

**Københavns
Kommunes
Kvalitetspris
2004**

Feedback-rapport til
Bostedet Vinklen

INDLEDNING

I denne feedback rapport giver assessorerne deres tilbagemelding på Vinklens ansøgning til Københavns Kommunes Kvalitetspris 2004.

Der gives en generel vurdering af de væsentlige styrker og forbedringsmuligheder inden for områderne; rammer, fokusområder og resultater.

Feedback rapporten er blevet til på baggrund af en vurdering af den indsendte ansøgning og et besøg på bostedet.

Af hensyn til en eventuel anvendelse af rapporten til et forsat arbejde med kvalitetsudvikling, fokuserer rapporten mere på Vinklens forbedringsmuligheder end på dens styrker. Samtidig skal det bemærkes at denne rapport ikke går ned i alle detaljer da det ligger uden for assessorernes opgave.

I bedømmelsen af Vinklens ansøgning er der taget udgangspunkt i den kvalitetsmodel som kvalitetsprisen er baseret på. Vi har derfor lagt vægt på at man løbende forholder sig til hvad der er god kvalitet og stadig udvikler den. Der er også lagt vægt på om arbejdspladsen har overblik over hele virksomheden og stadigt arbejder bredt med at udvikle organisationen og ydelserne.

Assessorerne på Vinklens ansøgning har været:

Kontorchef	Lise Poulsen	Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen
Specialkonsulent	Malene K. Christensen	Sundhedsforvaltningen
Driftsinspektør	Gert Hebeltoft	Københavns Energi

GENEREL VURDERING

Det er assessorernes vurdering at Vinklen har udarbejdet en ansøgning som ganske godt beskriver hvorledes man arbejder med kvalitetsudvikling af det pædagogiske arbejde, samtidigt med at der arbejdes med kvalitetsudvikling af arbejdspladsen som helhed.

Assessorerne er efter gennemgangen af ansøgningen og besøget på Vinklen ikke i tvivl om, at der på Vinklen er skabt kultur, der gør Vinklen til både en rigtig god arbejdsplads og et rigtigt godt bosted for unge udviklingshæmmede. Vi har indtryk af, at arbejdspladsen har et meget højt pædagogisk fagligt niveau som både beboere og personale trives med. Dette er skabt gennem et flerårigt udviklingsarbejde med bred deltagelse af såvel brugere som medarbejdere.

Hovedvægten i kvalitetsarbejdet tager naturligt nok udgangspunkt i kerneydelsen, som er det pædagogiske arbejde og omsorgen for beboerne, men Vinklen har også i en årrække arbejdet med kvalitetsudvikling på en bredere front. Et arbejde som på næsten alle kvalitetsmodellens område har bragt Vinklen meget langt frem. Grundfundamentet for det pædagogiske arbejde og arbejdet med kvalitetsarbejdet er valget af selvstyrende grupper som primær arbejdsmetode. Metoden er i høj grad det værdisættende udgangspunkt for alt pædagogisk arbejde og er styrende for de kvalitetsudviklende processer, som har været igangsat og dagligt pågår. Det er assessorernes indtryk, at selvstyret er forankret i hele organisationen, og alle medarbejdere deltager aktivt i det udviklende arbejde.

Metoden med selvstyring stiller store krav til medarbejdernes engagement og stadige udvikling. Et forhold som Vinklen er meget opmærksom på og der bruges mange resurser på at sikre kontinuitet og sammenhæng i det pædagogiske arbejde. Et synligt resultat er, at en stor del af medarbejderne har været på Vinklen i mange år og udviser et stort engagement.

Efter assessorernes vurdering kan følgende generelle forbedringsmuligheder fremhæves.

1. De opstillede mål er ikke altid nedbrudt til konkrete målsætninger med målbare kvalitetsmål. Det kan derved blive vanskeligt for Vinklen at konstatere, om målene bliver opfyldt, eller hvad der skal til for at nå dem.
2. Assessorerne mener, at der i et vist omfang finder et bevist valg af metoder sted, når Vinklen igangsætter nye initiativer. Men der redegøres kun undtagelsesvis for det i ansøgningen og der er generelt få begrundelser for de valgte tiltag. Det skal derfor anbefales, at Vinklen bliver mere konsistent i valg af metoder og synliggør de begrundelser, som ligger bag valgene.
3. Et generelt forbedringsområde er revurdering og evaluering. Det er ikke på alle områder revurdering og evaluering er indarbejdet, og da kvalitet ikke er statisk er det vigtigt, at Vinklen til stadighed revurderer mål og metoder på alle områder på arbejdspladsen. Det betyder, at man regelmæssigt revurderer de valgte metoder og reflekterer over, om det er de rigtige metoder til at opfylde de opstillede mål.
4. Den manglende nedbrydning og definition af alle mål gør det vanskeligt for Vinklen på alle områder at dokumentere en sammenhæng mellem indsatser og resultater og en udvikling af resultaterne over tid. Der er ligeledes vanskeligt at se, hvordan resultaterne bruges i fastsættelse af nye mål.

