

# AKKREDITERING

## Årsrapport 2014-15



KØBENHAVNS KOMMUNES SOCIALFORVALTNING  
**Stabscenter SOF - Kvalitetsudvikling og Resultater**

AKKREDITERINGSSEKRETARIATET  
**Årsrapport 2014-15 • April 2016**

## Indhold

Akkreditering – et redskab til kvalitetsudvikling i praksis .....	4
Akkrediteringsprocessen i SOF .....	5
Udviklingen i arbejdet med kvalitet fra 2012 til nu .....	6
Tendenser vi har set under audit i 2015 .....	8
Evalueringer af og ønsker til arbejdet med kvalitet.....	12
Viden i spil .....	14

## Akkreditering – et redskab til kvalitetsudvikling i praksis

I Socialforvaltningen arbejder vi med akkreditering, fordi vi har en ambition om at være en organisation, hvor vi hjælper hinanden med at udvikle tilbud af høj kvalitet til gavn for børn og voksne med handicap, borgere med psykisk sårbarhed og udsatte borgere.

Akkrediteringsarbejdet rummer forskellige processer og redskaber, der alle har til formål at understøtte det kontinuerlige arbejde med at fremme kvaliteten af bo- og dagtilbud.

Arbejdet med kvalitetsudvikling via akkreditering har flere formål:

- Skabe **overblik** og formidle **sammenhæng** – både i forhold til de **krav** og **forventninger**, der i SOF er til **hvad** tilbuddene skal arbejde med, og i den konkrete **hverdagspraksis** på tilbuddene.
- **Understøtte udvikling** af det, der udgør rammerne og grundlaget for det borgerrettede arbejde.
- Sætte fokus på og **kvalificere valget af hvordan** vi arbejder, for at vores indsatser virker i forhold til formål og hensigt.
- Klæde **ledelsen** på til at træffe **beslutninger** om fokus og indsatser i arbejdet med kvalitet på et nuanceret grundlag.
- Fremme og understøtte **videndeling** – formidle viden og dele erfaringer i og mellem tilbud på tværs af målgruppeområder, så vi sammen kan bringe forvaltningens viden og erfaring i spil, i arbejdet med at udvikle de bedst mulige tilbud til borgerne.

I denne rapport beskrives udviklingen af arbejdet med at fremme og styrke kvaliteten i tilbuddene fra 2012 til i dag, samt de tendenser som har vist sig under audit på 112 tilbud i 2015. Tendenserne ligger, sammen med feedback fra medarbejdere, ledere og konsulenter i de involverede tilbud, til grund for den aktuelle udvikling og de ændringer, som forvaltningen anbefaler for arbejdet med kvalitet fra 2016 og frem.

Som afslutning gives eksempler på, hvordan viden fra akkrediteringsarbejdet bringes i spil i Socialforvaltningen, så det kan bidrage til at styrke organisationens fortsatte udvikling med at leve op til krav, mål og strategier på socialområdet i København.

## Akkrediteringsprocessen i SOF

Akkrediteringsarbejdet i Socialforvaltningen i 2014/15 består af seks deelelementer:

1. En kvalitetsmodel som formidler formålet med de valgte arbejdsområder, kvalitets- og udviklingskrav til det borgernære arbejde samt henvisninger til rammer og regler for arbejdet. Kvalitetsmodellen var i 2015 struktureret om ni kriterier/arbejdsområder:
  1. Værdier
  2. Ledelse
  3. Viden og kompetence
  4. Målgruppe, metoder, tilgange og ydelser
  5. Planer og dokumentation
  6. Sundhed
  7. Samarbejde med borgere og pårørende
  8. Samarbejde med andre parter
  9. Fysiske rammer

Kvalitetsmodellen er udviklet i et samarbejde med ca. 100 medarbejdere, ledere og konsulenter fra tilbud, centre og stabe på de områder, som arbejder med akkreditering. Modellen er siden pilotudgaven i 2011 udviklet og revideret på baggrund af erfaringer og tendenser i arbejdet med kvalitet (se nærmere nedenfor).

