







Vinder af Københavns Kommunes kvalitetspris 2004
Bostedet Vinklen

Indholdsfortegnelse

I	Indledning	 INDLEDNING	3
1.1	Lidt historie		3
1.2	Beskrivelse af rammerne – <i>overordnet</i>		4
1.3	Målsætning og ydelser		4
1.4	De fysiske rammer		5
1.5	Ressourcer og budget		6
1.6	Organisering		7
1.7	Samarbejdspartnere		8
1.8	En særlig periode – <i>flytteperioden</i>		8
2	Vinklens metode til at arbejde med udefra- samt indefra-kommende mål, lave handleplaner og evalueringer	 RAMMER/MÅL	9
2.1	De forskellige former vores mål og udviklingsproces er udviklet og beskrevet i: Årsrapporter, kulturanalyse – værdigrundlag – udviklingsplaner		9
2.2	Vinklens målfastsættelse og udviklingsmetode – sådan gør vi ...		11
2.3	Arbejdet med fastsættelse af mål		12
2.4	Hvordan kommunikerer vi vores mål – internt og eksternt		18
2.5	Refleksioner om målbarhed og metode		19
3	Fokusområderne	 FOKUSOMRÅDER	22
3.1	Delegering af beslutningskompetencen		24
3.2	Kompetenceudvikling		29
3.3	Arbejds miljø		35
3.4	Brugerindflydelse samt produkter og ydelser		39
3.5	Miljø- og ressourcestyring		48
3.6	Delkonklusion i forhold til alle fokusområderne		52
4	Resultatafsnit	 RESULTATER	53
4.1	Delegering af beslutningskompetence		54
4.2	Kompetenceudvikling		57
4.3	Arbejds miljø		60
4.4	Brugerindflydelse		63
4.5	Målinger af faglige indikatorer og evalueringer i forhold til de faglige mål		65
4.6	Miljø- og ressourcestyring		69
4.7	Delkonklusion i forhold til alle resultatafsnittene		71
5	Evaluering af processen		72
	Bilag 1: Selvstyreskala		
	Bilag 2: Værdigrundlag		
	Bilag 3: Trivselsmålinger 1999, 2003 – gammelt skema		
	Bilag 3a: Trivselsmåling 2003 – nyt skema		

I Indledning

Bostedet Vinklen er et botilbud til 41 udviklingshæmmede unge.

På et fællesmøde den 9/4-03 drøftede alle medarbejdere for første gang muligheden for at søge kvalitetsprisen 2003. Derefter blev emnet drøftet deltaljeret i de enkelte grupper i forhold til dels de ressourcer, der skulle lægges i arbejdet og dels relevansen af at søge.

D. 22/4-03 blev det besluttet at gennemføre ansøgningen om kvalitetsprisen, og alle medarbejdere var enige i at støtte processen enten aktivt i de undergrupper, der blev etableret eller ved at tage over på de daglige opgaver i perioder.

Vi har glædet os til at lave dette grundige evalueringsarbejde, som ansøgningen er i sig selv. Vi blev hurtigt klar over, at alene processen på bostedet med at få udformet ansøgningen ville medføre kvalitetsudvikling og -forbedring på flere områder, hvilket gør, at vi finder, at den tid vi bruger til ansøgningen er givet godt ud – en investering i vores kvalitetsudvikling.

I.1 Lidt historie

Bostedet Vinklen¹, startede som institution i 1970, dengang under navnet, Pensionatet i Spaniensgade.

I de 33 år bostedet har eksisteret, har udviklingen af den pædagogiske tilgang til de udviklingshæmmede været stor. Dette har naturligvis også indflydelse på den kultur, som hersker på Vinklen. Vores erfaringer dækker bredt. Vi har været med fra de lange gange med små rum, fælles bad, toilet, lille køkken og en stor kantine, hvor alle 72 beboere spiste aftensmad. Til nu hvor de unge på Vinklen bor i egne lejligheder, hvor selv- og medbestemmelse er nøglebegreber i det daglige arbejde med beboerne. Hvor al unødigt ledelse og administration er afviklet, og de enkelte grupper er selvstyrende med stor tilfredshed, kvalitet og trivsel til følge.

Vinklen har gennem de sidste 15 år arbejdet med udvikling og kvalitetsforbedring af vores ydelser: De sidste 8 – 10 år mere målrettet, - med det formål at forbedre vores tilbud til de udviklingshæmmede og deres pårørende, samt gøre Vinklen til en attraktiv og spændende arbejdsplads.

I de sidste 10 år har husets struktur forandret sig flere gange. I 1993 blev Pensionatet i Spaniensgade, som vi hed dengang, delt til to institutioner med hver sin nye forstander. Dette medførte naturligt, at to nye og til dels forskellige kulturer udviklede sig. I 1998 blev de to institutioner lagt sammen igen til én institution med en af de to forstandere som forstander for den ”nye” samlede institution. Derefter blev der arbejdet målrettet på en udflytning til nye rammer, som vi flyttede ud til på Østerbro i foråret 2001.

I samme periode har den overordnede forvaltningsstruktur forandret sig flere gange, hvilket har medført, at Vinklen har skiftet organisatorisk tilknytning flere gange. Dette betyder, at vores overordnede mål igennem årene er kommet forskellige steder fra, og kravene har været forskellige.

¹ Vi vil igennem hele ansøgningen benytte flere ord som beskriver Bostedet Vinklen, således vil vi også skrive: huset, Vinklen og bostedet – alt sammen dækker det over det samme: Bostedet Vinklen

Man kan betragte os som en "gammel institution", hvilket betyder, at vores erfaringsgrundlag er bredt. Vi har prøvet meget, haft meget at gøre op med, afvikle og udvikle gennem tiderne.

At være en del af historien på den måde, har givet os en bred kulturbaggrund, som vi er meget glade for, og som er med os i vores fortsatte udvikling af tilbudet til de unge udviklingshæmmede, som i dag bor på Vinklen.

Det er spændende og udfordrende konstant at være på forkant med de krav, ønsker og forventninger, som kommer fra både brugere, pårørende og politikere.

1.2 Beskrivelse af rammerne - overordnet

Af de 41 unge udviklingshæmmede på Vinklen, bor de 29 beboere i egne lejligheder i et 2 år gammelt byggeri i Thomas Laubs Gade. De resterende 12 beboere bor 3 gader derfra i Tåsingevej, et opgangsbofællesskab med individuelle lejligheder, som er en del af et almindeligt boligkompleks. Begge byggerier ejes af AKB, et helt almindeligt boligselskab.

Fælles for begge byggerier er, at Vinklen tog dem i brug i perioden januar – juli 2001, hvor vi flyttede fra den tidligere boligramme i Spaniensgade.

Ved denne udflytning blev to af de ældste mål opfyldt. Nemlig at beboerne fik tidssvarende og moderne boligrammer med eget bad og toilet, og at vi flyttede fra Amager til en bydel, hvor der ikke i forvejen bor mange udviklingshæmmede. Begge mål var der arbejdet hen imod i ca. 10 år. Samtidig blev målet om, at Vinklen blev til et ungetilbud en realitet. Dette mål blev fastsat i 1998 i samarbejde med distriktscentret og forvaltningen.

Vinklen er et amtskommunalt tilbud og arbejder ud fra serviceloven §§ 92 og 93. Vi er tilknyttet Familie- og arbejdsmarkedsforvaltningen, (FAF), hvor vi primært samarbejder med 8. kontor, som er fagkontoret, der udstikker mål og rammer, fører tilsyn o.l., og 2. og 3. kontor, som står for de overordnede udmeldinger i forhold til økonomi og personale.

I forhold til beboerne og deres overordnede forhold er vores væsentligste samarbejdspartner, Handicapcenter Lærkevej, hvor alle beboere har deres sagsbehandler.

De overordnede politiske mål fastsættes egentlig i sektorplanen. Dog har vi ikke en eksisterende sektorplan. - Der var en i udkast i 1999, som dog ikke blev færdiggjort. En ny er under udarbejdelse og forventes færdig dec. 2003. Således må vi hente retningsanvisninger i socialplanen, som var dækkende for 1997 – 2000 (altså heller ikke længere dækkende), samt de udmeldinger, der kommer fra FAF og vi har skelet til de mål, der var tiltænkt i den sektorplan, som dog ikke blev vedtaget.

1.3 Målsætning og ydelser

Beboergruppen

Er unge udviklingshæmmede i alderen 19 til 42 år med en gennemsnitlig alder på 26 år.

De unge kan generelt betegnes som godt fungerende i forhold til ADL funktioner såsom hygiejne, færden i som uden for huset, ligesom de fleste har daglig beskæftigelse på enten beskyttede værksteder, skoler eller dagcentre. Enkelte er i beskyttede stillinger i det private erhvervsliv.

De fleste fremstår umodne, er i puberteten, og har generelt en svag identitet og et lavt selvværd. Dette medfører et stort behov for vejledning i sociale relationer, omgangsformer og kræver en høj grad af omstillingsparathed hos medarbejderne.

De unge er vores primære brugergruppe. Derudover betragter vi forældrene som en vigtig interessegruppe. Efter vi er blevet et tilbud til helt unge, har vi også fået yngre forældre. Disse "unge" forældre stiller flere krav og har flere forventninger til vores måde at løse opgaverne på end de "gamle", som i højere grad var af den opfattelse, at de skulle være taknemmelige for, at der var nogen, der ville tage sig af deres børn.

Vinklens overordnede formål er:

At skabe et hjem for de unge, som bor på bostedet.

Vores mål, som står beskrevet i vores bosteds profil, er:

Gennem omsorg og træning at hjælpe den enkelte beboer til at opnå så mange færdigheder som muligt og gennem pædagogisk støtte at udvikle sig således, at den enkelte beboer bliver så selvhjulpne som muligt i relation til eget liv.

Støtten og den pædagogiske indsats gives til almindelige dagligdags funktioner (ADL), sociale relationer samt personlig udvikling.

Ydelserne

Pædagogerne har til opgave at:

- Hjælpe de unge gennem fysisk og verbal vejledning bl.a. på hjemmedage, hvor de støttes og trænes i bl.a. oprydning, rengøring, tøjvask, indkøb af div. madvarer, tøj o.l. De hjælpes til at sørge for nødvendige læge-, tandlæge- og frisørbesøg*
- Indgå i mange samtaleforløb med de unge med henblik på at styrke dem i at udvikle sociale relationer, selvværd og forståelse for andres reaktioner m.m.*
- Tale med dem om at finde en relevant beskæftigelse, skole.*
- Vejlede i økonomiske forhold og i forhold til kontakten til sagsbehandlere.*
- Støtte i konflikthåndtering, hvilket er en stor del af opgaven på Vinklen, idet de unge ofte kommer i konflikt med hinanden gr. kæreste- eller venskabsproblematikker.*
- Støtte de unge, hvis de har behov for at blive mere selvstændige i relation til forældre eller familien.*

1.4 De fysiske rammer

Bygningerne i Thomas Laubs Gade blev i forbindelse med vores indflytning ombygget fra en gammel fabrik, til 29 moderne lejligheder med tilhørende eget lille køkken og stort badeværelse. De 28 lejligheder er to-værelses, den sidste er en et-værelses.

Dertil er der fællesrum til hver af de tre levestruer², som beboerne er opdelt i, samt 2 fællesrum til brug for alle 29 beboere.

Hver af de tre levestruer har egen personalegruppe³ tilknyttet, som primært arbejder med de unge i den pågældende levestruer. Hver af disse personalegrupper har et kontor. Dertil kommer et stort kontor til husets to sekretærer, et kontor til sted. f. forstander, et kontor til forstanderen, et lille møderum samt et stort rum, kaldet mulitrummet, som alle, både beboere og medarbejdere bruger. Pedellen har kontor og værksted under taget i en af bygningerne.

² Levestruer er en af de betegnelser vi benytter i ansøgningen for den gruppe af beboere, der er sammensat med en bestemt personalegruppe. Vi vil også benytte andre betegnelser for beboergruppen nemlig: gruppen, beboergruppen, det dækker over det samme.

³ Personalegruppen er den gruppe af medarbejdere der er sammensat til at arbejde med en bestemt beboergruppe. Vi vil i ansøgningen også benytte andre betegnelser som: gruppen, afdelingen, hus A,B,C eller Tåsingegade som er gruppernes navne.

Derudover har vi tilknyttet et par kælderlokaler i en ejendom på den anden side af gaden, hvor vi dels har depotrum og dels møderum for personalet.

Tilhørende byggeriet er der 3 gårdmiljøer: Et med en lille græsplæne til havemøbler, grill m.m. Et andet delvis til parkering og delvis til boldspil, havemøbler o.l.. Derudover er der en lille lysgård med græs, som 3 beboere har udgang til.

Vi betegner rammerne for beboerne i Thomas Laubs Gade som optimale og er meget tilfredse med den indflydelse, vi fik under ombygningsprojektet, hvor vi fik opfyldt de fleste af vores mål.

I Tåsingegade råder Vinklen over to svalegange, (1. + 2.sal i en større boligkarré). De 6 lejligheder er på 1 værelse og 6 på 2 værelser, alle med lille køkken og bad og toilet samt stor altan. Til de 12 unge er der to fælleslejligheder, hvoraf den mindste ligger lige op til personalets kontor på 1.sal. Den store fælleslejlighed ligger på 2.sal.

Udover ovennævnte faciliteter kan beboerne benytte div. fællesfaciliteter, bl.a. en stor gård med grill havemøbler m.m., på linie med de øvrige beboere i komplekset.

Lejlighederne er ikke egnet for kørestolsbrugere.

1.5 Ressourcer og budget

Der er i alt fastansat:

- 24 pædagoger på fuldtid
- 2 ledere
- 1½ sekretær
- 1 pedel
- Dertil kommer 8,2 stilling afsat til vikardækning i forhold til ferie, koloni, kurser, projekter, sygdom o.l., 1,2 stilling til studerende samt 2 stillinger til rengøring.

I alt forbruges der 39,9 stilling til løsning af opgaverne på Vinklen.

Budgettet for 2003 er på i alt 14.800.392,00 kr.

Med baggrund i en ny budgetfordelingsmodel vedtaget i 2002, er vi fra i år bedt om at spare i alt 1.283.972,00 kr. over de næste 4 år. Således er vores budget i år reduceret med 320.993,00 kr..

Budgettet er et rammebudget, hvor bostedet selv fordeler beløb til de forskellige konti.

Hovedparten af budgettet bliver brugt til personalelønninger i alt 86 %.

Tidligere havde vi normeringsstyring, hvilket nu er ændret til rammestyring. Det har betydet en ændring i vores måde at anskue økonomien på og et behov for langt større kontrol og stramning af forbruget af bl.a. kolonidage o.l. Se mere om dette under afsnittet: Ressourcestyring.

Vinklen er opdelt i 4 beboer- og personalegrupper, kaldet: *Hus A, B, C og Tåsingegade* med hver deres målgruppe.

I Tåsingegade bor der 12 beboere. Der er tilknyttet 4 faste medarbejdere samt vikartimer svarende til 0,7 stilling. Beboergruppen er meget selvhjulpne i forhold til almindelige dagligdagsopgaver, (fremover kaldet ADL funktioner), og kan være alene i de sene aften- og nattetimer. Deres sociale samspil er oftest hensigtsmæssigt.

I Hus A bor der 7 beboere. Der er tilknyttet 4 faste medarbejdere samt vikartimer svarende til 0,7 stilling. Beboergruppen er helt unge. Flere flyttede ind, inden de blev 18 år. De kommer fra forældrehjem eller børneinstitutioner. Fælles for dem er, at de er uerfarne og umodne på en lang række områder og har mere brug for styring og struktur som i en familie end resten af beboerne.

I Hus B bor der 12 beboere. Der er tilknyttet 6 faste medarbejdere, samt vikartimer svarende til 1,0 stilling. Derudover løser gruppen et særligt projekt, som medfører, at der p.t. er tilknyttet yderligere 2 medarbejdere til gruppen. Denne beboergruppe er meget aktiv, har et højt energiniveau, og skaber mange relationer mellem hinanden og ikke altid på den mest hensigtsmæssige måde. Dette medfører, at der i denne gruppe ofte opstår konflikter, som personalet skal hjælpe til at løse.

I Hus C bor der 10 beboere: Der er tilknyttet 5 faste medarbejdere, samt vikartimer svarende til 1,0 stilling. Beboergruppen har meget behov for følgeskab til aktiviteter ud af huset, ligesom de har et stort behov for at indgå i sociale relationer med hinanden, hvilket de skal have støtte til. Gruppen har generelt et stort behov for støtte i ADL funktioner.

Fælles ansatte: Der er to nattevagter samt vikartimer svarende til 1,0 stilling, en pedel, 1½ sekretær, en sted. F. forstander samt en forstander.
Der er tilknyttet 3 studerende til huset for ½ år ad gangen, i alt 6 studerende om året. Disse trækker i alt 1,2 stilling årligt. De studerende fordeles efter nærmere aftale afdelingerne imellem.
Derudover har huset en *restpulje* af vikartimer til dækning af akut opståede forhold, projekter o.l.

Der er afsat lønmidler til aflønning af rengøring svarende til 2 stillinger. *Rengøringsopgaven* løses ikke længere af egne ansatte men af rengøringssektionen i FAF, se mere om dette i afsnittet ressourcestyring.

Pædagogerne, som alle er fuldtidsansatte, arbejder i tidsrummet 07.00 – 22.30 på hverdage og i weekenden fra 07.30 – 23.00. Hver personalegruppe fastlægger selv deres vagtplan ud fra de behov, der er for dækning på de enkelte afdelinger, se endvidere afsnittet ressourcestyring.
Nattevagten, som er én vågen nattevagt pr. nat, møder på hverdage i tidsrummet 22.15 – 07.15 og i weekenden 22.45 – 07.45

1.6 Organisering

Alle personalegrupper på Vinklen er i dag selvstyrende grupper. Dette blev fuldt effektueret og permanentgjort i oktober 2000. Overgangen til selvstyre er foregået over en længere proces med div. forsøgs- og evalueringsperioder. Processen startede i 1994 med en enkelt gruppe. Efter de første tre år viste det sig, at sygefraværet på den pågældende afdeling faldt, engagementet hos medarbejderne steg markant, og samarbejdet om beboernes udvikling blev meget mere effektivt i denne gruppe.

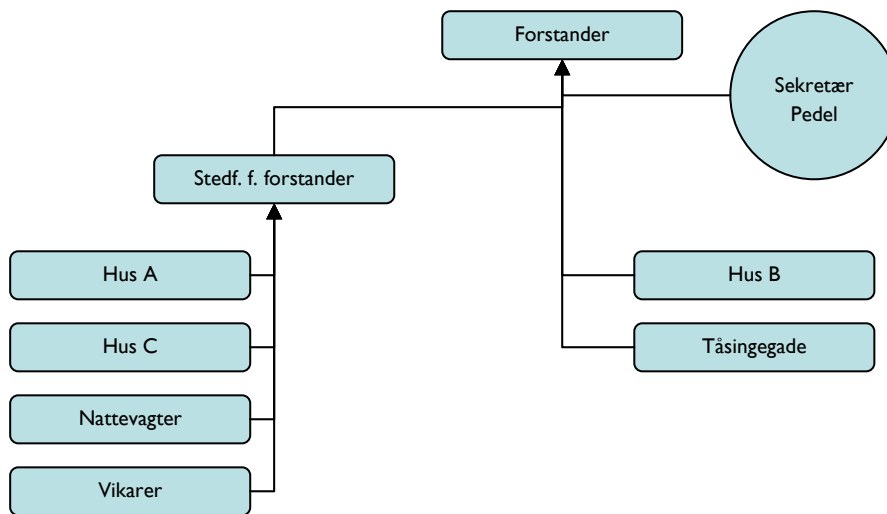
Ud fra disse erfaringer blev det besluttet at tilbyde resten af grupperne at overgå til selvstyre.

Målet blev således, at alle grupper på Vinklen blev selvstyrende.

Dette betyder i praksis, at alle mellemledere er afskaffet og kompetencen udlagt til grupperne. Der er udformet et koncept, som beskriver selvstyret, omfang, samarbejde, kompetencer, konfliktløsning m.m., dette kan rekvireres hos os.

Vinklens organisationsplan ser således ud.

Diagram I: Vinklens organisationsdiagram



Forklaring til diagram I:

Hus A, Hus C, nattevagterne samt vikarerne refererer til stedfortræderen - sekretær og pedel er stabsfunktioner og referer sammen med Hus B og Tåsingegade til forstanderen. Den leder, som de enkelte medarbejdergrupper refererer til, er også er den leder, de pågældende medarbejdere afholder MUS samtaler med.

I.7 Samarbejdspartnere

Som nævnt samarbejder vi med 2., 3. og 8. kontor i FAF omkring den overordnede struktur og ramme vedr. økonomi og det faglige tilbud.

I forhold til beboerne samarbejder vi med handicapcentret Lærkevej og socialcentret Ryvang, begge primært vedr. forskellige økonomiske ydelser til beboerne, såsom huslejetilskud, div. personlige tilskud bl.a. tandlæge og medicin tilskud. m.m. Vi samarbejder med boligselskabet AKB vedr. beboernes huslejeforhold, -betaling m.m.

Derudover samarbejder vi med beboernes dagtilbud, skoler, arbejdspladser, læger, tandlæger, psykologer, psykiatere og øvrige behandlere. Ligesom vi har et naturligt samarbejde med lokalområdet på flere måder bl.a. naboer, frisører, bank, forretningsdrivende m.m.

Vores største samarbejdspartnere er dog beboernes forældre og pårørende, som vi ofte har kontakt med flere gange ugentligt, i form af enten telefonsamtaler, møder - eller bare en snak, når de kommer forbi.

I.8 En særlig periode - flytteperioden

I perioden september 1999 til december 2001, har vi overvejende arbejdet med andre mål end de i forvejen fastsatte. Dette skyldes vores forberedelser til flytning, selve flytningen og integrationen af de 18 helt nye og 23 "gamle" beboere, samt ibrugtagning og organisering af de to nye boliger på Østerbro samt en genhusningsgruppe på Vesterbro. Denne genhusningsgruppe vil vi ikke komme nærmere ind på i denne ansøgning, da den ikke længere eksisterer. Alle beboere er nu flyttet til permanente boliger andre steder.

Denne periode, på lidt over to år, som vi refererer til flere gange i ansøgningen, benævner vi **flytteperioden**.

I flere af de 6 fokusområder vi beskriver i ansøgningen, vil der blive refereret til denne periode, da en række af vores alm. mål blev sat på stand by i *flytteperioden*, hvilket medførte, at der i *flytteperioden* ikke blev lavet målinger og evalueringer på vores almindelige mål i samme omfang som tidligere.

Da beboernes boliggrammer blev markant anderledes med egne lejligheder spredt over et stort areal, langt til personalet, m.m., var det naturligt og helt nærliggende for os at revidere grundlæggende i vores pædagogik, struktur, målsætninger og handlinger overfor beboerne.

2 Vinklens metode til at arbejde med udefra- samt indefra-kommende mål, lave handleplaner og evalueringer

Afsnittet beskriver, hvordan vi på Vinklen fastsætter mål, og hvordan dette er udviklet fra 1994 og frem til nu, hvordan vores refleksioner og evalueringer har medført forbedringer i vores måde at udvikle og fastsætte mål på.

2.1 De forskellige former vores mål og udviklingsproces er udviklet og beskrevet i: Årsrapporter, kulturanalyse – værdigrundlag – udviklingsplaner

Vinklen har som nævnt arbejdet målrettet med fastsættelse og opfyldelse af mål, evaluering og kvalitetsudvikling af vores ydelser siden 1994.

I vores årsrapporter fra 1994 frem til 1998 fremgår det, hvilke overordnede mål bostedet havde, samt hvilke mål den enkelte afdeling fastsatte for året. Dertil kom en evaluering af målene fra sidste år. Det betød, at vi i disse år benyttede en klassisk evaluering og målsætnings metode: Årsrapporten, for andre kaldet virksomhedsplan, som Vinklens forstander, i samarbejde med det daværende Center Nord, i øvrigt var med til at udvikle konceptet for.

Fra 1998 til 2001 fremkom Vinklens mål og målopfyldelse på en anderledes måde. Dette skyldes bl.a., at vi skiftede organisatorisk tilknytning fra Sundhedsdirektoratet/handicapcentre til Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, (FAF). Der var på det tidspunkt ikke noget krav om rapporter eller lignende målfastsættelse og dokumentation.

