

**Evalueringsrapport**

**Udvikling og test af kvalitets- og akkrediteringsmodel**

**Socialforvaltningen • Københavns Kommune • 2011**



## Indhold

1.	Hvad er akkreditering .....	5
2.	Kan det anbefales at implementere en kvalitetsmodel og akkreditering for botilbud for voksne? .....	6
3.	Kan modellen understøtte kvalitetssikring? .....	8
4.	Kan modellen understøtte kvalitetsudvikling? .....	10
5.	Hvordan skabes sammenhæng mellem modellen og andre styringsredskaber? .....	12
6.	Evaluering af kvalitetsmodellen .....	14
7.	Evaluering af prøveakkrediteringen .....	16
8.	Evaluering af projektførelsen – proces og inddragelse i udvikling af modellen .....	19
9.	Evalueringsmetode .....	21
10.	Baggrund – Projekt og proces .....	22
11.	Bilag A: Projektorganisering .....	24
12.	Bilag B: Tidsplan for projektet .....	26
13.	Bilag C: Projektkalender .....	27
14.	Bilag D: Grafisk fremstilling af sammenhæng i styringsredskaber .....	28
15.	Bilag E: Samlet resultat af spørgeskemaundersøgelser .....	31



# 1. Hvad er akkreditering

Akkreditering er en godkendelse på baggrund af et på forhånd kendt krav til kvalitetsniveau.

Akkreditering er en kvalitetssikring, der giver sikkerhed for at - i dette tilfælde - Socialforvaltningens botilbud for voksne lever op til en række kvalitetskriterier og -krav.

Bedømmelsen foretages af en ekstern auditor. Auditor modtager en ansøgning fra det enkelte tilbud og center, hvor det er beskrevet, hvordan de har valgt at leve op til de enkelte kvalitetskriterier og -krav i den vedtagne kvalitetsmodel. Auditor adviserer tilbud og centre om, hvilken dokumentation han ønsker at se under sit audit (besøg). På selve audit undersøger auditor, om der er overensstemmelse mellem kvalitetsmodellen, ansøgningen, dokumentation og praksis på tilbuddet og i centeret.

Såfremt der er uoverensstemmelser mellem kvalitetsmodel, ansøgning, dokumentation og praksis, bedømmer auditor om disse er større eller mindre, og om tilbud og center

- kan akkrediteres,
- kan akkrediteres under forudsætning af, at de retter op på et antal uoverensstemmelser (akkrediteres med forbehold), eller
- ikke kan akkrediteres.

Hvis et tilbud og/eller center akkrediteres med forbehold eller ikke kan akkrediteres, vil der være støtte og vejledning at hente i et kvalitetssekretariat - i dette tilfælde - i Bernstorffsgade.

Der vil desuden være mulighed for information, uddannelse og vejledning i forhold til kvalitetsmodellen og udfyldningen af akkrediteringsansøgningen i de perioder, hvor tilbud og centre arbejder frem mod akkreditering.

Akkreditering består således af en kvalitetsmodel, en ansøgning og et audit, der er svarer til et eksternt tilsynsbesøg, men tager afsæt i kvalitetsmodellen og ansøgningen. Bedømmelsen offentliggøres i en rapport og tilbud og centre modtager et bevis for deres bedømmelse.

## 2. Kan det anbefales at implementere en kvalitetsmodel og akkreditering for botilbud for voksne?

### Anbefaling

På baggrund af de erfaringer projektgruppen og arbejdsgrupperne har gjort i pilotprojektet vedrørende udvikling og test af en kvalitets- og akkrediteringsmodel, og på baggrund af den samlede evaluering af projektets processer og produkter, anbefaler projektgruppen, at der implementeres en kvalitetsmodel og akkreditering for alle botilbud på voksenområdet.

### Hvad kan akkreditering

Med en kvalitetsmodel og akkreditering vil man på lokalt niveau i højere grad opdage og rette op på de områder, hvor ydelserne ikke lever op til lovgivning, kommunalpolitiske vedtagelser eller det fastsatte kvalitetsniveau, før det har ført til fejl og dårlige oplevelser for brugerne. Derudover vil kontorerne i Bernstorffsgade, på baggrund af auditors rapporter og den akkumulerede ledelsesinformation, få et samlet overblik over, på hvilke arbejds-, fag- eller målgruppeområder, der mere generelt savnes information, uddannelse eller gode redskaber. Tilsammen sikrer dette, at Socialforvaltningen med akkreditering i højere grad vil arbejde med forebyggelse og udvikling og i mindre grad bruge ressourcer på brandslukning og på at rette op på fejl, mangler og uhensigtsmæssigheder i såvel baggrund som praksis.

Ved implementering af en kvalitetsmodel og akkreditering er det vigtigt:

- at implementere hele modellen og afsætte ressourcer både lokalt og centralt. Ønsker man alene at implementere dele af modellen, eller understøttes den ikke af de nødvendige ressourcer, forringes effekten af det iværksatte betragteligt.
- at modellen bevares i en enkel og overskuelig form.
- at tilbud og centre i de første år tilføres tilstrækkeligt med ressourcer til at arbejde med kvalitetsmodellens krav og til at tilpasse praksis i overensstemmelse med modellens krav.
- at man forpligter sig til at benytte modellen i minimum 5 år, for at effekten af modellen kan forplante sig og forankres godt i praksis på alle forvaltningens botilbud til voksne.
- at man fokuserer på kvalitetsudvikling frem for kvalitetskontrol. Dette giver energi til arbejdet og sikrer den åbenhed, der er nødvendig for at afdække de udfordringer, forvaltningen som helhed og/eller de enkelte tilbud og centre måtte have.
- at processen på center- og tilbuds niveau understøttes af medarbejdere i Bernstorffsgade, der har tid og kundskaber til at give sparring, støtte og besvare de mangeartede spørgsmål, der dukker op under vejs i arbejdet med kvalitetsmodellen.
- at audit gennemføres af personer med grundigt kendskab til fagligheden og målgrupperne på tilbuddene, forvaltningens organisering og kvalitetsmodellen.
- at bevare åbenhed over for at tilpasse såvel kvalitetsmodellen som de regler og retningslinjer, den understøtter, i takt med udviklingen af evidens, kvalitetsniveau og ændringer i fagligt såvel som politisk fokus.
- at se akkreditering som en del af en samlet styringskæde, der samler, koordinere og tydeliggør mål og retning for arbejdet på forvaltningens botilbud for voksne.

## Kvalitetsmodel og akkreditering

Kvalitetsmodellen fastsætter niveauet for kvaliteten af de borgerrettede ydelser i botilbud for voksne. Akkreditering er en metode til at bedømme, hvorvidt centre og tilbud lever op til kvalitetsmodellen, regler og retningslinjer samt til at vurdere de mindre definerbare dele af det, der tilsammen udgør kvaliteten i de borgerrettede ydelser.

Kvalitetsmodellen består af ni kriterier, der er valgt på baggrund af inputs fra medarbejdere, ledere og chefer på tilbuds- og centerniveau fra alle tre målgruppeområder, samt godkendt af projektets styregruppe og drøftet med høringsparter i projektet (se bilag A for projektorganisering).

De 9 kriterier er:

1. Værdigrundlag
2. Ledelse og strategi
3. Viden og kompetence
4. Beskrivelse af målgrupper, metoder og ydelser
5. Ind- og udflytning
6. Pædagogiske planer / opholdsplaner
7. Inddragelse af beboere og pårørende
8. Sundhed og forebyggelse
9. Sikkerhed og krisehåndtering

Akkreditering på baggrund af kvalitetsmodellen kan i vidt omfang træde i stedet for den måde hvorpå Socialforvaltningen i dag får udført socialfaglige og sundhedsfaglige tilsyn af eksterne leverandører.

### 3. Kan modellen understøtte kvalitetssikring?

#### Resumé

Det er deltagernes og projektgruppens opfattelse, at arbejdet med modellen kan bidrage til at opnå sikkerhed for kvaliteten af den leverede indsats. Deltagerne fremhæver en række forbehold i forhold til balancen mellem kvalitetsmodel og akkreditering som kontrolinstrument og redskab til udvikling.

#### Anbefaling

Kvalitetsmodellen for botilbud på voksenområdet og akkreditering på baggrund heraf bør implementeres med fokus på læring, dialog og åbenhed om eventuelle udfordringer. Herved muliggøres det, at processen op til audit samt auditors besøg understøtter lokal kvalitetssikring. På den baggrund mener projektgruppen, at akkreditering som metode kan give større sikkerhed hos myndigheden og det politiske niveau for, at grundlaget for at give den rette og tilfredsstillende ydelse til borgeren er til stede i centre og tilbud.

#### Tilbagemeldinger fra projektets deltagere

Den afgørende forskel fra den måde, der føres tilsyn på i dag, er, at akkreditering i højere grad på forhånd giver information om, hvad der forventes af tilbud og center. Deltagerne oplever, at dette styrker ansvarsfølelsen for og den faglige stolthed over, at kvaliteten er i orden, og at dette i sig selv er incitament til at højne kvaliteten og rette op på eventuelle svagheder forud for audit.