2. En lokal udviklingsproces i tilbud/centre, understøttet af workshops, sparring og videndeling på tværs.
3. Udarbejdelsen af en kvalitetsbeskrivelse på tilbudsniveau, hvor tilbuddet beskriver sin praksis på de valgte områder. I 2015 besluttede Socialudvalget at kriterierne om værdi, ledelse, planer og dokumentation samt sundhed var obligatoriske. Enkelte tilbud valgte at få dispensation fra de øvrige kriterier.
4. Audit, som er et besøg hvor tilbuddene får feedback på deres praksis. Formålet er at få øje på relevante udviklingspunkter. Dette sker både via dialog med og mellem medarbejdere, ledere og borgere, og via feedback fra de to auditorer, der er på besøg.
5. En auditrapport med en skriftlig feedback, som på baggrund af besøget formidler det samlede indtryk af arbejdet med modellens kriterier samt relevante udviklingspunkter.
6. Opfølgning og videndeling, hvor viden og erfaringer deles og sættes i spil både i det enkelte tilbud og center, og i Socialforvaltningen som samlet organisation. Redskaberne til dette er akkrediteringsdatabasen, artikler, møder, besøg i tilbud, workshops og andre aktiviteter på tværs af organisatoriske enheder og målgrupper.

## Udviklingen i arbejdet med kvalitet fra 2012 til nu

I 2015 deltog 112 bo- og dagtilbud fra handicapområdet og voksenområdet (psykiatri og udsatte) under §§ 66, 85, 101, 103, 104, 107, 108 og 110 i akkrediteringsprocessen. I perioden fra september til november 2015 fik de 112 tilbud hver især besøg af to auditorer fra forvaltningens team af 16 internt rekrutterede auditorer. Forinden var auditorerne uddannet til at møde tilbuddene med den tilgang og det mindset, vi pt. arbejder med i Socialforvaltningen, i overensstemmelse med tillidsdagsorden, vision og ledelsesgrundlag.

På baggrund af feedback fra tilbud og centre i 2015 anbefaler forvaltningen en udvikling i arbejdet med kvalitet, som gør, at akkreditering fra 2016 ikke længere skal indeholde en bedømmelse, og at det skal være muligt at fravælge besøget/audit som del af det obligatoriske arbejde med kvalitet.

På de dagtilbud på voksenområdet, som *ikke* modtager Socialt Tilsyn, vil Socialforvaltningen fortsat varetage tilsynsforpligtelsen via akkreditering med obligatorisk audit.

På den baggrund vil arbejdet med at fremme og styrke kvalitet i Socialforvaltningen fremover understøttes via:

- en kvalitetsmodel som formidler forventninger til og rammer for arbejdet med borgerne,
- en kvalitetsbeskrivelse med fokus på dilemmaer og udfordringer i arbejdet med borgerne,
- et besøg af konsulenter (audit), som bidrager med kvalitativ feedback til lokal udvikling
- deling og udvikling af viden – lokalt og på tværs i Socialforvaltningen.

Ovenstående er et udtryk for en udvikling i akkrediteringsarbejdet fra 2012-2015. Kvalitetsmodel 1,2 (2012-13) havde til formål at understøtte kvalitetssikring og -udvikling. Modellen indeholdt derfor en række krav til procedurer, vejledninger, planer, handlinger, processer, inddragelse, formidling og opfølgning. Kvalitetsbeskrivelsen bestod i at beskrive fakta, hvad, hvem, hvordan og hvornår i forhold til kvalitetsmodellens ni kriterier, og samtidig sikre, at procedurer, vejledninger mv. var udarbejdet og/eller opdateret.

Med iværksættelsen af de nationale socialtilsyn i 2014, kunne Socialforvaltningen med Kvalitetsmodel 2,0 (2014-15) i højere grad vægte kvalitetsudviklingen i akkrediteringsarbejdet. Det betød en væsentlig reduktion i kvalitetsmodellens krav til beskrivelse af produkter og handlinger. I overensstemmelse med tillidsdagsordenens principper indeholdt kvalitetsmodellen krav til 'hvad' man skulle leve op til. Processerne omkring kvalitetsarbejdet var med interesse for 'hvordan' det enkelte tilbud arbejdede for at imødekomme de formål og krav, som forvaltningen og lovgivningen tilsammen sætter.

