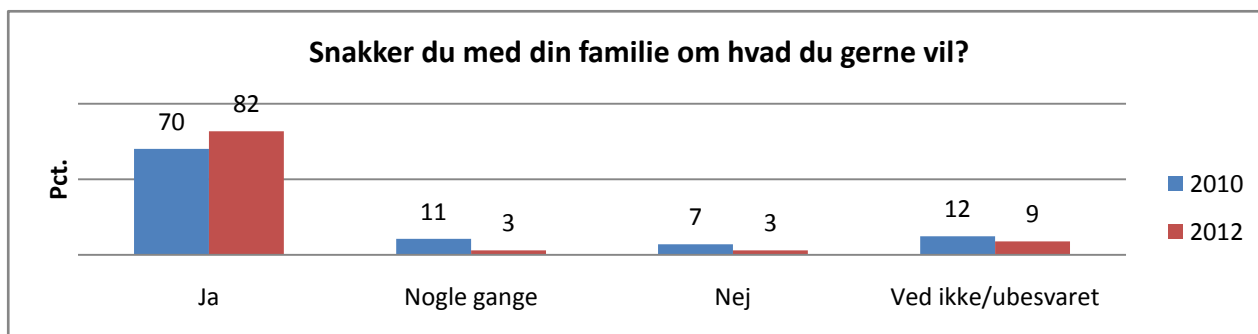
En større andel af beboerne oplever i 2012, at de har indflydelse, når det kommer til at bestemme, hvornår de vil have besøg, hvordan der ser ud i deres lejlighed samt hvad de har på af tøj. Indflydelse i forhold til at bestemme, hvad de laver, når de har hjemmedag, ser umiddelbart ud til at være gået en smule ned, og deres oplevelse af at være med til at bestemme, hvad de skal have at spise, er også dårligere i 2012 end i 2010 (se Figur 5 på næste side).



Figur 5: Beboerens selvbestemmelse i dagligdagen - 2010 vs. 2012

#### At tale med familien om hvad man vil

Som en indikator for selvbestemmelse er beboerne ligeledes blevet spurgt hvorvidt de taler med deres familie om hvad de gerne vil (har lyst til). Her er der i projektperioden sket en stigning fra 70 % i 2010 til 82 % i 2012 (se Figur 6).



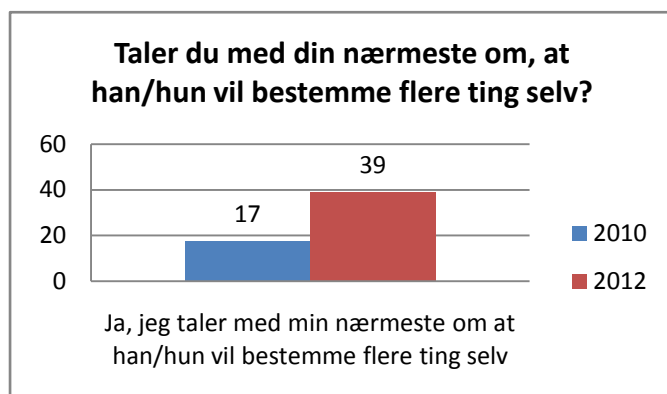
Figur 6: Beboernes tilkendegivelse af ønsker overfor familien



Alt i alt er det beboernes opfattelse, at deres selvbestemmelse ift. daglige gøremål, og deres mulighed for at tale med deres familie om, hvad de gerne vil lave, er øget i projektperioden.

### 3.1.6 Familie/netværkets opfattelse af beboernes selvbestemmelse

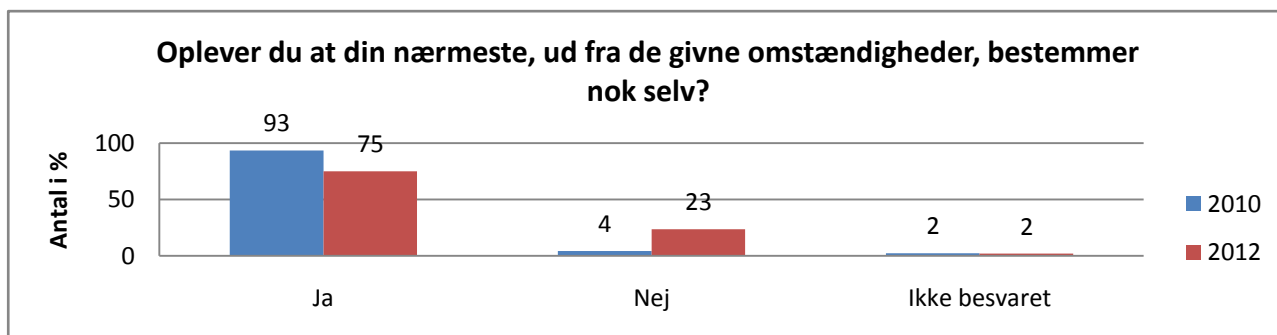
Familie/netværkets opfattelse er ligeledes en vigtig indikator for, om projektets indsats for at forbedre beboernes selvbestemmelse har virket.



Figur 7: Beboernes ønsker om at bestemme flere ting selv

Familie/netværket er blandt andet blevet spurgt til hvorvidt de oplever, at deres nærmeste er blevet mere opmærksom på sin selvbestemmelse. På spørgsmålet: "Taler du og din nærmeste om, at han/hun gerne vil bestemme flere ting selv"? svarer hele 39 % af familie/netværket "Ja" modsat 17 % i 2010. Der er således i projektperioden sket en fordobling af andelen af respondenterne, der svarer, at de taler med beboerne om at bestemme mere (se Figur 7)

Familie/netværket er også blevet spurgt direkte til hvordan de vurderer beboernes selvbestemmelse. På spørgsmålet 'Oplever du, at din nærmeste, ud fra de givne omstændigheder, har mulighed for at bestemme nok selv?' er de pårørende generelt blevet noget mere negative. Hele 23 % af familie/netværket oplever i 2012, at deres nærmeste *ikke* bestemmer nok selv, mens tallet i 2010 kun var på 4 % (se Figur 8).



Figur 8: Pårørendes vurdering af beboernes selvbestemmelse

Familie/netværket har haft mulighed for at uddybe ovenstående svar med forslag til, hvor der burde være større inddragelse af beboerne. Her handler de negative svar særligt om, at der mangler aktiviteter og støtte fra personalet, men de positive svar på samme måde handler om relationer mellem personale og beboere (se bilag 7).

Der tegner sig altså i 2012 et billede af, at flere af familie/netværk og beboerne i højere grad er begyndt at kommunikere om, hvad beboeren har af ønsker for sit liv. Det kunne tyde på, at det fokus, som medarbejderne og ledelse på de fem botilbud har haft på bl.a. øget med- og selvbestemmelse i

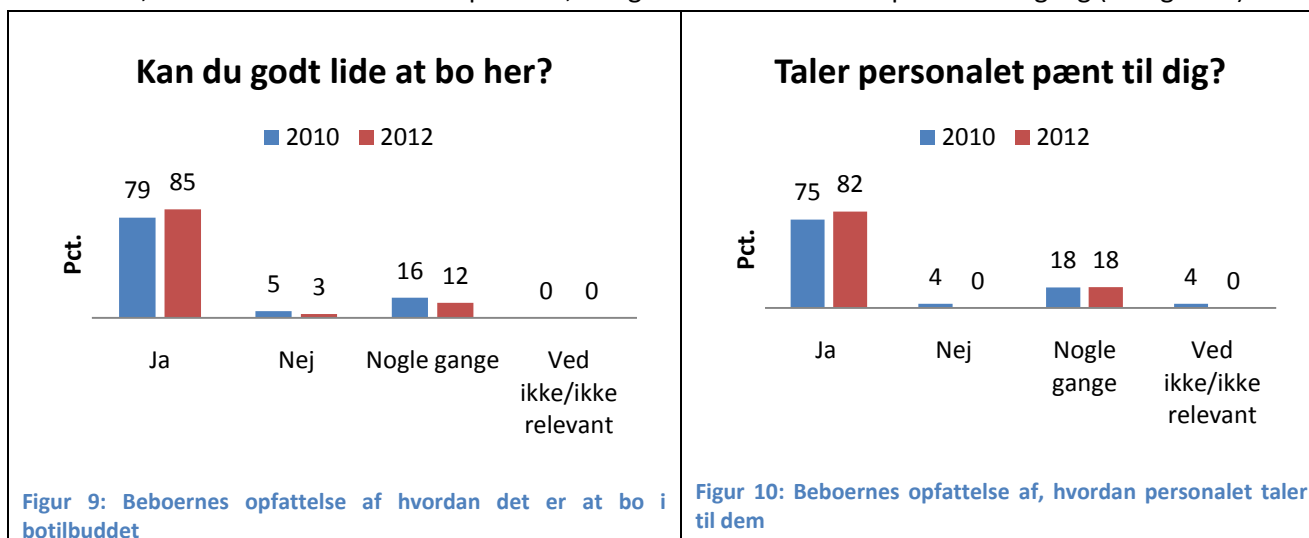


projektperioden, har haft en afsmittende effekt i beboernes øjne, mens familie/netværkets vurdering af beboernes selvbestemmelsesmuligheder ikke er blevet bedre i projektperioden.

### 3.1.7 Tilfredshed med bostedet

#### Hvad siger beboerne?

Som det også er beskrevet i rapporten fra 2010 (se bilag 1), er det helt afgørende for menneskers velbefindende, at man er tilfreds med det sted, hvor man bor. Derfor er det centralt at kigge på, hvor tilfredse beboerne er med deres botilbud. Sammenlignet med 2010, er der i 2012 sket en positiv stigning: I 2012 angiver 85 % af beboerne (kontra 79 % i 2010), at de er glade for at bo på deres botilbud (se Figur 9). På spørgsmålet 'Taler personalet pænt til dig?', svarer 82 % af beboerne "ja". Dette skal sammenholdes med 2010, hvor 75 % havde samme oplevelse, så også her er der sket en positiv fremgang (se Figur 10).