Med dette udgangspunkt gives det efterfølgende en tilbagemelding ud fra kvalitetsprisens hovedkriterier:

- Rammer og mål
- Fokusområderne
- Resultater

RAMMER OG MÅL

Styrker:

Vinklen har en række styrker på området. Der er udviklet en praksis omkring udarbejdelse af Vinklens virksomhedsplan, som Vinklen kalder mål- og handleplan. Udarbejdelsen af planen inddrager i høj grad hele personalegruppen. Dette sker ved en struktureret mødeaktivitet over året og ved personaleføgn for medarbejderne.

Vinklen igangsatte i 1999 en proces som førte til et værdigrundlag for bofællesskabet. Værdigrundlaget er helt tydeligt indarbejdet på hele bostedet og bruges som den etiske og moralske rettesnor, som klart udtrykker hvilke værdier, der skal præge arbejdet på Vinklen. Værdierne er klart rodfæstet i Vinklens arbejde og indgår i alle aktiviteter og målsætninger.

Vinklen har en klar formuleret mission for dets virke og er bevidste om hvem der er brugere, interessenter og samarbejdspartnere.

Der er i nogen grad en velbegrundet og dækkende metode til opstilling af mål. Den vedtagne mødestruktur sikrer, at alle medarbejdere er inddraget i processen.

Vinklen gør meget på det formidlingsmæssige område. Ud over nyhedsbreve, årsrapporter mm, har Vinklen via en række beboermøder, beboerråd og møder med de pårørende nogle effektive metoder til kommunikation af mål og aktiviteter for Vinklen. Da det i hverdagen kan være vanskeligt at kommunikere direkte med alle medarbejdere, har Vinklen et system til sikring af, at information når ud til alle og bliver læst af alle.

Hen af vejen har Vinklen udarbejdet en lang række politikker og koncepter som klart medvirker til at definere rammen for arbejdet på Vinklen. Politikker og koncepter evalueres lejlighedsvis og revideres.

Forbedringsmuligheder:

Som nævnt vil en mere konsekvent nedbrydelse af målene i mål- og handleplanerne til målbare mål, gøre det fremadrettede arbejde med kvalitetsudvikling mere operativt. Det er absolut nødvendigt, at kunne vælge aktiviteter ud fra beskrevne mål og efterfølgende, at kunne reflektere over om målene blev nået, og om de valgte aktiviteter var velegnede til opfyldning af målsætningen.

Arbejdet med kvalitetsudvikling på Vinklen, ville kunne gøres mere synligt, hvis Vinklen opstiller et målhierarki som f.eks. kunne være:

- Mission for Vinklens tilstedeværelse
- Vision for det udviklende arbejde
- Mål for det pædagogiske og det organisatoriske arbejde.

Vinklen har truffet mange beslutninger og gjort mange valg, men generelt mangler der begrundelser for de mange valg, ligesom der mangler en tydelig metode til inddragelse af tidligere års resultater i målfastsættelsen for de kommende år.

Det vil give Vinklen et bedre overblik og struktur på det fremadrettede arbejde, hvis de i højere grad beskrev de retningslinier og procedurer, som skal være gældende i Vinklens udviklende arbejde. Det kunne f.eks. være:

- Procedure for hvordan brugernes behov og ønsker indgår i arbejdet med opstilling af mål
- Retningslinier for valg af metoder og revurdering
- Metode af sikring af sammenhæng mellem værdier og mål

Vinklen har en række aktiviteter på de formidlingsmæssige område, men en klar forbedring kunne være en tydelig informationsstrategi, som formulerer Vinklens mål for information internt og eksternt. Gerne med beskrevne metoder til måling af effekten og evalueringer.