Med dette fokus blev skriftligheden i arbejdet med kvalitet væsentligt reduceret. Tilbuddene kunne nu anvende eksisterende beskrivelser<sup>1</sup> og skulle alene beskrive, hvordan de arbejdede med at leve op til formål indenfor kriterierne for at klæde sig selv og auditorerne på til en kvalificeret dialog om emnet, der kunne give en konstruktiv og anvendelig feedback til det videre arbejde. Med Kvalitetsmodel 2,0 valgte Socialforvaltningen desuden at varetage sin tilsynsforpligtelse for dagtilbuddene på handicap- og voksenområdet gennem akkreditering og audit.

På baggrund af de aktuelle erfaringer vil Kvalitetsmodel 3,0 (2016-17) tydeliggøre koblingen mellem Socialstyrelsens Kvalitetsmodel, Socialstrategien og forvaltningens fokusområder. Formålet er at fremme sammenhængen fra politik til praksis med borgeren, og samtidig mindske tilbuddenes oplevelse af dobbeltarbejde. Erfaringerne fra audit i 2015 peger på, at tilbuddene bedst får konkret og værdifuld

---

<sup>1</sup> Fx via link til hjemmesider og materiale udarbejdet i forbindelse med Socialtilsynet, herunder på Tilbudsportalen

feedback til deres arbejde med kvalitet ved at drøfte de dilemmaer eller udfordringer, de møder i praksis. Derfor forventes den skriftlige del af arbejdet med kvalitet i 2016-17 at være beskrivelser af det som er svært eller udførende i den daglige praksis i relation til krav og fokusområder. Formålet med beskrivelserne er at kvalificere grundlaget for samtaler med og mellem borgere, medarbejdere, ledere og konsulenter (auditorer) under besøget i tilbuddene. På den baggrund får tilbuddene en mundtlig og skriftlig feedback struktureret efter kvalitetsmodellens temaer, som ledelsen kan bruge til at træffe beslutninger om relevante fokusområder og tiltag i arbejdet med at fremme og styrke kvaliteten i det borgerrettede arbejde.

Fremover vil det derfor være det enkelte tilbud og centers beslutning, hvor meget skriftlighed der er nødvendig for at kunne kvalificere de faglige drøftelser både internt i egen enhed og under besøget (audit), så ledelsen kan få den relevante feedback, og så tilbud og centre kan sikre sig, at de lever op til både Socialtilsynets og Socialforvaltningens fokusområder.

## Tendenser vi har set under audit i 2015

Samtalerne under audit er en del af et kontinuerligt udviklingsarbejde i tilbuddene. Det er tydeligt, at de tilbud, som har valgt at bruge arbejdet med akkreditering som anledning til strukturerede drøftelser blandt medarbejdere og ledere af fx faglighed, tilgange, arbejdsformer, har fået mest ud af hele processen. Her bliver audit en dag, hvor man stopper op og drøfter sin faglige praksis på en måde, hvor det udefra-blik, auditorerne tilbyder, får betydelig værdi. Værdien skabes i kraft af de samtaler, besøget giver anledning til med og mellem borgere, medarbejdere, ledere og auditorer, og i kraft af den feedback auditorerne giver stederne på den baggrund. Feedbacken peger fx på:

- hvor det går godt,
- hvor der er energi til udvikling,
- hvor der er forskelle eller uoverensstemmelser mellem fx medarbejders og lederes forståelser af en praksis eller et fagligt grundlag, og
- hvor der er behov for et fokus eller øget interesse for at udvikle tilbud af god kvalitet til borgerne.

Det følgende er et oprids af tendenser, som viser sig på baggrund af audit i de 112 tilbud i efteråret 2015, og den feedback auditorerne har givet både til de enkelte tilbud og til ledergruppen i centerfællesskaberne.

### Tendenser i 2015

- I. Mange tilbud har et uforløst potentiale for faglig udvikling
- II. Ledelsens fokus og mod har betydning for udbytte og læring af arbejdet med kvalitet
- III. Rum til faglige drøftelser og faglig udvikling i det daglige fremmer læring, tillid og trivsel
- IV. Uforudsigelighed i behov stiller høje krav til et fælles fagligt fundament hos medarbejderne
- V. Der er en tydelig sammenhæng mellem drøftelser af værdier og etik, fagligt sprogbrug og metodemæssig bevidsthed
- VI. Når der er styr på fundamentet, er der plads til at tale om og få feedback på det, som er svært
- VII. Aktivitets- og samværstilbud lykkes i højere grad med brugerinddragelse, netværk og samskabelse
- VIII. Når dokumentation opleves som et mål i sig selv mister den sammenhæng og mening
- IX. Der er potentiale for en bedre integration af det socialfaglige og det sundhedsfaglige arbejde
- X. Ændring i målgruppen stiller øgede krav til bredde og rummelighed i tilbud og ydelser

I det følgende beskrives de enkelte tendenser nærmere.