Efter en vurdering i Vinklens S.U. besluttede vi at undlade med at fortsætte den hidtidige form med årsrapporter, og i stedet eksperimentere med andre former for målfastsættelse, for at afprøve metoder, der kunne give os andre erfaringer samtidig med at få fokus på den mere grundlæggende kultur på Vinklen.

Vi benyttede os således af at have mere frie hænder til at arbejde med mål, evalueringer o.l.. Perioden var samtidig starten af vores *flytteperiode*, som jo bekendt strækker sig fra 1999 – 2001.



Kulturanalysen⁴, som vi fik lavet af en ekstern konsulent, blev vores nye metode til målfastsættelse i den næste periode. Kulturanalysens formål var at få afdækket vores organisation, hvor var den sund, og hvor var den usund? Vi ville med dette valg gå lidt grundigere til værks og lidt dybere bag det, som kan ses med det blotte øje, og det vi selv kunne vurdere. Vi ville have afdækket, hvilke kulturer der var de egentlig grundlæggende og afklare vores holdninger hertil.

Det var samtidig vores *mål* at benytte kulturanalysen til at kunne træffe et bevidst valg i forhold til, hvad vi ville have med i de nye rammer i Thomas Laubs Gade/Tåsingegade og til at vurdere, hvad vi bevidst skulle efterlade i Spaniensgade, fordi det ikke længere var brugbart.

Vi ville bruge kulturanalysen som en slags oprydningsværktøj for at sikre, at vi kun tog de traditioner, rutiner, pædagogiske tilgange m.m. med, som var relevante til det nye sted.

Værdigrundlaget (se bilag 2) udarbejdede vi i nov. 1999 ud fra denne analyse.

Det var en spændende proces. For første gang i bostedets historie var *alle* medarbejdere afsted på samme tid og aktivt involveret i at skabe det, som blev vores fremtidige rettesnor.

Vi arbejdede med udviklingen af værdigrundlaget på et to dages internat sammen med en ekstern konsulent. Værdigrundlaget, som vi betragtede og stadig betegner som retningsgivende for vores arbejde – noget vi vil arbejde hen imod mere, end det er noget, vi allerede yder.

Afsættet var Københavns Kommunes værdigrundlag, vores kulturanalyse, gruppernes og den enkeltes ønsker for samarbejde og for ydelsernes kvalitet.

Metoden var:

1. dag

- Først arbejde i basisgrupper med de ønsker der var for samarbejde, derefter mødes i den store gruppe, oplæg til hinanden om hvad der var ønskeligt, spørgsmål og uddybningsdebatteer.
- Derefter fik hver gruppe et område de på vegne af alle skulle forfatte.
- Så mødtes vi alle igen, gennemgik hvert afsnit, havde diskussioner om begreber og handlinger – hvor alle de overordnede begreber til sidst fik relevante handlinger på.
- Vi havde en afslutning, hvor alle medarbejdere skrev under på værdigrundlaget.

2. dag

- Alle grupper drøftede, hvor vi ikke levede helt op til vores eget værdigrundlag, og hvor vi ville forbedre.
- Vi mødtes derefter i den store gruppe, for i fællesskab at drøfte hvilke områder der skulle der sættes ind med kvalitetsforbedringer i forhold til. Efter lange drøftelser blev der fastlagt en 4-punkts-plan med de udvalgte områder og forbedringsforslag = vores udviklingsmål for den periode.
- Der blev nedsat 4 grupper, der efterfølgende skulle arbejde med realiseringen af de nye mål.

Efterfølgende inviterede vi alle forældre/pårørende til debat om værdigrundlaget. Det var spændende og berigende at drøfte med dem, hvor de mente, vi skulle forbedre. Enigheden var bl.a. i forhold til en øget indsats i forældresamarbejdet. Beboerrådet blev sat ind i værdigrundlaget samt de ønsker for forbedringer, vi havde i forhold til dem. Værdigrundlaget bliver generelt brugt som vores rettesnor, og betragtes af alle medarbejdere som vores fundament og samtidig noget vi hele tiden skal være bevidst om, at vi skal arbejde hen imod at leve op til.

For at understøtte værdigrundlaget og styrke selvstyret har vi valgt som metode at udarbejde en række politikker og koncepter bl.a. på følgende områder, (disse kan rekvireres ved henvendelse eller beses ved et besøg):

• Vejledning for praktikanter	• MUS samtaler	• Alkoholpolitik
• Krisehjælp(ambulanceplan)	• Kursuspolitik	• Medicinpolitik
• Ansættelsesprocedure	• AIDS politik	• Konflikt politik (næsten færdig)
• Sygefraværspolitik	• Medicinpolitik	• Principper om håndtering af pension
• Alkoholpolitik	• Selvstyrekoncept	

⁴ En analyse af den kultur der gennem tiden har udviklet sig bevidst og ubevidst i personalegrupper, og som er baggrunden for normer, etik, handlemønstre og beslutninger.

Udviklingsplan for bostedet er den metode vores målsætningsarbejde nu bliver udarbejdet i, og som FAF fra 2002 stillede som krav, at vi skulle benytte. Vi har udarbejdet en udviklingsplan for perioden 2002 – 2004 indeholdende mål for den kvalitetsudvikling, vi ønsker at foretage i denne periode.

Ovenstående var en kort beskrivelse, af hvilke metoder vi har brugt i arbejdet med Vinklens overordnede mål.

Sideløbende foregik og foregår der stadig en målfastsættelse i forhold til de enkelte afdelingers udviklingsmål i relation til beboergruppen og igen en målfastsættelse af udviklingsmålene for den enkelte beboer.

I forbindelse med indførelse af selvstyre på hele bostedet, er det også blevet naturligt for os at fastsætte mål for personalets udvikling både i forhold til gruppen og individuelt.

En samlet skematisk oversigt, over hvordan målfastsættelsen foregår i dag, kan ses på s. 11.

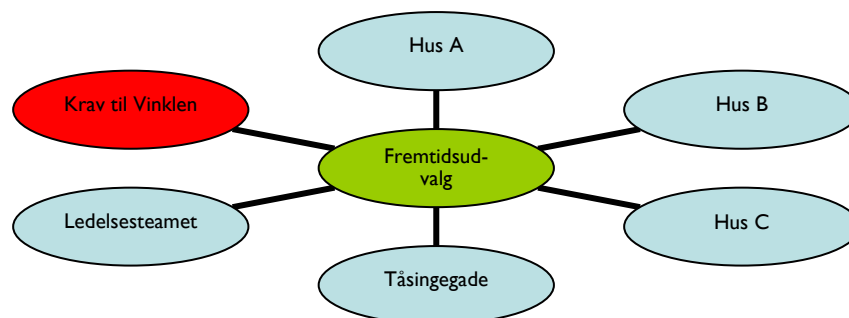
2.2 Vinklens målfastsættelse og udviklingsmetode – sådan gør vi ...

Uanset hvilken af ovenstående perioder Vinklen har befundet sig i, har det altid været vigtigt for målopfyldelsen, at medarbejderne var medinddraget i fastsættelsen af målene.

Formen, hvorunder det foregår, har ligesom så meget andet, udviklet sig gennem årene. Således er processen med at skabe relevante og holdbare mål sket i større og større dialog med medarbejderne og efterhånden også beboerne, da vores erfaring blev, at der er langt mere motivation og træfsikkerhed ved at arbejde hen imod mål, man selv har været med til at fastlægge frem for mål, der er fastsat af andre.

Vores overgang til selvstyre for alle grupper på Vinklen har medført, at der naturligt nu udelukkende fastsættes mål, som alle medarbejdere/grupper aktivt har været med til at træffe beslutning om. Vores metode for målfastsættelse illustreres i nedenstående diagram:

Diagram 2: Hvorledes debat- og beslutningskanalerne foregår mellem grupperne/ledelsen og det udvalg (her fremtidsudvalget) som er udpeget til at have den pågældende opgave og kompetence.



Forklaring på diagram 2:

Den røde cirkel repræsenterer de krav, der opstår indefra såvel som de krav, omverdenen stiller til Vinklen. De forskellige udvalg (grøn cirkel) hvor ledelsen og én fra hver medarbejdergruppe (blå cirkler) deltager for at repræsentere gruppens synspunkter i forhold til det rejste krav, er det besluttende organ i relation til det, som er udlagt til dem. Udvalgene drøfter (grøn cirkel), hvad gruppernes og ledelsens synspunkter er på en given opgave, mål eller lignende. Hvis der er enighed, træffes der umiddelbart afgørelse. I modsat fald tager vi en runde mere ude i grupperne (blå cirkler), hvor de nye synspunkter, der er fremkommet på udvalgs mødet, drøftes. Efter der er skabt afklaring af, hvad gruppen mener, mødes man igen i udvalget for at drøfte, afklare og fastlægge, hvad der skal være de fremtidige mål m.m.

Vi ved, at det for nogle lyder som en langsommelig proces, hvilket det umiddelbart også er set i forhold til tid. Vi har imidlertid erfaret, at der ved denne fremgangsmåde, frem for tidligere, er



langt større sikkerhed for, at de handleplaner, vi bliver enige om at gennemføre, også bliver gennemført og med en bedre kvalitet, helt ud i sidste led og detalje. Samtidig får vi flere perspektiver på da forholdene drøftes blandt flere personer, som bidrager med deres synspunkter. Alle føler større ansvar fra målfastsættelsen til resultatet er fremkommet.

De beslutninger om forandringer og nye tiltag vi inden for de seneste 3 år har vedtaget, er alle blevet opfyldt bl.a. af den grund, at medarbejderne har haft 100 % indflydelse på ordlyden, indholdet og selv konsekvensberegnet, hvorvidt det var realistisk at gennemføre, set i forhold til de øvrige mål og opgaver, der var på bostedet, selv fastsat tidsperspektivet for opgavens løsning m.m..

Vi har derfor konkluderet på metoden:

Når alle kender målet, selv har lavet handleplanen og har besluttet at det skal gennemføres, tages der aktivt ansvar for opfyldelsen af målet. Hvis noget ikke går, som det skal, bliver det opdaget hurtigt og medarbejderne beder om evaluering, justering m.m., efterhånden som der måtte opstå behov for det.

Vores organisering i de selvstyrende grupper er Vinklens metode for at sikre kvalitetsudvikling og målopfyldelse.

Metoden indeholder ligeledes det som beskrives i ansøgningsmaterialet til kvalitetsprisen som *Dobbelt loopet* – idet grupperne evaluerer og vurderer hinandens arbejde, bygger oven på det, der skabes hos hinanden.

Det som indimellem kan forlænge beslutningsprocessen og være frustrerende for nogen i forhold til ovenstående, er det faktum, at:

- Vi agerer på et døgnsted, hvilket medfører, at medarbejderne har skiftende vagter med medfølgende vanskeligheder i forhold til at afvikle møder med et vist interval.*
- Arbejdet med beboerne er det vigtigste og fortsætter som vanligt uanset, hvad der måtte være ønske om af mål, udviklinger og handlinger. Og der kan indimellem opstå akutte forhold blandt beboerne, som medfører aflysning af møder.*
- I en del af Vinklens mål og opgaver skal beboerne medinddrages, hvilket også kræver tid til, at de forstår målet, opgaven og, at de bliver i stand til selv at tage stilling til, hvad de mener om det.*

Trods det øgede tidsforbrug ift. beslutningsprocesserne er alle medarbejdere enige om, at det er det hele værd at være medbestemmende på det niveau, som det foregår på Vinklen, og at det styrker vores målopfyldelse, udvikling og kvalitet i forhold til ydelser.

2.3 Arbejdet med fastsættelse af mål

I det følgende beskrives, hvordan vi *aktuelt* arbejder med målfastsættelse både med udefra og indefra kommende mål, udvikling af vores tilbud til beboerne m.m.

Af hensyn til læseren har vi for overskuelighedens skyld valgt at indlede med en skematisk oversigt over fastsættelsen af Vinklens udviklingsmål.

**Skema I: Hvordan, for hvem og med hvem sættes der mål**

<u>Målviklings område</u>	<u>Hvem er altid involveret</u>	<u>Hvem kan i nogen grad involveres</u>	<u>Hvor foregår det og evt. med hvilken metode</u>	<u>Besluttende organ/ myndighed</u>	<u>Generel evaluering hyppighed</u>
Overordnet mål på Vinklen	Alle medarbejdere/ Grupper	FAF, beboerne, Forældre/pårørende	Debat i grupperne og på fremtidsmødet	Fællesmøde eller S.U.	Hvert eller hvert 2. år
Afdelingernes mål udvikling af vision, pædagogisk tilgang m.m.	Gruppens medarbejdere og ledelsesrepræsentanten for gruppen	Beboere og Forældre/pårørende	På afdelingernes p.døgn – metode: Lemniskaten m.m. (se beskrivelse af denne s. 15)	Grupperne selv Og ledelsesrep.	Grundlæggende 1 x årligt og fortløbende evalueringer ca. hver 3. måned på afdelingsmøder
Individuelle udviklingsmål for beboerne	Beboeren det handler om, pædagogerne i gruppen kontaktpædagogen og ledelsesrep.	Forældre specialister og arbejdssted	På beboerens planlægningsmøde Metode: handleplan er opbygget ud fra en statusbeskrivelse af beboerens ressourcer og udviklingsbehov.	Beboeren selv på dennes planlægnings møde	Min. 1 x årligt Der fastlægges evalueringsmøder og arbejdsmøder efter behov.
Personalegruppernes udvikling	Hele personalegruppen og dennes ledelsesrep.	Evt. andre grupper på Bostedet	På p.døgn ⁵ Metode: F8 og evt. andre metoder	Gruppen selv og ledelsesrep.	Ca. hvert 2. år og for de "unge" selvstyrende gr. hvert år
Personalets individuelle udvikling	Den enkelte medarbejder og ledelsesrep..	Evt. egen personale gruppe	På MUS samtaler Metode: egne udviklede skabeloner og skemaer	Medarbejderen selv.	Hvert 2. år For de pædagogiske grupper og hvert år for det teknisk/adm personale.
Forstanderen	Hele huset	FAF	Feed-back samtale med en repræsentant fra hver gruppe/område Metode: egen udviklet model og samtale skabelon	Forstanderen	Ca. Hvert 1 1/2 år

2.3.1 Vores arbejde med udefrakommende mål

De udefrakommende mål og opgaver kommer typisk fra politikkerne (BR), eller forvaltningen (FAF). Når vi bliver bedt om at indtænke et nyt mål eller opgave på Vinklen, er det altid vores fremtidsudvalg, der først arbejder med dette.

Fremtidsudvalget arbejder i første omgang med at forstå målet/oversætte det, drøfte opgaven. Derefter overvejes det, om vi i forvejen har noget på Vinklen, der ligner. Så drøftes det, hvor bostedet generelt er i forhold til målet/opgaven, hvorefter der sættes planer i gang for den videre proces.

⁵ P.døgn er et to dages internat for en personalegruppe. Gruppen arbejder overvejende med evalueringer, målfastsættelser og handleplaner i forhold til beboergruppen generelt og i forhold til personalegruppens udvikling.



Processen beskrives og illustreres også på side 9, diagram 2.

- *Da vi blev bedt om at lave kompetenceudviklingsplaner af FAF, drøftede vi først, hvordan vi forstod opgaven, hvad vi mente om den. Dernæst om vi på Vinklen lavede noget i forvejen, der mindede om disse planer. Vi fandt frem til, at vi dels på afdelingernes p.døgn laver noget, der ligger helt tæt op ad de nye krav om kompetenceudviklingsplaner og dels opfyldte det gennem vores grundlæggende organisering på Vinklen. Det betød, at det blev naturligt og iøvrigt let for os at implementere de få justeringer, der skulle til for at opfylde kravet/målet med kompetenceudviklingsplaner på Vinklen.*

Efter et udvalg, her fremtidsudvalget, har færdigbehandlet et nyt mål / en ny opgave, kommer det til endelig vurdering/beslutning enten på et fællesmøde eller i S.U., afhængig af, hvor det er relevant at tage op.

Vi har følgende udvalgs- og mødestruktur hvor ovennævnte proces foregår:

- *Aktivitetsmøder, fremtidsmøder, fællesmøder, koordinations- og informationsmøder (fremover kaldet koo- og info møder), kursusudvalg, nattevagtsmøder, sikkerhedsudvalg, samarbejdsudvalg, vagtplansmøder, vikarmøder.*

Udvalgene og møderne afholdes med forskelligt interval, alt mellem hver 14. dag og 4 gange årligt. Det aftales min. 1 x årligt med hvilken hyppighed vi mødes og dette kan justeres undervejs.

Der er stor tilfredshed blandt os alle med den fremgangsmåde.

Konklusion, om vores arbejde med udefrakommende mål

Generelt kan vi konstatere, at de mål, der kommer udefra, ligger godt i tråd med det, vi selv har sat i gang eller integreret på Vinklen.

Ofte er det noget, vi tidligere har iværksat, som det f.eks. var tilfældet med f.eks. MUS samtaler, pensionsmateriale og teamopbygningen (selvstyret), som var iværksat og implementeret inden målene blev fremsat fra BR og FAF.

Andre gange er det mål, som vil udvikle det, vi allerede har, som f.eks. kravet om kompetenceudviklingsplanerne, som blev et godt og konstruktivt supplement til vores alm. praksis.

Vi er endnu ikke stødt på et krav om et mål eller en opgave, som ligger langt fra vores øvrige fokusområder og udviklingsbehov.

2.3.2 Vores arbejde med indefrakommende mål

Det er i sig selv et mål hos os at alle, såvel beboere, medarbejdere som forældre skal have mulighed for at komme med ideer til udvikling, fornyelse m.m. således, at vi kan blive ved med at yde et optimalt tilbud til beboerne.

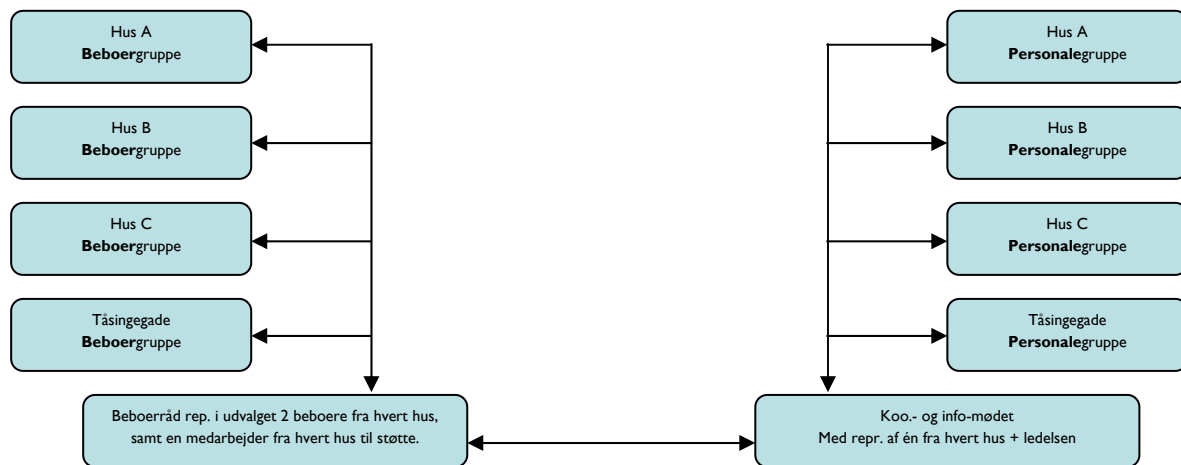
Vi lægger vægt på en åben og umiddelbar dialog mellem de interessenter, der er på bostedet; beboere, forældre/pårørende og medarbejdere. Vores oplevelse er da også, at alle virker til at have en opfattelse af, at det kan betale sig at have meninger – det giver forandring.

Fra Beboerne

Beboerne fremkommer indimellem med ønsker om ændringer m.m., som efterfølgende bliver et mål for bostedet at gennemføre.

Denne proces starter som regel på et beboermøde på en af afdelingerne, hvorefter denne afdelings repræsentanter bringer det op i et af beboernes fælles udvalg, enten beboerrådet eller festudvalget. Dette illustreres i diagram 3, på næste side.

Diagram 3: Beslutningsprocessen vedr. mål, som opstår fra - beboerne



Forklaring på diagram 3:

Når spørgsmålet har været fremlagt i beboerrådet, bringes det til debat blandt medarbejderne gennem koo-infomøderne og samtidig blandt beboerne i de enkelte huse gennem beboermøderne. Her drøftes holdninger, muligheder m.m..

Efter debat i beboer- og medarbejdergrupperne kommer holdningerne tilbage til de respektive fora, koo-infomødet og beboerrådet, hvor det afklares, hvilken holdning disse udvalg har til spørgsmålet. Derefter bringes medarbejdernes holdning tilbage til beboerrådet.

Efter de forskellige synspunkter er fremlagt i beboerrådet, fastsættes umiddelbart et mål, og der aftales evalueringstidspunkt, hvis det er muligt, ellers vedtages det, hvordan vi kommer videre med evt. uoverensstemmelser.

Se mere om beboer- og beboerrådsmøder under fokusområdet: Produkter og ydelser.

Interview af beboerne benytter vi også som metode for at afdække, hvordan de oplever forskellige forhold, og hvad de har af ønsker og drømme for livet på Vinklen.

Oftest udvikler vi selv den spørgeguide vi benytter. I nogle situationer foregår interviewet med en gruppe af beboere, typisk på beboermøderne, hvor medarbejderne spørger om beboernes synspunkter.

Andre gange har vi benyttet interviews med én beboer ad gangen. Denne form benytter vi oftest, når der er tale om længere og mere komplicerede spørgeguider, samt når der er tale om personlige forhold. Nogle gange finder vi, at det er vigtigt at intervieweren er mere uvildig, end hvis beboerne interviewes af deres "egne" pædagoger. I disse tilfælde er det en pædagog fra en anden afdeling og ledelsen, der har gennemført interviewet således, at det stadig er kendte personer, der spørger dem. Vi har endnu ikke prøvet med personer helt udefra hvilket vi vil prøve på et tidspunkt.

Ofte fører disse interviews til revidering af allerede eksisterende mål eller helt nye mål, se mere om dette under de enkelte fokus områder.

Fra pårørende

På forældremøder rejses indimellem forskellige synspunkter, som forældrene kunne tænke sig var anderledes. Eller vi erfarer, at der er noget, vi ikke har sagt eller gjort tydeligt nok. De udledninger, vi foretager fra forældremøderne, kan nogle gange blive til Vinklens mål.

Efter disse møder, drøfter medarbejderne det, som har været bragt op. Hvis der er noget, som er generelt, bringes det op på den enkelte afdeling, eller hvis det har interesse for hele huset,



tages det op på et koo- og infomøde. Efter drøftelse her, besluttes det, hvordan vi kommer videre med emnet. Dette kan ofte blive til et mål for enten en afdeling eller for hele bostedet.

Interviews af forældrene benytter vi også for at afdække deres ønsker og holdninger. Eks. én forældregruppe blev interviewet i forbindelse med vores kulturanalyse og værdigrundlag. En anden gruppe, da vi skulle evaluere vores selvstyre. Af disse interviews udsprang flere emner, som vi efterfølgende drøftede i personalegruppen og lagde mål for den videre udvikling i forhold til.

Spørgeskemaundersøgelse som metode blandt forældrene fik vi afprøvet februar 2003, med udspring fra vores udviklingsplan, mål 3 og 4, omhandlende bl.a. deres oplevelse af, hvordan vi lever op til de mål, vi har sat os i forhold til vores ydelser. Ud fra dette har vi planlagt justeringer i vores aktiviteter m.m., både på de enkelte afdelinger og på bostedet generelt. Vi udarbejdede selv spørgeskemaet, med vejledning fra Lundgård analyseinstitut, som også var dem som udsendte, modtog og databearbejdede svarene og afsluttende udarbejdede en rapport.

Vi har både i interview- og spørgeskemaundersøgelsen valgt, at det skulle være eksterne personer, der forestod opgaven, da det er vigtigt for os at skabe en mulighed for forældrene til at kunne udtale sig helt frit og anonymt således, at også deres synspunkt var repræsenteret.

Vi tror, det har givet os en mere objektiv kritik/feedback af os og vores arbejde, end hvis vi havde gennemført disse undersøgelser selv.

Fra medarbejderne

Som kulturanalysen viste, er der en grundlæggende kultur og et ønske hos medarbejderne om at yde det optimale i forhold til tilbudet til beboerne.