FOKUSOMRÅDERNE:

DELEGERING AF BESLUTNINGSKOMPETENCE

Styrker:

Vinklen har selvstyrende grupper som den primære arbejdsmetode. På Vinklens 4 afdelinger har medarbejdergrupperne et udstrakt selvstyre, som er rodfæstet og dækkende for de fleste områder. Udvikling af selvstyreformen har været en lang proces som stadig pågår. Vinkelen har overblik over de selvstyrende gruppers funktion, lederens opgaver og hvad der skal fokuseres på i forhold til hvilket udviklingstrin de selvstyrende grupper befinder sig på. Gruppernes modenhed vurderes jævnligt og selvstyrekonceptet evalueres systematisk på medarbejdermøder. Hele konceptet med selvstyrende grupper holdes sammen af et fælles sæt af politikker og forretningsgange, som lægger rammen for det fælles og definerer rummet for selvstyret. Selvstyrets arbejde koordineres gennem en systematisk mødestruktur.

På dette område viser Vinklen et rigtigt godt eksempel på brug af kvalitetscirklen inklusiv evaluering af metoden.

Forbedringsmuligheder:

Da selvstyrekonceptet er den bærende arbejdsform på Vinklen, kunne dette vigtige område godt beskrives klarere, især hvordan konceptet indgår og styrer alle andre områder på arbejdspladsen og lidt om hvor lang selvstyret rækker og hvor mappen med politikker og koncepter tager over. Beskrivelsen måtte gerne indeholde begrundelser for metoden, langsigtede mål og terminer for evaluering. Der kunne ligeledes opstilles mål for den årlige udvikling af de forskellige grupper på Vinklen.

Styrker:

Vinklens ansøgning beskriver et kompetenceudviklingsystem, som tager udgangspunkt i arbejdspladsens behov for kompetencer og viden. På Vinklen prioriteres kurser for grupperne og hele medarbejderstaben frem for individuel kompetenceudvikling. De selvstyrende teams er ansvarlige for vidensdeling i grupperne, og der lægges vægt på at viden systematisk deles og spredes til alle grupper og medarbejdere. Vinklen har en velbegrundet metode til vidensdeling. Ligeledes er der en bevidst sammensætning af udvalg til mødestrukturen og arbejdsgrupper med repræsentanter fra alle grupperne. Der foregår en systematisk tilbagemelding til de selvstyrende grupper.

Hvert ½ år gennemføres introduktionskurser for nye medarbejdere og praktikanter. Der gennemføres systematisk MUS-samtaler for det pædagogiske personale og der er indført systematiske MUS-samtaler for de selvstyrende grupper. Vinklens kursusudvalg sikrer, at obligatoriske kurser gennemføres, og at Vinklens behov for kompetenceudvikling identificeres og dækkes.

Forbedringsmuligheder:

Det vil give et bedre overblik over området, hvis Vinklen i højere grad nedbrød de eksisterende målsætninger for kompetenceudvikling i målbare mål. Det kunne overvejes, hvorledes medarbejdernes, de selvstyrende gruppers og arbejdspladsens samlede kompetencer beskrives og registreres og hvordan definerede kompetencegab bliver udlignet. Det kunne overvejes systematisk at bruge medarbejderudviklings-samtaler som et værktøj til definering af medarbejderens behov i forhold til personlig udvikling, ligesom medarbejderudviklings-samtaler kunne bruges til at lave aftaler med medarbejderne om kompetenceudvikling i forhold til arbejdspladsens behov. Det kunne ligeledes overvejes, hvordan jobrotation kunne bruges som kompetenceudviklingsværktøj og hvorfor kompetenceudvikling og jobrotation scores relativt lavt i trivselsundersøgelsen.

Styrker:

På Vinklen er der et effektivt sikkerhedsudvalg. Der er en fast mødestruktur og de lovbestemte APV'er gennemføres og nødvendige ændringer planlægges og gennemføres. Der er stort fokus på, at Vinklen skal være en tryk og sikker arbejdsplads. Der er udarbejdet ambulanceplaner som fortæller, hvordan medarbejderne forholder sig ved behov for lægelig behandling. Alle indberetninger om magtanvendelse bliver diskuteret i sikkerhedsudvalget og der gennemføres kurser i frigørelsesteknik. På Vinklen gennemføres der jævnlig trivselsundersøgelser. Alle medarbejdere deltager og resultaterne opgøres for hver af de selvstyrende grupper.

Forbedringsmuligheder:

Assessorerne er ikke i tvivl om, at Vinklen opleves som en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø. Det kan dog anbefales at arbejdsmiljøområdet beskrives, systematiseres og inddrages i den årlige handleplan som et indsatsområde med klare mål og målinger. Det kunne være i uprioriteret rækkefølge:

- Terminer for gennemførelse af APV og dens opfølgning.
- Klar beskrivelse af hvordan supervision er organiseret og hvornår det tilbydes og af hvem.
- Kriterier for jobrotation.
- Terminer for trivselsundersøgelser og retningslinier for opfølgning.
- Målsætning for sygefravær, vurdering af sygefravær som trivselsfaktor samt synliggøre udviklingen i fraværet.
- Målsætning for personaleomsætning.
- Mål for antallet af voldshændelser.
- Beskriv hvordan Vinklen håndterer mangfoldighed, og hvordan Vinklen vil arbejde for at gøre arbejdspladsen familievenlig.
- Mål for det psykiske arbejdsmiljø. Kan måles via trivselsmålinger.