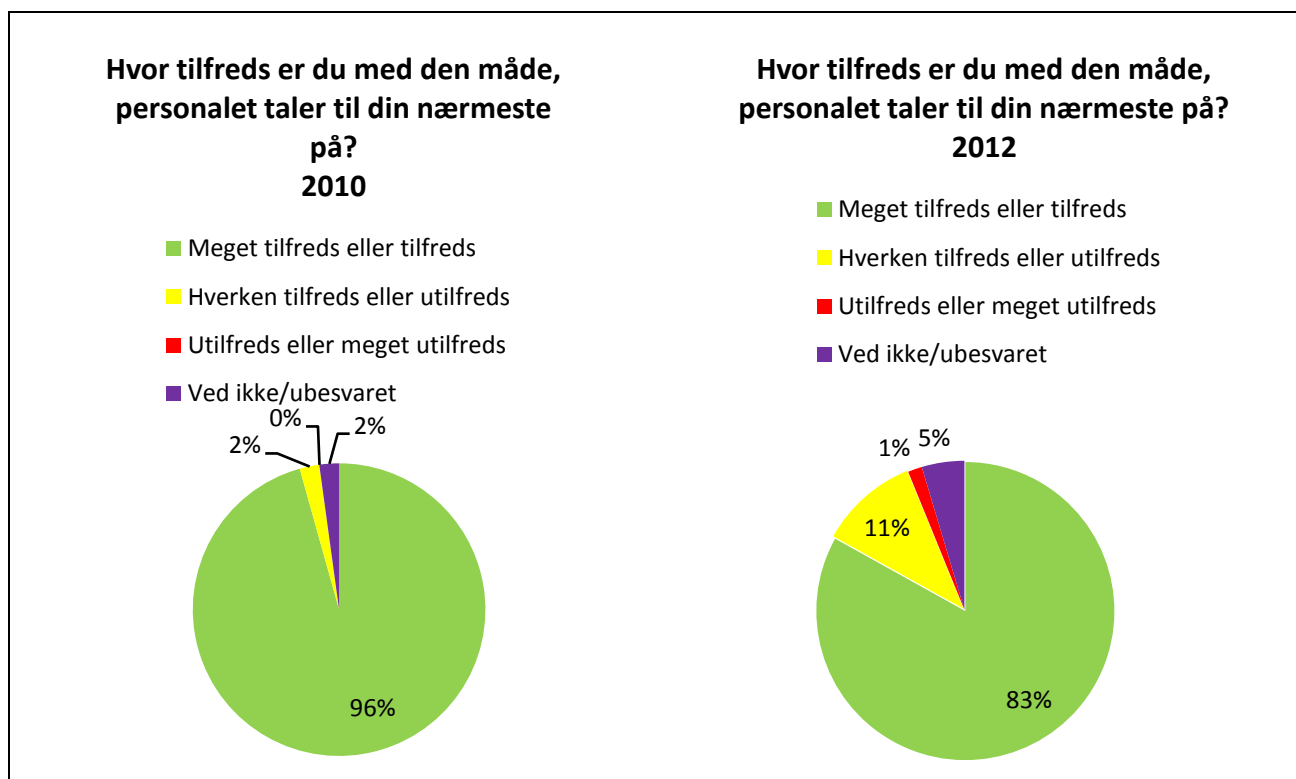
#### Familie/netværkets opfattelse af bostedet

Som en del af afdækningen af beboernes selvbestemmelse er der i evalueringen spurgt ind til de pårørendes oplevelse af kommunikationen mellem personalet og beboere, fordi en god tone ses som tegn på, at man bliver respekteret som menneske og mødes på ligeværdig vis.

På spørgsmålet: "Hvor tilfreds er du med den måde personalet taler til din nærmeste på?" svarer 83 % af familie/netværk i 2012, at de er enten meget tilfredse eller tilfredse. Sammenholdes dette med familie-netværksundersøgelsen fra 2010, hvor 96 % tilkendegav at være enten meget tilfredse eller tilfredse, ses et fald i tilfredsheden (se Figur 11 nedenfor).

Således er der i projektperioden sket et fald i familie/netværkets tilfredshed med kommunikationen mellem deres nærmeste og personalet på bostedet.





Figur 11: Familie/netværks tilfredshed med personalets kommunikation med beboerne

### 3.1.8 Beboerinddragelse og indflydelse på egen handleplan

#### Hvordan fremgår selvbestemmelse af handleplanen?

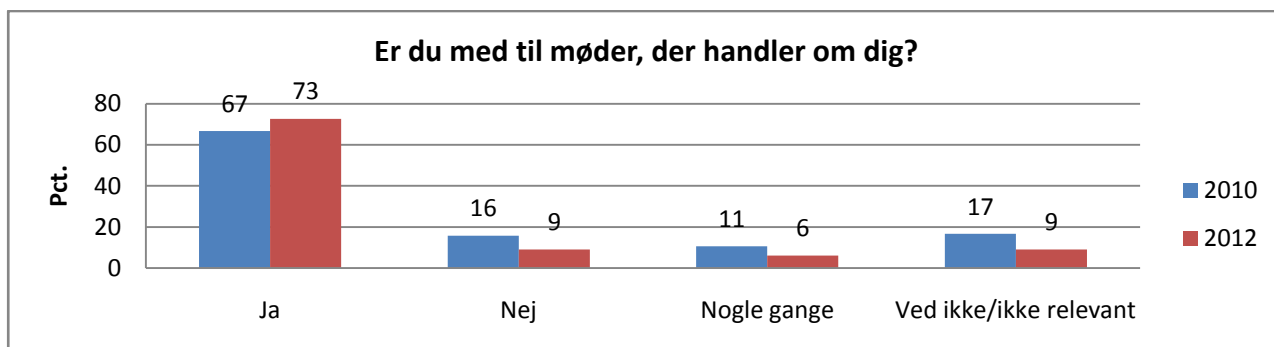
Beboernes selvbestemmelse bør ligeledes komme til udtryk i deres *pædagogiske handleplan*, og det var et succeskriterium for projektet, at der i handleplanen er klare beskrivelser af aftaler omkring hvordan borgerens selvbestemmelse kommer til udtryk (Se bilag 10a+b).

Generelt er der i projektperioden sket en stigning i antallet af beboere, som har en handleplan, hvoraf selvbestemmelse fremgår, fra fire til otte beboere. Altså en fordobling. En beskrivelse af udviklingen i de fem tilbud kan ses i bilag 10b.

#### Beboernes inddragelse i handleplansarbejdet

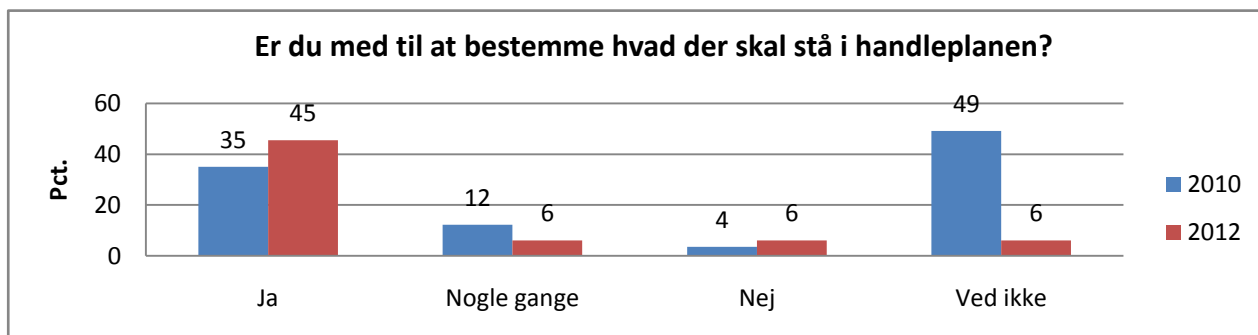
I projektperioden er der sket en stigning i andelen af beboere, som svarer bekræftende på hvorvidt de deltager i møder, der handler om dem selv, fra 67 % i 2010 til 73 % i 2012 (se Figur 12 nedenfor)<sup>14</sup>. Det øgede fokus på selvbestemmelse og inddragelse i handleplanerne ser således ud til at have haft en positiv effekt.

<sup>14</sup> I 2012 er der betydeligt færre, der har svaret 'Ved ikke' på spørgsmålene ang. handleplanen. Dette kan måske skyldes, at beboerne har haft god støtte af symboler og interviewmetoden Talking Mats i 2012, således at de har forstået spørgsmålet bedre end i 2010.



Figur 12: Beboeres deltagelse i møder, der handler om dem

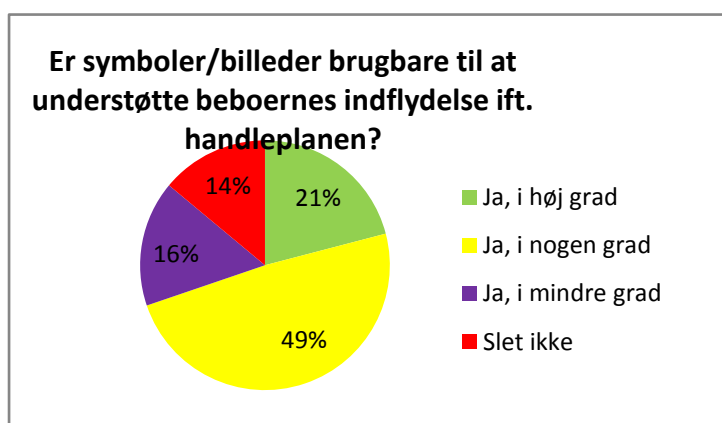
Hvis beboerne har tilkendegivet, at de kender deres handleplan, er de videre blevet spurgt om hvorvidt de er med til at bestemme hvad der skal stå i den. Her er der sket en stigning på 10 procentpoint i andelen af bekræftende svar i projektperioden (se Figur 13). Dette kan ses som en indikator på, at flere af beboerne oplever at have indflydelse på deres handleplaner.