Vores organisering med de selvstyrende grupper er, som beskrevet tidligere, en metode i sig selv for at sikre målfastlæggelse og udvikling af kvaliteten i ydelserne. Det er naturligt hos os, og der er i vores organisering indbygget evaluering og udvikling af vores tilbud. Dette sikres i de forskellige mødefora, underudvalg og på de enkelte afdelinger, idet afdelingerne har udlagt meget stort råderum i forhold til udvikling af det tilbud, de giver.

Udviklingsønsker, der er generelle for hele bostedet

Hvis en medarbejder eller medarbejdergruppe ønsker nye tiltag/mål, der har betydning for hele bostedet, tages disse ønsker op i det mødeforum eller udvalg i huset, hvor det måtte være relevant. Her lægger medarbejderne op til det nye tiltag, som de måtte ønske. Det behandles derefter i de øvrige personalegrupper og hos ledelsen. Gruppernes holdninger drøftes dernæst på et efterfølgende møde. Derefter justeres det eller imødekommes afhængig af, hvad grupperne har ytret, og der træffes til sidst en afgørelse af, hvad der skal ske/sættes i gang.

Der opstår dagligt spontane ideer, inspiration til udvikling af vores tilbud

F.eks. foregår der meningsudveksling på vores daglige morgenmøder og aftenpauser, hvor de aktuelle problemer, vi står i, drøftes ud fra indfaldsvinklen; *hvad kan vi gøre bedre for ikke at komme i den situation igen, eller for at hjælpe en beboer ud af en given situation?* Man drøfter hinandens tilbud og forholder sig kritisk til, hvad der sker i de andre levestruer.

Afdelingerne udvikler oven på det, som skabes af hinanden

Tidligere var det typisk sådan, at når en afdeling havde udviklet noget nyt, det være sig en skabelon til yderligere afdækning af beboernes færdigheder, procedurer i forbindelse med henvendelse til bestemte firmaer, en pædagogisk tilgang i bestemte situationer, blev dette nye



videreformidlet gennem ledelsesrepræsentanterne til de øvrige grupper. Når en gruppe stod i en tilsvarende situation, hvor det lige præcis ville være relevant, at de fik den viden, videreformidlede ledelsesrepræsentanten den relevante viden, som en anden gruppe havde lavet.

I dag er grupperne så erfarne og trygge ved hinanden, og samarbejdskanalerne udviklet således, at det meste af denne udveksling nu foregår direkte mellem grupperne, og uden ledelsens deltagelse, både på de formelle og de uformelle møder, der er i huset.

Oftentimes sker det, at den gruppe, der modtager denne viden, skabelon m.m., målretter og udvikler oven i det, som allerede er skabt, således, at det bliver forbedret og nuanceret til gavn for alle i huset.

Systematisk og målrettet udvikling af afdelingernes overordnede mål

Hvert år evaluerer og målsætter afdelingerne på deres p.døgn ud fra et koncept, vi selv har udviklet og som delvist bygger på modellen Lemniskaten.

Lemniskaten er en model, der kort beskrevet arbejder med:

- Evaluering af både personale- og beboergruppens ressourcer.*
- Vurdering af de mønstre, der er gældende i begge grupper.*
- Vurdering af de bagvedliggende holdninger for at disse mønstre kan eksistere.*
- Vurdering af ønsker og behov i beboergruppen på baggrund af ovenstående.*
- Fastlæggelse af ny vision (eller revidering af den eksisterende).*
- Udarbejdelse af en række delmål for opnåelse af visionen.*
- Udarbejdelse af konkrete handleplaner og tidsrammer.*

Således udarbejdes afdelingens mål for det kommende år, hvorefter der laves en årsplanlægning, indeholdende de temaer/aktiviteter, som de beslutter, der skal iværksættes for at opnå de fastsatte udviklingsmål for året.

Hvordan det går med årsplanen evalueres ca. hver 3. måned på afdelingsmøder, og der laves evt. justeringer.

Hvert år starter et p.døgn med at lave en samlet evaluering af, hvordan det er gået med måle- nes opfyldelse, er handleplanerne sat i værk og har dette medført, at målet er blevet nået? Derefter fortsættes med den nye proces som beskrevet.

Opsætning af mål i forhold til den enkelte beboer

Til alle beboere udarbejder vi en statusrapport, som beskriver deres aktuelle udviklingsniveau, potentiale for udvikling og problemområder. Derudfra udarbejdes en pædagogisk handleplan, som beskriver, hvilke mål, der sættes sammen med den enkelte beboer i forhold til udviklingsområder. Disse evalueres og justeres min. 1 x årligt.

Disse statusrapporter og handleplaner er grundlaget for al drøftelse af beboernes udvikling og mål på Vinklen. Handleplanerne drøftes, vedtages og iværksættes på beboernes planlægningsmøde, som finder sted ca. 1 x årligt. Dertil er planlagt evaluering i personalegruppen ca. hver 3. måned i forhold til, hvordan det går med handleplanen.

Hver personalegruppe afholder afdelingsmøderne, 1 x ugentligt af ml. 2½ - 3½ timers varighed. Der er faste dagsordener, der sikrer, at de forskellige opgaver, aftaler og problemstillinger behandles, herunder også i forhold til beboerne.

Grupperne afholder indimellem ca. 2 til 7 gange årligt en pædagogisk dag, hvor der er plads til drøftelse af mere overordnede emner. På disse møder og p.dage foregår der en kontinuerlig

målrettet drøftelse og udvikling af det pædagogiske tilbud, dels i forhold til den enkelte og dels til beboergruppen⁶.

Konklusion, om vores arbejde med indefrakommende mål

Vores måde at udvikle og arbejde med mål der kommer indefra, anser vi for at være veludbygget, og metoden **selvstyrende grupper** er en klar styrke i, at vi sikrer:

- At det, der er relevant at udvikle, kommer frem og målsættes
- At der foregår løbende evalueringer
- At målene forløbende justeres efter de faktiske forhold
- At målene nås – ikke altid efter tidsplanen - men de nås således, at alle er med, og det bliver gjort rigtigt og med så få afsavn i forhold til beboerne, som muligt.

2.4 Hvordan kommunikerer vi vores mål – internt og eksternt

Vores måde at kommunikere målene på internt, blandt medarbejderne, er beskrevet ovenfor. Vi kan supplere med, at på alle møder og udvalg tages referater således, at det er åbent, hvad der drøftes, og det er muligt for alle at følge med og huske de indgåede aftaler. Disse lægges ud til hver afdeling i gennemlæsningskuffen, og de arkiveres ikke før alle har sat deres initialer, som viser, at de har læst referaterne.

Til beboerne: Udover der, hvor beboerne i forvejen er involveret i målfastsættelsen, (som er beskrevet tidligere), foregår informationen til dem ved, at medarbejderne bringer emner og mål op på beboermøderne på de enkelte afdelinger og i beboerrådet.

Til de pårørende: Udover de omtalte forældremøder og planlægningsmøder med den enkelte beboer udsender vi nyhedsbreve til forældrene. Vi har et fælles nyhedsbrev til alle forældre, som udkommer med relevante mellemrum, og som forstanderen er ansvarlig for. Derudover udsender nogle af afdelingerne indimellem nyhedsbreve.

Ved grundlæggende målfastsættelser, nye tiltag o.l. udsender vi altid et nyhedsbrev med de vigtigste informationer og en opfordring til, at de forældre, der har lyst til at vide mere, kan rekvirere basismaterialet hos os.

Til forvaltningen: Vores mål kommunikerer p.t. via udviklingsplanen. Denne er drøftet med og godkendt af FAF i forhold til arbejdet med de beskrevne mål.

Til andre: Vi har et mål om at kommunikere vores arbejde, herunder også vores mål, til kolleger og andre, der måtte være interesseret.

Således deltager især ledelsen i div. aktiviteter, hvor vi fortæller om vores organisering og om, hvad der dertil kommer af div. koncepter m.m. Flere af medarbejderne er nu også begyndt at være aktive på den front og holder oplæg for udefrakommende studerende, deltager med oplæg på seminarier m.m.

Vi har mange besøgende fra både ind- og udland, som har en stor interesse i vores bosted på forskellige fronter.

⁶ P.dage er en enkelt stående arbejdsdag hvor en hel personalegruppe afholder evaluerings eller udviklings møde i forhold til at justere deres pædagogik o.l. i dette kan være i forhold til gruppen eller til en enkelt beboer.

Vi laver artikler og deltager i debatter både i aviser, blade og t.v. dér, hvor vi finder det relevant og i det omfang, vi har tid til det.

2.5 Refleksioner om målbarhed og metode

2.5.1 Refleksioner i forhold til målbarheden - generelt

Det er en kontinuerlig udfordring for os at gøre målene så målbare som muligt. Det er inden for det pædagogiske området ikke helt enkelt at lave konkrete målinger på vores outcome = det produkt vi skaber – som må siges, i al sin kompleksitet at være udvikling hos beboerne.

Dette skyldes, at processen, vejen til målet, i sin mest simple form primært bygger på interaktionen mellem mennesker, (pædagog og beboer samt de relationer pædagogen understøtter/sætter i gang i beboergrupperne og hos den enkelte). Dette skal dernæst ”måles” op imod det personlige udbytte/integration hos beboerne – hvad får de ud af det – hvad lærer de - hvordan udvikler de sig.

Og da det ikke kan bevises, at lige præcis **det, vi satte i gang**, var årsagen til den ønskede udvikling, vil det altid kunne stå til diskussion, om det lige var **det** vi gjorde, som medførte den ønskede effekt, og derfor vanskeliggøres dokumentationen.

I starten af vores målfastsættelser, (1994), var vi mindre præcise og efter nærmere studier af, hvad vi egentlig gjorde, fandt vi frem til, at hensigten blev formuleret som et mål, uden at det egentlig kunne måles. Det vi reelt målte på, var handleplanen, som også dannede baggrunden for vores faglige vurdering af, om vores hensigt/målet var opnået.

Eksempel fra vores årsrapport 1996 (i kortere form end det fremgår i rapporten)

Målet:

- ❑ *Opnå større fodfæste og finde pædagogiske virkemidler til de unge i Lyongade, (nu hus B.)*

Handleplanen:

- ❑ *Etablere kontakt til lignende institutioner for dialog om deres metoder og midler, supervision til medarbejderne, udarbejde årsplan for, hvad der lægges særligt vægt på hvert kvartal for at opnå målet, forældrene skal medinddrages mere, hvilket skal beskrives og konkretiseres hvordan.*

Som det fremgår, bliver det handleplanen, der bliver målbar, hvor vi kunne hakke af, om det var udført, og efterfølgende vores faglige vurdering af dennes effekt, der afgjorde, om vi syntes målet/hensigten var opnået gennem de tiltag, der var sat i gang via handleplanen. I dette tilfælde: Et større fodfæste for de unge i Lyongade.

Gennem de sidste 8 år har vi arbejdet på at blive mere og mere konkrete i vores målfastsættelse og haft fokus på, hvordan en overordnet hensigt kan omsættes til mål – og adskille den fra handleplanen, som viser, hvad der skal gøres konkret og målbart. På næste side ses et eksempel på, hvordan vores mål nu kan se ud på baggrund af den fortsatte udvikling af vores måde at mål-sætte på.

Eksempel fra vores udviklingsplan 2002 – 2004

Formålet: At beboerne udvikler en større og større grad af selvstændighed:

Mål i forhold til øget selvbestemmelse hos beboerne :

- At alle beboere oplever, at de selv bestemmer min. 3 ting mere i relation til dem selv og deres liv, end de oplever i dag (2002), når perioden er slut.

Handleplanen (i kortere udgave end den fremgår i udviklingsplanen) :

- Lave en spørgeskemaundersøgelse af, hvordan beboerne oplever selvbestemmelsen nu, dialog med kontaktperson om de ønskede ændringer, udarbejde handleplan for, hvordan det opnås, og ny spørgeskemaundersøgelse efter perioden er afsluttet, for at måle effekten.

Handleplanens opfyldelse bliver nu indikator for målets opfyldelse. Målet som igen lægger op til evaluering af det bagvedliggende formål.

Nu vælger vi selv

Det vigtige er, at adskille formålet fra de faglige mål og igen adskille disse fra målingerne – for dermed at afklare, om det skal være målinger eller evalueringer, der skal anvendes til at angive resultatet.

Vi er ikke overgået til 100% kun at lave målbare mål/indikatorer, som i eksemplet ovenover, dette gør vi, hvor det er muligt og relevant.

2.5.2 Refleksioner i forhold til metodevalg

I forhold til spørgeskemaundersøgelsen til forældrene 2003

Det var et meget omfattende spørgeskema kun med tekst, hvilket kunne få nogen til at miste lysten og dermed undlade at svare. Vi har efterfølgende konstateret, at enkelte formuleringer i spørgsmålene kunne misforstås i en sådan grad, at nogle forældre svarede negativt men mente svaret positivt.

Næste gang vil vi forenkle skemaet og dobbeltchecke spørgsmålene, evt. ved at prøve det af på et/to forældrepar. Vi valgte, at begge forældre til en beboer fik hver sit skema. Men kun meget få benyttede faktisk dette, de fleste sendte ét skema retur, hvilket påvirkede vores svarprocent i negativ retning (flere refleksioner vedr. denne spørgeskemaundersøgelse kan ses i vores fremtidsmødereferat, hvor vi evaluerer selve undersøgelsen m.m.).

I forhold til interviews af forældrene

Her har der alle gange været et udsnit af forældregruppen, der har deltaget. Udvælgelsen har en gang været foretaget af os, hvor vi med baggrund i vores erfaringer med forældrene, udvalgte en gruppe, som vi mente havde mange synspunkter på det emne, der var oppe.

En anden gang spurgte vi blandt forældregruppen, og dem som var interesseret i at deltage bød selv ind. Det er naturligvis en begrænsning i sig selv, at der er tale om en gruppe og ikke hele forældregruppen. Det har været et spørgsmål om prioritering af ressourcer fra vores side, idet interview med alle forældrene ville være dyrt.

Det, at vi har valgt en gruppe forældre ud, giver naturligvis anledning til overvejelser om validiteten af interviewet. Der kunne jo være andre forældre, som også sidder med interessante synspunkter på emnet. Dog vil vi alligevel betragte vores interviews af grupper af forældre som brugbare, idet vi har forsøgt at invitere personer, som vi har erfaret har varierede synspunkter på emnet.

Vi mener, at disse interviews anviser en retning om holdningerne i forældregruppen.



I forhold til interviews af beboere

Når vi laver disse interviews sker der tolkninger af beboernes svar. Der er naturligvis muligheden for fejltolkninger. Ved disse interviews er der altid min. to medarbejdere tilstede således, at de efterfølgende kan reflektere over svarene og være to om at foretage disse tolkninger, ved denne procedure sikrer vi et lidt bredere vurderingsgrundlag.

I forhold til spørgeskemaundersøgelse af beboerne

Når vi foretager disse, er det medarbejderne, der læser spørgsmålene op og sætter kryds i rubrikkerne, her er vi også altid to personer tilstede. Den ene spørger, og den anden vurderer, om beboerne forstår spørgsmålet og hjælper med at spørge på en anden måde, hvis det vurderes, at spørgsmålet er for svært. Ofte skal vi også anvende eksempler til beboerne, så det underbygger deres forståelse. Ved denne metode er der noget mindre tolkningsmuligheder fra medarbejderen, dog er det vigtigt stadig at være opmærksom på, at der kan forekomme en tolkning.

I resultatafsnittet vil vi beskrive mere om, hvad vi ønsker af fornyelse og udvikling af metoderne til beboerne.

Samlet konklusion på afsnittet om: Mål, handleplaner og evalueringer

Selvstyret, som nu er fuldt implementeret, er vores grundstamme og metode i vores kvalitetsudvikling af mål, handleplaner og målopfyldelse. Den indeholder flere steder processer med et naturligt *dobbelt loop*, hvilket sikrer, at vi fortsætter med at kvalitetsudvikle.

Metoderne for målfastsættelse, evaluering m.m., som de er beskrevet i dette afsnit, er dækkende og indarbejdet hos alle afdelinger på bostedet. Som beskrevet, er det ikke alle afdelinger, der har lavet alle processer i lige lang tid eller lige mange gange, hvilket skyldes hensynet til den enkelte gruppes udvikling som selvstyrende.

Det er, som beskrevet, vores mål at grupperne oplever de tiltag, som igangsættes som nærværende, vedkommende og relevante, og ikke som et pres fra ledelsen eller andre, hvilket det kan komme til, hvis nogle bestemte metoder iværksættes på et for tidligt tidspunkt.

Timing is everything

Der er udtrykt stor tilfredshed med indflydelsen på målsætningen og udviklingen af bostedets tilbud blandt medarbejderne mange gange, og senest ved trivselsundersøgelsen fra september 2003, hvor samtlige 28 medarbejdere, på spørgsmålet: "**Hos os diskuterer vi altid mål og krav i fællesskab**" udtrykte en trivselsgrad på 4,8 point (på en skala fra 0-5).

3 Fokusområderne

Indledning

I det følgende beskrives fokusområderne, som er opstillet og beskrevet ét ad gangen. I starten af hvert fokusområde opstilles målene for området og de elementer fra vores værdigrundlag, som motiverer arbejdet med det pågældende fokusområde.

Derefter kommer en beskrivelse af processen, og de metoder vi anvender, med arbejdet hen imod målene.

For at overskueliggøre vores målbeskrivelse har vi både for os selv og andre, udarbejdet et skema hvor *formål, succeskriterium, indikatorer, faglige mål og indikatorer for de faglige mål* bliver oplistet og adskilt, vi kalder skemaet: **Vejen fra formål til effekt**. Skemaet har til formål at tydeliggøre; for at opnå vores formål, som naturligvis altid er beboerrelateret, er der en række faglige mål og aktiviteter medarbejderne skal iværksætte og arbejde med, med henblik på at opnå formålet.

Skema 2: Vejen fra formål til effekt

Formål	Succeskriterium	Indikator for succeskriterium
Her beskrives hvad hensigten er med at have fokus og arbejde med det pågældende område. Hvad er visionen, det bagvedliggende ønske, hvad vil vi opnå. Dette er altid rettet mod dem bostedet er til for -brugerne	Er altid knyttet til brugerne og beskriver mere konkret hvad der skal opnås for, at det kan opleves og betragtes som en succes hos brugerne.	Beskriver en specifik og målbar aktivitet i forhold til brugerne med henblik på måling af succeskriteriets opfyldelse.
	Faglige mål	Indikator for de faglige mål
	Fastlægger de overordnede mål for de aktiviteter og udviklingsområder, personalet sætter i gang hos dem selv, for at opnå formålet for brugerne.	Er specifikke og målbare aktiviteter og handlinger der iværksættes hos personalet, med henblik på måling af de faglige måls opfyldelse.
	Evalueringer	Målinger
	De evalueringer, der fremkommer her, er evalueringer som er holdt op mod de faglige mål.	De målinger, der fremkommer her, viser indikatorernes udvikling. Målingerne medinddrages, i forhold til de ændringer og justeringer, vi sætter i gang. Hvis indikatorerne ikke opfyldes, giver det anledning til en vurdering af hvilke ændringer der skal sættes i gang, herunder om de faglige mål fortsat er relevante.
Effekt		
Er en faglig fortolkning af, hvorvidt det ønskede formål er opnået. Om de faglige mål og indikatorer der blev iværksat, opfyldte og understøttede formålet for brugeren.		

Forklaring på skema 2:

Kasserne med fed ramme beskriver vejen fra **formål, succeskriterium, indikatorer til effekten** hos brugerne. Kasserne med grå baggrund beskriver vejen fra de **faglige mål og indikatorer** i relation til det medarbejderne skal sætte i gang, gennemføre og **evaluere** for at opnå den ønskede **effekt** hos brugerne.

Pilene indikerer nogle af de forskellige muligheder, der er for udnyttelse af denne model og anviser nogle af de anskuelssesveje og refleksionsmuligheder man kan lægge i modellen.

Pilen der går vandret, fra **Formål** til **Indikator for succeskriterium** i kasserne med fed ramme beskriver:

- Først de brugerrelaterede hensigter, derefter skridtet tættere på brugeren, som er succeskriteriet og i sidste kasse beskrives konkret, hvad brugeren skal opleveludvise for, at vi ved, om vi er på rette vej mod formålet. Pilen kan naturligvis også bruges i den modsatte retning.

Pilen inde i kasserne med grå baggrund, d.v.s. området med medarbejderrelaterede mål og opgaver beskriver:

- Først de **faglige mål**, dernæst det mere konkrete led – **indikatorer/laktiviteter for de faglige mål**. Disse indikatorer **måles** der konkret på – i hvilken grad blev de opfyldt? – Ud fra dette vurderes, hvor vi er i forhold til det faglige mål og dets relevans.

Pilen fra **måling** til **effekt** beskriver:

- Målingerne giver anledning til evaluering, som vi bruger til at fortolke den samlede effekt - er vi kommet nærmere vores mission/formål, via vores indsats.

Dertil kommer et utal af muligheder for at anvende kassernes indhold i forskellige kombinationer afhængig af, hvad man gerne vil måle, evaluere m.m. Disse skrives ikke ind i dette materiale, da vi kun beskriver dem som vi konkret anvender i ansøgningen.

Vi kan desværre ikke prale af, vi har haft samme stringens og tydelighed i virkeligheden, som det fremkommer i skemaet, i forhold til udvikling af mål, succeskriterier m.m.

Ved at skulle opliste og tydeliggøre vores mål på den måde, denne ansøgning beder om, er det blevet os klart, at dette skema giver et bedre overblik og mere gennemsigtighed, end vi i praksis havde. Denne metode støtter os til at have fokus og giver os overblik, skaber tydelig sammenhæng mellem formål, mål og målinger og klarhed over, hvor vi er i processen.

Vi vil derfor lægge op til, at vi fremover benytter denne metode/dette skema til at opbygge vores fremtidige mål ud fra.

Ledelse og organisering.

3.1 Delegering af beslutningskompetencen

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- ❑ Ledelse sikrer størst mulig medarbejderindflydelse.
- ❑ Ledelse på samtlige niveauer sikrer overblik og et højt fagligt niveau.
- ❑ Vi er risikovillige og viser selvstændighed i forhold til handling, nytænkning og visioner. Vi har høj faglig stolthed og er reflekterende i forhold til egne og andres arbejdsområder.
- ❑ Vi er loyale og engagerede overfor beslutninger truffet på afdelingerne og i huset som helhed.

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At indføre selvstyrende grupper med henblik på at skabe en organisation som er handlekraftig, beslutningsdygtig og omstillingsparat, i alle forhold, til gavn for beboerne.	At medarbejderne er handlekraftige og beslutningsdygtige i forhold til de ideer og ønsker, der kommer fra beboerne.	At beboerne oplever at der bliver taget stilling til deres ideer og behov i naturlig forlængelse af at det er fremkommet.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	<p>1 At medarbejderne oplever sig handlekraftige og beslutningsdygtige i forhold til den pædagogiske tilgang til beboerne, samt det øvrige arbejde på bostedet.</p> <p>2 At medarbejderne udnytter, udvikler, og justerer ressourcer i deres personalegruppe, til gavn for den enkelte beboernes udvikling.</p> <p>3 At medarbejderne oplever en møde- og udvalgsstruktur som understøtter selvstyret og udviklingen af tilbudet til beboerne.</p> <p>4 At medarbejderne oplever klare kompetenceforhold mellem grupperne og mellem grupperne og ledelsesrepræsentanter.</p>	<p>1a. At 90 % af medarbejderne oplever at kunne træffe de nødvendige beslutninger og svare positivt på dette i trivselsmålingerne.</p> <p>2a. At grupperne udvikler større og større grad af selvstyre.</p> <p>3a. At møde- og udvalgsstrukturen evalueres og justeres min. 1 x årligt.</p> <p>4a. At 90 % af medarbejderne i trivselsmålingerne svarer, at de oplever klare kompetenceforhold.</p>
Effekt	Evalueringer	Målinger
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

Delegering af beslutningskompetencen på Vinklen

Effektueres gennem implementeringen af selvstyret. Formålet med at indføre selvstyrende grupper, var at give medarbejderne optimal indflydelse på egen arbejdsituation. Igennem denne indflydelse udvikler medarbejderne en række kompetencer, således at de bliver bedre i stand til at agere ud fra beboernes behov.

Vi har i målafsnittet beskrevet en del om, hvordan selvstyret arbejder og samarbejder. Vi vil derfor, i dette afsnit, koncentrere os om at beskrive, hvordan det er udviklet, evalueret og justeret gennem de næsten 10 år, det har eksisteret på Vinklen.