Deltagerne finder det centralt, at modellen og selve audit skaber rum for at tale om de steder, "hvor skoen trykker". En medarbejder på udsatteområdet fortæller, at "i pilottesten har det ikke været farligt at lade sig klæde af". Deltagerne oplever generelt, at modellen kan skabe et fælles fokus på kvalitet og en åbenhed, som giver rum for og lyst til at tale om både styrker og udfordringer, hvilket deltagerne finder afgørende for modellens kvalitetssikrende betydning. Vælger man i akkreditering fremover at fokusere på kontrol frem for dialog om kvalitet, vil det medføre en mindre grad af åbenhed og grundighed, hvormed modellen vil miste noget af sin evne til at kvalitetssikre.

Deltagernes vurdering er, at selve auditbesøget og auditors tilgang har flere ligheder med det besøg, der kendes fra det socialfaglige tilsyn i dag. Deltagerne mener, at det både ved akkreditering og ved det nuværende social- og sundhedsfaglige tilsyn i nogen grad er muligt at dække over svagheder i arbejdet, men at akkrediteringens form (jf. ovenstående) gør, at det ikke opleves nødvendigt eller ønskværdigt at dække over sine udfordringer. Det er endvidere deltagernes vurdering, at audit kvalitativt giver mere end tilsynene i sin nuværende form. Bl.a. fremhæves det, at der er en højere grad af systematik og dybde i auditprocessen, da den på baggrund af ansøgningen og den vedlagte dokumentation tager afsæt i et kendskab til det konkrete arbejde på tilbuddet. Auditors spørgsmål og nedslag i praksis opleves relevante og vedkommende. Deltagere fra psykiatriområdet fremhæver, at audit giver et billede af den gennemgående praksis og kvalitet i tilbuddet, hvor "tilsynet nogle gange kan få karakter af et øjebliksbillede".



Deltagerne oplever, at auditors bedømmelse er fair, og at auditor peger på en række relevante problemstillinger og forbedringspunkter. Både ledere og medarbejdere giver udtryk for at have modtaget en meningsfuld og kvalificeret tilbagemelding, som giver mod på og lyst til udvikling. Projektgruppen betragter dette som tegn på, at akkrediteringsprocessen kan opfange relevante problemstillinger og dermed medvirke til at sikre kvaliteten.

### **Auditors bemærkninger**

Det er auditors erfaring, at jo mere man fokuserer på udvikling og kvalitet, jo større åbenhed vil der være, og jo mere viden vil der skabes om arbejdet med kvalitetssikringen. Samtidig gør auditor opmærksom på, at man fra år til år kan vælge at justere på vægtning af elementer i modellen, hvormed der kan flyttes på balancen mellem kontrol og udvikling. Det er afgørende for modellens positive effekt, at der altid meldes åbent ud om justeringer og ændringer i fokus.

### **Projektgruppens erfaringer**

Det er projektgruppens erfaring, at modellen er et godt afsæt for at sikre kvaliteten i tilbud og centre. Til trods for, at det er muligt at flytte fokus fra problemområder både ved tilsyn i sin nuværende form og ved audit, er det erfaringen fra projektet, at akkreditering som metode lægger op til en åben dialog, der klargør, hvor tilbud og center har større og mindre udfordringer. Det er herudover projektgruppens oplevelse, at auditors søgen efter sammenhænge mellem det hhv. ledelse, medarbejdere, beboere, dokumentation og praksis fortæller, vil vise, hvis der afviges fra kvalitetsmodellen, og hvis man ikke gør, som man i ansøgningen siger, man gør.

## 4. Kan modellen understøtte kvalitetsudvikling?

### Resumé

Projektets deltagere og projektgruppen vurderer, at modellen i høj grad kan understøtte både social- og sundhedsfaglig kvalitetsudvikling. Modellen tilvejebringer et fokus på kvalitet, som inspirerer til løbende refleksion over og udvikling af egen praksis. Deltagerne fremhæver en række betingelser for, at modellen vil understøtte kvalitetsudvikling.

### Anbefaling

Arbejdet med kvalitetsmodellen og akkreditering bør gives den nødvendige tid og plads, så der er rum til at skabe læring og udvikling på alle niveauer i Socialforvaltningen. På den måde vil modellen blive et meningsfuldt redskab til fortsat kvalitetsudvikling og læring. Altafgørende er det dog, at akkreditering tillægges værdi både på praksisniveau, ledelsesniveau og politisk niveau.

### Tilbagemeldinger fra projektets deltagere

Det fremhæves af deltagerne, at modellens kvalitetskrav allerede i løbet af pilotforløbet har smittet af på deres praksis. Modellen bevirker en refleksion hos de involverede, som skaber et fokus og en bevidsthed om den faglige indsats, der i sig selv løfter den kvalitativt. Fx bemærker en tilbudsleder at: "vi er blevet opmærksomme på, hvor vi er med, hvor vi skal udvikle os, og hvor vi skal gøre en indsats for at fastholde et niveau, så tingene ikke skrider, uden vi opdager det." Denne oplevelse deles på tværs af områderne. Blandt andet kommer det til udtryk ved, at flere tilbud fortsat vil arbejde videre med de krav og fokusområder, modellen opstiller, uanset om akkrediteringen vedtages. Samtidig har flere af tilbuddene under pilottesten arbejdet med kriterier, de ikke var blevet bedt om at teste. Dette ser projektgruppen som tegn på, at modellen igangsætter og inspirerer til faglig udvikling.

Det er en central pointe hos deltagerne, at en forudsætning for at modellen kan understøtte kvalitetsudvikling er, "at der med modellen skabes ro og tillid hos direktion og politikere". Det har betydning for lederes og medarbejderes tilgange til kvalitetsarbejdet, at akkreditering får værdi og bliver "tilstrækkelig til at blåstemple tilbud og center". Samtidig bør der så vidt muligt ikke opstilles krav udenom kvalitetsmodellen. Det bør meldes klart ud, hvad der er "godt nok" både i forhold til kvalitetsmodellen, resultataftalerne og andre krav til drift og resultater i tilbud og centre - herunder hvad konsekvensen er, hvis der ikke leves op til niveau.

Flere centerchefer gør opmærksom på, at balancen mellem styring og fælles krav på den ene side, og pladsen til refleksion og det frie initiativ på den anden side er væsentlig. Det har betydning for, om modellen risikerer at blive et kontrol- og ledelsesinformationsredskab med fare for at lukke sig om sig selv, samt slukke for den faglige kreativitet, udvikling og fremdrift.

Deltagerne understreger, at planlægning af og forberedelse til audit er tidskrævende. En forudsætning for at modellen kan skabe kvalitetsudvikling er derfor tilstrækkelig tid til at gå i dybden med modellens kriterier og kvalitetskrav.

Det opleves afgørende, at modellen får lov til at virke, for at kunne give den ønskede effekt hele vejen rundt. Det er således væsentligt, at modellen får en tilstrækkeligt levetid, så tilbud og centre kan få udbytte af den planlægning og ændrede dokumentationspraksis, som modellen afføder. Kvalitetsmodel og akkreditering skal ses som en investering, som kræver tid for at kunne give det merudbytte, som deltagergruppen såvel som projektgruppen ser et stort potentiale for.

Det er deltagernes oplevelse, at den tætte sparring med projektgruppen har haft stor betydning for niveauet i deres arbejde med modellen. Samtidig er det vurderingen, at der er forskel på, i hvilket omfang tilbud og centre i dag vil være i stand til at leve op til kriterier og krav. Nogle vil have brug for en hotline til Bernstorffsgade, da den løbende feedback vil være afgørende for udfaldet og udviklingen i processen. Andre vil have brug for det, som en deltager på handicapområdet kalder "ambulancen". Tilbud, som er langt fra at møde krav og kriterier vil ikke selv have ressourcer til at sætte den nødvendige udviklingsproces i gang. Her er brug for en ambulance i form af proces- og konsulentbistand, som kan hjælpe stederne på vej til selv at varetage udviklingsprocessen.

Deltagerne vurderer i øvrigt, at arbejdet med modellen kan understøtte læring og videndeling på tværs af tilbud og centre, og at dette kan bidrage til at løfte kvaliteten i det enkelte tilbud. Det opleves relevant at drøfte sin praksis med andre tilbud og centre, "der ligner én selv", men også at læring mellem forskellige typer af tilbud kan være meningsfuld. Dette kan både være i form af inspiration fra andre samt konkret læring fra tilbud, der er særlig stærke på et kriterium.

#### **Auditors bemærkninger**

Det er auditors erfaring, at muligheden for at akkreditering understøtter kvalitetssikring og -udvikling afhænger af, hvordan auditorkorpset sammensættes fagligt, samt hvordan auditor evner at møde ledere og medarbejdere. Det er afgørende, at ledere og medarbejdere mødes på et relevant og højt fagligt niveau. Auditor skal evne at stille spørgsmål til praksis, som både anerkender, udfordrer og giver anledning til faglig refleksion.