Figur 13: Beboernes indflydelse på handleplanens indhold

### Praksisformer til at understøtte beboernes indflydelse på handleplaner

For bedst muligt at kunne inddrage beboerne i handleplansarbejdet, og dermed sikre deres selvbestemmelse, er medarbejderne blevet undervist i billedstøttet kommunikation. Generelt er det medarbejdernes oplevelse, at brugen af praksisformerne billedstøttet kommunikation og Talking Mats, som begge baserer sig på anvendelsen af billeder til at understøtte kommunikationen, er brugbare til at understøtte beboernes indflydelse på handleplanerne. Som det ses i Figur 14, vurderer næsten 2/3, at billeder er anvendelige i høj eller nogen grad.



Figur 14: Medarbejdernes vurdering af, hvorvidt symboler kan bruges til at understøtte beboernes inddragelse i handleplanen



### **Individuelle kommunikative tilgange i handleplanerne og tydelige mål og delmål**

I selve handleplanerne er der samlet set sket en stigning i antallet af beboere, hvis handleplaner udarbejdes på baggrund af at fokus på individuelle, kommunikative tilgange (undtagen Følstruphusene, som allerede i 2010 havde fokus på individuelle kommunikative tilgange). Stigningen er fra otte til 13 beboere samlet set<sup>15</sup> (se bilag 10b).

I projektet er der også arbejdet med at skabe tydelige mål og delmål i handleplanen, fordi handleplanen derigennem i højere grad kan blive et redskab, der kan sikre en målrettet pædagogisk indsats mod bedre trivsel og muligheder for selvbestemmelse for beboerne. Der er i projektperioden sket en markant udvikling i antallet handleplaner, hvoraf der fremgår tydelige mål og delmål, idet der er sket en stigning fra en til ti handleplaner, hvor begge dele fremgår (se bilag 10b). I projektperioden er der ligeledes sket en stigning i antallet af handleplaner, hvoraf det fremgår, at beboeren har haft indflydelse på disse mål og delmål i handleplanen, fra én beboer i 2010 til fem beboere i 2012.

I projektperioden er antallet af ikke-eksisterende eller ikke opdaterede handleplaner gået fra ni til tre handleplaner. Der er således i projektperioden et stigende fokus på handleplaner, på at inddrage beboeren i arbejdet med handleplaner, og især på tydelige mål og delmål.

### **Samarbejde med pårørende/værger omkring den pædagogiske handleplan**

Det er almindelig praksis på botilbuddene, at familie/netværk inviteres til at deltage i handleplansmøder. Som regel inddrages familie/netværk i handleplanen allerede ved forsamlingen med en ny beboer. Der tales om mål og delmål og om, hvad beboeren og familie/netværk tænker, at det er vigtigt at sætte fokus på, mens beboeren bor på bostedet. Derefter bedes familie/netværket fortælle baggrundshistorien for den kommende beboer, og om der har været særlige ting i deres opvækst, der har betydet noget specielt. Når handleplanen er færdig, bliver den gennemgået med familie/netværk, og hvis beboeren ønsker det, går personalet den også igennem med familie/netværk. Når der efterfølgende holdes handleplansmøde, inviteres familie/netværket med (hvis beboeren ønsker det).

## **3.2 Mål 2: Beboernes muligheder for at have social kontakt**

En vigtig del af indsatsen for at give beboerne større indflydelse på eget liv er at udvide deres muligheder for at kommunikere og have social kontakt med deres omgivelser – også uden for botilbuddet. Til dette formål er der i projektet blevet introduceret IKT-redskaber, der øger mulighederne for social kontakt for alle beboere uanset graden af funktionsnedsættelse. I det følgende vil vi beskrive udvikling og status ift. beboernes mulighed for at have social kontakt.

<sup>15</sup> Selmersvej er igen ikke medregnet, da der her ikke arbejdes med egentlige handleplaner. På Selmersvej udarbejdes et skema under et interview med borgeren. Skemaet underskrives af borgeren.



### 3.2.1 Sammenfatning

Det er lykkedes at øge beboernes muligheder for social kontakt gennem projektperioden. Andelen af beboere, som angiver at have venner uden for deres eget botilbud, er steget, og samtidig er en større andel af beboerne tilfredse med den kontakt, som de har med netværk, der bor andre steder. Efter projektet er beboernes behov for social kontakt således blevet tilfredsstillt i højere grad end tidligere. Alle beboere har mulighed for at benytte relevante IKT-redskaber på botilbuddene.

Medarbejderne har opnået kompetencer til at understøtte beboernes mulighed for social kontakt og kommunikation i hverdagen. De oplever, at IKT-kurserne har givet dem gode muligheder for at understøtte beboernes behov for social kontakt, og føler sig i stand til at støtte beboerne i anvendelsen af IKT. Det afspejles desuden i handleplanerne, at medarbejdernes bevidsthed om borgernes behov for social kontakt og kommunikation i hverdagen er blevet større i projektperioden.

### 3.2.2 Beboernes sociale netværk

En vigtig del af beboernes sociale netværk er deres familier, men mange har også venner fra dagsbeskæftigelse, arbejde eller skole. Størstedelen af beboerne angiver både i 2010 og 2012, at de besøger (81 % og 82 %), får besøg af (65 % og 67 %) - og ringer til (77 % og 88 %) - deres familie eller venner.

#### **Kontakt til familien**

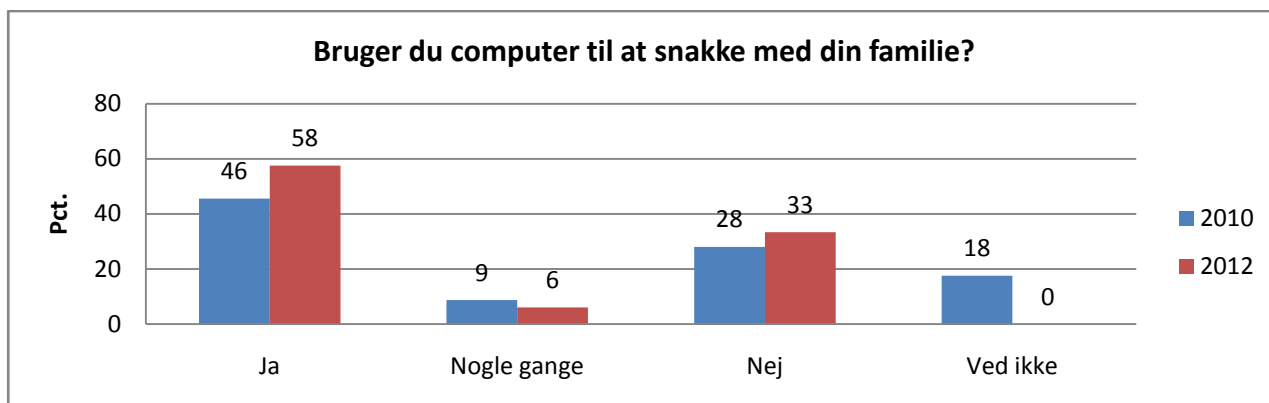
Beboerne er blevet spurgt, om de gerne vil snakke *mere* med deres familie end de gør allerede. I 2010 svarede 68 % ja hertil, mens der i 2012 kun er 55 %, som ønsker at tale mere med deres familie. Dette tyder på, at projektets fokus på at øge beboernes mulighed for social kontakt har givet positive resultater.

### 3.2.3 Beboere og familie/netværks kontakt

I projektet har der været afholdt kurser for medarbejderne på bostederne i såvel e-mail programmet Herbor samt Skype og den mere simplificerede udgave af videotelefoni CanConnect (fremover betegnet Skype/CanConnect).

#### **Beboernes anvendelse af IKT**

Projektet har haft fokus på IKT-redskaber som en tilgang til at højne beboernes mulighed for at skabe/vedligeholde social kontakt. Hvor der i 2010 var ca. 54 %, der svarede 'ja' eller 'nogle gange' til spørgsmålet om, hvorvidt de bruger computeren til at snakke med deres familie og venner, var tallet i 2012 64 % (se Figur 15 nedenfor). Flere af dem, der svarede 'nej' i 2012, tilkendegav, at de imidlertid godt kunne tænke sig at gøre det. Antallet af beboere, som svarede 'ved ikke' på spørgsmålet, er gået fra 18 % til 0 % i projektperioden, hvilket kan være et tegn på, at flere beboere ved hvad en computer er.

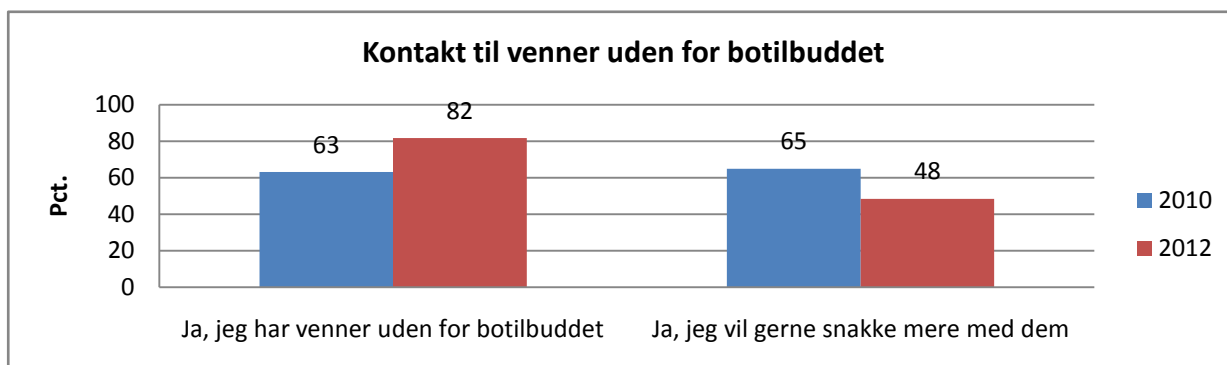


Figur 15: Beboernes anvendelse af computer til kontakt med familie

I beboerundersøgelsen i 2012 er der tilføjet spørgsmål ang. programmerne Skype/CanConnect og Herbor. I 2012 svarer ca. 52 % af beboerne 'ja' eller 'nogle gange' til spørgsmålet om hvorvidt de bruger Skype/CanConnect når de kommunikerer med deres familie og venner. Herbor bruges af lidt færre, nemlig 40 %. Der er ingen tal fra baselineundersøgelsen at sammenligne med, men alt i alt virker det som om, at mange af beboerne har taget redskaberne til sig i projektperioden. Denne tendens bekræftes af afdelingsledernes månedlige tilbagemeldinger (se bilag 9d).