3.1.1 Udvikling af selvstyret - fra forsøg til permanent organisationsform

Den første gruppe som fik selvstyre i 1994 var (Lejlighederne - nu Tåsingegade), som gennem en længere proces og sammen med forstanderen udviklede selvstyret i deres gruppe. Vi havde ikke et færdigt koncept fra starten - udviklingen byggede på en stor lyst til at fungere uden daglig ledelse og selv at tage ansvar for arbejdet. De resterende medarbejdergrupper havde fortsat almindelig afdelingsledelse.

Hurtigt fik både gruppen og forstanderen erfaringer i forhold til det vanskelige i, at beslutte som gruppe, og give slip som leder. Vi afholdt adskillige arbejdsdage over det første år, hvor vi løbende drøftede og afklarede, hvad gruppen kunne træffe beslutning om, og hvad forstanderne skulle medinddrages omkring osv..

Efter selvstyret i en periode var stagneret, afholdt gruppen et møde alene, hvor de drøftede, hvad der kunne være årsagen til dette. De fandt frem til, at det nok skyldtes, at de inddrog forstanderen i alle uoverensstemmelser, de havde, således blev de aldrig rigtig en gruppe. De fandt frem til, som de sagde: ”Nu vil vi vaske vores beskidte undertøj, inden du inddrages”.

Dette blev vendepunktet for gruppen, og de var nu rigtig på vej til at blive selvstyrende.

For at understøtte udviklingsprocessen blev der arbejdet med både den enkeltes og gruppes udvikling på flere måder, hvilket gav kompetencer til at styrke udviklingen af selvstyret.

De øvrige grupper i huset, lagde mere og mere mærke til den energi, der var hos medarbejderne i den selvstyrende gruppe, og til det engagement de udviste, både i forhold til deres eget arbejde og til bostedet generelt.

Der kom et ønske fra de øvrige grupper, om også at blive selvstyrende, at få de samme muligheder, beføjelser m.m.

I efteråret 1998 opstod der en naturlig mulighed for, at de øvrige grupper kunne vælge, hvad de ville, idet en afdelingsleder skulle på diplomuddannelsen og en anden ønskede nyt arbejde.

Metoden til at støtte de øvrige grupper var, at medlemmerne i den eksisterende selvstyrende gruppe, deltog på møder med de to andre grupper, for at sætte dem ind i, hvad der krævedes. Efter nærmere drøftelse i grupperne, besluttede grupperne, at de ønskede at forsøge sig med selvstyret og modtage hjælp til dette fra Tåsingegades medarbejdere.

- Et koncept blev udarbejdet af Tåsingegade og forstanderen. Det beskrev i detaljer de opgaver, beføjelser, kompetencer og retningslinier vi havde fundet ud af virkede for en selvstyrende gruppe. Man kan sige, det var at beskrive den praksis, vi gennem de sidste 4 år havde udviklet.
- Kuturanalysen og værdigrundlaget lagde vi til grund for samarbejdet og den etik og moral vi skulle have i selvstyret.
- En to-årig prøveperiode blev aftalt, og arbejdet henimod, at alle personalegrupper på Vinklen blev selvstyrende, startede.
- Møde og udvalgsstrukturen blev evalueret og opbygget på ny. En række møder blev ændret og andre kom til for at styrke selvstyret. Bl.a. blev vores ledermøder afskaffet. Vi indførte koordinerings- og informationsmøder i stedet, til gensidig info og debatter. Vi indførte fremtidsmøder, hvis opgave blev at debattere og fastlægge overordnede tiltag, mål m.m.

Undervejs i de to år drog grupperne en række erfaringer, et udvalg af udtalelser nedenfor:

- *Arbejdet i grupperne, uden afdelingsleder, har bevirket at den enkelte medarbejder får udviklet sin kompetence, som er til alles fordel. Man oplever større engagement, ambitionsniveau, indflydelse og arbejdsglæde, ved denne arbejdsform.*
- *Medarbejderne i grupperne har lært hinanden at kende meget bedre, efter selvstyret, det har højnet omsorgen for hinanden. Nu bliver problemerne løst og der ”løftes i flok”.*
- *Medarbejderne oplever større handlefrihed og er selv ansvarlige, hvilket bevirker, at der er mere styr på tingene. Beslutninger i her-og-nu-situationer er lettere at tage, hvilket beboerne har større glæde af.*
- *”Din beboer - min beboer” har fået en helt anden betydning i forbindelse med udvikling af selvstyret, selv om vi har kontaktpersonssystem, så bærer hverdagen præg af den enkelte medarbejder kan og tør tage flere beslutninger*

sammen med den enkelte beboer, hvilket medfører større tilfredshed og mindre frustration hos beboerne, de skal ikke længere vente til deres kontaktperson møder ind.

Evalueret efter den to-årige prøveperiode, blev foretaget af en ekstern konsulent, som selv havde erfaring med selvstyrende grupper, fra DSB.

Evalueringen byggede på interviews med følgende:

- Alle grupperne på Vinklen
- Repræsentanter fra forvaltningen og fra forældregruppen
- Ledelsen
- Service og teknisk personale

Spørgerammen blev lavet af konsulenten på baggrund af input fra grupperne og ledelsen, hvor han spurgte: "Hvad kunne du tænke dig at blive spurgt om - hvilke spørgsmål vil give gode svar"? Dette for at få flest mulige nuancer med og udfordrende spørgsmål til os alle. Efter interviewene blev en rapport udfærdiget, der beskriver og konkluderer i forhold til bl.a.:

- Selvstyrets succes; indvirkning på beboerne; gruppernes udvikling; organisationens udvikling; ledelsens udvikling; kommunikation; relationer mellem grupperne samt om hvad der kan udvikles yderligere på.

Selvstyret som organisationsform blev permanentgjort efter denne rapport, hvor det stod ganske klart, at det var en stor succes og, at vi var godt på vej.

Konsulenten udtaler bl.a. i rapporten:

- "Alle grupper er i en positiv og dynamisk udviklings proces og er inderligt optaget af de gruppeprocesser, som er nødvendige at gennemløbe lige nu, og er på vej mod næste udviklingszone".
- "Vinklens stil har perspektiver, som rækker langt videre, end ikke det cirkulære er nok - det må være spiralen, som kunne være metaforen på det, Vinklen har gang i".
- "Vinklen er mere i overensstemmelse med kommunens værdier og visioner, end kommunen er i øvrigt – Vinklen er på forkant."

Konsulentens fremkom bl.a. med følgende forslag til udvikling:

- Det vil være hensigtsmæssigt med dialog om, på hvilken måde grupperne på Vinklen kan rette deres opmærksomhed på "kunden": beboere, forældre og forvaltning. Dette vil fordrer, at grupperne åbner sig yderligere, for sig selv og hinanden.
- Kompetenceklarhed mellem grupperne og mellem grupperne og ledelsen bør styrkes.
- Ledelsen skal tale mere med en stemme, de skal være mere ensartede og koordinerende, end de har lyst til.

Efter beslutningen om, at gøre selvstyret permanent, blev taget, afviklede vi en hel dag med konsulenten, hvor vi udelukkende havde fokus på de udviklingstiltag, vi ville i gang med, på baggrund af konsulentens anbefalinger.

I udviklingsdagen deltog alle de selvstyrende grupper samt ledelsen. Vi drøftede og fastlagde hvordan:

- grupperne kunne bruge hinanden mere
- gruppernes kompetencer, grænser og beslutninger skulle være i forhold til hinanden.

Lederne drøftede

- Hvordan de kunne blive mere enslydende overfor grupperne. Da de vurderede, at grupperne på dette tidspunkt havde meget brug for ikke at blive usikre og forvirrede, i forhold til lederens forskellige nuancer. Dette kunne hjælpe grupperne til koncentration i forhold til egen udvikling som gruppe.

Dagen mandede ud i, at vores selvstyrekoncept blev revideret og gjort tydeligere. Lederne udarbejdede en opgavefordeling dem imellem og fastlagde flere koordinerende møder for at justere deres synspunkter til støtte for grupperne. Det blev tydeligt, at grupperne havde behov for at vide hvor de var i udviklingen af selvstyret, hvorfor vi efterfølgende har udarbejdet nedenstående opdeling af gruppernes udvikling.

3.1.2 Vurdering af gruppernes udviklingsfaser, i forbindelse med udvikling af selvstyre.

Det tager tid for en gruppe at modnes og udvikles til at være 100 % selvstyrende. Der er vigtige faser gruppen skal igennem, og erfaringer den skal danne for at blive moden og dermed kunne overtage og bære det fulde ansvar og opgaveomfang.

Vinklens definition af de 4 udviklingstrin, grupperne gennemgår, i forbindelse med udviklingen af selvstyret, er beskrevet i nedenstående skema 3:

Skema 3: Beskrivelse af gruppens funktion og lederens opgaver og fokusområder i forhold til de forskellige faser gruppernes udvikling befinder sig i.

Gruppens udviklings-trin	Gruppens funktion	Ledelsens opgaver og fokusområder
"Nystartet gruppe"	De arbejder med at få styr på de daglige opgaver i forhold til beboerne, samtidig med de nye uddelegerede ledelsesopgaver. Der er stadig en høj grad af fokus på kontaktpersonsrelationen til den enkelte beboer, og mindre forholdene sig til beboergruppen generelt samt de fælles opgaver for afdelingen.	Der er en høj grad af støtte og undervisning i de nye opgaver. Der er en høj grad af kontrol med gruppens udvikling og praktisk opgaveløsning. Lederen har stadig nogle af ledelsesopgaverne, primært de, som handler om overblik, beboernes samlede trivsel på afdelingen, personalegruppens trivsel m.m..
"Ung gruppe"	De uddelegerede ledelsesopgaver er nu indarbejdet og bliver overvejende løst, som de skal, sideløbende med det almindelige arbejde med beboerne. Dog er det ikke altid, at gruppens medlemmer får taget over for hinanden, hvor det er nødvendigt, og den mangler stadig en del overblik og evne til at prioritere. Den enkelte medarbejder begynder nu at orientere sig mere mod hele beboergruppen, frem for kun egen kontaktperson.	Lederen er i højere grad understøttende for gruppens udvikling. Har fokus på at give opgaverne og problemerne tilbage til gruppen/ind i gruppen, frem for at løse dem med den enkelte medarbejder. Hjælper til at gruppen kan opdage og løse disse problemer m.m.. Hjælper til systemer og overblik. Stadig en del kontrol af helheden og den enkelte medarbejder og dennes rolle og funktion i gruppen. Fokus på konflikter og at være konfliktåbne for gruppen – støtte i/til at konflikter kan være udviklende samt hjælp til bearbejdning af disse.
"Erfaren gruppe"	Har indarbejdet velfungerende regler for selvstyret og følger dem. Oplever nu, at det er inspirerende at være medbesluttende i møder og udvalg. Arbejdet med beboerne og de uddelegerede opgaver har fundet et naturligt og konstruktivt leje. Medarbejderne ser nu, at de faktisk kan understøtte hinanden. Gruppen mærker selv konflikter og har mod og erfaring nok til selv at løse de fleste.	Kun delvis kontrol på gruppen og dennes opgaveløsning. Der skal en del fokus på, at beboerudviklingsarbejdet fortsætter med normal høj prioritering, engagement og kvalitet. Fokus på og støtte til den enkelte medarbejders bidrag til gruppens fortsatte udvikling. (Her benyttes div. værktøjer til dette forløb evt. f8 model eller anden gruppedynamisk værktøj).
"Moden gruppe"	Har ikke længere fokus på reglerne i selvstyret – det fungerer automatisk og flydende. Gruppen er velforberedt til <u>alle</u> de mødesammenhænge, de indgår i på bostedet og kan ofte træffe beslutninger på kortere tid, idet de har stor erfaring med hinandens synspunkter. Gruppen er selvkontrollerende og selvjusterende ift. beboeropgaver, de uddelegerede opgaver samt i relation til konflikter. Gruppen har overskud og lyst til også at involvere sig i bostedets udvikling som helhed. Er aktive for at være med til at træffe beslutninger vedr. overordnede forhold på bostedet.	Lederen fungerer overvejende som konsulent / supervisor for gruppen. Der skal være fokus på og inspiration til fortsat udvikling af dels personalegruppen og dels nye metoder, pædagogiske tilgange til gavn for beboerne. Lederen skal have fokus på og inspirere til fortsat dynamik i gruppen for at undgå stagnation og for at sikre udnyttelse af den store erfaring og ekspertise, der ligger i en selvstyrende gruppe på dette niveau.

For at afklare hvor grupperne er i deres udvikling, har vi udviklet:

En målestok til vurdering af, hvor grupperne befinder sig i relation til selvstyret, (vedlagt som Bilag I).

Det er et værktøj hvorudfra lederne vurderer grupperne, så vi konkret ved, hvor der skal sættes ind, og hvor der skal gives slip, for at gruppen oplever den rette grad af støtte og selvstyre. At disse forhold er i balance er afgørende for, at gruppen har den nødvendige ro til at udvikle større og større grad af selvstyre. Jo dårligere lederen er til at matche gruppens niveau, jo længere tid tager det for gruppen at udvikle sig.

Der er naturligvis også andre forhold, der har indflydelse på, med hvilken hast en gruppe udvikler sig til at være det, vi betegner som *moden* og dermed *helt selvstyrende*.

Her er der bl.a. også tale om:

- *Udskiftning af medarbejdere.*
- *Antallet af medarbejdere i gruppen, (i de store personalegrupper tager det længere tid).*
- *Kompleksiteten i opgaverne med beboerne, (er der reelt også tid til at arbejde med selvstyre?)*
- *Tilgang af nye og ukendte opgaver.*

Disse forhold kan naturligvis også påvirke en gruppe, som er på udviklingstrin "*moden*" således, at de i mindre grad magter selvstyret - altså rykker til "*erfaren-*" eller "*ung-gruppe*". Vores erfaring er dog, at jo flere år en gruppe har fungeret på niveauet "*moden*", jo bedre er de til at klare en eller flere af ovenstående forandringer uden at rykke på deres selvstyreniveau.

Det er dog vigtigt at bemærke, at graden af selvstyret og dermed gruppernes modenhed aldrig kan betragtes som statisk.

Målestokken til vurdering af grupper, er vi netop i gang med at udbrede til alle i huset således, at det ikke kun bliver lederens viden og sprog, men i stedet en styrkelse af vores fælles sprog i huset.

3.1.3 Delegering af beslutningskompetencen

Niveauet for delegering af beslutningskompetencen betragtes p.t. af alle som værende meget tilfredsstillende. Dette ses eksempelvis i den seneste trivselsmåling og afspejlede sig også ved den seneste feedbacksamtale med forstanderen.

Som det fremgår af næste fokusområde, kompetenceudvikling, har grupperne også udviklet sig betydeligt efter evalueringsrapporten blev udarbejdet. Således er de nu blevet åbne overfor hinanden og udnytter hinandens viden, ressourcer og kompetencer.

Ligesom der ikke længere er et behov for at lederne taler med "*samme stemme*"/koordinerer på samme niveau, tværtimod udtrykte medarbejderne for 1 ½ år side ønske om, at lederne blev mere nuancerede og fortalte om deres individuelle holdninger på møderne således, at det blev tydeligt, hvad lederne hver især stod for.

Ledelse og organisering

3.2 Kompetenceudvikling

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- *Vinklen er kreativ og dynamisk både som bosted og som arbejdsplads*
- *Vi tager ansvar for egen faglig og personlig udvikling.*
- *Vi er handlekraftige i forhold til beslutninger og kompetencer*
- *Vi er risikovillige og udviser selvstændighed.*

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At der kontinuerligt sker udvikling af medarbejdernes viden og kompetencer således, at de kan imødekomme beboernes behov, samt de øvrige krav, der stilles til opgaveløsningen.	At beboerne modtager individuel støtte og vejledning afpasset de evner, udviklingsbehov og ønsker, den enkelte har.	At beboerne udvikler evner og færdigheder og dermed større selvstændighed.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	<ol style="list-style-type: none"> 1. At de udviklingstiltag, der sættes i gang individuelt og i personalegrupperne, skal opleves nærværende, vedkommende og relevante. 2. At personalet individuelt og gruppevis oplever kompetenceudvikling. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. At der afholdes de aftalte samtaler, (Mus, gruppevis kompetenceudviklings-samtaler). 2a. At vi udnytter de ressourcer og kompetencer, der er ét sted/ i én personalegruppe, til udvikling andre steder og i andre grupper. 2b. At der løbende udvikles og afholdes kursus- og undervisningsforløb. 2c. At der sker en erfaringsudveksling med eksterne personer, bosteder organisationer m.m., hvor vi både er bidragende og modtagende.
Effekt	Evalueringer	Målinger
Se resultat afsnittet	Se resultat afsnittet	Se resultat afsnittet

Overordnet betragtet består medarbejdernes kompetencer både af den faglige - og den personlige kompetence.

Den faglige kompetence er den, som medarbejderne tilegner sig gennem uddannelse og kurser. Hvis en gruppe har været på samme uddannelse eller kursus, behøver de ikke at have tilegnet sig samme viden og dermed udviklet samme kompetencer. Det afhænger nemlig af måden den enkelte integrerer den nye viden på – hvilket afhænger af den personlige kompetence.

Den personlige kompetence afhænger bl.a. af, hvordan den enkelte har integreret sin opdragelsesmæssige baggrund, normer, etik, og hvordan ens følelsesliv, temperament og fysiske og psykiske behov er udviklet o.l..

Når medarbejderne opdrager, vejleder, støtter og underviser beboerne, gør de det således ud fra den måde, de har integreret den faglige viden på, hvilket vil være individuelt.

Som medarbejder på Vinklen, skal man altid være indstillet på at diskutere sin etik, moral, holdning og sine faglige synspunkter, så der sker en udveksling og afstemning mellem de faglige og personlige kompetencer. Dette diskuteres for at sikre, at det, som beboerne møder, bygger på flest mulige faglige refleksioner og færrest mulige personlige referencer.

Vi betragter refleksioner og evaluering som kompetenceudviklende.

For at videreudvikle de kompetencer medarbejderne har, i relation til Vinklens mål, skal medarbejderne kunne implementere de grundlæggende værdier, målsætninger og koncepter, der er gældende på Vinklen, således, at det i størst muligt omfang er muligt at forholde sig ensartet til den enkelte beboer. Til brug for denne implementering har vi udviklet en række "værktøjer" til løsningen af opgaverne på Vinklen.

3.2.1 Det skrevne "værktøj" til brug for implementering og udvikling af kompetencer

Velskrevne referater, praktisk og pædagogisk mappe, håndbog, diverse koncepter, og kardex er en del af den systematiske metode for implementering af kompetencer og viden hos medarbejderne.

Eksempler på "værktøjer" som anvendes i hverdagen:

Praktisk pædagogisk mappe er et arbejdsredskab: Hver afdeling har udarbejdet en mappe, der indeholder vejledning om pædagogiske retningslinier og tilgang til den enkelte beboer. Dette primært for at sikre, at beboeren mødes med samme tilgang og krav fra alle medarbejdere, og derved undgås unødige konflikter mellem beboeren og medarbejderen. Beskrivelsen bliver kontinuerligt revideret af den enkelte beboers kontaktperson.

- Vikarer har udtalt: Det er godt, at denne mappe findes. Det giver større tryghed i arbejdet, at vi ved, hvor vi kan finde relevante oplysninger.

Håndbogen for Vinklen er en omfattende opslagsbog, der indeholder alle relevante beskrivelser om beboerforhold, kontaktpersonens opgaver, politikker og retningslinier, der anvendes i det daglige arbejde, alle vores koncepter samt personaleforhold.. Den bliver kontinuerligt revideret, således at den er ajourført, så medarbejderne kan have tillid til, at det, som står i håndbogen, også er praksis.

Referater skrives ved alle møder for at sikre, at det, som aftales, bliver videreformidlet og kan fastholdes. Samt for at sikre at de medarbejdere, som ikke deltager, har mulighed for at orientere sig og tage stilling.

Eksempel:

- Referater arkiveres ikke før, at alle har sat deres signatur.
- På vikarmøder drøftes nye tiltag.
- I rapportbøger orienteres om, hvor nye tiltag kan læses.

3.2.2 Kompetenceudvikling på Vinklen

M.U.S. (MedarbejderUdviklingsSamtaler) blev indført på bostedet i 1990. Der er udarbejdet et omfattende koncept, som beskriver formål, giver diverse vejledninger, indeholder skemaer og idéliste til brug for samtalen. Dette koncept er blevet evalueret og justeret 4 gange siden. Justeringer aftales og gennemføres af S.U.. Det nye oplæg drøftes i alle personalegrupper, hvorefter udvalget modtager feedback. Denne proces foregår frem til alle er enige. Tidligere var den individuelle MUS-samtale for pædagogisk personale hvert år. Fra 2003 er det hvert andet år. Det skyldes to forhold:

1. Da hverken ledere eller medarbejdere kunne nå at gennemføre de aftalte udviklings-tiltag, kurser m.m., fandt vi det relevant at give mere plads til udviklingen og i stedet afholde mussamtaler hvert andet år.
2. Efter implementeringen af de selvstyrende grupper foretog vi en evaluering og fandt, at det også er relevant at arbejde med hele gruppens kompetenceudvikling. Således afholdes der en samtale med gruppen 1x hvert andet år i forbindelse med det årlige p.-døgn.

Kompetenceudvikling af grupperne sker i forlængelse af, at vores mål er evalueret og fastsat. Se metoden til dette s. 15, lemniskatmodellen.

Kompetenceudviklingsbehovet afdækkes på følgende måde: Når de overordnede - og de enkelte afdelingers mål er defineret, forholder vi os til, om det er muligt at gennemføre de planlagte aktiviteter med de kompetencer, vi har, eller om vi skal have tilført nye kompetencer. Hvis vi ikke har de nødvendige kompetencer, bliver det prioriteret, at en medarbejder/en gruppe/bostedet tilegner sig disse kompetencer, således at det bliver realiserbart at gennemføre aktiviteterne og dermed at nå målene.

Feedback-samtaler mellem forstanderen og en repræsentant fra hver selvstyrende gruppe og en fra det tekniske /administrative personale afholdes hvert andet år ud fra en fastlagt skabelon. Formålet er, at grupperne kan give forstanderen forslag til justeringer i relation til samarbejdet, uddelegeringen, informationsniveau m.m.. Efter feedback-samtalen giver forstanderen en kvittering på det, som er modtaget/hørt på et fællesmøde, samt fortæller, hvad hun vil ændre på, hvad hun konkret vil gøre samt fremlægger, hvad hun evt. skal have hjælp til. Dette forløb giver basis for udvikling både for selvstyret og for forstanderen.

- *Under samtalerne er der tidligere fremkommet ønske fra medarbejderne om at forstanderen: Udviser større tålmodighed, ikke sætter nye ting i gang, før de eksisterende opgaver er integreret o.l., Samtidig giver samtalen et billede af, hvad der fungerer - såsom supervision, støtte til grupperne m.m., og hvor der godt kan uddelegeres mere.*

Supervision bruges for at styrke og udvikle medarbejdernes egne kompetencer. Gennem flere års erfaring er supervision nu blevet integreret på bostedet som en måde at løse de særlige problemstillinger, personalet kan have vedrørende beboerne. På Vinklen benytter vi os af eksperterne supervisorer og af vores forstander. De erfaringer vi har, er, at personalet efter en supervision har fået nye handlemuligheder og større afklaring og indsigt i beboeren således, at tilgangen til beboeren bliver udviklende for beboeren og personalet.

- *Personalegrupper, der har fået supervision, siger, at det har givet dem langt større forståelse og indsigt i de kompetencer de og deres kolleger har, og som de nu kan anvende på en ny måde.*

3.2.3 Praktikanter, nye medarbejdere og vikarer

Vi opfordrer altid nye medarbejdere til at sætte spørgsmålstejn ved vores praksis, da det er vores erfaring, at disse spørgsmål er med til at sætte vores arbejde i et nyt perspektiv.

- *En praktikant satte spørgsmålstejn ved, at personalet låste sig ind i beboernes lejlighed uden at disse var hjemme. Derefter blev der indført procedure om samtykkeerklæring, hvor det fremgår, under hvilke forhold den enkelte beboer, giver personalet lov til at låse sig ind i dennes lejlighed.*

Introduktionsmateriale, der er udviklet af Vinklen, udleveres til nye medarbejdere, praktikanter og vikarer.