#### **Projektgruppens erfaringer**

Projektgruppen finder det afgørende for læringsperspektivet på både medarbejder- og ledelsesniveau, at modellen ikke får et snævert fokus på kontrol og ledelsesinformation, men fastholder fokus på udvikling og læring i det enkelte tilbud og center. Projektgruppen mener, at modellen kan producere ledelsesinformation, som giver viden om kvaliteten, og som samtidig giver viden om, hvordan forvaltningen kan arbejde med og understøtte udvikling af praksis til fordel for borgerne. Akkrediteringsprocessen kan således bidrage til, at der arbejdes proaktivt for kvalitetssikring og -udvikling både i og på tværs af tilbud og områder med afsæt i konkret viden om, hvor der er behov for en særlig indsats eller opmærksomhed. Det er på den baggrund projektgruppens vurdering, at vi med kvalitetsmodellen og akkreditering kan få en praksis præget af mere forebyggelse og mindre brandslukning.

## 5. Hvordan skabes sammenhæng mellem modellen og andre styringsredskaber?

### Resumé

Det er deltagernes og projektgruppens vurdering, at modellen fungerer som styringsredskab for det borgerrettede arbejde. Modellen skaber overblik over de politikker, rammer og redskaber, som tilbud og centre skal leve op til. Modellen kan sammen med resultataftaler og centerstrategier give meningsfuld sammenhæng i styringsredskaber, som understøtter såvel lokal som tværgående kvalitets sikring i Socialforvaltningen.

### Anbefaling

Modellen kan med fordel sammen med resultataftaler for centercheferne indgå i en styringskæde, som kan danne grundlag for en god dialog om ledelse og fremdrift. Styringskædens elementer bedømmes særskilt, men bidrager sammen med effektmålinger af indsatsen (forandringskompasset) og centerledelsernes egne fokusområder til at definere mål i centerstrategierne. Vægtningen af målene i centerstrategierne vil afhænge af, i hvilket omfang center og tilbud lever op til krav i kvalitetsmodel og resultataftale. Kvalitetsmodellen omhandler alene de borgerrettede aktiviteter, og fokuserer dermed på 'bedre resultater for borgerne', mens resultataftalen dækker 'sikker drift', 'effektiv ressourceudnyttelse' og 'attraktive arbejdspladser'. (Se bilag D for grafisk fremstilling af sammenhængen i styringsredskaber.)

### Tilbage meldinger fra projektets deltagere

Både medarbejdere og ledere vurderer, at modellen understøtter en mere sammenhængende kvalitetsudvikling på det enkelte tilbud og center. Årsagen er, at modellen rent praktisk giver overblik over de politikker, rammer og redskaber, som tilbud og center skal efterleve, samtidig med at den tydeliggør forventninger til anvendelsen af rammer og redskaber i praksis. Ledere fra handicapområdet fremhæver desuden, at modellen kan anvendes i dialogen med medarbejdergrupperne og kan tydeliggøre forventninger til deres arbejde.

Det er deltagernes oplevelse, at modellen kan fungere som redskab til at strukturere og styre kvalitetsarbejdet. Flere har i pilotforløbet på eget initiativ udarbejdet årshjul som redskab til at sikre daglig/løbende styring i overensstemmelse med modellens krav. Deltagerne mener, at et til modellen knyttet årshjul vil understøtte sammenhæng i kvalitetsarbejdet, herunder tydeliggøre hvem, hvad, hvornår og hvordan der skal arbejdes med elementerne.

I modellen kræves dokumentation for, at der arbejdes i overensstemmelse med kvalitetskrav og kriterier. Det er afgørende, at modellen understøtter målrettet og præcis dokumentation frem for mere dokumentation. Flere deltagere fortæller eksempelvis, at de er blevet opmærksomme på, at de nuværende mødereferater med fordel kan blive mere præcise, så de både dokumenterer arbejdet og kan anvendes af ledelsen til at holde tråd i, hvornår og hvordan der arbejdes med og diskuteres værdier, inddragelse, viden deling mv..

Deltagerne mener, at modellen kan være med til at kvalificere dialogen mellem centre/tilbud og kontorerne i Bernstorffsgade. De oplever, at modellen tilvejebringer kvalificeret grundlag for at diskutere sammenhænge, modsætninger, uhensigtsmæssigheder og mangler i de krav, der stilles til praksis via politikker, rammer og redskaber. Det er nødvendigt og afgørende for den lokale styring, at der gives tydelige, meningsfulde og relevante rammer for arbejdet, og at modellen fastholdes og kan stå alene som den gensidige aftale og formidlede forventning til det borgerrettede arbejde i centre og tilbud.

Deltagerne fremhæver herudover, at det tætte forløb med projektgruppen tydeliggør, at et nært samarbejde med gennemgående personer fra kontorerne i Bernstorffsgade er afgørende for, at modellen bliver et fælles styringsredskab til sikring af kvalitet i tilbuddene med henblik på at skabe bedre resultater for borgerne.

### **Projektgruppens erfaringer**

For at modellen kan skabe sammenhæng i kvalitetsudvikling og styringsredskaber, er det afgørende, at resultater og erfaringer spiller tilbage på de rammer, der fra centralt hold sættes for arbejdet i centre og tilbud. Det er samtidig vigtigt for ejerskabet til modellen og incitamentet til at efterleve dens krav, at den får lov til at være dét styringsredskab, som formidler forventninger til det borgerrettede arbejde, og at der er tillid til, at det er tilstrækkeligt.

## 6. Evaluering af kvalitetsmodellen

### Resumé

De involverede tilbud og centre finder, at temaerne for de ni kriterier i kvalitetsmodellen er relevante og forståelige, og at de tilsammen dækker den væsentligste del af det borgerrettede arbejde. Deltagerne har derudover en række anbefalinger til justeringer af modellen.

### Anbefaling

Udover en række mindre justeringer, anbefaler projektgruppen at fastholde de ni kriterier, der har været anvendt i pilottesten. Det anbefales, at der arbejdes med de vejledende dele af modellen, herunder indledning, ordforklaring, inspiration og redskaber, samt at krav til kommunikation tydeliggøres under alle kriterier.

### Spørgeskemabesvarelser

Spørgeskemabesvarelser fra de involverede tilbud indikerer, at de indledende afsnit af kvalitetsmodellen i overvejende grad opfattes som væsentlige, forståelige og dækkende. Dog viser besvarelserne behov for at bl.a. indledningen til modellen udbygges og kan gøres mere dækkende. (Bilag E2)

Besvarelser vedrørende kvalitetsmodellens kriterier viser, at kriterierne hovedsageligt opleves dækkende og fyldestgørende. Besvarelserne viser dog også behov for videreudvikling af enkelte kriterier. Baggrunden herfor er undersøgt i fokusgruppeinterview med deltagerne. (Bilag E1)

### Tilbagemeldinger fra projektets deltagere

Deltagerne i tilbud og centre vurderer, at de indledende afsnit af kvalitetsmodellen er væsentlige, dog pointeres det, at man ikke alene ud fra modellen og ansøgningskemaet kan igangsætte en akkrediteringsproces. Det er nødvendigt med informationsmøder og vejledning til gennemførelse af processen. Alle deltagergrupper nævner, at det er afgørende for en god proces, at man løbende kan komme i kontakt med medarbejdere i Bernstorffsgade, der kan hjælpe med faglige såvel som akkrediteringstekniske spørgsmål, samt give feedback og sparring.

Det er blevet fremhævet, at formålet med de enkelte kriterier og den rækkefølge de er opstillet i bør beskrives nærmere. Ligeledes vil det styrke modellen, hvis det beskrives tydeligt, hvad formålet er set fra politisk niveau, fra direktionens side og for tilbuddene selv.

Deltagerne mener, at modellens *Ord- og begrebsafklaring* er et vigtigt redskab til at præcisere omfang og indhold i de forskellige kvalitetskrav. Dog fremhæves det, at der er behov for, at ord- og begrebsafklaringen udbygges og præciseres yderligere.

Det er opfattelsen, at materialet med *Inspiration og redskaber* under de enkelte kriterier fungerer godt og giver et nødvendigt overblik, men at det kan suppleres med eksempler fra tilbud og centre, der har levet op til kvalitetskravene på en god måde.

Flere af deltagerne efterlyser, at kommunikationsdimensionen bliver mere tydeligt fremhævet i de eksisterende kriterier, såfremt denne dimension ikke skal have sit eget kriterium. Der er enighed om, at fokus på kommunikation og kommunikationsprocedurer generelt har betydning for arbejdet med kvalitetssikring og -udvikling.

### **Styregruppens bemærkning**

For at tilgodese behovet for eksternt tilsyn med administration af beboernes økonomi foreslås det, at krav til administration af beboermidler indarbejdes i kriteriet om ind- og udflytning.