#### I. Potentiale for faglig udvikling

Auditorerne har mødt medarbejdere med et stort engagement og fokus på borgernes behov. Under besøgene har drøftelser mellem ledere, medarbejdere og auditorer vist, at der i dagligdagen savnes en praksis, som fremmer den faglige bevidsthed og giver anerkendelse for det arbejde, der gøres i tilbuddene. De mange udviklingstiltag synes til tider at fylde på en måde, der gør, at der ikke er tilstrækkelig dialog om og anerkendelse af det daglige arbejde og den faglighed, der praktiseres.

Mange ledere og medarbejdere taler om, at de oplever en hastighed, der gør, at gode nye tiltag ikke får den tilstrækkelige tid til at bundfælde sig og opnå effekt i praksis, før nye tiltag sættes i værk. Man savner ro og tid til at anvende den viden, der allerede er, så den får effekt i arbejdet med borgerne.



Auditorerne oplever på den baggrund, at der er et uforløst potentiale for en langt større faglig bevidsthed, et fagligt sprog og faglig selvtillid hos medarbejderne, som vil kunne fremme en faglig udvikling til fordel for borgerne.

## **II. Ledelsens fokus og mod har betydning for udbytte og læring**

Ledelsens kommunikation i arbejdet med kvalitetsudvikling synes at være afgørende for udbytte og læring hos både ledere og medarbejdere. Auditorerne oplever, at ledelsens tilgang har markant betydning for typen af samtaler og refleksioner under audit. Dette påvirker muligheden for drøftelser, der kan danne grundlag for en kvalificeret og dybdegående feedback til arbejdet med kvalitetsudvikling- og sikring.

Når ledere og medarbejdere viser mod til at bringe i dilemmaer og udfordringer på banen, og tale om det der er svært, oplever auditorerne, at drøftelserne giver anledning til feedback – både imellem ledere og medarbejdere og fra auditorerne – som har stor værdi for arbejdet for øget kvalitet i tilbuddet.

## **III. Rum til faglige drøftelser og faglig udvikling i det daglige fremmer læring, tillid og trivsel**

Den måde ledelsen i det daglige skaber rum til faglige drøftelser og faglig udvikling har afgørende betydning for læring og udvikling – og for udbyttet af arbejdet med akkreditering. Samtalerne under audit viser, at kommunikationen med centerledelsen, et tydeligt defineret ledelsesrum, samt hvordan man i tilbuddet bruger fx dokumentationsredskaber til faglig refleksion, er afgørende både for det læringsrum, som audit er et bidrag til, og til det positive læringsmiljø i tilbuddet.

Medarbejderne efterlyser mange steder forudsigelighed og tydelighed fra ledelsen om forventninger til deres opgaveløsning. Den ofte uforudsigelige hverdag betyder, at medarbejderne i høj grad skal være selvledende. Medarbejderne skal kunne navigere i og prioritere blandt arbejdsopgaver med en stor omstillingsparathed. Ledelsens evne til at skabe et tillidsfuldt rum for faglige drøftelser synes at gøre en forskel, for hvordan vilkårene og de opgaver, som opleves at lande ad hoc, påvirker medarbejdernes trivsel.

## **IV: Uforudsigelighed i behov stiller høje krav til et fælles fagligt fundament**

Auditorerne møder forskelle i arbejdsgange mellem handicapområdet og psykiatri- og udsatteområdet. Det rejser et spørgsmål om, hvorvidt målgruppernes behov har betydning for i hvilket omfang, man har mulighed for at følge og lave en fælles planlægning af tilgang og indsats.

Auditorerne oplever, at tilbud på handicapområdet bærer præg af mulighed for planlægning og faglig refleksion før handling, hvor tilbud på psykiatri- og udsatteområdet bærer præg af at skulle kunne handle på et grundlag, der ikke i samme grad kan planlægges, og som derfor kalder på refleksion efter handling.