Undervisning af nye medarbejdere og praktikanter finder sted hvert halve år, og forestås af stedfortræder, forstander og den overordnede praktikanteransvarlige fra bostedet. Dette for at sikre, at alle er bekendt med den overordnede pædagogik, der praktiseres overfor ungegruppen, pædagogens rolle/opgave, selvstyrekonceptet, værdigrundlaget, overordnede organisering og økonomi m.m..

Vi har valgt, at både forstander og stedfortræder for forstander, sammen med den praktikanteransvarlige, som er pædagog i huset, er oplægsholdere på undervisningsdagen for at give de nye medarbejdere en mulighed for at møde ledelsen i en anden sammenhæng end i dagligdagen.

- *Under vores evalueringer modtager vi hver gang positive tilbagemeldinger fra såvel nye medarbejdere som praktikanter i forhold til undervisningsforløbet, som de oplever lærerigt og anvendeligt i det daglige arbejde med beboerne og på bostedet generelt.*

Da vi efter flytteperioden genoptog undervisningen, var der var nogle medarbejdere, der havde op til 2 års erfaring. Vi overvejede, om de skulle med, eller om de selv havde tilegnet sig den nødvendige viden undervejs. Alle deltog imidlertid og de erfarne medarbejdere var meget positive omkring deres deltagelse og har bl.a. udtalt:

- *Nu ved jeg mere om de overordnede tanker og bagvedliggende holdninger om den pædagogiske tankegang i forhold til beboerne.*
- *At det havde givet et større overblik over det system Vinklen er en del af og samarbejder med.*

Vikarerne introduceres på en aften og en morgenvagt på hver afdeling, hvor de følger en fast medarbejder. Ved hjælp af en tjekliste sikres det, at vikarerne får viden om, hvor de kan indhente de oplysninger, de har brug for i det daglige arbejde. For at sikre at vikarerne ikke står med det endelige ansvar, er der altid en fast medarbejder på arbejde i huset. Den fortløbende diskussion af erfaringer og viden sker på vikarmøderne, der afholdes hver 3. måned. Vikarmødernes formål er at diskutere eventuelle problemstillinger, holdninger til disse og info om nye tiltag. I 2003 blev vikarmøderne ændret til, at vikarerne mødes en time, før de faste medarbejdere deltager. Målet med denne ændring er at styrke vikarkorpset, give dem mulighed for at tale sammen og diskutere emner, de ønsker at tage op med resten af huset.

3.2.4 Kompetenceudvikling mellem medarbejdere

Som vi konkluderer på side 10 udnytter vi den erfaring, der i forvejen er på bostedet. Vores organisering lægger op til denne erfaringsudveksling. Eksempelvis sidder alle medarbejdere – på nær nattevagterne, i diverse udvalg, hvilket giver mulighed for, at nye kompetencer bliver synlige, og de kompetencer medarbejderne har, kan komme i spil på nye måder.

Eksempel på ydelser der er udviklet på denne baggrund

- *Venne-/kærestespil, håndtering af salg af tv-sex, udvikling af samtaler med bestemte beboertyper.*

I Spaniensgade delte alle personalegrupper kontorgang, hvor der foregik megen erfaringsudveksling. Efter flytningen til de nye rammer uden fælles kontorgang, mødes medarbejderne oftest kun, når det på forhånd er aftalt. De arbejder derfor mere parallelt, og erfaringsudvekslingerne foregår ikke så flydende. Dette opleves som et savn hos medarbejderne og som compensation for dette blev "skabelonen" udviklet. Skabelonen er et afdæknings- og udrednings- arbejde hos den enkelte gruppe og giver refleksioner og læring over egen og andres praksis. Grupperne fremlægger, via denne skabelon deres praksis, pædagogik, metoder, refleksioner og ideer på fællesmøder, hvilket inspirerer til kompetenceudvikling hos de øvrige grupper.

- *A-huset blev meget inspireret af den måde, som Tåsingegade arbejdede med aftenmaden på i forhold til de unge, og har nu besluttet at afprøve modellen i deres egen beboergruppe.*
- *C-huset blev inspireret af B- husets måde at planlægge administrative dage i vagtplanen.*

For bedst muligt, at bruge de kompetencer og erfaringer, der er i de forskellige grupper, bruger grupperne hinandens ideer og udvikler hinandens modeller og metoder:

- **A-Huset** udviklede et skema til afdækning af ADL-færdigheder, (Almindelig Dagligdags Læring), for at afdække, hvad præcist den enkelte beboer kunne udføre. Formålet var at blive mere målrettet i forhold til indsatsen over for den enkelte beboer.
Denne skabelon blev introduceret for Tåsingegade, som videreudviklede den til at indeholde langt flere elementer såsom evnen til kontakt til socialrådgiver, evnen til at håndtere bank og posthus m.m. dels hos den enkelte og dels hos gruppen som helhed. Formålet med denne udvidelse var, at de dermed kunne systematisere træningen, og indlæringen kunne nu ske i mindre eller større grupper. Dertil kom en vurdering af, om der var noget, der evt. skulle undervises i af eksterne folk.
- **B-huset** fik, da det var relevant for dem, den reviderede skabelon, hvilket inspirerede dem til at udvikle en tilsvarende blot i forhold til beboernes evne til social kontakt. Skemaet kaldes: sociale kompetencer. Formålet med dette skema er at afdække, hvilke evner den enkelte og gruppen har til social kontakt, dels i forhold til hinanden, konfliktløsning, til personalet, til mennesker i samfundet m.m. - dels over for den enkelte samt over for gruppen således, at det bliver tydeligt, hvor der bør sættes ind

3.2.5 Kompetenceudvikling uden for bostedet

Kurser og uddannelser

I 1998 blev vores nuværende kursus- og uddannelseskoncept udarbejdet første gang og er revideret i 2003. Konceptet lægger klare retningslinier for Vinklens prioriteringer i forhold til kurser og uddannelse. Vi prioriterer kurser for alle medarbejdere eller hele grupper, frem for individuelle kurser, da vores erfaring er, at vi får størst udbytte og integrering af den nye viden på denne måde.

Vi forsøger at afvikle minimum et fælles kursus for hele huset om året. Fra 2002 og frem til 2004 er der for hele huset – på nær nattevagterne - gennemført og planlagt en række kurser og opfølgning af disse f.eks. Enneagrammet, NLP-teknikker og neuropædagogik.

For at afklare, om vi vil købe et kursus til hele Vinklen, er vores metode følgende:

En gruppe, ofte med én medarbejder fra hver afdeling, deltager for at vurdere relevansen af kurset for hele Vinklen. Af eksempler på disse "prøvekurser" kan nævnes kurser i livshistorier, seksuelle overgreb beboerne imellem, konflikthåndtering, etniske minoriteter og neuropædagogik.

Kursusudvalgets opgave er at sikre, at de obligatoriske kurser gennemføres, og desuden sikre, at der sker en fortsat kompetenceudvikling gennem uddannelser og kurser for hele Vinklen. Et af de obligatoriske kurser er mødelederkurset. Mødelederkurset betragtes som en af grundstenene for implementeringen af selvstyret, da det dels giver medarbejderne indsigt og forståelse af

mødelederens og mødedeltagernes opgaver og dels giver en fælles mødekultur for hele bostedet.

Kompetenceudveksling med eksterne personer, bosteder og organisationer

Besøg hos andre bosteder har gennem tiden været en stor inspirationskilde for os samt givet mulighed for selvrefleksion og gode ideer til at udvikle vores egen praksis.

- ❑ *Da vi lige havde fået ny beboergruppe med helt unge i 1995, var vores erfaring ringe, og vi havde mange problemer med at få vores pædagogik til at fungere. Vi arrangerede derfor i 1996 studietur til en institution i Århus, hvorfra vi hentede meget inspiration til at omlægge vores pædagogik og vores weekendorganisering.*
- ❑ *Hus A og C var i 2002 på besøg på et andet bosted i Københavns Amt, hvor de fik inspiration i forhold til at udvikle mere flydende grænser i forhold til kontaktpersonssystemet samt inspiration til udvikling af forældresamarbejdet.*

Undervisning og formidling til andre af vores praksis, etik m.m. har givet os mange erfaringer, vi bliver selv klogere og får nye perspektiver samtidig med, at andre også inspireres.

- ❑ *Både ledelse og medarbejdere har flere gange undervist i selvstyret forskellige steder.*
- ❑ *Forstanderen har ledet workshops på Sundholm i forbindelse med arbejdsmiljø.*
- ❑ *Begge ledere deltager i forskellige fag- og erfagrupper.*
- ❑ *Vi har skrevet flere artikler om vores arbejdsområder.*
- ❑ *Medarbejderne modtager jævnligt eksterne studerende til undervisning, interviews m.m..*
- ❑ *Vi har søgt og er nu nomineret til EuroCities prisen 2003.*

Vi har flere gange responderet på forhold, som beboerne bliver budt, hvis vi finder dem uacceptable.

- ❑ *Vi har aktivt bidraget til mediedebatten om udviklingshæmmedes betaling af t.v. sex, som er foregået denne sommer.*
- ❑ *Vi har frembragt vores synspunkter til debat i forbindelse med andre pædagogers optræden på en festival for udviklingshæmmede.*

Afslutningsvis vil vi fremhæve, at vi betragter udarbejdelsen af denne ansøgning som endnu et redskab, der giver kompetenceudvikling til nuværende og kommende medarbejdere, da den giver overblik og viden om vores praksis og dermed mulighed for yderligere og mere overordnet refleksion.

Ledelse og organisering

3.3 Arbejdsmiljø

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- Rammerne skal give personalet optimale arbejdsbetingelser
- Tillid betyder for os, at vi kan og tør stole på hinanden, således at der også er plads til fejtagelser.

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At arbejdet tilrettelægges således, at det understøtter medarbejdernes trivsel, sundhed og tryghed bedst muligt, med henblik på, at de kan være fysisk og psykisk til stede for beboerne.	At beboerne har tillid til og oplever tryghed i at vide, at personalet kan og vil støtte dem i deres liv.	At arbejdet med de episoder og indberetninger, der handler om vold og trussel om vold fra beboerne mod personalet, medfører ændret praksis.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	<ol style="list-style-type: none"> 1. At det psykiske arbejdsmiljø prioriteres af såvel ledelse som medarbejdere. 2. At der iværksættes og udvikles voldsforebyggende aktiviteter, således at medarbejderne oplever tryghed og sikkerhed i udførelsen af arbejdet – også der, hvor der kan være vold og trusler om vold. 3. At det fysiske og psykiske arbejdsmiljø opleves sundt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. At de aftalte møder i SIU afholdes. 1b. At vi har en dækkende APV som fortløbende evalueres og justeres. 1c. At vi ved arbejdstilsynets tilsyn, registreres som en kategori-I-arbejdsplads. 1d. At bostedet ved et sundhedsfagligt tilsyn, bliver vurderet som tilfredsstillende. 2a. At alle forhold om vold og trussel om vold indberettes og behandles i SIU. 2b. At alle medarbejdere undervises i frigørelsesteknik. 2c. At alle medarbejdere tilbydes opfølgning hvert 2. år. 2d. At alle medarbejdere har ajourførte ambulanceplaner. 3a. At sygefraværet er lavt og ligger under 5 %. 3b. At trivselsmålingen viser en tilfredshed på min. 90 %.
Effekt	Evalueringer	Målinger
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

Når medarbejderne trives og har overskud, afspejler det sig i kvaliteten af samværet med beboerne, derfor prioriterer vi arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø højt.

Vores arbejdsmiljø er præget af åbenhed, tillid, ærlighed, dialog og en uhøjtidelig omgangstone. Der lyttes aktivt og respektfuldt til hinanden.

3.3.1 Sikkerhedsudvalget (SIU) på Vinklen

Udvalget består af 3 medarbejdere, forstander og stedfortræder for forstander. Bostedet har altid haft et SIU og afholder møder min. 4 gange om året, hvor alle sikkerhedsmæssige problemer tages op, bl.a. socialpædagogiske indberetninger, magtanvendelser og forhold i arbejdspladsvurderingen (APV).

I hverdagen fungerer udvalget opdelt i 2 sikkerhedsgrupper, hvor den ene har fokus på tekniske og hygiejniske forhold og sikkerheden generelt. Den anden har fokus på drøftelse af APV, det psykiske arbejdsmiljø, justering og videreudvikling af gældende planer og aftaler og planlægning af interne kurser med henblik på, at forbedre sikkerheden m.m..

3.3.2 Arbejdet med arbejdspladsvurdering (APV)

Vi betragter APV som et værktøj til brug for afdækning af både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Den synliggør, hvor behovene for indsatsområder er, hvad medarbejderne selv kan være med til at løse, og hjælper til med at afgøre, hvad vi i fællesskab skal prioritere at løse først.

Udarbejdelsen af APV'en var en langvarig proces, hvor vi dels besøgte andre bosteder for inspiration og dels har arbejdet med flere udkast, inden vi fik den endelige og nuværende udgave. Vores vej mod den færdige APV ser således ud:

- ❑ I 1999 lavede vi det første udkast til Vinklens APV.
- ❑ I 2000 lavede vi det næste udkast til Vinklens APV, der denne gang blev sendt rundt i huset for en tilbagemelding fra personalegruppen.
- ❑ Kort efter udsendelsen af APV'en gik det store arbejde omkring udflytningen i gang, hvorfor APV'en blev lagt på hylden, indtil vi var kommet på plads i de nye rammer på Østerbro.
- ❑ I august 2001 blev udarbejdelsen af APV'en intensiveret, og det blev besluttet, at 3 medarbejdere skulle på et kursus hos BST for at få mere viden.
- ❑ I foråret 2002 var den endelige APV færdig og blev udleveret til alle medarbejdere. Der var en 100% tilbagemelding på skemaerne, som den ene sikkerhedsgruppe analyserede og samlede til et klart overblik over, hvordan arbejdsmiljøet er på Vinklen.

APV'en er nu et fast punkt på dagsorden på SIU-møderne, hvor den bliver gennemgået og punkter til forbedring drøftes.

- ❑ Af APV'en fremgik det, at der var flere problemer omhandlende arbejdsstillinger og indeklimaet på sekretærkontoret. Vi tog kontakt til BST, der vejledte os i forhold til forbedringer. Vi anskaffede hævelsænke skriveborde, nye kontorstole, udvendige persienner, hvilket har afhjulpet problemerne.
- ❑ Ved gennemgang af APV'en blev det tydeligt, at en medarbejdergruppe følte sig belastet af mange konflikter i beboergruppen. De skrev bl.a. at graden af overarbejde påvirkede deres privatliv, og at de følte sig stressede, fordi de ikke nåede andre opgaver end konflikthåndtering. Medarbejdergruppen og deres ledelsesrepræsentant arbejdede med forskellige tiltag og modeller for at dæmme op for konflikterne i beboergruppen. Ca. 9 mdr. senere deltog den ene sikkerhedsgruppe i deres personalemøde for at afdække, hvorvidt det stadig var et problem og i hvilket omfang. På baggrund af de iværksatte tiltag viste det sig, at der var sket en betydelig sænkning i antallet af konflikter, og trivslen hos medarbejderne var højnet.

Siden APV'en "udkom", er den blevet revideret 4 gange, og senest 1. maj 2003 blev den gennemgået på et fællesmøde. Der vil hvert andet år blive lavet ny APV-undersøgelse.

3.3.3 Det psykiske arbejdsmiljø

Et godt psykisk arbejdsmiljø vægtes som nævnt højt af alle medarbejdere og ledere. For at understøtte dette har vi udarbejdet og implementeret forskellige metoder.

Trivselsundersøgelsens formål er at afdække graden af trivsel i huset og at kunne sætte målet ind, hvor der måtte være behov. Den giver os et overblik over, hvordan hver medarbejdergruppe har det, og hvordan trivslen i den samlede medarbejdergruppe er.

I 1999 lavede vi vores første trivselsundersøgelse. I årene 2000 – 2002 arbejdede vi med planlægning af og udflytning til rammerne på Østerbro, hvorfor vi ikke lavede undersøgelse i denne periode. Vores næste trivselsundersøgelse lavede vi i sommeren år 2003.

Begge gange fulgte vi samme proces: et spørgeskema, som hver medarbejder fik til anonym besvarelse. Alle svar blev samlet fra hver afdeling, så det var muligt for os at registrere om evt. problemer var knyttet til bestemte afdelinger.

Vi har selv forestået optællingsarbejdet af scoringerne og analysen af resultaterne.

Da vi lavede trivselsmålingen i 2003, vurderede vi, at det spørgeskema, vi frem til da havde anvendt, ikke var dækkende længere. Det skulle i højere grad dække emner om samarbejde, kompetenceudvikling, grader af delegering m.v. Vi valgte derfor denne gang at udsende 2 spørgeskemaer, vores hidtidige og det nye, som Københavns kommune har udviklet, og også selv anvender i forbindelse med måling af trivslen i det personalepolitiske regnskab.

Sygefravær er for os en indikator på graden af trivsel på arbejdspladsen. Vores sygefraværspolitik beskriver de gældende retningslinier, hvor vi bl.a. har procedurer ved kortere og længerevarende sygdomsforløb og ved tilbagevendelse efter længere fravær.

Ved en medarbejders fravær er ansvars- og opgavefordelingen klar og beskriver bl.a., hvem der tager kontakt og hvornår - til den sygemeldte, og hvem der afholder trivselssamtaler m.m.

Sygefraværet har igennem flere år været lavt på Vinklen.

Vi har haft to medarbejdere, der har været langtidssygemeldt med fysiske problemer og de har været gennem et kursusforløb hos SYFO. Her arbejdes der målrettet med medarbejderens tilbagevenden til arbejdspladsen, hvilket begge også gjorde.

Voldsforbyggende aktiviteter er aktiviteter, der skal støtte medarbejderne i at afhjælpe beboernes aggressive eller voldsomme adfærd. Vold, trusler om vold og aggressiv adfærd sker kun, hvis beboeren føler sig afmægtig og uden handlemuligheder. Det forekommer kun periodevis og knytter sig ofte til de samme 2 – 3 beboere.

Ambulanceplaner⁷ har været implementeret i arbejdsgangen siden 1991 og er et redskab til at sikre, at medarbejderne får den rigtige hjælp, hvis en akut arbejdsrelateret krise opstår. Det er Vinklens politik, at alle nye medarbejdere inkl. vikarer hurtigst muligt efter ansættelse udfylder en ambulanceplan, hvori de skriver, hvem der skal kontaktes, hvis en arbejdsrelateret krise opstår. Disse er justeret flere gange i årenes løb og senest i år 2000 i den nuværende udgave.

⁷ Ambulanceplaner er skemaer, som medarbejderne udfylder med bl.a. oplysninger om, hvem de ønsker at tale med, hvis en akut arbejdsrelateret krise opstår.

De opbevares synligt og tilgængeligt i orange A4-mapper, hvor hvert personale har deres udfyldte ambulanceplan. I mappen står endvidere retningslinier og procedurer i forhold til kontakten til Psykologcentret Trekanten, hvis en medarbejder får brug for professionel psykologisk krisehjælp.

Den ene sikkerhedsgruppe checker en gang i kvartalet, om oplysningerne er ajourført.

Magtanvendelser, indberetninger af vold/trusler om vold og registreringer af beboer/beboer vold behandles på sikkerhedsudvalgsmøderne. De er forinden gennemgået af forstanderen, der dels kommenterer og videresender f.eks. magtanvendelser, arbejdsskadeanmeldelser m.m. og dels laver opgørelser over hvert kvartals magtanvendelser, indberetninger og beboer/beboer vold. På sikkerhedsudvalgsmødet gennemgås div. indberetninger og årsager. Forslag til forebyggelse/ændringer drøftes. Da flere afdelinger er repræsenteret, får vi mange synsvinkler, erfaringer og overblik med i overvejelserne til hver enkel sag. Indenfor de sidste 2 år, har vi i SIU, i 3 tilfælde givet konkrete anvisninger og forslag til handlemuligheder.

- *Efter udflytningen steg antallet af indberetninger vedr. en bestemt beboer. Indberetningerne beskrev, hvordan beboeren drillede, truede og slog de øvrige beboere, ligesom andre truede og drillede igen. Før udflytningen var der kun ganske få indberetninger.*

SIU, anbefalede afdelingen at se på beboerens øvrige trivsel og overveje nye tilgange. Afdelingen justerede i den pædagogiske tilgang til beboeren, hvilket desværre ikke fik antallet af indberetninger til at falde. Efter div. justeringer og ændrede pædagogiske tilgange, konkluderede afdelingen, at Vinklen på baggrund af de nye rammer ikke kunne imødekomme beboerens behov.

Frigørelsesteknik er et kursus for de pædagogiske medarbejdere. Her lærer man at frigøre sig, på den, for beboeren, mindst indgribende og ydmygende måde. Når vi har flere nye medarbejdere opretter vi kurset. Kurset er et grundkursus over 4 formiddage, hvor en udefrakommende instruktør instruerer og træner medarbejderne i frigørelsesteknik.

Der er opfølgning i grundteknikkerne hvert andet år, én eftermiddag af 3 timers varighed for alle medarbejdere. På grund af flytteperioden daterer det seneste frigørelseskursus sig til november 1998. Det næste er afviklet i december 2003.

Produkter og ydelser

3.4 Brugerrindflydelse samt produkter og ydelser

Beskrivelsen af vores ydelser samt brugerrindflydelse vil i dette afsnit blive beskrevet lige efter hinanden, da de i vores praksis ligger helt tæt op ad hinanden og ofte udvikles ind i hinanden. Vi opsætter dog selvstændige formål, succeskriterium og indikatorer m.m. for henholdsvis produkter/ydelser og brugerrindflydelse (neden for) disse fremstilles lige efter hinanden. Derefter beskrives udviklingen af de to fokusområder samlet i den efterfølgende tekst.

3.4.1 Brugerrindflydelse

Nedenfor fremkommer mål for brugerrindflydelsen i **relation til beboerne**:

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- Vinklen er et sted, hvor de udviklingshæmmede gerne vil bo.
- Vinklen er beboernes hjem, og rammerne skal sikre beboernes optimale levevilkår.
- Respekten for beboerne og deres forskellighed tager udgangspunkt i bevidstheden om, at alle mennesker har samme værdi.

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At beboerne sættes i stand til at yde mest mulig indflydelse på eget liv. At beboerne har indflydelse på de ydelser vi tilbyder.	Beboerne skal have en oplevelse af at kunne bestemme selv i deres liv, samt være medbestemmende på livet på Vinklen.	At beboere og pædagoger aktivt arbejder med de forhold, hvor beboerne ønsker ændret/øget indflydelse
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	1. At medarbejderne støtter og udvikler beboernes selv- og medbestemmelse og forståelse af div. begreber bl.a. demokrati. 2. At medarbejderne støtter og udvikler beboernes lyst og kompetence til at bestemme i eget liv. 3. At beboerne er bevidst om og indforstået med de aftaler, der er indgået på deres planlægningsmøder.	1a. At der afholdes beboermøder med min. 80% mødedeltagelse og beboerrådsmøder, med deltagelse af 95% af medlemmerne. 1b. At min. 90 % af beboerne svarer at de selv bestemmer i forhold til spørgsmål 5 + 8 + 16 + 31 i spørgeskemaundersøgelsen. 2a. At beboerne bliver bedre til at udtrykke meninger om forhold i deres liv, i stedet for at svare: "det ved jeg ikke". 3a. At beboernes pædagogiske handleplaner altid udarbejdes i samarbejde med beboerne.
Effekt	Evalueringer	Målinger
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

Brugergruppen

Er 41 unge og voksne udviklingshæmmede i alderen 19 - 46 år, der funktionsmæssigt generelt er velfungerende og har brug for en del pædagogisk støtte og vejledning i forhold til at udvikle sociale kompetencer og relationer og til at håndtere konflikter.

Det er vores holdning, at beboerne skal have så stor indflydelse på eget liv som muligt. I den pædagogiske tilgang til hver enkelte beboer tages der udgangspunkt i dennes evner, ressourcer og drømme.