Styrker:

Der er på Vinklen udviklet en kultur, hvor man på en række områder inddrager brugerne i det daglige og udviklende arbejde. I hver af grupperne afholdes ofte beboermøder, hvor alle relevante emner bliver fremlagt og diskuteret. Også det lærende element omkring mødekultur og aftaler er indarbejdet i beboermøderne. Et centralt organ er beboerrådet, hvor alle beboergrupper og personalegrupper er repræsenteret. Under assessorteamets besøg på Vinklen udtrykte beboerne, at de er glade for at bo på Vinklen, og at de har indflydelse. Også forældrerepræsentanterne gav klart udtryk for, at de føler sig inddraget i Vinklens arbejde. Man vil gerne i dialog med forældrene og de pårørende. Der er udviklet et system af møder og samtaler, som inddrager forældre og pårørende i alle forhold som berører beboerne på Vinklen. Der har været gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt forældrene om deres oplevelser med Vinklen.

Forbedringsmuligheder:

Området kunne styrkes yderligere med klarere mål på området og tydeligere sammenhæng til de overordnede mål. Det kunne være gavnligt for Vinklen at sætte nogle klart definerede mål for brugerinddragelse som f. eks.

- Hvordan måles på beboernes tilfredshed og hvordan inddrages resultaterne
- Hvilke muligheder/kanaler er der ud over beboermøder og beboerråd for at inddrage beboerne
- Hvordan inddrages forældrene systematisk i det udviklende arbejde
- Hvor stor en del af forældrene skal deltage i forældremøder og andre aktiviteter, for at målsætningerne kan betegnes som værende nået
- Hvor tit skal der gennemføres evalueringsundersøgelse, og hvordan skal resultaterne udmøntes i den næste årsplan

- Hvor stor en del af forældregruppen skal deltage i evalueringerne, før aktiviteten er brugbar

Styrker:

Vinklen har en grundig beskrivelse af, hvilke ydelser Bostedet kan tilbyde og har beskrevet metoder til udvikling af nye produkter og ydelser, som retter sig mod beboerne på Vinklen. Der skelnes mellem udvikling af ydelser til enkeltpersoner og til grupperne. Samtidig skelner metoden imellem, hvor beboerne har medbestemmelse, og hvor de har selvbestemmelse. I ansøgningen beskriver Vinklen nogle rigtig gode eksempler, hvor kvalitetscirkelns elementer kan genkendes. Via den fastlagte mødestruktur har forældre og pårørende mulighed for indflydelse på udvikling af produkter og ydelser.

Forbedringsmuligheder:

Der savnes en begrundelse for de valgte metoder, og hvilke behov som førte til udvikling af de valgte ydelser. Det kunne være ønskeligt om:

- Vinklen beskriver en metode til opsamling af nye behov for ydelser hos både beboere, pårørende og personalet.
- Vinklen beskriver en metode til håndtering af forvaltningens stadig skiftende krav om nye ydelser
- Vinklen opstiller mål for området og ikke mindst tydeliggøre sammenhængen til de overordnede mål.
- Vinklen beskriver en metode til sikring af, at opfyldelsen af nye behov er fagligt og økonomisk forsvarlige
- Beskriver hvordan metoderne evalueres og utidssvarende ydelser afskaffes.

Styrker:

På Vinklen har man ganske godt styr på økonomien. De udmeldte budgetter overholdes, pålagte besparelser indarbejdes og nødvendige tilpasninger udføres. Der er også godt styr på de personalemæssige resurser, ud fra en målsætning om at minimere brugen af vikarer. Når de økonomiske rammer er lagt er området i øvrigt uddelegeret til de selvstyrende grupper. Gennem inddragelse af medarbejderne er det lykkedes at indarbejde en større besparelse i budgettet.