Ansatte på psykiatri- og udsatteområdet taler om, at de skal kunne agere i uforudsigelige tilstande, og at de i høj grad skal kunne træffe selvstændige beslutninger her og nu. Auditorerne oplever, at tilbuddenes praksis omkring faglige drøftelser, drøftelser af etik og værdier, tilgange, metoder og ikke mindst dilemmaer, har afgørende betydning for om medarbejderne oplever, at have et fælles fagligt fundament. Fundamentet klæder medarbejderne på til at levere en fælles-faglig indsats til trods for uforudsigeligheden, og har markant betydning for arbejdsmiljø og beboermiljø, borgernes oplevelse af sammenhæng i en indsats, der er målrettet deres behov, og for samarbejde og kultur på tilbuddet.

## **V. Sammenhæng mellem drøftelser af værdier og etik, fagligt sprogbrug og metodemæssig bevidsthed**

En tendens på tværs af målgruppeområder og typer af tilbud er en tydelig sammenhæng mellem drøftelser af værdier og etik, faglig sprogbrug og metodemæssig bevidsthed.

Drøftelserne af etiske dilemmaer i dialoger mellem medarbejdere, ledere og auditorer tegner et billede af, at medarbejderne skal kunne agere i en kompleks hverdag. Medarbejderne skal ofte træffe hurtige beslutninger, som har betydelige konsekvenser i selve situationen og for mulighederne for det videre faglige samarbejde med borgeren. Auditorerne hører, at medarbejdere referer til værdigrundlaget og etiske drøftelser som det, der ligger til grund for deres valg i indsatsen for borgeren. Det er auditorernes oplevelse, at de værdibaserede drøftelser giver medarbejderne tryghed i deres beslutninger.

På de tilbud, som prioriterer og arbejder med værdier og etik, møder auditorerne medarbejdere og ledere, som anvender et fagligt sprog. Auditorerne oplever, at medarbejderne er i stand til at bringe deres faglighed i spil i drøftelser af dilemmaer og udfordringer i praksis – både af etisk og faglig karakter. Medarbejderne evne til at bringe deres faglige viden i spil afspejler sig i velreflekterede metodevalg, og i den kultur der skabes på arbejdspladsen.

#### **VI. Når der er styr på fundamentet, er der plads til at tale om og få feedback på det, som er svært**

En del tilbud har valgt at anvende audit 2015 som en refleksion over, hvordan de har flyttet sig siden akkrediteringsarbejdet i 2013 – herunder om vilkår og praksis har forandret sig. Dialogerne under audit viser, at der er et godt fundament for drøftelser af dilemmaer og udfordringer på de steder, som anvendte akkrediteringsprocessen i 2013 til at få styr på det grundlæggende i deres tilbud.

Når der er godt styr på fundamentet, oplever auditorerne åbenhed hos både medarbejdere og ledere for at tale om det, der er svært. Dermed får de en feedback som går mere i dybden, og som peger på konkrete udviklingsområder med betydning for kvaliteten af deres tilbud. Mange ledere og medarbejdere fortæller, at de oplever høj værdi og givende udbytte af den lærende tilgang i audit i 2015.

#### **VII. Aktivitets- og samværstilbud lykkes i højere grad med brugerinddragelse, netværk og samskabelse**

I 2015 var dagtilbuddene med i akkrediteringsrunden for første gang – herunder aktivitets- og samværstilbud på psykiatriområdet, som har fået varetaget tilsyn via akkreditering. Auditorerne møder flere tilbud som lykkes med brugerinddragelse og med at mobilisere borgerne ind i netværk, der styrker deres selvstændighed uden for tilbuddenes rammer.

Tilknytningen til civilsamfundet er på mange af aktivitets- og samværstilbuddene stærkere end det, auditorerne møder på andre typer tilbud. Flere tilbud har formået at inddrage eksterne aktører til innovative projekter til gavn for borgerne. Særligt de selvejende tilbud lykkes med at skabe rammer for nytænkning gennem socialt entreprenørskab.