Brugerindflydelse i forhold til vores ydelser

3.4.2 Produkter og ydelser

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- *Kravet til udviklingen af den enkelte beboers potentiale står i forhold til beboerens formåen og evner.*
- *Vinklen er kreativ og dynamisk.*
- *I respekt for fælles visioner og mål samt vilje til udvikling og nytænkning skaber vi en høj pædagogisk faglighed.*

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At ydelserne til beboerne er opbygget således, at deres læring og udvikling understøttes og fremmes gennem deltagelse i disse.	At beboerne anvender ydelserne og oplever disse vedkommende og brugbare.	At ydelser evalueres og justeres på baggrund af erfaringer hos beboerne og i beboergruppen.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ydelserne skal være dækkende for hele beboerens udvikling, både almindelig daglig læring.(ADL), og personlig udvikling. 2. Ydelserne skal afspejle beboernes funktionsniveau og interesser. 3. Ydelserne skal have et fagligt mål. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. At økonomistyring og hjemmedag tilrettelægges individuelt. 1b. At vi tilbyder aktiviteter i beboernes fritid, der er målrettet mod udvikling af deres sociale relationer og kompetencer, (Tirsdagsklub). 2a. At tilberedelsen af aftensmaden tilrettelægges med udgangspunkt i beboergruppen. 3a. At det for hver ydelse skriftligt fremgår, hvad der er dennes formål, lærings- og udviklingsmulighed for beboerne (hjemmedage, madlavning, weekendtilbud, Tirsdagsklub).
Effekt	Evalueringer	Måling
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

Produkter og ydelser

Vores produktion er som tidligere nævnt at skabe udvikling hos beboerne. For at gøre det, har vi tilrettelagt en række ydelser, som skal understøtte denne udviklingsproces. I dette afsnit vil vi beskrive nogle af vores ydelser.

Vi beskriver et udvalg af de ydelser, der er dækkende på **hele** bostedet. De er udvalgt således, at der vises flest mulige nuancer inden for ydelserne, brugerindflydelsen og udviklingen. Vi opdel dem i nedenstående to skemaer: *individuelle ydelser* og *ydelser til grupper*. Vi beskriver først, hvordan ydelsen *aktuelt* fremstår, og hvilken indflydelse beboeren *aktuelt* har. Efterfølgende beskriver vi, hvordan ydelsen og brugerindflydelsen har udviklet sig. Udover de fælles ydelser har hver personalegruppe, på baggrund af målene for beboergruppens udvikling, iværksat en række

ydelser rettet mod den enkelte beboer og beboergruppe. Eks. træning og støtte i personlig hygiejne, tandbørsting osv. vejledning i påklædning, tøjvask o.l., ”jeg-støttende samtaler”, seksualvejledning m.m., div. aktiviteter i beboergrupperne. Disse beskrives ikke her, men kan rekvireres eller beses ved et besøg. Man skal blot bede om årsplanlægningen for den enkelte afdeling.

3.5.2.1 Individuelle ydelser

Skema 4: Beskrivelse af nogle af de ydelser vi tilbyder beboerne, for at understøtte deres personlige udvikling og mulighed for selvbestemmelse i eget liv.

Individuelle ydelser	Medbestemmelse	Selvbestemmelse
<p><u>Kontaktpædagog.</u> Hver beboer har en pædagog, som er den primære person omkring beboeren. Den som skal have overordnet indblik i alle forhold om beboeren. og sikre samarbejdet med øvrige personer, familie m.m.</p> <p>P.t. medinddrager vi kemi og evner som det vigtigste i forbindelse med valg af kontaktperson til beboerne</p>	<p>Frem til okt. 03 var det medarbejderne, der alene bestemte, hvem der skulle være den nye kontaktperson.</p> <p>En undersøgelse blandt beboerne viste, at de ønskede medindflydelse på dette felt. Beboeren bliver nu hørt om deres behov for støtte og hjælp, når de skal skifte kontaktperson, samt hvad der er vigtigt for dem, at deres nye kontaktperson kan. Det er dog fortsat personalet, der beslutter, hvem det konkret skal være.</p>	
<p><u>Pædagogiske handleplaner.</u></p> <p>Der udarbejdes en individuel handleplan, der beskriver de udviklingsområder, vi tilbyder at arbejde med i det kommende år. Den indeholder de aktiviteter, der skal sættes i gang for at støtte udviklingen. Dette både i forhold til ADL og sociale kompetencer. Forarbejdet til denne handleplan er en statusbeskrivelse om beboerens aktuelle udviklingsniveau, færdigheder, evner m.m.</p>	<p>Vores nuværende praksis er, at pædagogen ud fra sit oplæg, sammen med beboeren drøfter det kommende års mål. Ud fra dette laves den endelige handleplan.</p> <p>Aktuelt under udvikling:</p> <p>Vi er ved at afprøve forskellige metoder, der skal sikre mere indflydelse fra beboerne. Det centrale i disse forsøg er, at fokus starter med beboeren, som fortæller pædagogen, hvad han/hun selv mener at have behov for, lyst til at gå i gang med og drømmer om. Dvs. denne snak med beboeren er nu opstarten på handleplanen.</p>	<p>Det er naturligvis altid beboeren selv, der bestemmer, om den pågældende udvikling og dermed aktivitet skal igangsættes eller ej.</p>
<p><u>Hjemmedage</u> er dage hvor kontaktpædagogen assisterer og træner beboeren i div., bl.a. oprydning og rengøring i lejlighed, tøjvask, besøg hos specialister, læger m.m. Den kan også indeholde samtaler om problemstillinger. Hyppigheden af disse dage afhænger af beboerens behov samt mulighed for at holde fri fra skole/arbejde.</p>	<p>Ud fra den aftalte handleplan fastlægger beboeren og kontaktpædagogen de overordnede rammer om hjemmedagen så som hyppighed og indhold.</p>	<p>Det er beboeren, der selvstændigt beslutter, hvad hjemmedagen skal indeholde både overordnet og konkret i forhold til hver enkelt hjemmedag. Og om der skal afholdes en hjemmedag overhovedet.</p>
<p><u>Økonomi styring</u> tilbydes i varieret omfang, afhængig af beboerens evner og behov. Det spænder fra støtte til budgetlægning til systematisering og kontrol. Konkret spænder vores ydelser fra dagligt at udbetale lomme penge til beboeren til kun at vejlede om lomme pengenes størrelse.</p>	<p>De fleste beboere har en oplevelse af, at pædagogerne bestemmer over deres penge. Det er ofte svært for dem at adskille vores opfordring til at hjælpe dem med styring af deres pension, med det faktum, at de egentligt selv bestemmer. De kan let komme til at opfatte, at det er os der bestemmer, hvor meget de må bruge af penge.</p>	<p>Beboerne er, trods de ikke altid oplever det, fuldt selvbestemmende i forhold til deres økonomi. De afgør selv, hvor meget de vil have støtte til at systematisere. De er helt klar over, at de selv bestemmer, hvad de vil købe for deres penge.</p>

Følgende er eksempler på de individuelle ydelsers udvikling og brugerindflydelsen i disse

Vi har valgt at uddybe 2 eksempler, idet man gennem disse kan generalisere over vores metoder.

Eksempel 1: Hjemmedage

Udvikling af ydelsen

Hjemmedage anvender vi som metode til at give beboerne ydelsen: pædagogisk træning og vejledning i udførelsen af opgaverne på hjemmedagen.

Hjemmedagenes hyppighed har gennem årene ændret sig fra, at beboerne fast havde en ugentlig hjemmedag af 4 - 6 timers varighed, til i dag at variere fra 2 - 3 timer hver fjortende dag til 4 - 5 timer ugentligt. Hjemmedagenes indhold har tilsvarende udviklet sig fra kun at have fokus på træning og indlæring af ADL-færdigheder til at have fokus på, at beboerne skulle præsenteres for oplevelser, frem til i dag, hvor vi har fokus på den individuelle personlige udvikling hos beboeren på hjemmedagen.

Udvikling af brugerens indflydelse

Tidligere var indholdet på hjemmedagene fastlagt på forhånd til ADL-træning, og beboeren havde kun mulighed for at få indflydelse på i hvilken rækkefølge, tingene skulle udføres. Senere præsenterede vi som nævnt beboeren for mange oplevelser og valg, alt sammen som inspiration til selv at danne meninger og erfaringer i at træffe valg. Der var tale om samarbejde mellem beboeren og kontaktpersonen.

I dag har beboeren selvbestemmelse over indholdet på sin hjemmedag, og i hvilket omfang kontaktpersonen skal deltage. Det vil sige, at i forbindelse med udarbejdelsen af handleplanen aftales, eller beslutter beboeren det overordnede indhold. Derudover beslutter beboeren konkret op til hver hjemmedag, hvad der skal ske, samt hvad den ønsker hjælp til.

For at afdække, hvor det vil være relevant at støtte/udvikle beboeren, benytter vi de ADL - og sociale-kompetence-skemaer, vi har udviklet. En gruppe er i gang med at afprøve en ny metode, hvor medarbejderne og beboeren udfylder hver deres skema, for præcis at afdække beboerens indtryk af egne færdigheder og derudfra finde det grundlag, der er fælles, og tage afsæt i træning/udvikling der.

Eksempel 2: Beboernes pension

Udvikling af ydelsen

I 1995 fik beboerne pensionsudbetaling. Tidligere var det bostedet, der udbetalte det fastsatte beløb til lommepenge, tøj m.m. Vores mål blev, at beboerne skulle sikres optimal indflydelse på egen økonomi. Dette medførte en anden måde at tænke og arbejde på. Vi ansatte en socialrådgiver for en kortere periode af 4 mdr., der sammen med os, gennemgik de nye regler således, at beboerne blev sikret lovmæssigt og tilgodeset bedst mulig.

Dette arbejde resulterede i et koncept for pensionsudbetalingen for Bostedet Vinklen, bestående af 4 delelementer:

- Overordnede principper vedr. pensionsudbetaling
- Vejledning om pension til beboerne
- Administration af pension
- Om øvrige forhold og div. ansøgninger

I starten blev disse koncepter evalueret og justeret hyppigt i personalegruppen. Bl.a. blev der ændret i regler om, hvornår og hvor ofte beboerne kunne melde fra til maden, hvornår de fik refunderet penge, og hvordan regnskab og dokumentation skulle være. Ud fra de erfaringer vi dannede os, er dette ændret flere gange.

Vores tilbud om økonomistyring og støtte til administration er fuldt udviklet og bygger nu på den enkeltes behov og ikke en konceptstyret måde. Det er ikke længere en del af vores faste evalueringer. Det justeres udelukkende i takt med prisreguleringen én gang om året. Sidste gang var i april 2003

Udvikling af brugernes indflydelse i ydelsen

Da pensionsudbetalingen kom, var der ingen beboerindflydelse på, hvordan vi tilrettelagde ydelsen. Vi var meget usikre på, hvordan dette skulle udvikle sig, og personalet tog derfor styringen. Vi tilrettelagde alle forhold således, at beboerne med 99 % sikkerhed ikke kunne komme galt af sted. Med dette levede vi i virkeligheden dårligt op til vores mål om, at de skulle sikres optimal indflydelse på egen økonomi.

Det har været, og er en løbende proces at udvikle beboerindflydelsen i forhold til styring af deres økonomi. Vi har lavet en række evalueringer i personalegruppen, for hele tiden at justere vores kontrol til det mindst mulige.

I forbindelse med brugerindflydelsen er vi blevet opmærksomme på, at det handler om vores, medarbejdernes, mod til at give slip på kontrollen. Vi har derfor fortløbende debatter om, hvor vores ansvar går – må det gå ”galt” - hvis en beboer bruger alle pengene en måned og ikke har til mad m.m. hvis ansvar er det så? Det er nødvendigt hele tiden at debattere ansvar, etik m.m. for i højere og højere grad at leve op til vores mål inden for dette område.

3.4.3 Metode til at udvikle medbestemmelse hos beboerne

Vores grundlæggende metode til understøttelse af de demokratiske processer, udviklingen af medbestemmelsen o.l. er vores møde- og udvalgsstruktur i forhold til beboerne.

Beboermøder afholdes med beboergruppen på hver afdeling. Disse beboermøder afholdes mellem hver 14. dag og 1 x pr. måned, hyppigheden varierer fra gruppe til gruppe, - indimellem også i den enkelte gruppe afhængig evt. temaer m.m..

Beboermøderne behandler emner som madplan, indkøb til fællesrum, aktiviteter for gruppen, evt. problemer mellem beboerne, temaer, der er aktuelle for den pågældende beboergruppe, (eks. hygiejne undervisning, økonomi gennemgang), samt drøfter de evalueringer, der spørges om i forhold til de fælles emner for huset.

Evnen til mødeafvikling er meget forskellig i hver gruppe. Én gruppe evner kun at have få emner på dagsordenen ad gangen, da de hurtigt mister koncentrationen m.m.. En anden gruppe evner at drøfte mange forskellige emner og endda nogle, der rummer konflikter dem imellem, hvor de konstruktivt bidrager til løsning.

Hver personalegruppe arbejder med at udvikle beboergruppens kompetence til mødeafvikling således, at de kan blive styrket i at blive en gruppe og dermed være mere medbestemmende. Vi afprøver forskellige metoder, bl.a. at holde dele af mødet i mindre grupper, for at flere kan komme til orde, laver faste dagsordner bl.a. med piktogrammer, faste pladser til mødedeltagerne m.m.. En gruppe vil nu forsøge at inddrage ekstern person til undervisning i mødedeltagelse, dette er inspireret af beboerrådet, se nedenfor.

Beboerrådet er et centralt organ for de overordnede beslutninger for hele huset. Her deltager to beboere og en personalerepræsentant fra hver afdeling samt sted. f. forstander. Medarbejderne deltager for at støtte beboerne i de demokratiske processer og i det at tale for en hel gruppe og ikke kun ud fra egen interesse. De støtter beboerne i at bringe aktuelle forhold mellem beboergruppen og beboerrådet på banen. Rådets formand, som er en beboer, skal deltage ved pædagogiske tilsyn o.l. Det er en fortsat proces, at udvikle beboerråd-medlemmernes kompetence i mødeafvikling. Vi har tidligere benyttet eksterne underviserer fra KKS SV (Københavns Kommunens Specialundervisning for Voksne). De har været med beboerrådet i et to dages internat for at udvikle mødekultur og aftale spilleregler m.m.

Andre udvalg Vi opretter indimellem andre udvalg for beboerne, der har klare afgrænsede opgaver. Eks. har vi tidligere haft et aktivitetsudvalg, p.t. har vi et festudvalg. Dette festudvalg har til opgave at tilrettelægge indhold og opgavefordeling i forbindelse med de traditionsfester, som beboerrådet har vedtaget.

3.4.4 Ydelser til grupper

Har til formål at understøtte og udvikle sociale relationer og medbestemmelse, og bliver beskrevet i skema 5 på næste side.

Skema 5: Beskrivelse af nogle af de ydelser vi tilbyder til grupper, for at understøtte muligheden for at udvikle sociale relationer og være medbestemmende i deres liv på Vinklen.

Ydelser til grupper	Medbestemmelse	Selvbestemmelse
<u>Tirsdagsklubben</u> er et ugentligt aftentilbud om samvær, spil, dans m.m. i husets klublokale. Hver gruppe forestår gennemførelsen af klubben i 2 mdr. Personalets deltagelse på selve aftenen, giver mulighed for at understøtte udviklingen af de sociale relationer, hjælpe til konflikt løsning m.m.	Selve aktiviteten er bestemt og fastlagt i beboerrådet, dvs. den overordnede ramme, tidspunkt, hvem der kan deltage m.m. Den gruppe, (beboer- og personalegruppe), der har opgaven i 2 mdr., har retten til at bestemme, hvad der skal foregå/sælges i klubben. Og bestemme om der skal tilbydes temafester, fællesspisning for klubben, konkurrencer mellem grupperne m.m.	Den enkelte beboer bestemmer naturligvis selv, om de ønsker at deltage i klubben.
<u>Weekendkoncept</u> er en beskrivelse af, hvordan tilbudet til beboerne i forhold til fællesspisning og fællessamvær skal tilrettelægges i weekenden. P.t. dækker det brunch søndag samt fester indimellem lørdag aften.	Beboerne er med til at bestemme, hvad vi skal tilbyde af fællesspisning og samvær i weekenden. Indflydelsen sker enten gennem drøftelser i hver beboergruppe, om hvad de ønsker eller gennem interview af den enkelte beboer. Efterfølgende drøftes resultaterne i både beboerrådet og koo- og infomødet, hvorefter ændringerne endeligt besluttes.	Hvis beboerne ikke har lyst til at deltage i eks. brunch, kan de frit vælge at spise i deres egen lejlighed eller levegrupperum. De kan blot hente maden fra den fælles buffet, hvis de har lyst. Det er således helt frivilligt.
<u>Weekendaktiviteter</u> er aktiviteter, vi sætter i gang / tilbyder i weekenden. P.t. har vi fokus på, at der skal være læring for beboerne i disse aktiviteter. Gennem deltagelse i disse skal de kunne tilegne sig ny viden og/eller færdigheder. Eksempler på disse aktiviteter er: karestekursus, madlavning, cykel -værksted. Vi benytter også undervisere udefra, som supplement til os, da det også kan være befordrende for indlæringen hos beboerne at møde nye personer.	Beboerne er med til, gennem deres beboermøder, at ønske de aktiviteter, der skal sættes i gang. <i>Ændringen fra at aktiviteten var mere underholdningspræget til nu, hvor aktiviteterne er målrettet indlæring af viden og færdighed, har beboerne ikke været med til at beslutte. Ændringen bygger på vores faglige vurdering om, at de unge kan meget selv, og at de kan lære at gennemføre en del aktiviteter uden vores deltagelse og dermed blive mere selvstændige.</i>	Det er helt frivilligt, om beboerne vil deltage i disse aktiviteter. Vi lægger vægt på, at bostedet er de unges hjem, og hvis de ønsker at holde fri i weekenden, skal de have mulighed for det.
Vi deltager på <u>koloniferieture</u> med beboerne. Der er afsat i alt 12 dage pr. medarbejder pr. år til denne ydelse. Feriaturenes længde og indhold varierer.	Det er beboerne i de enkelte grupper, der bestemmer, hvor de ønsker at tage hen på ferie. Processerne i grupperne er lidt forskellige. Ofte foregår det således: beboergruppen bliver spurgt om, hvad de ønsker. De fremkomne ønsker forhandles gennem uddybende samtaler, til 3 eller 4 muligheder, som der laves konkrete forslag til, inkl. prisoverslag. Ud fra dette beslutter beboergruppen, hvor de vil rejse hen.	Det er helt frivilligt, om beboerne vil deltage. Hvis de ikke har lyst, eller hellere vil bruge deres penge til andre ting end rejser, gør de bare det.
<u>Morgenmad og frokost</u> tilbydes ud fra beboernes behov. I Tåsingegade og hus B får beboerne hjælp til indkøb, og de tilbereder og spiser i egne lejligheder. I Hus A og C købes der ind til fællesrummet, hvor beboerne spiser sammen.	For de grupper, der ikke har tilbud om noget fælles, er dette besluttet på et beboermøde på den enkelte afdeling.	Beboerne vælger selv, om de ønsker at deltage i det fælles eller ej
<u>Aftensmad</u> I alle grupper, er der et tilbud om at spise dette fælles. Igen er det meget individuelt, hvordan grupperne har tilrettelagt selve ydelsen. Det afhænger af beboergruppens evner og lyst. F.eks. i én gruppe står personalet for al indkøb og tilberedning af maden. Beboerne hjælper med lidt praktisk. I en anden gruppe, køber personalet ind og 5 x om ugen hjælper personale og beboere hinanden med at tilberede maden og 2 x om ugen, laver beboerne selv mad.	På beboermøderne fastlægges madplanen for den kommende periode. Alle kommer med bidrag om, hvad de kunne tænke sig at spise. Strukturen og organiseringen af hvem der gør hvad, drøftes på beboer- og personalemøder. Her er det ikke kun beboerne, der bestemmer. Oftest kommer personalet, ud fra vores ønske om udvikling hos beboergruppen, med et oplæg om, hvordan det kan organiseres. Dette drøftes på beboermøderne, hvorefter det endeligt fastlægges, hvem der skal gøre hvad.	Det er frivilligt, om beboerne vil deltage i den fælles mad, eller de vil lave/ købe noget selv. De fleste spiser med i grupperne 5 x om ugen. Enkelte beboere laver vi mere stramme regler i forhold til. Eks. om, at de kun må melde fra den fælles mad 5 x på en måned, dette for at støtte dem i at leve mere sundt.

Fastlæggelse af hvilke ydelser vi skal have til grupper

Bygger oftest på initiativ fra personalet, som opstarter disse ydelser. Efter ydelserne i en periode er afprøvet, drøftes de i beboergruppen/beboerrådet, for at de kan tage stilling til ydelsens fortsatte eksistens, indhold og omfang.

Vi har udvalgt 3 ydelser, som vi i det følgende beskriver ud fra ydelsens udvikling samt udviklingen af beboerindflydelsen i disse ydelser er udvalgt da man igennem disse kan generalisere i forhold til vores metode.

Eksempel på fælles ydelser: Tirsdagsklub

Udvikling af ydelsen

Tirsdagsklubben er en af de aktiviteter, som vi har haft i mange år, og som har bevaret sin oprindelige funktion, nemlig at være en aftenklub med aktiviteter som spil, musik og mulighed for at købe af kaffe, slik m.m.. Indholdet har udviklet sig i årenes løb efter beboergruppens alder, behov og interesse, til i dag at være et mødested for husets beboere fast hver tirsdag aften, hvor de bl.a. kan købe øl, cola, slik, chips, spille flippermaskine, danse, se MTV, snakke og mødes på tværs af husets afdelinger.

Udvikling af brugernes indflydelse

I starten havde vi en fritidsmedarbejder ansat til at udvikle og afholde bl.a. klubafterne. Denne medarbejder havde senere i forløbet 3 beboere ansat. Sammen med disse beboere blev indholdet i klubben, opgaverne og ansvaret videreudviklet. Da fritidsmedarbejderstillingen ikke længere eksisterede, overgik ansvaret for tirsdagsklubben til en fast afdeling. Her arbejdedes der videre med brugerindflydelse, og enkelte beboere var stadig ansat i klubben.

Efter udflytningen til Østerbro overtog en beboer og de medarbejdere, der var ansat i et projekt omkring ham, tirsdagsklubben. Mens han var ansvarlig for klubben, kom der mange klager i beboerrådet over støjniveauet i klubben og de andres manglende indflydelse på den musik, der blev spillet. Samtidig registrerede vi, at beboerantallet i klubben var stærkt dalende. Efter drøftelser og evalueringer i beboerrådet og på koo- og info. møderne blev det besluttet, at ansvaret for klubben skulle gå på skift mellem hver afdeling.

Afdelingerne eksperimenterede med inddragelse af beboerne i planlægningen og i afholdelse af klubben.

Beboernes indflydelse er nu i dag udviklet til, at de fast er med til at planlægge indhold 2 måneder frem (f.eks. mexicansk tema, danse-, spille- og legeaften, fællesspisning, erfaringsaften m.m.).

Hver afdeling har deres måde at arbejde med dette på: enten planlægges indhold og temaer på beboermøder, og senere deltager beboerne på skift på selve aftenen, eller et par beboere planlægger selv indhold og afvikler klubben, med støtte, dette afhængig af gruppens udviklingsniveau og motivation for opgaven.

Eksempel på fælles ydelser: Weekendkoncept

Udvikling af ydelsen

Efter institutionsbesøg i Århus blev vi inspireret til at udvikle en ny måde at skabe flere aktivitets- og samværsmuligheder for beboerne i weekenderne, bl.a. efter ønske fra beboerrådet. I det første forløb, (1998), blev husets medarbejderressourcer slået sammen fra fredag til søndag eftermiddag. Der var fælles aftensmad fredage og lørdage, fælles brunch lørdage og søndag formiddage, og 2 oplevelsesorienterede aktiviteter både lørdage og søndage, (i alt 4 på en weekend).

Dette kørte som forsøg i 3 mdr., hvorefter den første evaluering fandt sted i både beboer- og medarbejdergruppen. Ændringerne blev, at den fælles fredag blev sløffet, og antallet af aktiviteter blev skåret ned til en aktivitet pr. dag i weekenden, (i alt 2 på en weekend).

Derefter fortsatte weekendordningen til 2000 med få justeringer som en ekstra medarbejder til at hjælpe med brunch begge dage og målrettede aktivitetstilbud til bestemte beboergrupper.

Næste større evaluering skete i foråret 2000, på baggrund af diskussioner i forbindelse med udarbejdelse af værdigrundlaget. Justeringen blev eksempelvis, at det nu blev muligt at vælge fællesspisning fra, at en afdeling kunne vælge fællesskabet fra og planlægge anden aktivitet en weekend, og at også medarbejdere kunne komme med aktivitetsforslag.