Forbedringsmuligheder:

Vinklen vil kunne forbedre kvaliteten på det miljø og resurse-mæssige område betydeligt. Resursestyring og resurseanvendelse er meget andet end økonomi. I sammenhæng med de overordnede mål og begrundelser for de valgte metoder kunne Vinklen overveje en række initiativer på området:

- En generel nedskrevet og målbar indkøbspolitik, som indeholder både en økonomisk vinkel og en holdning til materialevalg.
- Målsætninger og mål for anvendelse og styring af sparsomme resurser som elektricitet, vand og varme.
- Målsætning og mål for håndtering af affald. Gerne set i sammenhæng med produkternes livscyklus.
- Målsætninger for økonomiske besparelser ved en fælles indkøbsordning med andre institutioner i nærområdet.
- Målsætninger for brug af økologiske vare, kostsammensætninger, fedtprocenter og kalorier.

RESULTATER

Styrker:

Vinklens mangeårige arbejde med kvalitetsudvikling har tydeligvis gjort Vinklen til et attraktivt sted for beboere og medarbejdere. De gennemførte trivselsmålinger viser, at Vinklen på mange områder er yderst velfungerende og at ledelsen har et godt overblik over arbejdspladsen og dens ydelser. I processen frem til ansøgningen om kommunes kvalitetspris, har Vinklen udviklet et skema til tydeliggørelse af sammenhængen mellem de mange begreber i kvalitetsarbejdet. Skemaet som betegnes ”vejen fra formål til effekt” holder styr på begreberne formål, mål, målinger, effekt, evalueringer og succeskriterier mm., vil fremover kunne være til stor gavn for overblikket over kvalitetsudviklingsprocesserne på Vinklen.

Forbedringsmuligheder:

I ansøgningen er opstillet en lang række resultater som Vinklen kan være ganske godt tilfredse med. En stor del af resultaterne opgøres ud fra de to gennemførte trivselsundersøgelser. Men Vinklen kan ikke i ansøgningen på alle områder påvise en udvikling i resultater, som er opnået efter arbejdet med de i årsplanerne opstillede mål o.l..

Selv om det umiddelbart opleves som om Vinklen har opnået mange positive resultater og generelt er en mønsterinstitution, hvor både brugere og ansatte trives, er det ikke på alle områder muligt at påvise en sammenhæng mellem opstillede mål og de deraf fremkomne resultater. Denne sammenhæng er som tidligere nævnt en væsentlig forudsætning for at kunne dokumentere udvikling i kvalitetsarbejdet.

Den manglende overordnede systematik og nedbrydning af de opstillede mål giver vanskeligheder i forhold til at kunne dokumentere den kvalitative udvikling på Vinklen. En udvikling som assessorerne ikke er i tvivl om har fundet sted. En generel iagttagelse er, at Vinklen måler på, om planlagte

aktiviteter også er blevet gennemført. Aktiviteter er det værktøj som former mål til resultater og er ikke resultater i sig selv.

Efter assessorernes vurdering er Vinklen meget velorganiseret og har rigtig mange menneskelige resurser, som er nogle væsentlige forudsætninger for at kunne gennemføre et struktureret kvalitetsudviklingsarbejde. En uprioriteret række af forbedringer på området kunne være:

- At definere de forskellige arter af mål. Aktivitetsmål, udviklingsmål, kvalitetsmål mm
- At nedbryde de overordnede mål og målene i årsplanerne til målbare mål og tydeliggøre sammenhængen til resultaterne
- At klargøre hvordan man vil måle på resultaterne
- At påvise en udvikling i resultaterne over tid på alle områder
- At inddrage sammenligninger med andre institutioner også over tid
- At man vurderer sammenhængen mellem indsats og resultater
- At man generelt evaluerer de anvendte metoder til resultatopgørelser

Point i alt: 500 - 550

Efterskrift fra assessorerne.

Vi vil gerne udtrykke vores anerkendelse at det store arbejde der gøres på Vinklen for at udvikle og fastholde et højt kvalitetsniveau. På trods af mange udfordringer omkring flytning, nye beboergrupper og personale som arbejder på forskellige tidspunkter på døgnet, er det lykket at bevare overblikket og fastholde et fokus både på beboernes behov og personalets trivsel.

Vi har oplevet en arbejdsplads, som er bevidst om processer som værktøjer til udvikling. Det kan ses, at processen med skrivning af ansøgningen til kvalitetsprisen har gjort det klart for Vinklen, at systematik og overblik er væsentlige parametre for udvikling, men også at der fortsat er ting som kan forbedres.

Selv om Vinklen som bosted og arbejdsplads allerede nu er et eksempel til efterfølgelse, er vi overbevidste om, at Vinklen med deres erfaring efter ansøgningsprocessen og det videre arbejde med denne feedbackrapport vil have mulighed for en fortsat udvikling, som kan bringe Vinklen frem til en førende position blandt excellente arbejdspladser.

Ved venlig hilsen

Malene

Lise

Gert