#### Flere venner uden for botilbuddet

I projektperioden er antallet af beboere, der angiver at have venner uden for botilbuddet, steget fra 63 % til 82 % (se Figur 16). Dette kunne tyde på, at beboerne i projektperioden har fået bedre mulighed for at have venskaber uden for deres eget bosted i kraft af IKT-redskaberne. De beboere, der har svaret, at de har venner uden for botilbuddet, er ligeledes blevet spurgt om de ønsker at snakke *mere* med deres venner uden for botilbuddet. Hvor der i 2010 var 65 %, der godt kunne tænke sig at snakke mere, er der i 2012 kun 48 %, der angiver tilsvarende (se Figur 16). Det kan tolkes som om flere får deres behov for social kontakt dækket, men understreger ligeledes, at der er et godt grundlag for det videre arbejde med at højne beboernes muligheder for social kontakt via IKT.



Figur 16: Beboernes kontakt med venner uden for botilbuddet



### Familiens kommunikation med beboerne

Der er i projektperioden ikke sket nævneværdige ændringer i hyppigheden af familie/netværkets kontakt med beboerne (se Tabel 4). Generelt kan det siges, at familie/netværket har en relativt hyppig kontakt med deres nærmeste<sup>16</sup>.

En tydelig forskel fra 2010 til 2012 registreres, når familie/netværket angiver, hvor ofte de har kontakt med deres nærmeste via E-mail/Herbor samt Skype/CanConnect. I 2010 angav 4 % af familie/netværket, at de havde kontakt via e-mail med deres nærmeste minimum hver måned, men i 2012 var tallet 17 %. På samme måde er der sket en stigning i anvendelsen af Skype/CanConnect. Hvor der i 2010 var ca. 2 % af familie/netværket som havde kontakt med deres nærmeste via Skype/CanConnect minimum hver måned, var der i 2012 er 8 %. Hyppigheden af kontakten via disse medier er ligeledes steget (se bilag 1+ 7).

"Hvornår har du sidst haft kontakt med din nærmeste"	2010	2012
I dag	35 %	36 %
Inden for den sidste uge	48 %	41 %
Inden for de sidste 14 dage	9 %	9 %
Inden for den sidste måned	7 %	10 %
Længere tid siden	0 %	5 %
Ubesvaret	0 %	0 %

Tabel 4: Hyppigheden kontakt mellem familie/netværk og beboere

"Hvordan vil du gerne have kontakt med din nærmeste?"	2010	2012
Personligt møde	89 %	95 %
Telefon	52 %	50 %
SMS	4 %	3 %
E-mail/Herbor	0 %	5 %
Skype / CanConnect	2 %	18 %
Ubesvaret	52 %	0 %

Tabel 5: Familie/netværks ønskede kontaktform

Alt i alt er der dog stadig mange familie/netværk, som ikke anvender IKT i deres kommunikation med deres nærmeste. I 2010 var der ca. 85 %, der ikke besvarede spørgsmålene ang. Herbor og Skype/CanConnect, og da vi i 2012 havde tilføjet svarmuligheden 'aldrig', valgte i gennemsnit ca. 75 % af de pårørende denne mulighed. Det er stadig det personlige møde, og sekundært telefonsamtalen, som foretrækkes af langt størstedelen af de pårørende, også efter projektperioden (se Tabel 5, hvor familie/netværket havde mulighed for at sætte kryds ved flere kontaktformer).

Der blev i efteråret 2011 afholdt to samlede kurser for pårørende, hvor de havde mulighed for at blive introduceret til IKT-redskaberne. I alt fremmødte omkring 30 familie/netværk, repræsenterende ca. 20 beboere fra de fem botilbud. I efteråret 2012 er der lokalt i nogle af botilbuddene afholdt pårørendeaftener med samme tema, og her har fremmødet heller ikke været stort. Det har således vist sig, at det har været svært at engagere de pårørende i anvendelsen af IKT til at kommunikere med.

Dette kan være en del af forklaringen på, at der, trods en intensiv indsats fra personalets side, ikke er flere beboere, som bruger computeren til at tale med deres familie/netværk (se Figur 15). Der er dog, som nævnt, i projektperioden sket en lille forøgelse af andelen af familie/netværk, som ønsker at have kontakt med deres pårørende via e-mail/Herbor, og en noget større andel af de pårørende ønsker at have kontakt via Skype/CanConnect.

<sup>16</sup> Det må dog formodes, at det også er de medlemmer af familie/netværket, som har tættest kontakt til bostedet og deres nærmeste, som har besvaret spørgeskemaet.

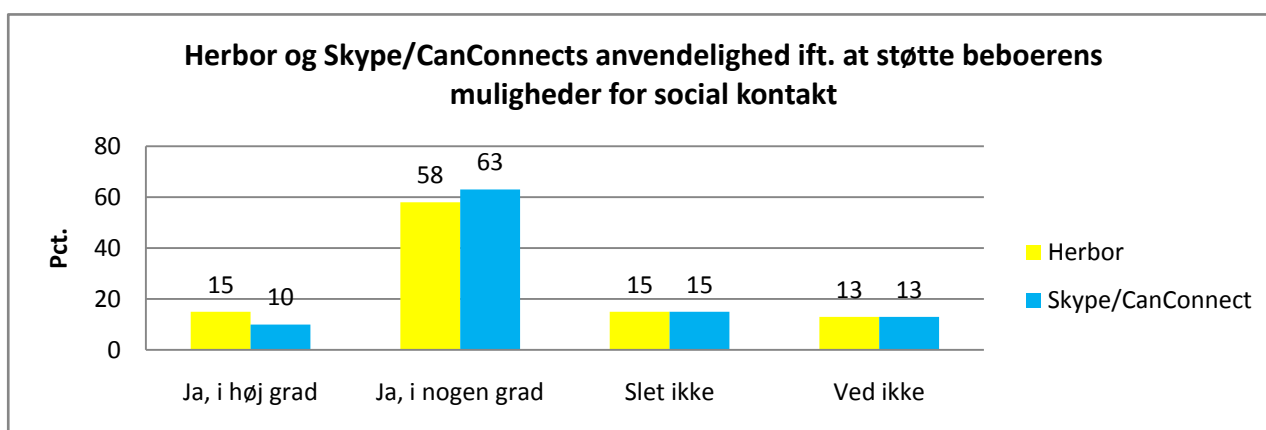


### 3.2.4 Medarbejdernes understøttelse af beboernes sociale kontakt via IKT

Medarbejderne blev undervist i brugen af IKT-redskaber for at blive i stand til at støtte beboernes anvendelse af redskaberne til social kontakt.

#### ***IKT-redskabernes anvendelighed ift. at understøtte beboernes sociale kontakt***

I alt oplever næsten 3/4 af medarbejderne, at Herbor og Skype/CanConnect i *høj* eller *nogen grad* har givet dem mulighed for at understøtte beboernes behov for social kontakt (se Figur 17).



Figur 17: Herbor vs. Skype/CanConnect som støtte til social kontakt 2012

#### ***Medarbejdere og beboeres kendskab til IKT-redskaberne***

Ca. 3/4 af medarbejderne svarer, at de har fået redskaberne så meget ind under huden, at de godt kan lære beboerne om dem også (se bilag 8). Medarbejderne oplever dog ikke, at de har fået introduceret IKT-redskaberne til hele beboergruppen – kun 8 % oplever, at rigtig mange beboere har fået kendskab til IKT, mens 23 % svarer, at nogle har, og 53 % mener, at få har fået kendskab til IKT. Selv om hver enkelt hus/gruppe/afdeling har taget små skridt undervejs i projektet, så viser systematisk indsamlede data fra afdelingslederne, at ca. halvdelen af beboerne på de fem tilbud bruger IKT redskaberne i en eller anden udstrækning (se bilag 9d). Dette kan sammenholdes med beboerundersøgelsen, hvor 58 % af beboerne har svaret, at de bruger computeren til at snakke med deres familie (se Figur 15).

Alt i alt er det i projektperioden lykkedes at give medarbejderne redskaber, der kan hjælpe med at understøtte beboernes sociale kontakt, og give beboerne mulighed for i højere grad selv at tage og opretholde kontakt til familie/netværk og venner uden for botilbuddet.

#### ***Medarbejdernes bevidsthed om den enkelte beboers behov for social kontakt***

De pædagogiske handleplaner skal beskrive den pædagogiske indsats overfor den enkelte borger, og derfor er det relevant at se, om der er i projektperioden er sket en skærpelse af opmærksomheden på både IKT-redskaber og generelt på understøttelse af borgerens kommunikation og sociale kontakt.

I 2010 var der tre borgere, i hvis handleplaner anvendelsen af IKT var beskrevet, og dette tal er i 2012 tredoblet til ni. På samme måde er der i projektperioden sket en markant stigning i antallet af borgere (fra



tre til syv), hvis handleplaner indeholder tydelige mål for hvordan borgeren bedst støttes i kommunikation og social kontakt<sup>17</sup> (se bilag 10b).

Således er der tegn på, at medarbejderne i projektperioden i højere grad er blevet bevidste om brugen af IKT-redskaber og om beboernes behov for social kontakt.

### 3.3 Mål 3: Attraktive arbejdspladser og botilbud med tydelige rammer

I de to foregående afsnit har vi, gennem forskellige perspektiver, fokuseret på hvordan projektet har sikret beboerne øget medbestemmelse og muligheder for social kontakt. I det følgende afsnit vil fokus være på medarbejderne og botilbuddene som arbejdsplads samt familie/netværks oplevelse af samarbejdet med botilbuddet.