### **Projektgruppens erfaringer**

Projektgruppen var i udviklingsprocessen overrasket over, at tilbud og centre var så enige om hvilke kriterier og krav, der skulle indgå i kvalitetsmodellen. Der er umiddelbart enighed om hvilke områder, der bør følges nøje, for at fremme udvikling og sikring af de borgerrettede aktiviteter. Efter test af modellen viser det sig dog, at der er forskel på, hvor meget vægt de enkelte kriterier tillægges. F.eks. arbejdes der med pårørende på meget forskelligt vis, da nogle målgrupper ingen pårørende har. Balancen mellem beboernes selvbestemmelsesret og inddragelsen af pårørende har alle steder vist sig at give anledning til en del dilemmaer. Det er projektgruppens vurdering, at der er tale om behov for enkle, men væsentlige justeringer.

Projektgruppen har løbende og under fokusgruppeinterviews med alle tilbud og centre modtaget konkrete forslag til justeringer og ændring i ordvalg i kriterier og krav. Hertil kommer, at projektgruppen bl.a. via samtaler med auditor er blevet opmærksom på, at modellen sprogligt kan gøres mindre bureaukratisk og i højere grad orienteret mod praksisniveauet. Dette forventes indarbejdet i modellen, såfremt akkreditering vedtages.

## 7. Evaluering af prøveakkrediteringen

### Resumé

Samlet set opleves akkrediteringsprocessen som en arbejdskrævende men udviklende og meningsfuld opgave. Deltagere i centre og tilbud oplever, at det faglige udbytte af pilottesten står mål med deres arbejdsindsats. Det skal påpeges, at tilbud med døgnbemanding har brug for at drøfte emnerne flere gange for sikre inddragelse af hele personalegruppen.

### Anbefaling

Under processen med forberedelse og udarbejdelse af akkrediteringsansøgningen bør tilbud og centre have vid adgang til sparring og rådgivning fra medarbejdere i Bernstorffsgade, der både har et godt kendskab til faglighed og målgruppe på tilbuddene, organiseringen af centrene og forvaltningen og til kvalitetsmodellen, akkrediteringsprocessen og styringsredskaber generelt. Disse medarbejdere bør have understøttelse af arbejdet med kvalitetsmodellen og akkreditering som prioriteret opgave.

Audit skal tilrettelægges, så der er tid til og fokus på udvikling, da det er afgørende for, om man med modellen kan opnå både kvalitetsudvikling og kvalitetssikring.

### Spørgeskemabesvarelserne

Deltagerne oplyser at have lært meget af at arbejde med kvalitetsmodellen. Den feedback de har modtaget gennem hele projektet, har været givtig. Særligt har de fået udbytte af feedback fra auditor. Deltagerne har tillige været tilfredse med det udsendte materiale til brug for processen og informationsniveauet fra projektgruppens side. (Bilag E3)

### Tilbagemeldinger fra projektets deltagere

Forberedelses- og auditprocessen beskrives på udsatteområdet ”som en god anledning til at se kritisk på sit eget tilbud”, ligesom det understreges, at arbejdet med akkreditering ”i den grad har givet mening”. Samtidig påpeger flere, at ændringer i planlægnings- og dokumentationsarbejdet er en forudsætning for, at der kan arbejdes grundigt med kriterierne. Det er derfor nødvendigt, at der afsættes tid og ressourcer til akkrediteringsprocessen, som vil være sværest at gennemføre første gang – nemmere året efter og i takt med at kriterier bliver kendte og styrende i praksis.

I forhold til ansøgningsskemaet er det tilbagemeldingen, at der er behov for tydeliggørelse af hvilket materiale, der forventes i ansøgningen, og hvilket der forventes i selvstændige bilag. Flere har været usikre på, hvad der konkret efterspørges. Der efterlyses på den baggrund, at introduktionsmaterialet indeholder eksempler på gode ansøgninger.

Flere efterlyser redskaber, der kan guide og hjælpe i hele processen, fx et oplæg til årshjul, der kan anvendes som hjælperedskab i planlægningen af kvalitetsarbejdet. Samtidig påpeges dog, at detaljerede skabeloner for, hvordan kvalitetsarbejdet arrangeres, kan dræbe egne initiativer og ideer på tilbud og center. Der-



for er det vurderingen, at der skal opretholdes en balance mellem, hvad der som udgangspunkt skabes lokalt, og hvad der initieres fra centralt hold.

Deltagerne pointerer generelt, at "det har været vigtigt med et sparringsled under produktionen – nogen man kan ringe til. Man har brug for en konsulent, der er inde i modellen". Et sted fremhæves at "det var en stor hjælp, da Jan Alder var her - han kender praksis. Projektgruppen kunne være svær at forstå. Det er vigtigt, at der er nogen til at introducere, som taler samme sprog, som os." Deltagerne udtrykker, at det er vigtigt at kunne sparre både med personer med målgruppekendskab og med forvaltningskendskab.

Der gøres opmærksom på, at tilbuddene har forskellige forudsætninger for, at gennemføre en akkrediteringsproces. Tilbud med døgnbemanding har større udfordringer i forhold til, at samle medarbejderne og få gennemført de initiativer, der stilles krav om i modellen.

Audit har været en god oplevelse for de tre tilbud og centre, der i pilottesten havde besøg af en auditor. De oplever auditor som dygtig og fagligt kompetent. Tilbuddene føler sig retfærdigt bedømt og var enige i de uoverensstemmelser mellem deres praksis og kvalitetsmodellen, som auditor påpegede. Det opleves positivt at auditor i sin fremgangsmåde fokuserer på det positive, fx at han kan se der er en god stemning på stedet, og ikke i sin tilgang agerer fejlfinder. Ligeledes påpeges det, at det var godt at "han spurgte til ekstra materiale – det virker som om han har forberedt sig godt!" En leder påpeger også, at hans medarbejdere ikke var nervøse, de "føjte, at de havde tjek på det de skulle og var informeret om, hvad der skulle ske i løbet af dagen."

### **Auditors bemærkninger**

Auditor foreslår, at sammenhængen mellem model og ansøgningsskema tydeliggøres ved, at der i ansøgningsskemaet henvises til kriteriebeskrivelser samt til den inspiration og de redskaber, modellen indeholder.

På baggrund af de tre besøg udtaler auditor at: "Jeg tror den gode stemning under de tre audits og de positive tilbagemelding skyldes, at jeg arbejder ud fra det udgangspunkt, at det tilbud, jeg auditerer, er et godt tilbud og kan opnå akkreditering. Ikke dermed sagt, at jeg ikke ser efter uoverensstemmelse mellem kvalitetsmodellen og deres praksis, men jeg holder 2/3 af mit fokus på dialogen om udvikling og kun 1/3 på kontroldelen."

### **Interessenters bemærkninger**

LFS og FOA har på baggrund af en dialog med de deltagne centre og tilbud pointeret, at det er vigtigt, at man implementerer arbejdet med kvalitetsmodellen og akkreditering, som der er lagt op til fra projektets side. Vælger man en "skrabet model", vil man flytte mange personaleresorcer til dette arbejde uden at opnå det kvalitetsløft for borgere og medarbejdere, som der er potentiale for, hvis arbejdet gøres grundigt.

### **Projektgruppens erfaringer**

Det har i forløbet været tydeligt, at der er forskel på, hvordan de tre tilbud har grebet opgaven an, og at der skal tages stilling til, hvilket materiale, der forventes i ansøgningen, og hvilket der forventes i selvstændige bilag, og hvor mange sider det må fylde. Hertil kommer, at auditors tilgang og opdrag er afgørende for, at

man på baggrund af ansøgning og dokumentation kan få den fordomsfri og åbne dialog om styrker og svagheder, som er en betingelse for, at selve audit inspirerer tilbud og center til udvikling.

## 8. Evaluering af projektføreløbet – proces og inddragelse i udvikling af modellen

### Resumé

Projektets deltagere er tilfredse med projektprocessen og den måde, de er blevet inddraget på. Projektets interessenter føler sig velinformeret. Enkelte oplever, at have modtaget for megen information. Projektgruppen har haft fokus på inddragelse og oplever, at det er gavnligt både for udviklingen af modellen og i forhold til en eventuel fremtidig implementering.

### Anbefaling

Ved udviklingsprojekter, der har det udførende led som målgruppe og interessenter, bør det altid prioriteres at inddrage repræsentanter fra relevante centre og tilbud. Inddragelsen bør være kontinuerlig og bør både ske ved at inddrage tilbud og centre individuelt og i grupper.

Inddragelse af interessenter bør prioriteres, da det giver faglig sparring og legitimitet til udviklingsprojekter.