#### **VIII. Når dokumentation opleves som et mål i sig selv mister den sammenhæng og mening**

Opgaven med dokumentation fylder mange steder i samtalerne. Ledere og medarbejdere finder i høj grad dokumentationen vigtig. Samtidig giver de udtryk for at være udfordrede på at gøre dokumentationen til et fagligt meningsfuldt redskab i dagligdagen, der kan kvalificere både de mål, der udarbejdes, valg af metoder og tilgangen i samarbejdet med borgeren om målene. En del tilbud har ikke en klar systematik i dokumentationsopgaverne, som kan hjælpe medarbejderne til at vide hvad, hvordan og hvornår der skal dokumenteres.

Auditorerne oplever, at der er en direkte sammenhæng mellem ledelsens tilgang og anvendelse af dokumentationen i den faglige ledelse, og medarbejdernes opfattelse af dokumentationen som værdifuld. Mange steder taler både medarbejdere og ledere om dokumentationen på en måde, der giver den karakter af at være et mål i sig selv mere end et middel til en kvalificeret indsats omkring borgeren. Samtidig omtales

dokumentationsredskaberne mange steder som adskilte redskaber uden sammenhæng til hinanden og til praksis, hvilket gør at man savner koblingen til kvalificeringen af den faglige praksis. Dette skaber frustration hos både ledere og medarbejdere, og giver en oplevelse af at dokumentationskravene stjæler tid fra samværet med borgerne.

### **IX. Potentiale for en bedre integration af det socialfaglige og det sundhedsfaglige arbejde**

Auditorerne oplever, at der i tilbuddene er fokus på og gøres et godt arbejde på sundhedsområdet. De møder tilbud, som i vid udstrækning arbejder med et bredt sundhedsbegreb, hvor livskvalitet for de enkelte borgere er i fokus i overensstemmelse med Københavns Kommunes Sundhedspolitik.

Auditorerne oplever dog også mange medarbejdere give udtryk for, at de pædagogiske og de sundhedsfaglige tilgange og paradigmer er svære at integrere i praksis på en måde, så de komplimenterer hinanden værdifuldt. Der tales om det sundhedsfaglige og det pædagogiske arbejde som lige vigtigt, samtidig med at medarbejderne fortæller, at de ofte oplever at måtte prioritere det sundhedsfaglige på bekostning af det pædagogiske. Dette gælder primært på handicap- og psykiatriområdet.

### **X. Ændring i målgruppen stiller øgede krav til bredde og rummelighed i tilbud og ydelser**

Mange medarbejdere og ledere taler om, at målgrupperne ændrer sig, og at både borgere og pårørende har øgede - og nogle gange meget præcise - forventninger til den støtte, de modtager.

På psykiatri-tilbuddene taler man under audit om mere komplicerede misbrugsproblematikker hos yngre borgere end tidligere og om en stigende grad af udadreagerende adfærd og psykiatriske problemstillinger, hvor særligt de yngre brugere meget tydeligt siger til og fra på den hjælp og støtte, de bliver tilbudt. Der tales om borgere, som passer mere eller mindre ind i tilbuddet, og om at der er borgere hvis behov tilbuddene har svært ved at imødekomme.

Medarbejdere og ledere oplever, at ændringerne i målgrupperne stiller krav til en stor rummelighed og bredde i tilbuddets ydelser, samtidig med at de i dag forventes at kunne definere deres målgruppe skarpt og deres ydelser præcist.

### **Sammenhæng mellem værdier, ledelse, viden & kompetence og metoder, tilgange og ydelser**

De tendenser, der viser sig, er kendetegnet ved i høj grad at gå på tværs af målgruppeområderne og være knyttet til de fire første arbejdsområder/kriterier i kvalitetsmodellen, som handler om værdier, ledelse, viden og kompetence, og målgruppe, metoder tilgange og ydelser.

Der tegner sig et tydeligt billede af, at det er i kombinationen af disse fire arbejdsområder, at der skabes det organisatoriske grundlag for en faglig kvalificeret praksis i ydelserne til borgerne - og at det er her, der synes at være en del udfordringer og potentiale. Ledelsens evne til at skabe retning og rammer for faglige og værdimæssige drøftelser er ofte det, der gør forskellen for, om medarbejderne oplever sig kompetente og i stand til at anvende deres faglige viden i arbejdet med borgerne.