#### 3.3.1 Sammenfatning

Overordnet har medarbejderne i projektperioden opnået kompetencer, som givet øget faglig stolthed og glæde. Medarbejderne støttes generelt i deres arbejde, men der er ikke sket en stigning i deres opfattelse af at blive anerkendt for deres arbejde i projektperioden.

Ledelsen har haft fokus på at italesætte og tydeliggøre rammerne for medarbejdernes arbejde i botilbuddene under projektet, og som følge heraf er medarbejdernes forståelse af de overordnede rammer for arbejdet steget i løbet af projektperioden. Ledernes udviklingsforløb har givet dem en bred palet af ledelsesredskaber, som de anvender i deres daglige samarbejde med medarbejderne.

Familie/netværkets tilfredshed med samarbejdet og kommunikationen med personalet på bostederne er ikke forbedret nævneværdigt i projektperioden.

#### 3.3.2 Medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel

##### *Faglig stolthed, arbejdsglæde og motivation*

Det er en tese i projektet, at øget fokus på faglighed og praksisformer til pædagogisk arbejde er med til at øge arbejdsglæden og den faglige stolthed blandt medarbejderne.

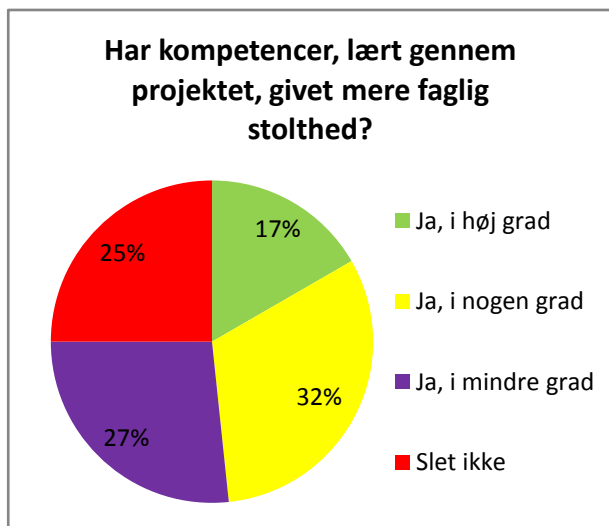
I medarbejderundersøgelsen er medarbejderne derfor blevet adspurgt, hvorvidt de oplever, at de nye kompetencer, som de har erhvervet sig gennem projektet, har givet dem en større faglig stolthed. Hertil svarer ca. halvdelen, at de "I høj grad" eller "I nogen grad" oplever at have fået større faglig stolthed. 27 % angiver "I mindre grad", mens en fjerdedel mener, at de "Slet ikke" har fået større faglig stolthed som følge af

<sup>17</sup> For flere handleplaners vedkommende gør det sig gældende, at mål ikke fremgår, men at medarbejderen skønner, at det ikke er nødvendigt at understøtte borgeren i social kontakt. For en enkelt borgers vedkommende er det anført, at der er opmærksomhed på social kontakt, uden at det er anført som et egentlig mål. Det er i denne forbindelse regnet som værende et mål. Det skal bemærkes, at Selmersvej ikke indgår i denne beregning, da der ikke findes data for begge år.

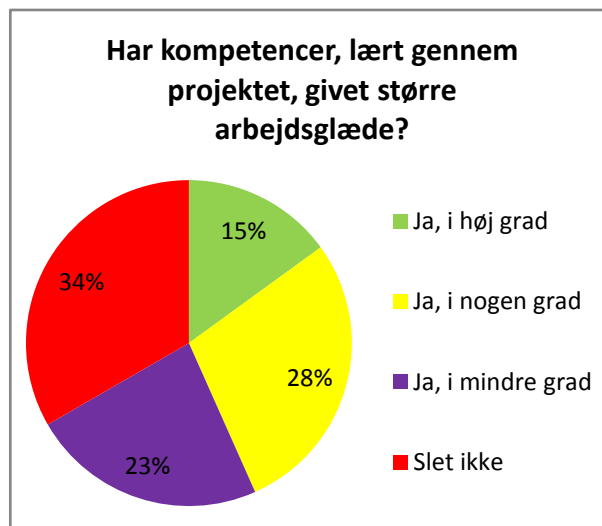




projektet (se Figur 18). Nogenlunde samme fordeling findes i medarbejdernes vurdering af, hvorvidt de kompetencer, som de har lært gennem projektet, er med til at give dem større arbejdsglæde. Her oplever 43 % af medarbejderne, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" har fået større arbejdsglæde, men gruppen som angiver "slet ikke" at have fået større arbejdsglæde er forholdsvis stor og svarer til ca. en tredjedel af medarbejderne (se Figur 19).



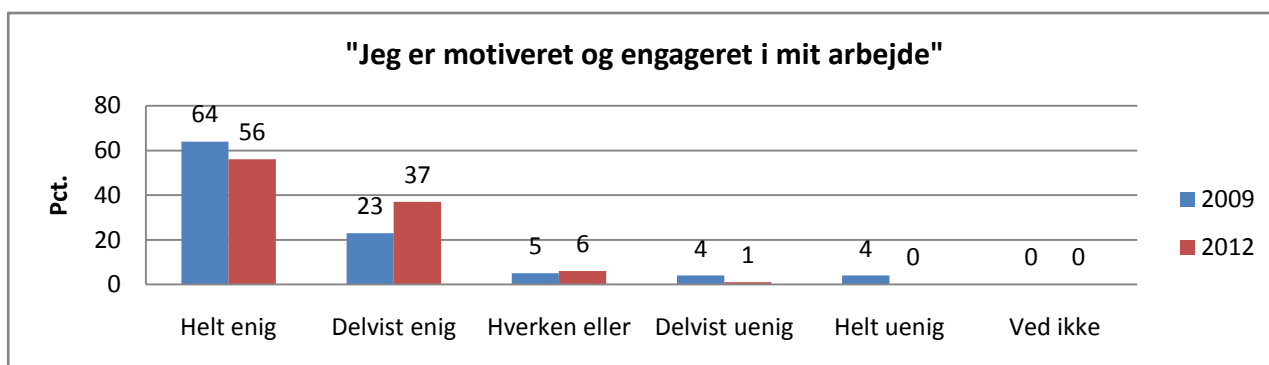
Figur 18: Oplever medarbejderne øget faglig stolthed som følge af projektet?



Figur 19: Oplever medarbejder øget arbejdsglæde som følge af projektet?

Udviklingen i medarbejdernes faglige stolthed og glæde er også søgt afdækket ved at sammenligne Trivselsundersøgelserne i 2009 (før projektet) og 2012 (starten af sidste projektår).

Her har vi sammenlignet resultaterne fra svarene på udsagnet "Jeg er motiveret og engageret i mit arbejde". Det tolkes, at motivation og engagement hænger sammen med faglig stolthed og glæde. Det skal dog bemærkes, at der ikke kan sættes direkte lighedstegn mellem de to spørgsmål.



Figur 20: Medarbejdernes engagement og motivation

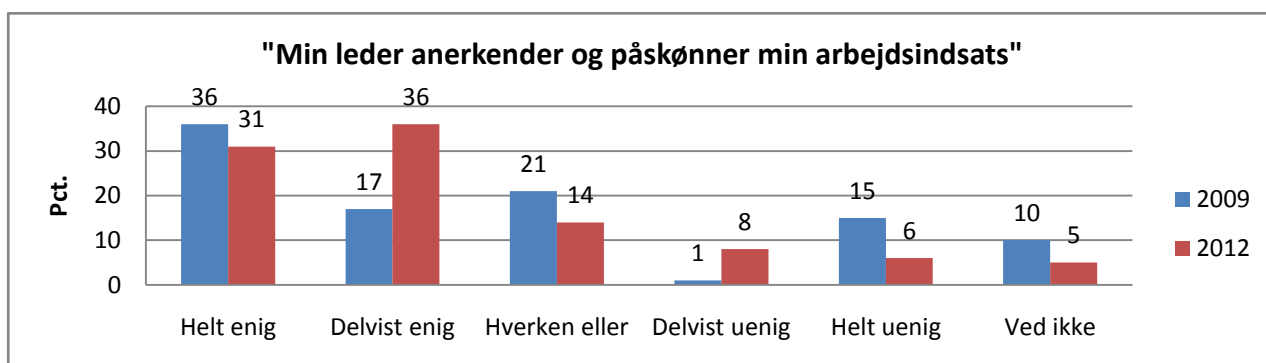
Andelen af medarbejdere, der er helt eller delvist enig i udsagnet, er fra 2009 til 2012 steget med 6 procentpoint i gennemsnit, mens andelen af uenige er faldet med 3 procent point. Der er således ikke sket store omvæltninger på dette område (se Figur 20).



## Anerkendelse

Det er en præmis i projektet, at medarbejderne, for at føle, at de arbejder på en attraktiv arbejdsplads, skal føle sig anerkendt for deres arbejde. I fokusgrupeinterview et har lederne drøftet hvordan de i lederudviklingsforløbet har arbejdet med anerkendelse. De er enige om, at de lederstile, som de er blevet præsenteret for i ledelsesudviklingsforløbet, har givet dem mulighed for at arbejde med en større palet af ledelsesstilarter og tilgange til ledelse og har skærpet deres bevidsthed om, hvilken tilgang man vælger hvornår. De har endvidere fået et fælles udgangspunkt at tale ledelse ud fra i ledergruppen. Særligt den løsningsfokuserede tilgang lægger, ifølge afdelingslederne, meget op til den anerkendende ledelsesstil (se bilag 9b). I de månedlige tjekskemaer har flere af afdelingslederne desuden lagt vægt på, at de anerkender gode initiativer og indsats i det daglige arbejde med at implementere de værktøjer og metoder, der er lært i projektet (se bilag 9d).

Medarbejdernes vurdering af, hvor anerkendende deres ledelse er, kan aflæses af trivselsundersøgelsen. Udsagnet, som her bruges som indikator, lyder: "Min nærmeste leder anerkender og påskønner min arbejdsindsats." Andelen af medarbejdere, som er enten *helt* eller *delvist* enige, er steget med 14 procentpoint fra 2009 til 2012. Ift. andelen af medarbejdere, der er enten helt eller delvist uenige, er tallene samlet set stort set uændret (se Figur 21 + bilag 13). Alt i alt er der en større andel medarbejdere, der efter projektperioden føler, at deres leder anerkender og påskønner deres arbejdsindsats.