### Spørgeskemabesvarelser

Det fremgår af spørgeskemabesvarelserne, at deltagerne samlet set har været tilfredse med samarbejdet i projektet og føler, at der har været passende muligheder for at få indflydelse på udvikling af modellen. Deltagerne vurderer, at informationsniveauet har været passende. Få synes dog at informationen kun i nogen grad har været let at forstå. (Bilag E3 og E5)

De interessenter, der har været inddraget i processen, har besvaret et spørgeskema om informationsniveau, indflydelse, høringsproces m.m.. Besvarelserne viser, at de fleste oplever, at de i tilstrækkelig grad er blevet inddraget, hørt og har haft indflydelse, mens enkelte kun i ringe grad oplever, at dette er tilfældet. (Bilag E4)

### Tilbagemeldinger fra projektets deltagere

Flere af deltagerne giver udtryk for, at projektet indledningsvis har givet anledning til mange spørgsmål og forvirring omkring, hvad en kvalitetsmodel og akkreditering er. Konceptet er gradvist blevet mere klart, efterhånden som projektet er skredet frem. Tilbagemeldingen fra flere af deltagerne er, at akkrediteringskonceptet først blev rigtig forståeligt, da en forstander fra Blå Kors fortalte om akkreditering i praksis på opstartworkshoppen 6. januar 2011. Ligeledes var det oplevelsen, at udviklingsarbejdet først gav rigtig mening og blev konkret, da grupperne arbejdede med udformningen af modellens kriterier på workshops.

Deltagerne oplever, at de har modtaget relevant sparring i løbet af processen. Det fremhæves, at projektgruppen har arbejdet tættere sammen med medarbejderne, end det sædvanligvis er tilfældet i denne type projekter, og at dette har stor positiv effekt for projektet. Medarbejderne på udsatteområdet oplevede det særligt udbytterigt, at konsulent Jan Alder var tilknyttet processen. Hans praksiskendskab og indblik i ak-

krediteringen var afgørende i forberedelsesfasen. Det var oplevelsen, at han i højere grad end projektgruppen kunne konkretisere arbejdet ved brug af eksempler.

Deltagerne oplever sig generelt godt informeret omkring projektet, dog savner enkelte en større synlighed fra styregruppen samt orientering om dens arbejde via tilgængelige referater.

Det pointeres, at de økonomiske midler har været tilstrækkelige til at dække ind med vikarer, og at midlerne er passende i forhold til arbejdsbyrden. Det pointeres også, at den økonomiske compensation har muliggjort, at ikke kun ledere men også medarbejdere har kunnet få tid og rum til at engagere sig i projektet på en måde, som har givet ejerskab hos alle parter. Dette er afgørende for den effekt, modellen og dens krav og kriterier får på praksis og det daglige arbejde.

### **Projektgruppens erfaringer**

Det er projektgruppens oplevelse, at der gennem projektet har været stor opbakning og entusiasme både i udviklingsarbejdet og prøveakkrediteringen. Oplevelsen er, at der både blandt medarbejdere, ledere og centerchefer var stor interesse for projektet og et ønske om at udvikle et fælles redskab, "der giver mening". Interessen kommer blandt andet til udtryk ved, at deltagerne har efterspurgt en fælles dag, hvor de som opfølgningen på prøveakkrediteringen kan udveksle erfaringer mellem de deltagende tilbud og centre.

Inddragelse af pårørende og andre formelle høringsorganer er vanskelig, men opleves som vigtig, da det giver indflydelse til dem, der varetager målgruppernes interesser.

Tæt kontakt til relevante faglige organisationer er væsentlig i større udviklingsprojekter, fordi de faglige organisationer repræsenterer de medarbejdere, hvis hverdag bliver forandret af de nye tiltag. De faglige organisationer kan have forbehold eller bekymringer, der giver gode inputs til hvilken kommunikation og inddragelse, der er mest afgørende.

## 9. Evalueringsmetode

Evalueringen af pilottesten er baseret på i alt fire hovedkilder:

1. Der er gennemført spørgeskemaundersøgelser blandt centerchefer, ledere og medarbejdere, der har deltaget i pilottesten, blandt styregruppemedlemmer og blandt øvrige interessenter, der har været inddraget og hørt i processen. Spørgeskemaerne er udformet som kvantitative spørgsmål med mulighed for kvalitative besvarelser på udvalgte spørgsmål.
2. Der er gennemført fokusgruppeinterview med centerchefer, ledere og medarbejdere, der har deltaget i pilottesten. I alt 5 fokusgruppeinterview er gennemført med chefer, ledere og medarbejder fra:
  - Center for Krisecentre - Baltic (Udsatte)
  - Center for multiple funktionsnedsættelser - Lynghuset (Handicap)
  - Center Lindegården - Lindegårdshusene (Psykiatri)
  - Center for opsøgende arbejde – Aktivitetscenteret (Udsatte)
  - Center for variable boformer 2 – Møllehuset/Guldbergshave (Handicap)
3. Der er gennemført interview med auditor Anders Madsen, Akkreditering Danmark samt konsulent Jan Alder, Center for Akkreditering og Kvalitetsudvikning CAKU.
4. Projektgruppen har under udvikling af modellen, møder med arbejdsgrupperne og under observation på auditbesøget løbende opsamlet erfaringer og noteret problemstillinger vedrørende modellen. Den løbende erfaringsopsamling indgår i evalueringen under afsnit betegnet ”projektgruppens erfaringer”.

## 10. Baggrund – Projekt og proces

### Projektet

I oktober 2010 besluttede Socialudvalget, at akkreditering som metode skulle undersøges i et nyt pilotprojekt - nærmere bestemt ved at udvikle en kvalitets- og akkrediteringsmodel for botilbud til voksne med særlige behov i Københavns Kommune. En kvalitets- og akkrediteringsmodel forventedes at danne overblik over Socialforvaltningens redskaber, rammer og politikker og sikre, at de ikke bliver brugt for deres egen skyld, men giver værdi til arbejdet med borgerne. Modellen skulle udvikles og afprøves på tre udvalgte enheder. Socialudvalget skal på baggrund af pilotprojektet i efteråret 2011 afgøre, om akkreditering som grundlag for arbejdet med kvalitet skal udbredes på alle botilbud til voksne med særlige behov.

Med pilotprojektet har styregruppen ønsket grundlag for at:

- vurdere om en kvalitets- og akkrediteringsmodel øger medarbejdernes kendskab til rammerne for indsatsen i botilbuddene og understøtter sammenhængen i kvalitetsudvikling på det enkelte botilbud,
- vurdere om en kvalitets- og akkrediteringsmodel giver større sikkerhed hos myndigheden og det politiske niveau for, at grundlaget for at give den rette og tilfredsstillende ydelse til borgeren er til stede hos centrene og i botilbuddene,
- vurdere om en kvalitets- og akkrediteringsmodel understøtter en social- og sundhedsfaglig udvikling, der kan føre til øgede effekter for beboerne,
- vurdere om en kvalitets- og akkrediteringsmodel kan medvirke til at dokumentere effekterne af vores arbejde overfor borgere, politikere og samfund, og
- sikre at den kvalitets- og akkrediteringsmodel, vi udvikler og tester, tager afsæt i allerede eksisterende og benyttede redskaber til kvalitetsudvikling og dokumentation.

### Processen

Siden projektets start er alt udviklingsarbejde foregået i et tæt samarbejde mellem tre involverede tilbud og centre og projektgruppen. Der har været afholdt flere workshops og fælles feedbackmøder på tværs af målgruppeområderne. Derudover har der været en række arbejdsmøder på de enkelte tilbud, hvor repræsentanter fra et målgruppeområde og projektgruppen har været samlet.

Det har været en gennemgående opfattelse i projektet, at det er medarbejdere og ledere fra tilbud og centre, der er eksperter på det daglige arbejde, og at de derfor har en afgørende opgave i at give input til, på hvilke områder det er vigtigst at fokusere på kvaliteten.

I arbejdet har projektgruppen undersøgt, om en kvalitets- og akkrediteringsmodel både kan give en sikkerhed for kvalitet op ad i systemet, og styrke udviklingen af kvaliteten i det enkelte center og tilbud. Endeligt har vi undersøgt, om akkreditering kan udgøre de tilsyn, Socialforvaltningen er forpligtet til at føre på botilbud for voksne.

Skrivearbejdet og inddragelse af interessenter i projektet, samt samarbejdet med styregruppen og fagkonsulenter i Bernstorffsgade er foretaget af projektgruppen. Projektgruppen har også løbende været i dialog med de deltagende centre og tilbud om de dokumenter, der er kommet ud af samarbejdet.

Takket være Center for opsøgende arbejde og Center for variable boformer 2, der sprang til med kort varsel, har det været muligt at teste alle ni kriterier i praksis. Disse to centre var ikke en del af projektet, da modellen blev udviklet, hvorfor deres arbejde med ansøgningen har særlig betydning i forhold til at undersøge, hvilke elementer der er afgørende i implementeringen af modellen mere bredt i forvaltningen.

Under udviklingen har projektgruppen sparet med en ekstern konsulent fra Center for Akkreditering og Kvalitetsudvikling. Ved prøveakkreditering i de tre tilbud og centre, der har deltaget i udviklingen og testet den overvejende del af modellen, har projektet gjort brug af en ekstern professionel auditor, der også akkrediterer for Akkreditering Danmark.