Det er tydeligt, at ledelsens kompetence til at skabe rum for at drøfte dilemmaer og udfordringer på en måde, hvor forskellige faglige og metodiske perspektiver bringes i spil, er af afgørende betydning for skabelsen af det fælles faglige fundament. Og at det netop er oplevelsen af det fælles faglige fundament, der gør tilbuddene i stand til at imødekomme forventninger, krav og udfordringer på modellens øvrige områder.

## Evalueringer af og ønsker til arbejdet med kvalitet

Akkrediteringssekretariatet får løbende feedback fra praksis på, hvad der virker eller udfordrer i arbejdet med udvikling og sikring af kvalitet. Under audit har der også været talt om dette. I audit-perioden blev en repræsentativ gruppe af centerchefer og tilbudsledere interviewet om deres umiddelbare oplevelser af udbyttet af akkrediteringsarbejdet. Der ud over blev der omkring årsskiftet afholdt to evalueringsworkshops med repræsentanter fra de tre målgruppeområder, kommunale og selvejende tilbud, dag- og døgntilbud, medarbejdere, konsulenter og ledere.

Det følgende er et kort overblik over input, opmærksomheder og ønsker til den videre udvikling af arbejdet med kvalitet i Socialforvaltningen.

Arbejdet med kvalitet via kvalitetsmodel og audit opleves at tjene tre overordnede formål:

- a. For nogle tilbud er det en virksom proces til at få styr på sit fundament fordi: 1) man via processen evaluerer egen organisation, 2) kvalitetsmodellen tydeligt formidler, hvad man skal leve op til, 3) kvalitetsmodellen giver en struktur og ramme for relevante organisatoriske og faglige drøftelser, og 4) man får feedback på sin aktuelle praksis via audit.
- b. For nogle tilbud er særligt processen omkring de faglige drøftelser og audit med til at få øje på, hvor der er behov for udvikling.
- c. For nogle tilbud er drøftelser af dilemmaer og udfordringer med til at få øje på muligheder for faglig fordybelse, nytænkning og innovation. Her er det udefra-blik, som auditorerne tilbyder og faciliterer, med til at kvalificere og hjælpe til at stille de spørgsmål, der åbner nye veje.

Værdien af arbejdet med selve kvalitetsbeskrivelsen varierer noget. For nogle er beskrivelse af egen praksis værdifuld som formidling fx til nyansatte, for andre er det en ressourcekrævende opgave uden mærkbar merværdi. De steder, hvor man har haft mod til at arbejde med og tale om dilemmaer eller udfordringer opleves processerne værdifulde, da de har medvirket til at kvalificere de faglige drøftelser før og under audit – og dermed muliggjort en feedback med mere substans.

Flere ledere giver udtryk for, at arbejdet med kvalitet og akkreditering bidrager til at skabe sammenhæng og understøtter centerfællesskabet. Akkrediteringsarbejdet ses som en slags kulturanalyse, som via inddragende processer bliver anledning til at tydeliggøre forventninger til medarbejdernes roller og tilgange samt faglige og metodiske valg.

Gennemgående er der forskelle i forståelser af og forventninger til, hvad særligt audit og auditorerne skal bidrage til. Også set i lyset af, at pr. 1. januar 2014 har haft Socialtilsyn. Hvor nogle oplever det overlapper, finder andre værdi i, at akkreditering i høj grad har fokus på arbejdet med udvikling af praksis fra et organisatorisk perspektiv, hvor Socialtilsynets interesse tager afsæt i det individuelle borgerperspektiv.

Et fælles ønske fra alle parter er, at vi arbejder med kvalitet i Socialforvaltningen på en måde, som danner grundlag for feedback med kant. Med det menes der, at man ønsker at anvende audit til at få feedback, som gerne må give modspil, gå i dybden, stille de svære spørgsmål, og pege på områder hvor der er udfordringer og behov for en udviklingsindsats. Dette kræver mod og plads til fx at tale om det, som er svært, om faglige og etiske dilemmaer, og om hvad man gør, når det bedst mulige ikke er muligt.

Erfaringerne er, at det er nemmere at skabe et trygt rum med potentiale for læring og udvikling, hvis samtalen ikke afsluttes med en bedømmelse, men er en del af en proces, man er i gang med. Flere ledere ytrer ønske om at kunne tilrettelægge det lokale arbejde med kvalitet som en kontinuerlig og fleksibel

proces, hvor de kan få forskellige former for processtøtte og feedback fra konsulenter/auditorer og Akkrediteringssekretariatet, afhængig af de enkelte tilbuds- og centres behov.