Figur 21: Medarbejderes oplevelse af anerkendelse

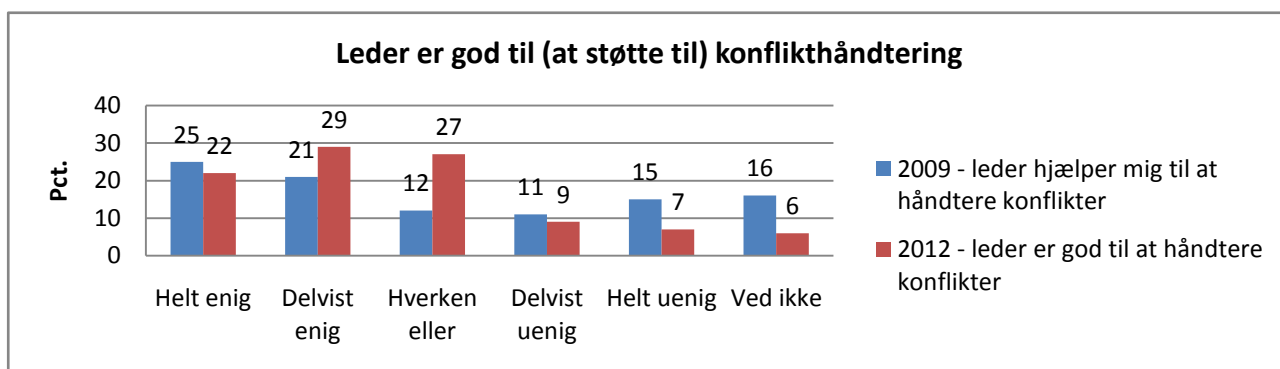
## Bedre konflikthåndtering

Projektet definerer desuden effektiv, hurtig og retfærdig konflikthåndtering som et element i at skabe en god arbejdsplads med medarbejdere i trivsel. Derfor har konflikthåndtering været en del af lederudviklingsforløbet.

Afdelingslederne oplever, at lederuddannelsen har givet mulighed for at arbejde mere strategisk med konflikthåndtering. De føler, at de er blevet mere tydelige i deres kommunikation og at de har fået redskaber til at kunne handle konfliktreducerende i tilspidsede situationer. At få kendskab til hinandens ledelsesstile og profiler, kompetencer og ressourcer har ligeledes været konfliktreducerende. Som et eksempel herpå, fortæller afdelingslederne, at de er blevet mere bevidste om at vælge den relevante afdelingsleder til at løse en konkret situation/opgave (hvor chancen for konflikt er til stede) ud fra hvilke kompetencer, lederen har, og hvad konflikten kræver. Det i sig selv har gjort, at risikoen for, at konflikten opstår, mindskes (se bilag 9b).



Trivselsundersøgelserne i 2009 og 2012 har ikke enslydende udsagn om nærmeste leders evne til at håndtere konflikter. I 2009 lægges der mere vægt på, at lederen hjælper medarbejderen med at håndtere konflikter, mens der i 2012 ses på lederens evne til at håndtere konflikter. Vi vælger dog, samlet set, at bruge disse to udsagn som indikator for lederens evner til at håndtere konflikter. Der er i alt sket en stigning i antallet af medarbejdere, der er *helt* eller *delvist enige* i, at deres leder er god til at håndtere konflikter på fem procentpoint, mens andelen af hverken enig eller uenig er steget markant med 15 procentpoint, og antallet af ved-ikke besvarelser er faldet (se Figur 22 + bilag 13). Der synes således at være en svag tendens der peger på at lederne er blevet bedre til konflikthåndtering, samtidig med at der er en øget bevidsthed om emnet hos medarbejderne.



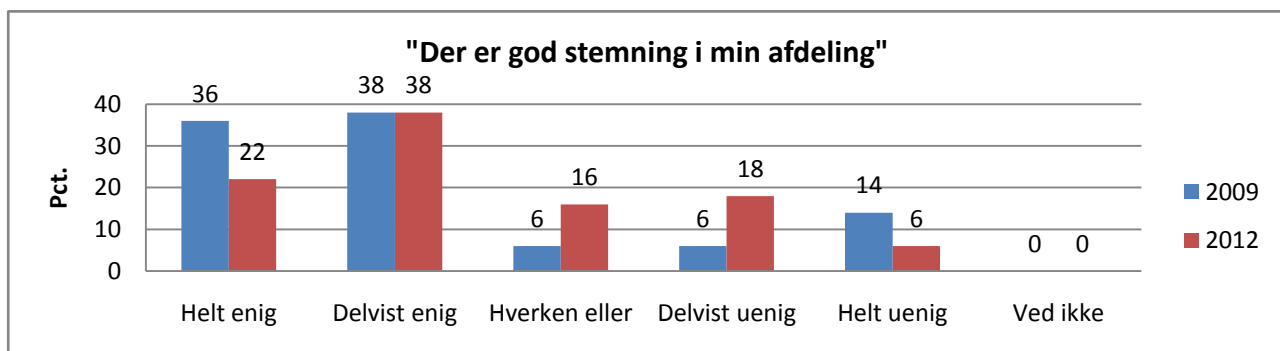
Figur 22: Medarbejdernes oplevelse af leders evne til (at støtte til) konflikthåndtering

### Trivsel

Evalueringen baserer sig ligeledes på præmissen om, at god stemning er en forudsætning for en attraktiv arbejdsplads.

I projektperioden er medarbejdernes oplevelse af stemningen i deres afdeling generelt blevet dårligere. Der er sket et fald på 14 procentpoint i andelen af medarbejdere, som er *helt enige* i, at der er en god stemning, og andelen af medarbejdere, der er *helt uenige*, er steget med 8 procentpoint. Der er også blevet markant flere, som er hverken enige eller uenige og delvist uenige (se Figur 23 nedenfor).

Kompetenceudviklingsprojektet har således ikke været i stand til at modvirke de negative påvirkninger af en periode præget af ledelsesudskiftninger og omstruktureringer i tilbuddene.



Figur 23: Medarbejdernes oplevelse af stemningen i deres afdeling



### 3.3.3 Fælles forståelse af rammer

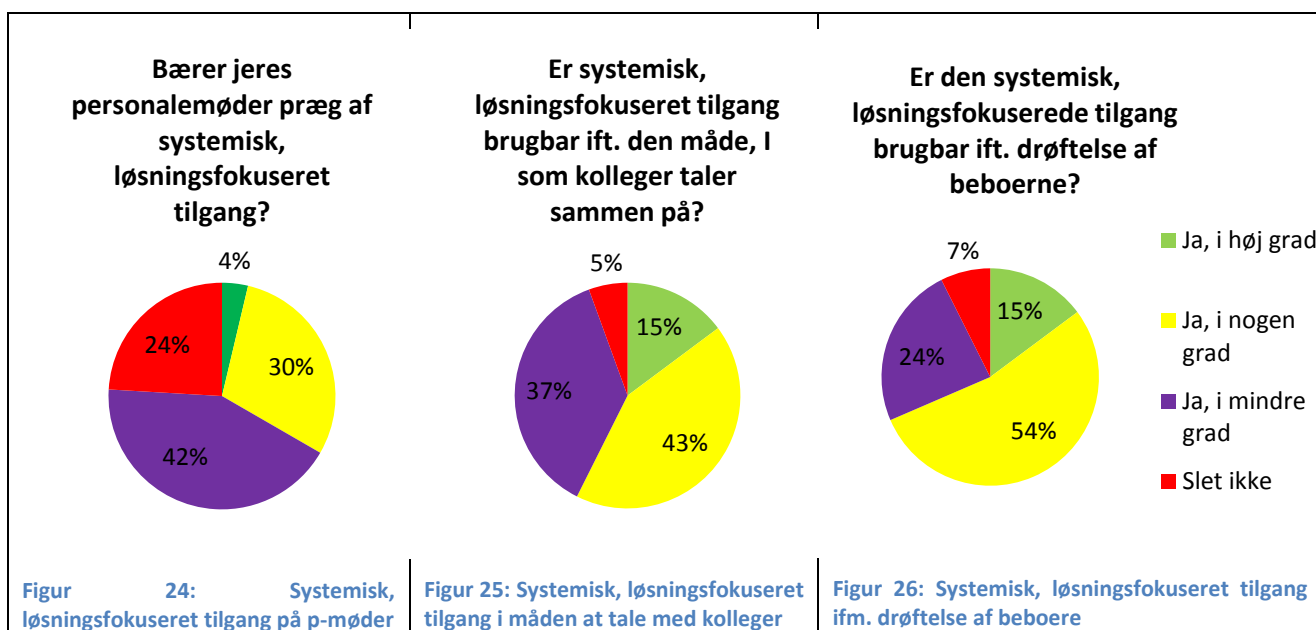
I arbejdet på at skabe en attraktiv arbejdsplads med tydelige rammer, har samtlige medarbejdere deltaget i et kursus i systemisk, løsningsfokuseret tilgang, for på den måde at skabe et fælles udgangspunkt for arbejdet med beboeren.

#### **Systemisk, løsningsfokuseret tilgang som fælles udgangspunkt**

Medarbejderne er adspurgt, hvorvidt de oplever, at tilgangen på deres personalemøder bærer præg af den systemisk, løsningsfokuserede tilgang. Til dette svarer 34 % 'I høj grad' eller 'I nogen grad', mens gruppen af medarbejdere, som oplever det "I mindre grad" er på hele 43 %. Ca. 1/4 af medarbejderne mener slet ikke, at personalemøderne bærer præg af metoden (se Figur 24 nedenfor). Der er altså en stor gruppe af medarbejderne, ikke oplever, at tilgangen kan spores på deres personalemøder. Medarbejdernes tilbagemelding hænger meget godt sammen med følgende udsagn fra én af afdelingslederne: "Alle ved godt, at der skal arbejdes med at sikre, at medarbejderne oplever tydelige rammer for deres pædagogiske arbejde i relation til den løsningsfokuserede metode. Men det er en udfordring at finde tid til det".