## 11. Bilag A: Projektorganisering

### *Styregruppe*

Direktør Jens Elmelund (formand)

Johnny Petersen, kontorchef, DU Handicap

Jan Jensen kontorchef, DU Udsatte og Psykiatri

Gitte Bylov Larsen , kontorchef, MR Voksne

Dorte Bukdahl, kontorchef, Resultatkontoret

Karin Damhus, centerchef, Center for multiple funktionsnedsættelser

Ann-Sofie Bech von Hielmcrone (sekretær)

### *Daglig projektledelse*

Ann-Sofie Bech von Hielmcrone

### *Projektgruppe*

Ann-Sofie Bech von Hielmcrone, Resultatkontoret

Stine G. Page, DU Handicap

Robin Vickery, DU Udsatte og Psykiatri

Konsulent Jan Alder, Center for Akkreditering og Kvalitetsudvikling, CAKU

### *Arbejdsgrupper*

Ledere og medarbejdere fra de følgende tilbud:

- Baltic (Udsatte)
- Lindegårdshusene (Psykiatri)
- Lynghuset (Handicap)

De tre centerchefer:

- Lis Bjarnesen, Center for Krisecentre (Udsatte)
- Birger Jacobsen, Center Lindegården (Psykiatri)
- Karin Damhus, Center for multiple funktionsnedsættelser (Handicap)

I pilottesten deltog desuden:

- Center for opsøgende arbejde (Udsatte)
- Center for variable boformer 2 (Handicap)

### *Interessenter*

Brugere (Centerråd og lokalt på tilbudene)

Pårørende (Centerråd, Dialogforum for Socialpsykiatri, Handicapråd og Udsatteråd)

Andre medarbejdere fra de tilbud, der er involverede i processen

Medarbejderrepræsentanter fra tilbud der senere kan blive berørt

Ledere fra tilbud der senere kan blive berørt

Centerchefer fra centre der senere kan blive berørt

Relevante faglige organisationer LFS og FOA



Ansatte i kontorerne i Bernstorffsgade, herunder DU-kontorer, MR-kontorer, HR-udvikling, Kontoret for digitalisering og Resultatkontoret

## 12. Bilag B: Tidsplan for projektet

opgave \ uge		42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	Jul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
		Fase 1					Fase 2										Fase 3					Fase 4																		
	Deltagere:	Opstart					Udvikling										Test					Evaluering, tilpasning og indstilling																		
opstart	Sg, Pg	■	■	■	■																																			
organisering	Sg, Pg			■	■																																			
dialog med involverede tilbud	Pg, Ag, Is				■	■	■	■	■	■	■																													
projektplan fastlægges	Sg, Pg						■	■	■	■	■																													
baggrund fra arbgr.	Pg, Ag, Rp							■	■	■	■																													
Produkt: projektbeskrivelse																																								
Produkt: eksisterende redskaber																																								
w orkshop, opstart og indhold	Sg, Pg, Ag, Rp												■	■	■																									
formulering af en akk.model	Sg, Pg, Rp																			■	■	■																		
Produkt:kriterier og indikatorer																																								
inddragelse af interessenter	Pg, Is																				■	■																		
forberedelse af akk.	Pg, Ag																						■	■	■	■														
gennemførelse af prøveakk.	Pg, Ag																																							
Produkt: resultat af prøveakk.																																								
Produkt: beskrivelse af akk.proc.																																								
Produkt: beskriv af læringsproc.																																								
inddragelse af interessenter	Pg, Is																																							
evaluering	Sg, Pg, Ag, Is																																							
tilpasning	Pg, Rp																																							
Dok: evalueringsrapport																																								
Indstilling																																								
Dok: Indstilling																																								
styrregruppemøder	Sg			■																																				

Sg = Styregruppe, Pg = Projektgruppe, Ag = Arbejdsgruppe, Is = Interessenter, Rp = Resursepersoner

## 13. Bilag C: Projektkalender

### Kalender

#### Udvikling af en kvalitets- og akkrediteringsmodel til botilbud til voksne med særlige behov

november	december	januar	februar	marts	april	maj	juni	juli	august
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2 PG i Lindegård	2	2	2 SG-møde, høring DU-MR	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3 høring AG og råd + dialogf.	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4 Udkast til Akk-ansøgning	4	4	4	4
5 SG-møde	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6 Opstarts-WS	6	6	6	6 Audit Baltic	6	6	6
7	7	7	7 Oplæg for Handicapråd	7 Forbered. Akk. Baltic	7	7	7 - indstilling og	7	7
8	8 Besøg hos Blå	8	8	8 Forbered. Akk. Baltic	8	8	8 - ønskeforslag til	8	8
9	9 SG-møde	9	9	9	9	9	9 - DIR, BM og SUD	9	9
10	10	10 WS Handicap	10	10	10	10 Fokusgruppe, Lindeg.	10	10	10
11	11	11	11	11	11 Opfølg. Bal, Lyng og Lin	11 Fokusgruppe Baltic	11	11	11
12	12	12 WS Psykiatri	12	12	12	12 Fokusgruppe Lynghuset	12	12	12
13	13	13 WS Udsatte	13	13	13	13 Fokusgruppe Bo og Ole	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14 Direktionsmøde	14	14
15	15	15	15	15 Forbered akk. Lynghus.	15 Deadline for Akk-ansøg.	15	15	15	15
16	16 PG i Lynghuset	16	16	16	16	16	16	16	16
17 PG info til MR	17	17 Opsamlings-WS	17 Høring, interessenter	17 Forbered akk. Lynghus.	17	17	17	17	17 SUD-møde
18	18	18	18 Høring interessenter	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19 Eval.rapport i høring	19	19	19
20	20 PG info til CC	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21 SG-F, LFS og FOA	21	21 Forbered akk. Lindeg.	21	21	21 Borgmestermøde	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23 AG Fælles evaluering	23	23	23
24	24	24 på Direktionsmød	24	24	24	24	24 Projektafslutning	24	24
25 PG info til DU	25	25	25	25	25	25 LFS, FOA + høring slut	25	25	25
26 PG info til DU	26	26	26	26	26	26 SG-møde	26	26	26
27	27	27	27	27	27 Audit Lyndhuset	27	27	27	27
28	28	28	28 Oplæg for Dialogf. Ps	28	28 SG-møde, Audit Undg.	28	28	28	28
29 PG hos Baltic	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31 Forbered akk. Lindeg.	31	31	31	31	31

AG = arbejdsgruppe PG = Projektgruppe CC = Centerchefer WS = workshop SG = styregruppe SG-F = styregruppeformand LFS = Landsforeningen for socialpædagoger FOA = Fag og arbejde

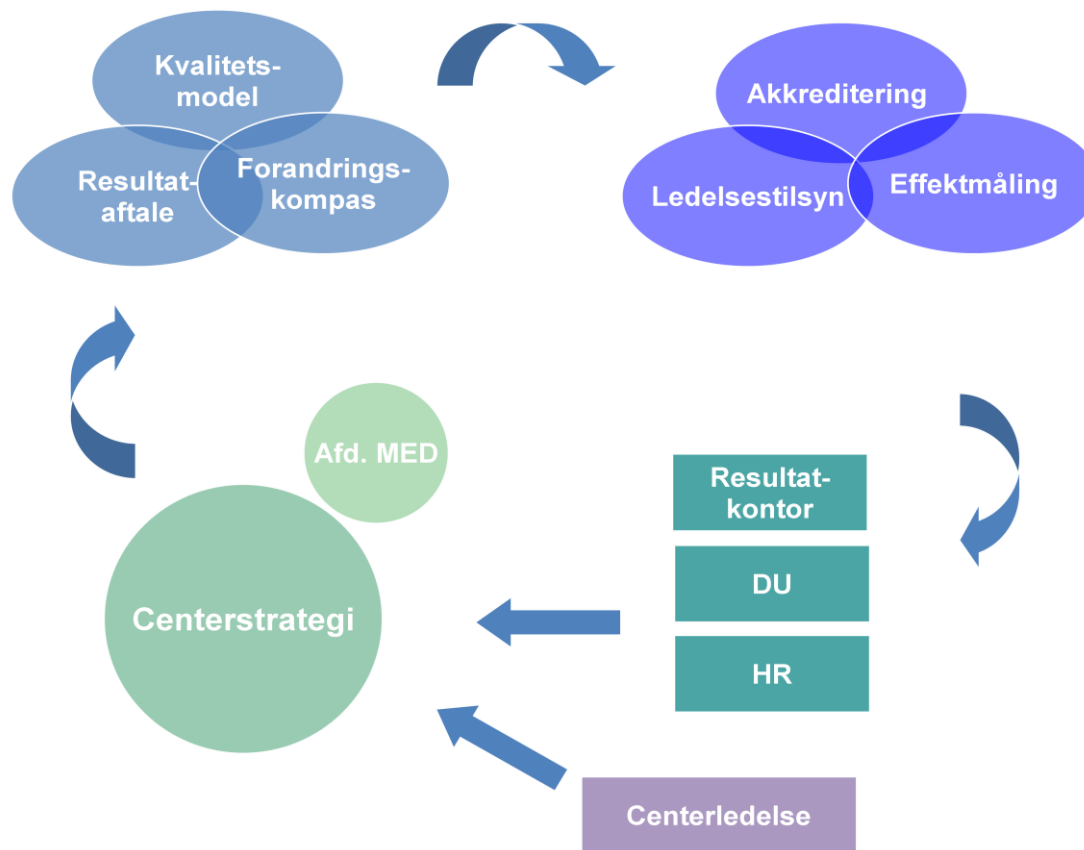
14. Bilag D: Grafisk fremstilling af sammenhæng i styringsredskaber