Efter udflytningen til Østerbro reviderede vi weekendkonceptet grundlæggende, da både de fysiske rammer og beboergruppen var ganske forandret.

Følgende blev ændret:

- Aktiviteterne skulle have mere målrettet læringsindhold og være enten enkeltstående dage eller som tema forløb.
- kun aktivitet om lørdagen
- kun brunch søndage formiddage
- ingen fælles aftenspisning
- mulighed for fester ad-hoc

Seneste evaluering var januar 2003, hvor weekendkonceptet fandt sin nuværende form. Her satte vi ekstra fokus på, at aktiviteterne om lørdagen fremover har karakter af emneforløb eller temaundervisning, (kærestekursus, "Film-dit-liv", musik projekt til sommerfesten m.m.)

Udvikling af brugerens indflydelse

Med baggrund i beboernes ønsker om flere aktivitetsmuligheder i weekenden var det personalets beslutning at indføre weekendkonceptet. Inden start blev beboerne informeret om det nye tiltag gennem beboerrådet, og ved de kommende beboermøder på afdelingerne fik beboerne yderligere information. Derudover indførtes som fast punkt "fællesaktiviteter" på beboerrådets dagsorden, hvor beboerne kom med forslag til aktiviteter, og forhold om weekenden blev drøftet.

Den første evaluering, efter 3 mdr., blev beboerne, via spørgeguide, spurgt om maden, aktiviteterne, om konceptet skulle fortsætte, og om de havde forslag til forandringer. Dette blev drøftet på beboermøderne og i beboerrådet, og beboerindstillingerne bragt videre til koo- og infomødet. Beboerne fremhævede særligt, at det var godt med fælles brunch, at mange var trætte fredag eftermiddag og gerne ville være på egen afdeling, og at det var nok med én aktivitet pr. dag i weekend, hvilket vi efterfølgende justerede.

Da weekendkonceptet havde fungeret frem til 2000, blev en større evaluering sat i gang. Alle beboere blev individuelt interviewet af medarbejdere fra evalueringsudvalget. Resultatet blev forelagt på div. beboermøder og derefter tilbage til udvalget. Beboerne udtrykte ønske om følgende forandringer, som blev indarbejdet i konceptet:

- det skal være frivilligt, om man vil spise brunch sammen med andre, eller på sit værelse
- man skal have lov til at tage sin aftensmad ned på værelset og spise alene
- der skal også være aktiviteter for de unge beboere

Efter en indkøringsperiode i de nye rammer på Østerbro lavede vi i januar 2002 en evaluering. Denne evaluering foregik på beboermøderne. Beboerne blev spurgt om deres holdning til, at der kom fokus på læring i aktiviteterne. Alle var positive og kom selv med forslag til, hvilke aktiviteter de gerne ville lære at iværksætte og gennemføre. Efter seneste evaluering i januar 2003 kom beboerne også her med forslag til emneforløb og temaundervisning; Bl.a. kærestekursus og massage.

Nedenfor fremkommer mål for indflydelse i relation til **interessentgruppen: forældre/pårørende**.

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- *At vinklen er et sted forældre/pårørende har tillid til.*
- *Vi prioriterer dialogen med forældre/pårørende, og respekterer forældrenes viden om deres søn/datter, samt inddrager denne viden i vores pædagogiske arbejde.*

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At vores samarbejde med forældrene tilrettelægges således, at det får størst mulig effekt på beboernes trivsel og udvikling.	Når beboerne oplever overensstemmelse mellem de holdninger de møder hos forældrene og pædagogerne.	Indikatoren mangler stadig og lader sig ikke umiddelbart definere. Dette beskrives yderligere i resultatafsnittet.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	1. At forældrene oplever et konstruktivt samarbejde med pædagogerne til gavn for deres barn. 2. At forældrene oplever, at der bliver lyttet til deres viden, erfaring og ønsker for deres barn og disse bliver medinddraget i arbejdet.	1a. At 90 % af forældrene svarer positivt på spørgsmål om dette i en spørgeskema undersøgelse. 2a. At 90 % af forældrene kan svare positivt på spørgsmål om dette i en spørgeskema-undersøgelse.
Effekt	Resultater	Målinger
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

Forældresamarbejdet i forhold til beboernes udvikling

Vi har valgt kun at beskrive strukturen for samarbejdet med forældrene i overskrifter. Naturligvis er der meget mere indhold om udviklingen under hvert område, hvilket man kan orientere sig i ved et besøg.

Forældresamtaler ved indflytning af nye beboere afholdes for at sikre, at forældrene får mulighed for at fortælle det historiske forløb og udtrykke deres tanker om udviklingsmuligheder, drømme for deres barn og forventninger til samarbejdet med os.

Planlægningsmøder i forhold til fastsættelse af den unges udviklingsplan inviteres forældrene med, hvis den unge ønsker det. Disse møder afholdes min. 1 x årligt.

Arbejds møder afholdes ad-hoc, ud fra behov enten hos forældrene eller medarbejderne. Oftest er beboerne ikke med til disse møder.

Forældremøder er møder for enten en afdelings forældregruppe eller for hele husets forældregruppe. Disse møder omhandler generelle forhold på afdelingen eller i huset. De afholdes min. 1 x årligt.

Hygge aktiviteter er uformelle sammenkomster for forældregruppen på en afdeling, hvor de inviteres af beboere og medarbejdere til samvær. Eks. besøg på feriehuset Klinten, julehygge, grillaftner o.l.. Vi vil lige nævne, at disse aktiviteter er minimeret, efter de unge er flyttet ind, de ønsker ganske enkelt ikke samme aktivitetsniveau, som de ældre beboere gjorde, hvilket nogle forældre ikke er helt tilfredse med.

Samtaler i telefonen og når forældrene er på besøg er de hyppigste former vi samarbejder med forældrene på. Nogle forældre ringer ofte for at høre, hvordan det går, andre meget sjældent. Når de besøger deres barn, ønsker de oftest også en snak om, hvordan det går m.m..

Ressourcestyring

3.5 Miljø- og ressourcestyring

Fra vores værdigrundlag kommer følgende motivation til formålet med dette område:

- Vi tager ansvar for hinanden og huset som helhed.
- Vi accepterer og respekterer nødvendigheden af kompromisser. Vi er fleksible i vores tankegang.

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
At ressourcestyringen på alle niveauer foregår så tæt på beboerne som muligt, således at deres udvikling tilgodeses bedst muligt. Dette skal ske uden merforbrug.	At personalet, inden for den udmeldte ramme, selv regulerer ressourcerne i direkte forlængelse af: <ol style="list-style-type: none"> 1. Et ønske hos beboerne. 2. Et akut opstået behov hos en beboer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. At personalet i forhold til de vedtagne traditioner stiller de ressourcer til rådighed, som beboerrådet har bedt om. 2. Ved akut opståede problemer / behov skal beboeren opleve en øget ressourcetilføjelse med henblik på en løsning af problemet.
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	<ol style="list-style-type: none"> 1. At den vagtplansansvarlige planlægger således, at beboernes behov i størst muligt omfang kan imødekommes, samtidig med løsning af de øvrige opgaver. 2. At de økonomiske ressourcer til de pædagogiske ydelser udnyttes, fordeles og styres således, at flest mulige beboere får gavn af dem. 3. At vores forbrug af service-ressourcer, herunder køkken, rengøring og nattevagt, altid afspejler beboernes funktionsniveau. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. At medarbejderne, på beboernes hjemmedage, ikke aflyser aftalte aktiviteter. 2a. At mindst mulige økonomiske ressourcer anvendes til udbetaling af overarbejde, mistede fridage. 3a. At der foretages justeringer på baggrund af de årlige evalueringer og vurderinger af behovet. 3b. At det udmeldte budget overholdes.
Effekt	Evalueringer	Målinger
Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet	Se resultatafsnittet

3.5.1 Vinklens økonomiske ressourcer

Består af det udmeldte budget fra FAF samt de indtægter, der kommer gennem salg af div. ydelser til beboerne såsom aftensmad, vinduespolering m.m.

I dette afsnit beskrives, hvordan vi har tilrettelagt arbejdet med de økonomiske ressourcer for at sikre opfyldelsen af vores mål.

Det udmeldte budget samt ressourcefordelingen for 2003 fremgår af side 4 + 5.

3.5.2 Fordeling af budgettet på Vinklen

Processen med fordeling af budgettet foregår således, at når forvaltningen har udmeldt årets budget, udarbejder forstanderen et oplæg til budgetfordeling af drift og personaleressourcer. Fordelingen sker under hensyntagen til den enkelte afdelings beboersammensætning, aktuelle behov m.v..

For at styrke medarbejderne til at kunne træffe beslutninger tæt på beboerne, er de med til at diskutere og beslutte fordelingen af bostedets økonomiske midler.

Oplæggene bliver gennemgået og diskuteret på koordinations- og informationsmøderne, og drøftes efterfølgende på personalemøderne på den enkelte afdeling. Således kan alle husets medarbejdere vurdere og stille spørgsmål til budgetfordelingen.

Den endelige budgetfordeling fastlægges formelt på et SU-møde.

I henhold til selvstyret er en medarbejder i hver gruppe ansvarlig for afdelingens budget. Denne person orienterer på afdelingsmøderne ca. 1 x pr. måned om afdelingens forbrug og balance på budgettet, så hele gruppen får et overblik.

Vinklens overordnede budget er gennem året et emne på flere møder, hvor det er relevant, således at medarbejderne fortsat kan være orienteret og debattere bostedets økonomi.

Eksempel:

Senest er der sket en omlægning af de økonomiske midler inden for forvaltningen, hvilket har betydet, at Vinklen fra år 2003 blev præsenteret for et budget, hvor vi over de næste 4 år er blevet pålagt en besparelse på kr. 1,3 mil.

Følgerne af dette blev diskuteret i flere mødefora for hele bostedet, og det blev i fællesskab besluttet at lave et "besparelseskatalog", hvor alle medarbejdere kunne komme med forslag til besparelser for de kommende år.

Der blev lavet grundige beregninger på forslagene, og følgerne blev diskuteret på afdelingsmøder, koor.- og info.-møder og på fællesmøder. Da beslutningen om, hvor vi valgte at spare var truffet, havde alle medarbejdere taget del i den, og havde derfor også et ønske om at støtte op om det - hvor ærgerligt man end følte, det var.

Følgende beslutninger blev truffet:

- Hus A blev nednormeret fra 5 pædagogstillinger til 4.
- Tåsingegade blev nednormeret fra 5 pædagogstillinger til 4.
- Sekretærfunktionen blev nednormeret fra 2 stillinger à 37 timer til 1 stilling à 37 timer + 1 stilling à 30 timer.

Forvaltningen bliver via kalkulen, hver anden måned orienteret om bostedets samlede forbrug. Den kalkule, vi anvender i dag, er detaljeret, struktureret og giver et klart billede af, hvad vi har af midler.

3.5.3 Styring af forbruget til personaleressourcer

Vi har fastlagt principperne for vagtdækning og ressourcestyring ud fra det faglige mål at sikre, at vi i planlægningen imødekommer flest mulige beboeres behov, styrer vores ydelser og samtidig løser øvrige opgaver.

Vinklens serviceresourceforbrug skal afspejle beboernes funktionsniveau, samtidig med at vi ikke anvender unødvendige ressourcer på funktioner, hvor beboerne kan være aktive og delta-gende.

Eksempel:

Tilberedning af aftensmad til alle afdelinger blev tidligere lavet i vores centralkøkken af en økonoma og 2 køkkenassistenter. Der var jævnlige stor utilfredshed med kvaliteten af maden blandt beboerne, og der blev derfor nedsat et køkkenudvalg med beboer- og personalerepræsentanter. Vi lavede løbende brugerundersøgelser via interviews og mødeafvikling. De viste, at

beboerne fortsat var utilfredse. For at imødekomme denne utilfredshed ansatte vi en kok, og samtidig reducerede vi antallet af køkkenassistenter til en. Dette dels pga. neddrøsling af beboerantallet og dels pga. effektivisering efter, at kokken blev ansat.

I denne periode indførte vi maddagbøger, hvor beboerne med personalehjælp hver dag skrev, hvor tilfredse de var. I perioder var der tilfredshed med madens kvalitet, og i perioder syntes flere beboere, at retterne var lige lovligt eksotiske.

I forbindelse med flytningen til Østerbro, vurderede vi det kommende behov for hjælp til madlavningen. Beboerne fik egne lejligheder, og der var køkkener i fællesrummene. Vi vidste, at nogen selv ville lave mad dels i den samlede beboergruppe og dels individuelt. Derfor opsagde vi samarbejdet med vores kok og fik i stedet en servicemedarbejder til at støtte med madlavningen, specielt da det ikke var helt til at overskue for pædagogerne også at integrere den opgave fra start af.

De første 6 mdr. tilberedte servicemedarbejderen på hverdagsaftener aftensmad til 2 afdelinger ud af 3 samt aftensmad til alle i weekenden. På baggrund af samtaler med beboergruppen viste det sig, at flere ønskede at deltage i madlavningen samt lære at lave mad. Derefter overgik vi til, at samtlige afdelinger selv stod for aftensmaden på nær i weekenden, hvor en kok kom og tilberedte aftensmaden på Vinklen. Undervejs via interviews, har vi flere gange målt beboernes tilfredshed i forhold til maden.

I dag tilbereder alle afdelinger selv alle aftensmåltider alle dage, og den seneste måling viste stor grad af tilfredshed hos beboerne.

3.5.4 Supplerende evaluering metode til vores almindelige praksis

Da beboergruppens alder, funktionsniveau og husets opbygning har ændret sig løbende gennem årene, er principperne for vagtdækning evalueret og justeret flere gange. Ved disse evalueringer har vi anvendt vores normale procedure, beskrevet i målafsnittet, hvor en medarbejder fra hver afdeling viderebragte synspunkter til/fra det relevante udvalg, her vagtplansudvalget.

Vi har erfaret, at denne metode ikke altid er tilstrækkelig, når vi drøfter mere grundlæggende ændringer, der har omfattende betydning på vores hverdag.

Efter de første 6 mdr. i de nye rammer på Østerbro skulle vi foretage justeringer i et væsentligt omfang. Derfor valgte vi at supplere vores vanlige metode med en hel evalueringdag, hvor det var vigtigt, at **alle** medarbejdere deltog, da vi havde brug for at få flest mulige synspunkter og observationer frem.

En medarbejder fra hver afdeling og forstanderen stod for forberedelsen og afviklingen af denne evalueringdag. Alle grupper havde på forhånd grundigt debatteret og forberedt sig ud fra et skriftligt oplæg med spørgsmål til de områder, vi skulle evaluere.

For at sikre, at beboerne følte sig trygge i de nye rammer, havde vi forinden udflytningen til Østerbro aftalt følgende særlige dækningsregler for de første 6 mdr.:

- Min. 4 faste medarbejdere på aftenvagte alle ugens dage
- En vågen nattevagt og en rådighedsvagt alle ugens dage

På evalueringdagen fremlagde alle grupper deres holdninger, synspunkter og erfaringer, og vi diskuterede os frem til enighed om ændringerne, som blev:

- Reducering til min. 3 faste medarbejdere på aftenvagte alle ugens dage
- Nedlæggelse af rådighedsvagten, så vi fremover kun har 1 vågen nattevagt.

3.5.5 Planlægning i forhold til vagtdækning

De vagtdækningsmæssige principper, de overenskomstmæssige krav, samt medarbejdernes ønsker, er grundlaget for den enkelte medarbejders vagtplan på Vinklen.

For at imødekomme vores faglige mål, undgå huller på dækningsreglerne og svigt af aftaler med beboerne, er det vores erfaring, at det er nødvendigt med støtte og kontrol af vagtdækningen.

Det er sket, at vores dækningsregler ikke er blevet overholdt. Hver gang drøfter vi, hvad dette kan skyldes for at kunne rette op på forholdet. Dette har medført, at vi har ændret procedure 5 gange i de seneste 3 år. Når vi evaluerer disse dækningsregler, er det afdelingerne, der

drøfter, hvad vi kan ændre, og dernæst er det vagtplansudvalget, der fastlægger nye procedurer eller retningslinier for kontrol.

I øjeblikket ser vores procedure således ud:

- Hver onsdag på morgenmødet i Thomas Laubs Gade, bliver alle afdelingers vagtplaner for den kommende uge gennemgået.
- Ligeledes laves der en weekendoversigt over medarbejdere på dette morgenmøde.
- Alle afdelinger gennemgår hver onsdag den kommende uges vagtplan og kalender på personalemødet.
- På vikarernes fællesvagtplan bruger vi koder og farver, der markerer typer af vagter, og hvilke afdelinger, der har vagter til vikarerne.

3.5.6 Styring af afdelingernes personale- og vikartimeforbrug

Jfr. selvstyrekonceptet er der en vagtplansansvarlig medarbejder på hver afdeling, som er nøglepersonen i styringen af de udmeldte personaleressourcer.

De fornødne kvalifikationer til det at være vagtplansansvarlig får medarbejderne via undervisning på vagtplansmøder, kollegial vejledning fra andre vagtplansansvarlige, samt undervisning af sekretæren. Hjælpen er således ikke langt væk.

Den vagtplansansvarlige repræsenterer afdelingen i vagtplansudvalget og har følgende ansvar og opgaver:

- At udarbejde vagtplaner efter de aftalte principper.
- At sikre at overarbejde, m.m. afvikles løbende, så det ikke udbetales.
- At lave vikaropgørelse over afdelingens vikarforbrug.
- At planlægge afspadsering, ferie m.m..
- At deltage i vagtplansmøder, hvor man bl.a. behandler vagtdækning samlet set på bostedet, antallet af vikarer, fælles vikarforbrug.

Den månedlige opgørelse af vikartimeforbruget lægges til forstanderen. Gennem denne interne kontrol af afdelingernes vikarforbrug og øvrige forbrug, sikres det, at det hurtigt kan afdækkes, hvis der er et unaturligt stort forbrug.

Denne måde at styre både økonomi og ressourcer på, har betydet, at Vinklen ikke har overskredet det udmeldte budget de seneste 10 år.

For at imødekomme målet om, at mindst muligt af de personalemæssige ressourcer bliver anvendt til udbetaling af overarbejde m.m., bliver afdelingerne månedligt orienteret via et afspadseringsregnskab, der giver et klart billede af opsparede afspadseringstimer. Det giver den vagtplansansvarlige overblik til, i samarbejde med den enkelte medarbejder, at planlægge afvikling af disse timer. Det, at medarbejderne selv planlægger afspadsering m.m., og samtidig er tæt på beboerne i hverdagen gør, at de ved, hvor det planlægges bedst, så det får mindst mulige konsekvenser for aktiviteterne med beboerne.

I kraft af at vikartimerne er udlagt til hver afdeling, og at afdelingerne selv laver deres vagtplaner, har de fuld adgang til selv at disponere i forhold til beboernes ønsker. Hvorvidt de så tilrettelægger i overensstemmelse med vores faglige mål står altid til diskussion.

- Beboerne har gennem beboerråd og beboermøder besluttet, at de ønsker, at alle faste medarbejdere deltager i den årlige sommerfest. Som eksempel er der hvert år medarbejdere, der ønsker at få særskilt fri fra festen. Rimeligheden i dette diskuteres hver gang med medarbejderne, da det ikke er i overensstemmelse med beboernes ønske.

3.5.7 Indkøbsstyring

Overordnet følger vi kommunens indkøbspolitik samt indkøbsaftaler, når det gælder fælles indkøb til bostedet. Vi har, som det også stilles krav om, lavet en mappe, hvor alle indkøb over kr. 5.000,- registreres.

Når det drejer sig om indkøb i forhold til beboerne, såsom fødevarer, inventar til deres fællesrum, aktivitetsting o.l. er det vigtigt, at beboerne er medinddraget. Derfor er det naturligt, at disse varer købes i nærmiljøet i samarbejde med beboerne, så de har mulighed for konkret at se og mærke varen, inden de tager stilling. Vi følger således ikke indkøbsaftalerne i forhold til disse områder.

3.5.8 Miljøforhold

I forhold til miljørigtige indkøb, investeringer og løsninger på bostedet, har vi en del tilbage at tage stilling til og udvikle.

Vi har ikke udarbejdet en miljøpolitik på bostedet. Vi tager dog ganske almindelige forholdsregler, så vi f.eks. vælger energisparepærer frem for almindelige pærer, hvor det er relevant. Vi har tænd/slukur på opgangsløset og udelyset, samt faste aftaler om, at disse, i overgang til vinterhalvåret og sommerhalvåret, justeres hver 14.dag for at undgå strømspild.

Arbejdet med miljø er et af de områder, vi godt kunne tænke os at gøre mere ved i fremtiden, ligesom vi ved, at kommunen overordnet set har udarbejdet mål for miljøforbedringer. Vi vil godt blive bedre til at handle miljørigtigt både i forhold til valg af varer, produkter m.m. og i forhold til at undgå ressourcospil ved eks. at sætte vandmålere op i den enkelte lejlighed. Udarbejdelse af en miljøpolitik for bostedet vil være et område, vi vil arbejde med i fremtiden.

3.6 Delkonklusion i forhold til alle fokusområderne

Det har været meget givende for os at få vores dagligdag, det pædagogiske arbejde og vores mål og formål så grundigt beskrevet samt opdelt i hvert sit fokusområde. Det har indimellem også været vanskeligt at fastlægge, hvad der hørte til i hvilket fokusområde, idet mange af fokusområderne hænger sammen i vores hverdag. Trods vanskelighederne ser vi det som en styrke, at det nu er opdelt, idet vi lettere kan holde fokus på, at ændringer i en bestemt aktivitet giver forandringer og resultater inden for primært et bestemt område.

Vi havde, og har fortsat, vanskeligt ved at adskille beboerindflydelsen fra produkter og ydelser. At det er vanskeligt, er både naturligt og også rigtigt, da præcis disse områder gerne skulle hænges sammen i vores hverdag.

Det har været en meget stor gevinst for os, at udvikle og benytte skema 2 (s. 20) og 2a (s. 51), idet vi har fået adskilt *formål* fra *mål*, *målinger* fra *evalueringer* og opnået *fokus på*, hvad der er *faglige* henh. *beboerrettede indikatorer*. Vi er blevet endnu mere bevidste om vores formål og mål, bl.a. hvor de ikke er skarpe nok, og om vores aktiviteter, dvs. om de bl.a. understøtter præcist det, der er deres formål.

Gennem udvikling af disse skemaer (2 og 2a) har vi fået et redskab, der er til stor hjælp for os i det videre arbejde med udvikling af kvaliteten af vores tilbud, ydelser m.m..



4 Resultatafsnit

Indledning

I det følgende bringer vi vores resultater svarende til opdelingen i fokusområderne. Vi fremstiller således, i opdelt resultatafsnit, de **målinger**, **evalueringer** og **effekter**, der findes inden for hvert fokusområde (Dette svarer til de nederste 3 kasser i skema 2: **Vejen fra formål til effekt** - se den grundlæggende beskrivelse s. 20.). Nedenfor i skema 2a, beskriver vi hvorledes vores resultatfremstilling skal læses i dette afsnit.

Skema 2a: Således opstiller vi resultater, evaluering og effekten i dette afsnit

Formål	Succeskriterium	Indikatorer
Se fokusområdet	Se fokusområdet	Se fokusområdet
	Faglige mål	Faglige indikatorer
	Se fokusområdet	Se fokusområdet
Effekt	Evalueringer	Målinger
Effektevalueringen beskriver brugerens udbytte, hvad brugerne har fået ud af vores indsats. Dette bygger på vores faglige fortolkninger af evalueringerne.	Evalueringerne bringes med de nr., de har fra fokusområderne. Evalueringerne er vores fortolkninger, ud fra et fagligt perspektiv, i forhold til målingerne. Fortolkningerne af brugerindikatorerne, vil i hvert resultatafsnit fremkomme som en del af evalueringerne.	Målingerne opdeles i: <input type="checkbox"/> De faglige indikatorer, og bringes med det nr., som de har fra fokusområdet. <input type="checkbox"/> De brugerrelaterede Indikatorer .