Til gengæld oplever 58 % af medarbejderne, at den systemisk, løsningsfokuserede tilgang er brugbar ift. den måde, de som kolleger taler sammen om andre ting på, fx arbejdsplan og praktiske ting. Kun tre respondenter mener 'slet ikke', at det er tilfældet (se Figur 25 nedenfor). Og næsten 70 % af medarbejderne har i medarbejderundersøgelsen angivet, at de finder den systemiske, løsningsfokuserede tilgang anvendelig ift. den måde, de som medarbejdere drøfter beboerne på (se Figur 26 nedenfor).

Alt i alt er det altså medarbejdernes oplevelse, at den systemisk, løsningsfokuserede metode er mest anvendelig ift. deres fælles drøftelser om beboere, og har sat mindst præg på personalemøderne.



Ledernes opfattelse af den systemisk, løsningsfokuserede tilgang er, at den øger evnen til at se hvad der er konteksten. Den løsningsfokuserede tilgang har således været med til at tydeliggøre og begrænse



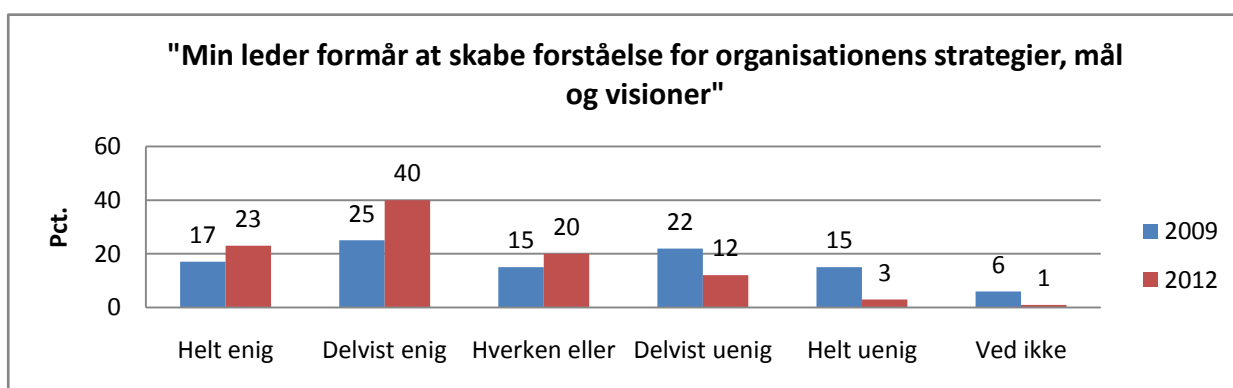
kompleksiteten. For eksempel oplever lederne, at der nås mere på møder. De oplever, at det er tydeligere hvad der er medarbejderens - og hvad der er lederens rolle, og hvad rammen er. En af afdelingslederne nævner, at det er en proces, der slet ikke er færdig (se bilag 9b).

### Ledernes rammesætning af arbejdet

Afdelingslederne fortæller i fokusgruppeinterview, at de har arbejdet meget med at skabe klare rammer for deres medarbejdere, herunder gøre det tydeligt overfor medarbejderne hvad de forventer af dem i forhold til dokumentation, og generelt i forhold til deres arbejde. Mange af afdelingslederne oplever, at det er blevet nemmere at bruge hele deres palet, fordi indfaldsvinklerne og ledelsesredskaberne er blevet tydeligere for dem. De føler sig bedre klædt på som ledere og de oplever selv, at de er blevet mere tydelige som ledere. Som følge heraf er medarbejderne, ifølge lederne, blevet mere klar over, hvad der er deres råderum og hvad der er ledernes (se bilag 9b+c).

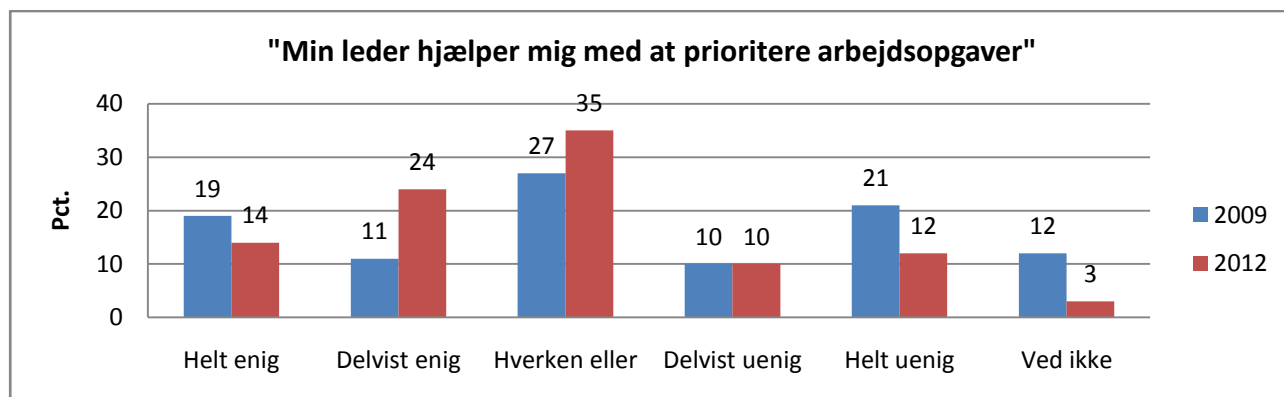
Generelt påpeger lederne, at medarbejderne pt. er presset på deres faglighed, som er under forandring. Fra at kunne sige "Jeg ved med min faglighed, at det skal være sådan", og fungere som beboernes advokat, skal medarbejderne nu kunne argumentere for indsatser og dokumentere dem. Alle afdelingslederne oplever, at den viden, de har fået omkring den demokratiske proces, har været brugbar for dem som ledergruppe, men at de har problemer med at få formidlet denne forståelse til deres medarbejdere. De har været inde i en proces, hvor de har drøftet det med medarbejderne i mødesammenhænge og generelt i dagligdagen (se bilag 9b+c).

Trivselsundersøgelsen viser dog, at medarbejdernes i projektperioden er blevet mere bevidste omkring de overordnede rammer for deres arbejde. Andelen af medarbejdere, der er helt eller delvist enige i udsagnet "Min nærmeste leder formår at skabe forståelse for organisationens overordnede strategier, mål og visioner" er steget med 21 procentpoint, mens andelen af helt eller delvist uenige er faldet med 22 procentpoint (se Figur 27). Tendensen er således, at medarbejdernes forståelse af organisationens overordnede strategier og visioner er stigende i projektperioden.



Figur 27: Lederens formidling af strategier, mål og visioner

Medarbejdernes opfattelse af, hvor god deres leder er til at hjælpe dem med at prioritere arbejdsopgaverne (og dermed rammesætte arbejdet og udøve tydelig ledelse), er dog ikke forandret mærkbart i projektperioden. Andelen af medarbejdere, der er helt eller delvist enige i udsagnet er steget med 8 i alt procentpoint, mens andelen af helt eller delvist uenige samtidig er faldet med 7 procentpoint (se Figur 28 nedenfor).



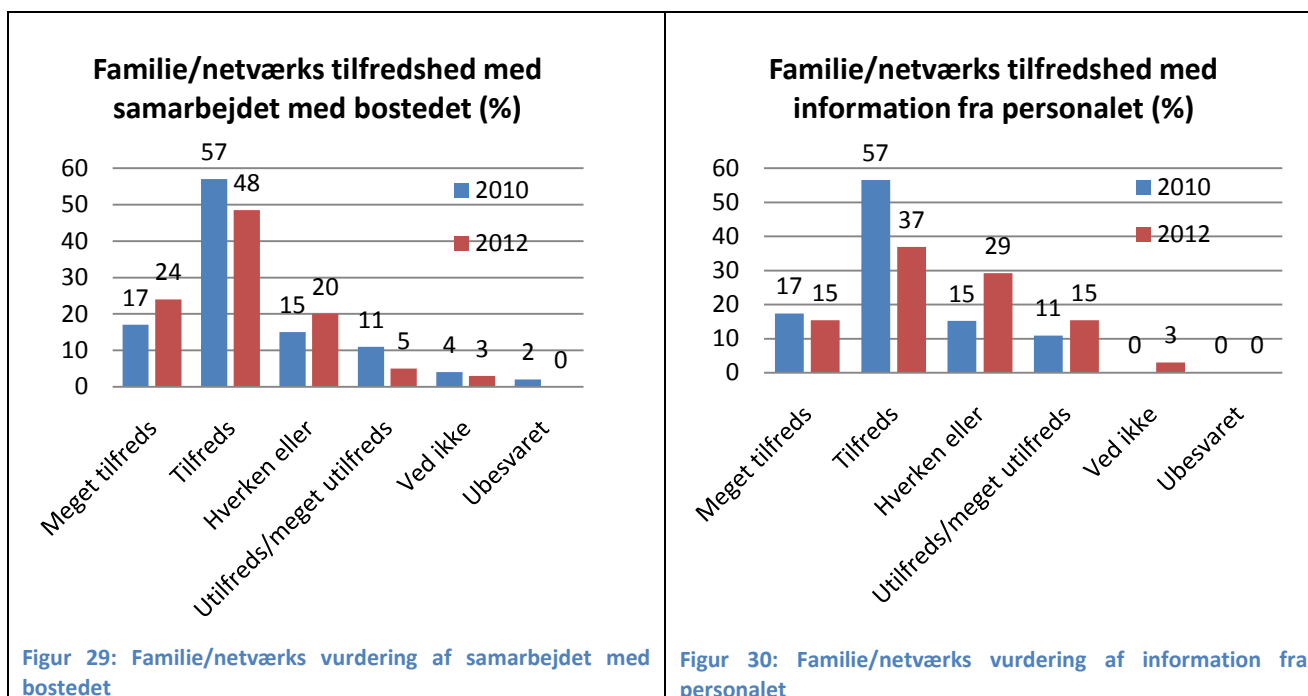
Figur 28: Ledelsens støtte til medarbejdernes prioritering af arbejdsopgaver