# Styringskæde

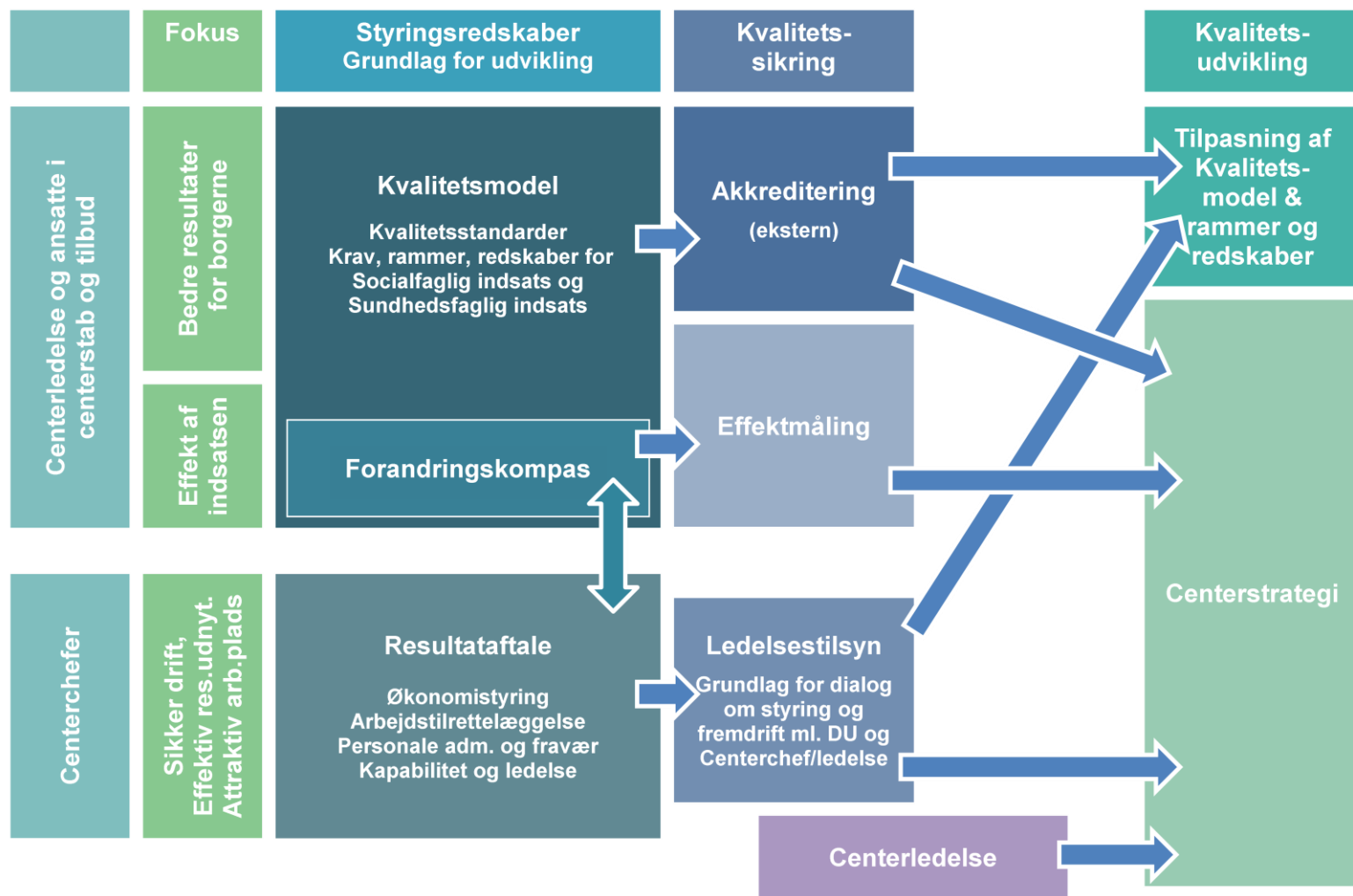
Det samlede led i styringskæden er centerstrategien, som er centrenes individuelle styringsredskab .  
Formålet med strategien er at understøtte lokal kvalitetsudvikling

Centerstrategiens indhold defineres af:

- Bedømmelse i akkreditering pba. fælles kvalitetskrav
- Resultataftale med chefen for området
- Effektmåling på effekten af indsatsen for borgerne i centeret
- Centerledelsens egne fokuspunkter og mål for udvikling af centeret



# Styringsredskaber

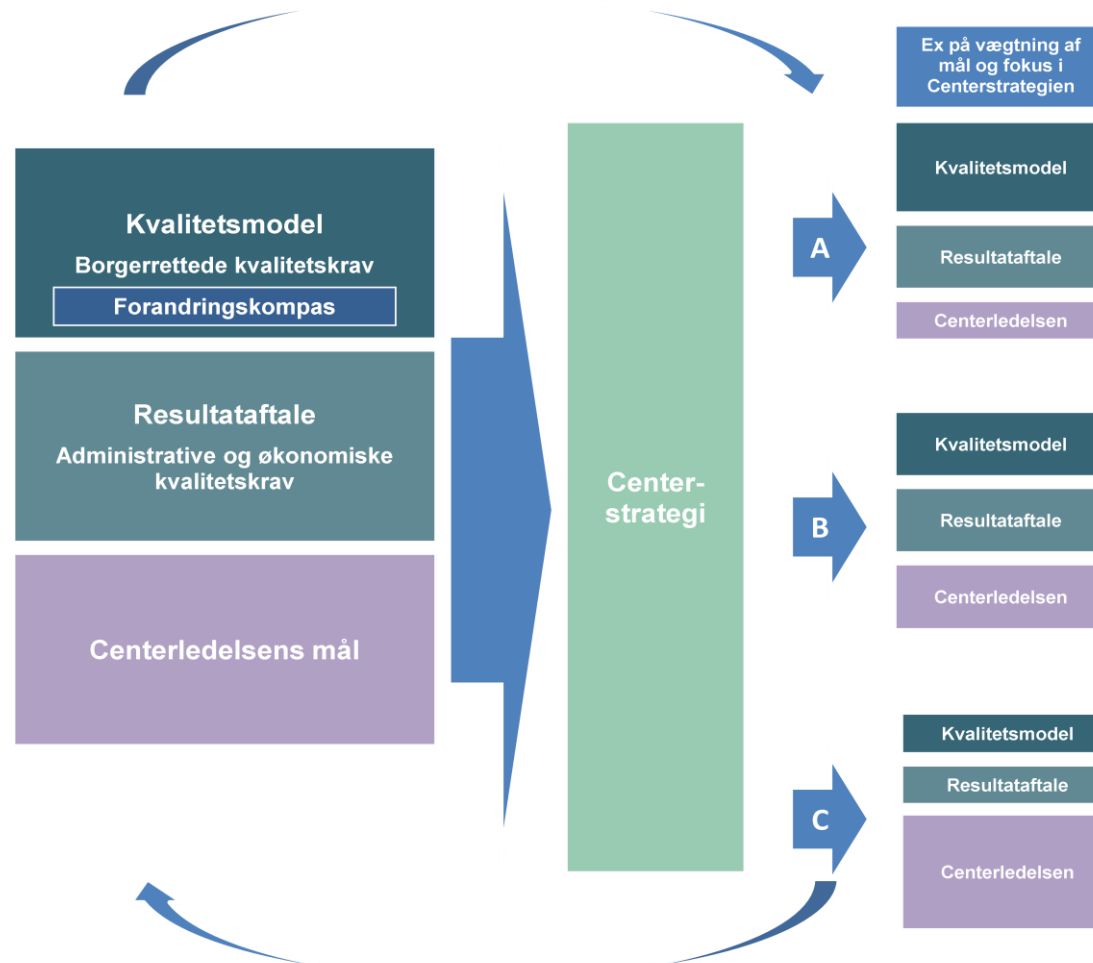


# Centerstrategi

Centerstrategien er grundlag for centrets arbejde med indsats og kvalitetsudvikling for 2 år ad gangen, og er som sådan et lokalt styringsredskab til udvikling.

Resultatet af kontrol og tilsyn pba. kvalitetsmodel, resultataftale og måling af effekt af indsatsen via forandringskompasset sætter rammen for, hvilke krav der stilles fra centralt hold til mål og fokusområder i centrets strategi.

Jo bedre centret klarer sig ved akkreditering, og jo mere centret lever op til aftaler og målsætninger i resultat-aftalen, jo mere rum har centerledelsen for at opstille egen mål for udvikling af og fokusområder centrets samlede arbejde.