Endelig ser deltagerne i evalueringen muligheder i, at auditorteamet kan fungere som sparringspartnere og brobyggere, som bidrager til at bringe viden fra tilbuddene i spil med fokus på samskabelse og videndeling på tværs af tilbud og målgrupper i Socialforvaltningen.

## Viden i spil

Arbejdet med kvalitetsmodellen og dialogerne under audit har skabt en værdifuld viden – lokalt og på tværs – som forvaltningen i den kommende tid vil arbejde med at bringe i spil i organisationen som helhed.

Følgende aktiviteter og tiltag forventes gennemført i 2016:

### Feltbesøg

Hen over foråret 2016 afvikles en række feltbesøg på baggrund af den viden, der er kommet frem i audit. Et feltbesøg er et besøg i et tilbud, hvor medarbejdere og/eller ledere fortæller konkret om den måde, de arbejder på, gennem eksempler fra deres praksis. Gæsterne er medarbejdere, ledere og konsulenter fra andre tilbud, centre og enheder i Socialforvaltningen. Formålet er at give gæsterne indblik i, hvordan fx metoder, tilgange og koncepter omsættes i praksis, samt hvordan man har arbejdet med udfordringer af fælles interesse. Gennem nærværende og autentisk erfaringsudveksling, debatter og videndeling, midt i praksis, kan SOF-kolleger give hinanden levende billeder af det faglige arbejde til inspiration i egen enhed.

De første feltbesøg handler om frivillighed, brugerinddragelse og socialt entrepreneurskab.

### Metodebazar

En af de videndelingsaktiviteter, som Akkrediteringssekretariatet arrangerer i samarbejde med Viden i Anvendelse (VIA) og borgercentrene, er metodebazaren. Metodebazaren blev afholdt i april 2016. Bazaren er et fora, hvor ansatte i Socialforvaltningen kan dele viden og erfaringer med anvendelsen af forskellige metoder og tilgange.

Akkrediteringssekretariatet deltog i Metodebazaren med en stand og en workshop om Spejling som metode til undersøgelse og udvikling af faglig praksis. Metoden er udviklet som en del af akkrediteringsarbejdet. Den blev anvendt af auditorerne som afsæt for skabe åbne og lærende dialoger som grundlag for feedback under audit i 2015.

Der var på bazaren stor interesse for metoden og tilgangen til arbejdet med udvikling af praksis.

### Workshops

Akkrediteringssekretariatet udbyder på baggrund af tendenser og behov løbende workshops, som kan bidrage til og understøtte arbejdet med kvalitet og faglig udvikling. Temaerne kan være knyttet til konkrete opgaver eller have en mere procesunderstøttende karakter.

Den enkelte workshop tager typisk afsæt i tværgående dilemmaer eller udfordringer, og afvikles afhængig af emnet i samarbejde med andre enheder eller tilbud, eller med eksterne parter som kan bidrage med værdifulde input og viden. I 2016 afholdes bl.a.:

- En workshop om hvordan tilbuddene kan bruge viden fra Brugetilfredshedsundersøgelserne – fx i arbejdet for at fremme borgernes livskvalitet og tilfredshed med samarbejdet med Socialforvaltningen.
- En workshop om metoder til at skabe inddragende processer og styrke faglige drøftelser i arbejdet med kvalitet.

### Videns-LABs

Den viden om tværgående tendenser, som blandt andet opsamles via audit, kan bidrage til at kvalificere og klæde medarbejdere og ledere på til eksisterende opgaver. Via temabaserede VidensLABs gøres individuel viden til organisatorisk viden, som kan kvalificere organisationens arbejde med det valgte område. Fx vil projektledere og auditorer i et LAB om dokumentation arbejde med og dele deres viden om udfordringer

og muligheder i dokumentationsarbejdet, for derigennem at få øje på behov og tiltag, som kan fremme en fælles faglige udvikling, som understøtter praksis og kommer hele organisationen til gavn.



AKKREDITERINGSSEKRETARIATET

Vil du vide mere: [akkreditering@sof.kk.dk](mailto:akkreditering@sof.kk.dk)