### 3.3.4 Samarbejde mellem familie/netværk og bosted

Det er en tese i projektet, at opbakning og støtte fra familie/netværk er vigtigt for at skabe en attraktiv arbejdsplads (se også bilag 1). Det er derfor væsentligt, at familie/netværk oplever, at der er et godt samarbejde med personale og leder. Som det ses ud af Figur 29 er gruppen af familie/netværk, som er angiver, at de er 'meget tilfredse' med samarbejdet med personalet/lederen, steget siden Baselineundersøgelsen i 2010. Til gengæld er gruppen af familie/netværk, som angiver, at de er 'tilfredse', faldet markant. Samles gruppen af familie/netværk som er enten 'Meget tilfredse' eller 'Tilfredse', er resultatet i 2010 og 2012 stort set lig hinanden. Der er altså ikke sket den store forskel i den positive ende af besvarelsene, udover, at de har fordelt sig lidt anderledes i de to svarkategorier.<sup>18</sup>

Familie/netværk er til gengæld i 2012 blevet mindre tilfredse med information fra personalet end de var i 2010. Hvor der i 2010 var 3 ud af 4 respondenter, der svarede "Meget tilfreds" eller "Tilfreds" på spørgsmålet, er det i 2012 kun halvdelen af familie/netværket, som er tilfredse med information givet af personalet (se Figur 30 nedenfor).

<sup>18</sup> Kategorien 'Meget utilfreds' var ikke i skemaet i 2010. Derfor er den slået sammen med kategorien 'utilfreds' i grafen. Se bilag 1 og bilag 7 for de konkrete tal.





## 4 KONKLUSION OG PERSPEKTIV

I denne sidste del af rapporten opsummeres evalueringen af 'Kompetenceudviklingsprojektet: Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde'. Er projektets tre overordnede mål nået? Hvilke anbefalinger er der for det videre arbejde med praksisformerne? Og hvad skal man tænke over, hvis man vil sætte et lignende projekt i søen en anden gang?

### 4.1 Opsummering af konklusionerne

#### ***Er der skabt høj grad af selvbestemmelse for borgerne/beboerne i eget liv?***

Der er i projektet skabt ny praksis, så medarbejderne kan understøtte beboerne i deres selvbestemmelse. Medarbejderne har lært metoder og tilgange, som er anvendelige til at sikre beboernes mulighed for selvbestemmelse, og som i forskelligt omfang kan anvendes til beboere med varierende grad af funktionsnedsættelser.

Beboerne har i projektperioden oplevet at have fået mere selvbestemmelse i form af en øgning i deres indflydelse på hverdagens gøremål, inddragelse i udarbejdelsen den pædagogiske handleplan, og indflydelse på, hvad der skal stå i handleplanen. Derudover er der i projektperioden sket et kvalitetsløft af handleplanerne, således at der i højere grad er fokus på individuelle, kommunikative tilgange og tydelige mål og delmål.

Familie/netværk oplever generelt, at beboerne har større fokus på selvbestemmelse, men deres vurdering af beboernes muligheder for at klare sig selv, og have selvbestemmelse i hverdagen, er blevet ringere i projektperioden.

#### ***Er der sket en udvikling i borgernes/beboernes muligheder for social kontakt***

Det er lykkedes at øge beboernes muligheder for social kontakt. Andelen af beboere, som angiver at have venner uden for deres eget botilbud, er steget, og samtidig er en større andel af beboerne tilfredse med den kontakt, som de har med netværk, der bor andre steder. En stor del af beboerne er blevet introduceret til IKT-redskaber, og flere anvender dem i hverdagen.

Medarbejderne har opnået kompetencer til at understøtte beboernes mulighed for social kontakt og kommunikation i hverdagen. De oplever, at IKT-kurserne har givet dem gode muligheder for at understøtte beboernes behov for social kontakt. Det afspejles i handleplanerne, at medarbejdernes bevidsthed om borgernes behov for social kontakt og kommunikation i hverdagen er blevet større i projektperioden.

Familie/netværk har generelt en hyppig kontakt mere deres nærmeste på bostederne, og beboerne er tilfredse med kontakten.

#### ***Er der skabt attraktive arbejdspladser og botilbud med tydelige rammer?***





Medarbejderne har i projektperioden opnået kompetencer, som har øget deres faglige stolthed og glæde. Der har dog ikke været nævneværdig positiv udvikling ift. deres engagement og motivation eller deres oplevelse af stemningen i afdelingen.

Ledelsen har tydeliggjort rammerne for medarbejdernes arbejde i botilbuddene, og som følge heraf er medarbejdernes forståelse af de overordnede rammer for arbejdet steget. Ledernes udviklingsforløb har givet dem en bred palet af ledelsesredskaber, som de anvender i deres daglige samarbejde med medarbejderne.

## 4.2 Det fortsatte arbejde

Kompetenceudviklingsprojektet er slut, men arbejdet med at implementere praksisformerne og fortsat sikre selvbestemmelse og social kontakt for beboerne, samt attraktive arbejdspladser for medarbejderne, skal fortsætte i botilbuddene i de kommende år.

Afdelingslederne har helt centrale roller i den fortsatte implementering af de praksisformer, som medarbejderne har lært i projektet og det kontinuerlige fokus på projektets målsætning, fordi de har den daglige, tætte kontakt til medarbejderne. På baggrund af læring fra projektperioden gives derfor en række anbefalinger til, hvordan projektets praksisformer kan implementeres i driften i botilbuddene:

Læring	Anbefaling
<b>Praksisformerne på dagsordenen</b>	
Der er en sammenhæng mellem, at afdelingslederne sætter praksisformerne og deres anvendelse på dagsordenen (se bilag 9d) og at beboerne støttes ved anvendelse af IKT og billedstøttet kommunikation.	<i>Afdelingslederne forpligtes til at sætte IKT og billedstøttet kommunikation på dagsordenen.</i>
<b>Fastholdelse gennem målsætning og afrapportering</b>	
Afdelingslederne har haft gavn af at blive støttet til at holde fast i fokus på implementeringen af praksisformerne i hverdagen ved hjælp af afrapporteringerne, hvor de hver måned i projektets sidste fase skulle gøre status på implementeringsindsatsen samt reflektere over, hvilke tiltag de selv som afdelingsledere havde sat i gang og hvordan de virkede.	<i>Afdelingslederne sætter mål for det kommende års indsats ift. selvbestemmelse, kommunikation og social kontakt, og afrapporterer hvert kvartal.</i>
<b>Blik og boost udefra</b>	
I Bocenter for Unge og Voksne med Særlige Behov har man, for at sikre implementeringen, i efteråret 2012 haft ansat en konsulent fra Kommunikationscentret på halv tid i Bocentrets tilbud (Boligerne på Skovstien og Følstruphusene). Det har været erfaringen, at konsulentens tilstedeværelse har givet positive resultater og har vist, at arbejdet med billedstøttet kommunikation og IKT godt kan finde sted selvom afdelingerne er presset på ressourcerne pga. fravær o.l.	<i>Der indhentes konsulentbistand til at arbejde i afdelingerne og derved booste anvendelsen af praksisformer i hverdagen gennem et udefrakommende blik.</i>



## 4.3 anbefalinger til fremtidige projekter

Afslutningsvis beskrives en række områder, som i Kompetenceudviklingsprojektet har givet anledning til nærmere refleksion, og som kan være afsæt for læring i forhold til fremtidige indsatser.

Læring	Anbefaling
<b>Tid til implementering og klarhed om ansvar</b>	
Det har været et tilbagevendende tema, både i midtvejsevalueringen i 2011 og i medarbejderundersøgelsen 2012, at medarbejderne mangler tid til at fokusere på projektet og de redskaber, de har lært på kurserne. I Kompetenceudviklingsprojektet lå denne opgave hos afdelingslederne, men de har overordnet set ikke i tilstrækkelig grad været i stand til at implementere redskaberne i en travl hverdag.	Implementeringen af de lærte praksisformer tænkes ind i selve indsatsen. Det kan for eksempel være ved at planlægge og budgettere med, at konsulenter/undervisere kommer på besøg i botilbuddene efter eller mellem kursusgangene og deltager i personalemøder eller temadage.
<b>Målrettet kompetenceudvikling – dybde frem for bredde</b>	
I forlængelse af ovenstående har det vist sig, at projektets satsning på hele fem forskellige kompetenceudviklingsspor til medarbejderne (systemisk, løsningsfokuseret tilgang; Marte Meo; Billedstøttet kommunikation; IKT; Talking Mats (se bilag 2) måske var for bred. Det var nogle medarbejders oplevelse, at de knapt var vendt hjem fra det ene kursus før de skulle i gang med noget andet (se bl.a. bilag 4+8).	Kompetenceudviklingsindsatsen målrettes således, at man, stedet for at have mange korte kurser, fokuserer mere i dybden på enkelte redskaber.
<b>Målrettet kompetenceudvikling - niveau</b>	
Det viste sig under projektet, at der var stor forskel på medarbejdernes eksisterende kompetencer, både ift. IT, hvor der viste sig at være store udfordringer for en del af medarbejderne, men også ift. generelt fagligt niveau (se fx bilag 4).	Eksisterende kompetencer hos de medarbejdere, som skal deltage i kompetenceudvikling afdækkes, for at sikre, at man udnyttes alles udviklingspotentiale.
<b>At lave kompetenceudvikling i døgntilbud</b>	
Der har været erfaringen i projektet, at redskaber og tilgange ikke blev implementeret så hurtigt, som det var forventningen. Dette skyldes blandt andet, at medarbejderne på døgntilbud kun relativt sjældent er samlet til personalemøder o.l., og der kan gå lang tid mellem at fx to 'tovholdere' på et område er på arbejde på samme tid.	Der tages højde for lang implementeringstid og der er særligt fokus på fora for formidling medarbejderne imellem.