## 15. **Bilag E: Samlet resultat af spørgeskemaundersøgelser**

Bilag E1. Spørgeskemabesvarelser fra arbejdsgrupper vedrørende modellens kriterier

Kriterier	Spørgsmål						I meget ringe grad		Gennemsnit
		I meget høj grad							
		5	4	3	2	1		max 5,0	
Værdi-grundlag	Væsentlig	7	3	0	0	0	10	4,7	
	Forståelig	5	4	1	0	0	10	4,4	
	Dækkende	3	5	2	0	0	10	4,1	
Ledelse og strategi	Væsentlig	5	4	1	0	0	10	4,4	
	Forståelig	4	4	2	0	0	10	4,2	
	Dækkende	3	4	2	1	0	10	3,9	
Viden og kompetence	Væsentlig	6	2	1	0	0	9	4,6	
	Forståelig	3	4	2	0	0	9	4,1	
	Dækkende	2	4	2	1	0	9	3,8	
Beskrivelse af målgrupper metoder og ydelser	Væsentlig	8	2	0	0	0	10	4,8	
	Forståelig	4	6	0	0	0	10	4,4	
	Dækkende	3	6	1	0	0	10	4,2	
Ind- og udflytning	Væsentlig	5	3	2	0	0	10	4,3	
	Forståelig	4	4	2	0	0	10	4,2	
	Dækkende	3	5	2	0	0	10	4,1	
Pædagogiske planer/handleplaner	Væsentlig	7	3	0	0	0	10	4,7	
	Forståelig	4	5	1	0	0	10	4,3	
	Dækkende	4	4	2	0	0	10	4,2	
Inddragelse af beboere og pårende	Væsentlig	6	0	1	1	1	9	4,0	
	Forståelig	3	4	2	0	0	9	4,1	
	Dækkende	2	4	2	1	0	9	3,8	
Sundhed og forebyggelse	Væsentlig	5	0	3	0	0	8	4,3	
	Forståelig	4	3	2	0	0	9	4,2	
	Dækkende	3	2	2	1	0	8	3,9	
Sikkerhed og krisehåndtering	Væsentlig	7	1	1	0	0	9	4,7	
	Forståelig	5	2	2	0	0	9	4,3	
	Dækkende	3	3	3	0	0	9	4,0	



**Bilag E2. Spørgeskemabesvarelser fra arbejdsgrupper vedrørende indledning, ordforklaring og ansøgningsskema**

Kriterier	Spørgsmål	I meget høj grad					I meget ringe grad	Gennemsnit
		5	4	3	2	1		Max 5,0
<b>Indledning til modellen</b>	Væsentlig	7	3	0	0	0		4,7
	Forståelig	3	6	1	0	0		4,2
	Dækkende	2	5	3	0	0		3,9
<b>Ordforklaring</b>	Væsentlig	7	2	1	0	0		4,6
	Forståelig	5	5	0	0	0		4,5
	Dækkende	4	6	0	0	0		4,4
<b>Ansøgningsskemaet</b>	Hensigtsmæssig form?	4	3	3	0	0		4,1
	Nødvendigt indhold?	2	4	4	0	0		3,8
	Nem at bruge?	3	3	3	1	0		3,8

**Bilag E3. Spørgeskemabesvarelser fra arbejdsgrupperne vedrørende proces og inddragelse i projektet**

Spørgsmål	I meget høj grad					I meget ringe grad	Gennemsnit
	5	4	3	2	1		
	5	4	3	2	1		
Har du/l modtaget materialet, så du kunne nå at benytte det i dit arbejde?	4	4	2	0	0		4,2
Har du/l fået den støtte og vejledning fra projektgruppen I har haft brug for?	5	3	1	1	0		4,2
Har du/l fået feedback fra projektgruppen I har kunnet bruge?	5	3	0	2	0		4,1
Har du/l fået feedback i forbindelse med præaudit (Trine) I har kunnet bruge?	6	3	1	0	0		4,5
Har du/l fået feedback under audit (Anders besøg) I har kunnet bruge?	7	2	0	0	0		4,8
Har forløbet være tilrettelagt på en god måde?	3	4	1	1	0		4,0
Har du modtaget tilstrækkelig med information om processen før og under forløbet? - Har du været under tidspres?	4	4	2	0	0		4,2
Har du modtaget tilstrækkelig information med information før og under forløbet?	5	2	2	1	0		4,1
Har du lært noget i din deltagelse i projektet, som du kan benytte i dit daglige arbejde?	6	3	1	0	0		4,5
Er det din opfattelse, at implementering af akkreditering kan sikre en høj kvalitet på botilbudsområdet?	5	3	1	0	0		4,4
Er det din opfattelse, at implementering af akkreditering kan medvirke sikre kontinuerlig udviklingen af kvaliteten på botilbudsområdet?	4	5	1	0	0		4,3

**Bilag E4. Spørgeskemabesvarelser fra interessenter vedrørende informationsniveau, indflydelse og høring**

Spørgsmål	I meget høj grad				I meget ringe grad	Gennemsnit
	5	4	3	2	1	Max 5,0
Har den information du har modtaget om projektet været aktuel for dig?	1	5	0	1	0	3,9
Har den information du har modtaget om projektet været forståelig/ let at læse?	3	2	1	0	1	3,9
Har den information du har modtaget om projektet været tilstrækkelig/dækkende?	4	1	1	0	1	4,0
Har du været velinformeret om din mulighed for at kommentere på projektet og dets produkter?	5	0	0	0	2	3,9
Er du blevet varslet i så god tid, at du har kunne planlægge og få tid til at deltage i møder/sendte høringssvar i forbindelse med projektet?	2	3	1	1	0	3,9
Har du haft skriftligt materiale i tilstrækkelig god til, til at du har kunnet bidrage med høringssvar og kommentarer?	2	3	1	0	1	3,7
Har du fået noget ud af din inddragelse i projektet, du kan bruge i dit øvrige arbejde/virke i forhold til botilbud på voksenområdet?	2	2	0	3	0	3,4
Oplever du at vi i projektet har brugt dine kommentarer konstruktivt?	3	1	2	1	0	3,9
Oplever du at pilotudgaven er udformet, så den ville kunne bruges i praksis?	1	2	2	0	1	3,3
Finder du at pilotudgavens indhold er aktuelt/vigtigt for driften af og udviklingen af kvaliteten af botilbud på voksenområdet?	1	3	1	0	1	3,5

Finder du pilotudgavens indhold forståeligt?	2	2	1	1	0	<b>3,8</b>
Finder du pilotudgavens indhold dækkende?	2	0	3	1	0	<b>3,5</b>
Er du blevet hørt for meget, for lidt eller tilpas meget?	1	1	4	0	1	<b>3,1</b> <b>(3=passende)</b>

**Bilag E5. Spørgeskemabesvarelse fra arbejdsgrupperne og styregruppen om projektet generelt**

Spørgsmål	I meget høj grad					I meget ringe grad	Gennemsnit
	5	4	3	2	1		
	5	4	3	2	1		Max 5,0
Oplever du, at organiseringen med styregruppe, projektgruppe og arbejdsgrupper (repræsentanter fra centre og tilbud) har været gavnlig for projektet?	6	2	4	0	0		4,2
Oplever du, at din indsats har været nyttig for projektet?	5	6	1	1	0		4,2
Er du tilfreds med din egen indsats i projektet?	4	6	2	1	0		4,0
Oplever du, at samarbejdet med projektgruppen har været godt?	8	4	1	0	0		4,5
Har den information du har modtaget være relevant?	4	6	1	2	0		3,9
Har den information du har modtaget være forståelig/let at læse?	3	7	2	1	0		3,9
Oplever du, at opgavefordelingen mellem styregruppe, projektgruppe og arbejdsgrupper har været hensigtsmæssig?	6	4	1	2	0		4,1
Oplever du, at du har haft den rolle i projektet som du ønsker?	5	7	1	0	0		4,3
Oplever du, at den rolle du har haft i projektet, har været hensigtsmæssig?	5	5	2	1	0		4,1
Oplever du, at samarbejdet med projektleder har været godt?	7	5	1	0	0		4,5
Er du tilfreds med projektgruppens indsats i projektet?	7	6	0	0	0		4,5
Oplever du, at du har haft passende indflydelse på udviklingen af modellen?	4	5	4	0	0		4,0
Har din arbejdsbyrde i forbindelse med projektet været tilpas/overkommelig?	2	2	7	1	1		3,2

Spørgsmål	For meget information				For lidt information	Gennemsnit
	5	4	3	2	1	Passende informationsniveau = 3
Har du modtaget tilstrækkelig information om målene for projektet?	2	1	8	2	0	3,2
Har du modtaget tilstrækkelig information om projektetplanen?	2	1	8	2	0	3,2
Har du modtaget tilstrækkelig løbende information om projektets udvikling?	4	2	6	1	0	3,7



**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Socialforvaltningen

Resultatkontoret  
DU Handicap  
DU Udsatte og Psykiatri

Bernstorffsgade 17  
1592 København V  
Telefon: 33172916