Vi vil i hvert område fremstille **målinger** og **evalueringer** ”parvis” i forhold til den nummerring, de har i fokusområdet. Således kommer måling nr. 1a, efterfulgt af evaluering nr. 1a, derefter måling nr. 2a osv. Dernæst fremstilles resultatet for den **brugerrelaterede indikator**. Hvert resultatafsnit afsluttes med en **effektvurdering** i forhold til brugerperspektivet. Derefter kommer en **perspektivering** og **refleksion** af: *Hvor vi ser os fagligt i forhold til det pågældende område?; Hvad har vi i forbindelse med denne ansøgning erfaret, vi kunne blive bedre til at måle?; Hvor kunne vi blive mere skarpe i beskrivelserne, mere målrettede m.m.?*

Gennem fastholdelsen af den metode og stringens vi har udviklet (til opsætning af vores mål m.m. - skema 2 og 2a), har vi erfaret, at der er flere områder, vi ikke har haft nok fokus på at måle, og udviklinger, specielt hos beboerne, vi ikke umiddelbart kan dokumentere. Der vil derfor i resultatafsnittet indimellem fremkomme mål, vi på nuværende tidspunkt ikke kan dokumentere resultatet af. Flere af disse områder ligger i virkeligheden lige for at måle, noget kan vi endda blot spørge beboerne om.

Når vi i resultatafsnittet henviser til trivselsmålinger, er det dels ud fra målinger foretaget ud fra det same spørgeskema i 1999 og 2003, samt i 2003 også et nyt spørgeskema udarbejdet af



Københavns kommune, i det vi fandt, at det var mere dækkende for vores behov i dag end det gamle spørgeskema. Det fra kommunen vil vi fremover benytte, også fordi det giver os muligheder for at sammenligne os med kommunen selv.

I alle undersøgelserne kan man sætte ét kryds pr. spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 5 er max. point. Vi fremstiller vores resultater fra disse undersøgelser på to måder.

1. En søjle der angiver tilfredsheden i % for den samlede medarbejder gruppe, eks 95 %.
2. Og på søjlen har vi sat en kasse med et tal der angiver hvad det gennemsnitlige point for spørgsmålet, eks 3,5 hvilket betyder at, medarbejderne i gennemsnit svarede 3,5 point ud af 5 i forhold til trivsel.

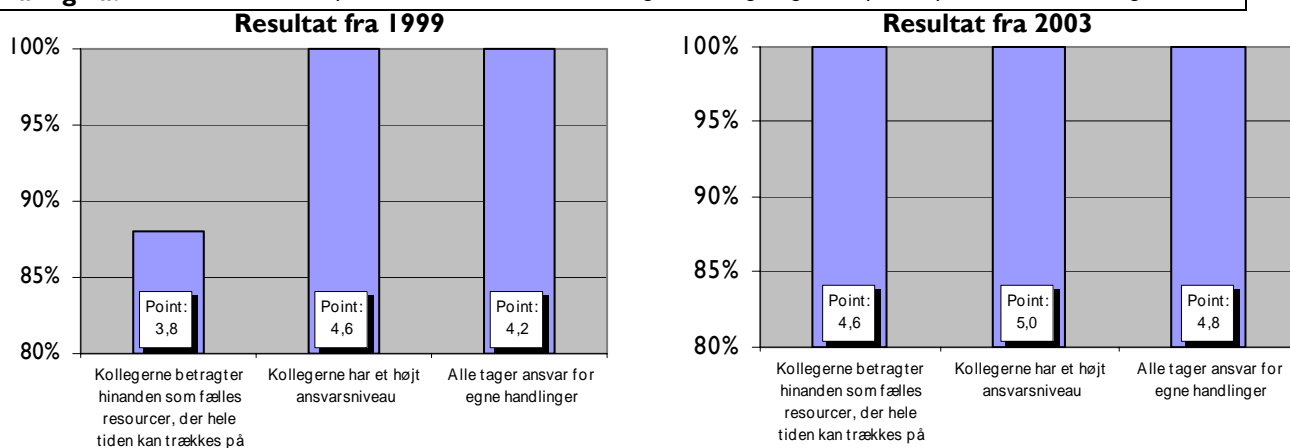
Resultatet af trivselsmålingerne er vedlagt som bilag 3 og 3a.

Resultater i forhold til ledelse og organisering

4.1 Delegering af beslutningskompetence

4.1.1 Målinger af faglige indikatorer samt evalueringerne vedr. de faglige mål

Måling Ia: At 90 % af medarb. oplever, at kunne træffe de nødvendige beslutninger og svarer positivt på dette i trivselsmålingerne.



Da ingen af spørgsmålene svarer godt nok på indikatoren, bringer vi også resultatet fra spørgsmål 13 i den nye trivselsmåling.

- Spørgsmål 13: *Jeg har frie hænder til at træffe de nødvendige beslutninger*
Resultatet er: **100 % tilfredshed, med en gennemsnitlig score på 4,3 point.**

Evaluering Ia: At medarbejderne oplever sig handlekraftige og beslutningsdygtige i forhold til den pædagogiske tilgang til beboerne, samt det øvrige arbejde på bostedet.

Som det fremgår af målingen ovenover, oplever medarbejderne sig meget handlekraftige i forhold til at træffe beslutninger i det daglige arbejde, og der er en høj tilfredshed med graden af den uddelegerede kompetence på dette område. Det, at der fremkommer en stigning i scoren i gennemsnit pr. spørgsmål, sammenstillet med resultatet fra den seneste feedbacksamtale med forstanderen, bringer os til den konstatering, at beslutningskompetencen i forhold til den enkelte medarbejdergruppe er afstemt deres behov og evner. Udtalelser fra medarbejderne i forhold til dette er bl.a.:

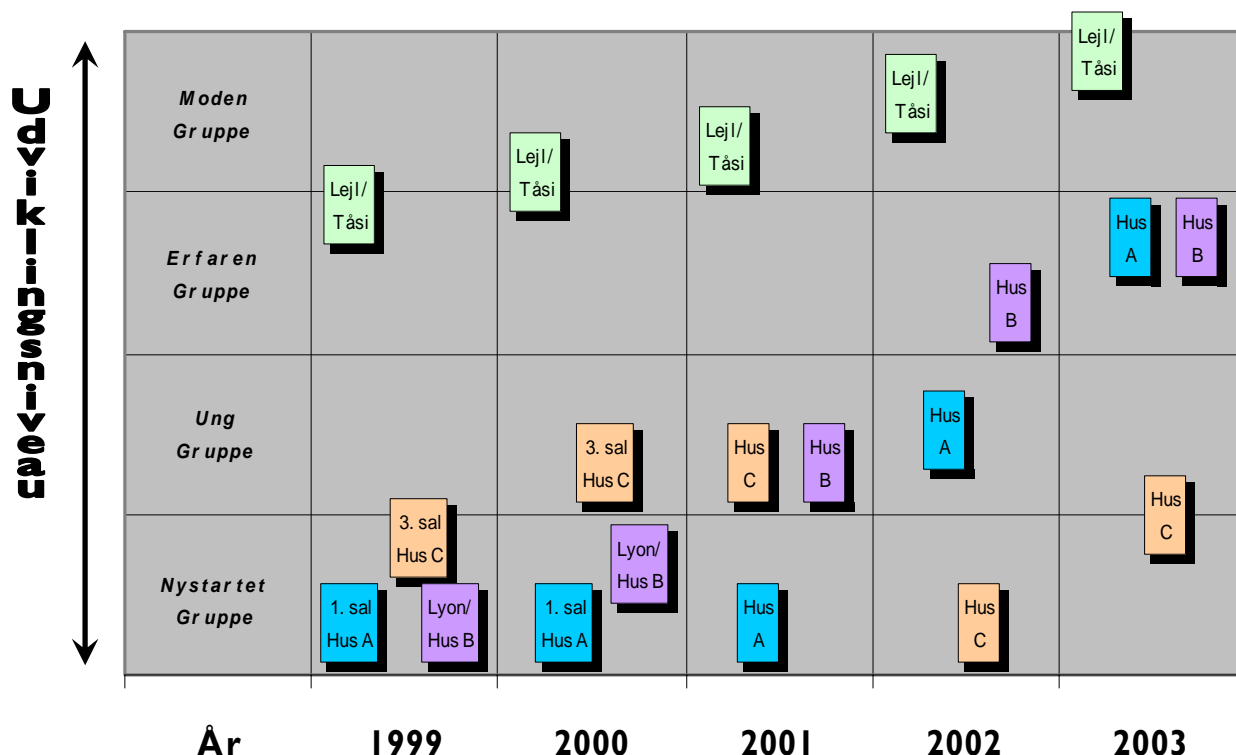
- De allerfleste konkrete beslutninger delegeres til dem, som skal udføre dem.
- Det er motiverende selv at tilrettelægge og beslutte.

Måling 2a: At grupperne udvikler større og større grad af selvstyre.

Gruppernes udviklingsniveau bliver vurderet min. hvert efterår af begge ledere med henblik på, at målrette gruppeudviklingen på det kommende p.døgn.



Skema 6: De selvstyrende gruppers udviklingsniveau 1999-2003



Forklaring til skema 6:

Skema 6 viser hver gruppes udviklingsniveau i forbindelse med selvstyre gennem årene. I de første to år har alle grupper to navne, hvilket dækker over det navn, de havde i Spaniensgade og det de fik efter udflytningen til Østerbro.

Evaluering 2a: At medarbejderne udnytter, udvikler og justerer ressourcer i deres personalegruppe, til gavn for den enkelte beboers udvikling.

Udviklingsprocessen har været forskellig i de 4 grupper. Selvstyret åbnede muligheden for at se på, hvilke ressourcer hver især havde, drøfte hvordan de bedst muligt kunne komme i spil samt afklare, hvordan vi bedst bruger hinanden. Gennem udviklingen og integrationen af selvstyret i grupperne oplever medarbejderen tydeligvis i højere og højere grad, at deres ressourcer bliver brugt og udviklet. Der er en større åbenhed i forhold til at bede om hjælp.

Selv i de perioder hvor udviklingen af selvstyret i en gruppe er gået nedad, har de alligevel arbejdet aktivt med at bruge hinanden, bl.a. bedt om supervision, hvilket er et sundhedstegn, at kunne erkende, når man har brug for støtte til at komme videre. Om gevinsten ved supervision i denne sammenhæng udtaler medarbejderne bl.a. følgende:

- At alle i gruppen får kendskab til problematikken og den enkelte medarbejders holdning til dette.
- Gruppen kan gennem dette bedre arbejde samlet med problemet og det giver fælles fodslag, til gavn for beboerne

Måling 3a: At møde- og udvalgsstrukturen evalueres og justeres minimum 1 x årligt.

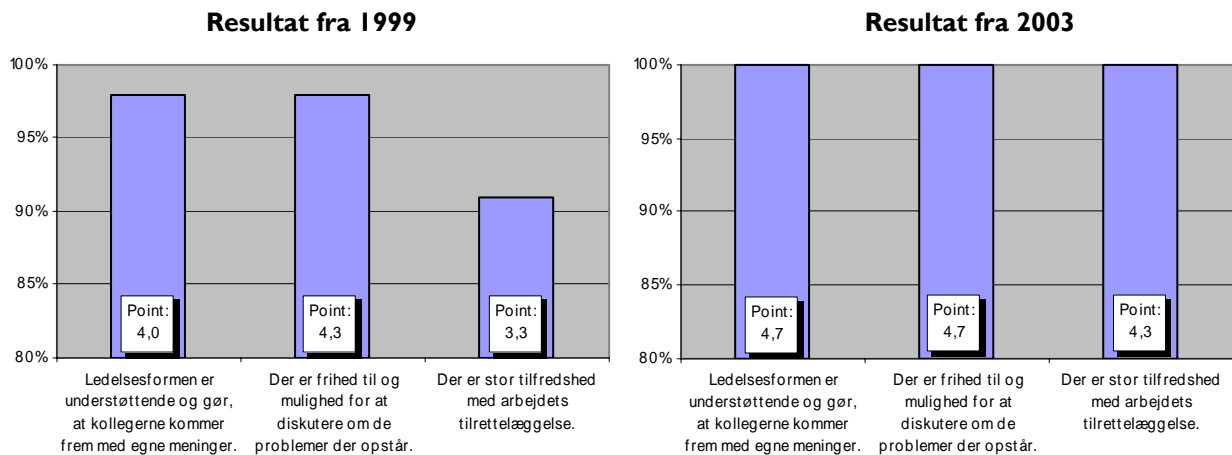
Alle møder og udvalg evalueres min. én x årligt, på årets sidste møde. Her drøftes dets fortsatte relevans, og der aftales evt. justeringer af hyppighed, længde, dagsorden deltagerkreds m.m.. Derudover justeres møderne ad hoc. Eks. har fremtidsmødet, koo- og infomødet samt fællesmødet haft varieret mødehyppighed i de seneste 3 år. I år er justeringerne bl.a. begrundet i arbejdet med denne ansøgning. S.U. og SIU møder har gennem årene haft et varieret omfang fra 2 til 7 x årligt. Generelt betragtes mødestrukturen og hyppigheden som vejledende.



Evaluering 3a: At medarbejderne oplever en møde- og udvalgsstruktur, som understøtter selvstyret og udviklingen af tilbuddet til beboerne

Medarbejderne er aktive i forhold til at afskaffe unødige møder, da de mærker, at tiden tages fra beboerne. Samtidig erfarer vi, jo mere grupperne magter i forhold til selvstyret, jo mere finder de, at møderne er vigtige og relevante i forhold til, at de kan være med til at tage relevante beslutninger. Med udgangspunkt i de to ovenstående interesser, foregår den løbende evaluering af møder og udvalg, så det har et fornuftigt leje, hvori både organiseringen kan fungere og udvikles, og beboerne kan trives og gives det tilbud, de har krav på.

Måling 4a: At 90 % af medarbejderne i trivselsmålingerne svarer, at de oplever klare kompetenceforhold.



Da vi ikke synes, at spørgsmålene svarer godt nok på indikatoren, bringer vi også resultatet fra spørgsmål 4 i den nye trivselsmåling.

- Spørgsmål 4: *Jeg ved, hvem jeg skal gå til, hvis jeg har problemer*

Resultatet er : 100% tilfredshed, med et gennemsnitlig score på 4,9 point.

Evaluering 4a: At medarbejderne oplever klare kompetenceforhold mellem grupperne henholdsvis mellem grupperne og ledelsesrepræsentanterne.

Det har været, og er forsat, en udfordring at sikre klare kompetenceforhold i en selvstyrende organisation. Vi er kommet langt med at skabe kompetenceklarhed, flere og flere forhold er nu klarlagt. Det har været en god støtte fortløbende at diskutere og justere konceptet, lige som det har været gavnligt, at benytte feedbacksamtalerne med forstanderen som et pejlepunkt i, hvordan grupperne oplever dette. Samtidig har vi set kompetenceklarhedens udvikling som en proces, idet både grupperne og ledelsesrepræsentanterne, har skullet erfare, hvilke områder der trængte til at komme klarhed over m.m. Dette er sket i takt med gruppernes udvikling af selvstyret, hvad kan de overtage m.m.. Således har det været meget virksomt at beskrive *skalaen for selvstyre*. Det har givet klarhed for grupperne hvad der skal til for, at de kan få flere og flere beføjelser udlagt og det, at de nu selv kan placere sig på skalaen, er inspirerende. Det har også været givende for lederne, at deres evalueringsredskab blev sat på papir. Det, at drøfte udvikling og kompetencer med grupperne, bliver nu nemmere, ligesom vi, gennem denne skalas udbredelse får et yderligere fælles sprog. Som en naturlig forlængelse af, at selvstyret er blevet mere integreret i grupperne, afviklede vi i 2001, den 1 af de 3 ledere således, at der efter d. 1/4-01 kun var to ledere til at støtte grupperne m.m., (forstanderen og sted. f. forstander), hvilket efterlod flere ressourcer direkte til beboerne.



4.1.2 Måling af indikator - i forhold til beboerne

Måling: At beboerne oplever, at der bliver taget stilling til deres ideer og behov i naturlig forlængelse af, at det er fremkommet.

Vi må konstatere, at vi ikke konkret har målt på denne indikator.

4.1.3 Effektivitet af den samlede indsats i forhold til delegering af beslutningskompetencen

Effekten: At indføre selvstyrende grupper med henblik på at skabe en organisation, som er handlekraftig, beslutningsdygtig og omstillingsparat, i alle forhold, til gavn for beboerne.

Vores faglige vurdering er, at selvstyrets integration har en positiv effekt i forhold til beboerne, idet beslutningerne vedr. de fleste forhold på bostedet nu tages af, eller i samarbejde med, de medarbejdere, der er tættest på beboerne, og som ved, hvad der er aktuelt, relevant og hvad der ikke er. Vores faglige vurdering bygger også på brugernes tilfredshed - i forhold til de tiltag og tilbud, de tilbydes.

4.1.4 Refleksioner og perspektivering

Vi har haft en opfattelse af, at vi vidste mere præcist, hvordan organisering med selvstyre virkede i forhold til beboerne. Det viser sig, at det overvejende er vores tolkninger. De manglende konkrete målinger i forhold til beboerne, vil vi arbejde med at gennemføre, så vi får en viden om, om beboerne reelt oplever en hurtig stillingtagen til dem og deres problemområder. Vi skal derudover være opmærksomme på, hvad der skal til for at "holde gryden i kog" i personalegrupperne, – nu hvor de fleste er langt i implementeringen af selvstyret. Det er vigtigt, at grupperne fortsat oplever udfordringer, udvikling m.m. således, at den høje motivation og engagementet fortsætter. Vi vil derfor sammen afklare, hvad det næste skridt i organisationens udvikling kunne være, og hvad der skal til for at selvstyret som organisationsform fortsat har samme positive effekt.

Resultater i forhold til Ledelse og organisering

4.2 Kompetenceudvikling

4.2.1 Målinger af faglige indikatorer og evalueringerne vedr. de faglige mål

Måling 1a: At der afholdes de aftalte samtaler (mus-samtaler, gruppevis kompetenceudviklings-samtaler)

Nedenfor vises fordelingen af mus-samtaler og kompetenceudviklingssamtaler med grupperne.

- 1999** Alle individuelle mus-samtaler blev afholdt.
- 2000** Individuelle mus-samtaler med det tekniske, administrative personale og sted. f. forstander blev afholdt. Resten ventede grundet flytteperioden.
- 2001** Ingen individuelle mus-samtaler eller gruppe kompetenceudviklingssamtaler, grundet flytteperioden.
- 2002** Individuelle mus-samtaler med teknisk og administrativt personale, samt opstarten på gruppe kompetenceudviklingssamtaler på p-døgn for alle grupper.
- 2003** Evaluering af mus-konceptet, herunder fastlæggelse af gruppe-kompetenceudviklingssamtaler. Disse er nu aftalt og gennemført med alle grupper. Der er planlagt mus-samtaler med alle medarbejdere i januar, februar og marts 2004. (De skulle have været afviklet i okt./nov. 2003, men er udskudt gr. denne selvevaluering).

Evaluering 1a: At de udviklingstiltag, der sættes i gang individuelt og i personalegrupperne, skal opleves nærværende, vedkommende og relevante.

Efter at mus-samtaler blev indført på Vinklen i 1990, har det været en stor støtte i forhold til udviklingen af den enkelte medarbejders kompetence. Det har understøttet den faglige udvikling og i særdeleshed været et værktøj til at adskille det personlige og faglige felt på en passende



måde. Efter selvstyret blev indført, har vi erfaret, at der også var behov for at udvikle de individuelle kompetencer i gruppen for at styrke gruppens kompetence som helhed. Gennem gruppekompentence-udviklingsarbejdet har der bl.a. vist sig et behov for støtte og undervisning i forhold til flere områder bl.a. i kommunikation.

Vores nye kombination med gruppeudviklingssamtaler og individuelle samtaler tror vi, vil understøtte, at det fortsat er de relevante tiltag, der sættes i gang.

Måling 2a: At vi udnytter de ressourcer og kompetencer, der er ét sted/i én personalegruppe, til udvikling andre steder og i andre grupper.

Trivselsmålingen på Vinklen anvendes til fremstilling af denne måling. Vi har udvalgt 5 spørgsmål vedr. dette emne. Medarbejderne har svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 5 = helt enig, og det er gennemsnittet af de afgivne point, som er vores måling. Spørgsmålene er følgende:

- Kollegerne betragter hinanden som fælles ressource, der hele tiden kan trækkes på.
- Ingen er bange for at får egne ideer og tanker brugt – lavet om.
- Der er meget stor åbenhed mellem kollegerne om faglige indhold.
- Nye ideer afprøves og gives altid en chance.
- Der er stor respekt om den enkelte kollegas evner og kunnen.

1999 Gennemsnitsscoren var på 3,8 point

2003 Gennemsnitsscoren var på 4,5 point

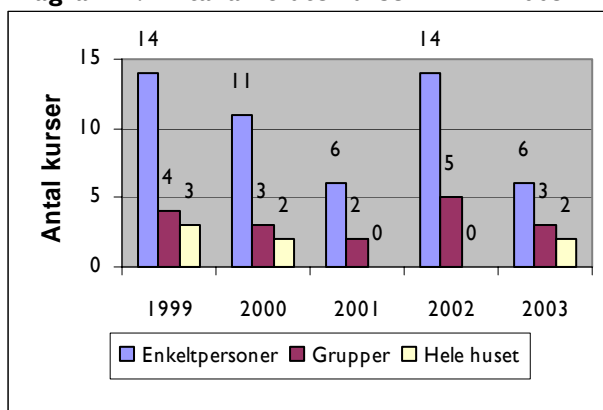
Som det fremgår, er der en markant stigning i oplevelsen af, at ressourcerne udnyttes fra én gruppe til en anden. Dette mener vi skyldes, at grupperne har udviklet sig i en sådan grad, at de nu er åbne overfor hinanden. Ser hinanden som en ressource og ikke som konkurrenter.

Konkret har der i 2002 og 2003 været minimum 7 tiltag/aktiviteter i forhold til beboerne, hvor personalegrupperne har udviklet ud fra hinandens metoder, ideer, værktøjer m.m.

- Som eks. kan nævnes: skabelon til afdækning af ADL-færdigheder og sociale kompetencer, måder at lave aftensmaden på, venne-spillet, beboermøders afvikling o.l.

Måling 2b: At der løbende udvikles og afholdes kursus- og undervisningsforløb.

Diagram 4: Antal afholdte kurser 1999 - 2003



Diagrammet viser antallet af kurser i forhold til enkeltpersoner, grupper og for hele huset. Kurserne spænder fra 2 til 7 dages varighed.

Måling 2c: At der sker en erfaringsudveksling med eksterne personer, bosteder, organisationer m.fl., hvor vi både er bidragende og modtagende.

Nedenfor fremgår det, hvor mange gange vi har bragt artikler i div. blade/aviser.

1999: 2 **2000:** 0 **2001:** 1 **2002:** 3 **2003:** 5

I forhold til besøg af andre: Vi har haft besøg af forskellige grupper i forskellige sammenhæng. Bl.a.: andre pædagoger og studerende fra Danmark, øvrige gæster fra ind og udland, som alle ønskede dels at se stedet og dels at høre om vores pædagogik og metoder m.m. I gennemsnit har pædagoger/ledere haft besøg af 6 grupper af ovenfor



nævnte kategori om året. De fleste besøg ligger i de sidste 2 år, eks. 10 besøg i 2003. Beboerne har jævnligt besøg fra deres arbejdspladser, skoler m.m. for at vise frem, hvordan de bor. Der er i gennemsnit 4 besøg om året i hver gruppe. I forhold til besøg **hos andre**: Vi har været på 3 studiebesøg på andre bosteder, institutioner og skoler, fra 1998 til 2003.

Evaluering 2a, 2b, 2c: At personalet individuelt og gruppevis oplever kompetenceudvikling.

Medarbejderne på bostedet oplever, at de kompetencer og ressourcer de har, bliver udnyttet og udviklet, og at vores metoder er tilstrækkelige og støttende. Vores faglige vurdering er, at selvstyret underbygger og skaber en kultur, der gør, at alle medarbejderes kompetencer kan komme i spil, og at der er brug for alle de nuancer medarbejderne repræsenterer. I selvstyre-konceptet er holdningen bl.a., at alle er lige betydningsfulde, hvad enten man er vikar, ny medarbejder eller gammel i gårde. Vores kurser, både dem vi køber, og dem vi selv afholder, anser vi for understøttende i forhold til den faglige og personlige udvikling. Ved at sikre, at alle gennemgår dels et introforløb og dels fælleskurserne for huset, får og udvikler vi et fælles sprog, arbejdsgrundlag og kultur. Gennem dette understøtter vi samarbejdet i grupperne og i hele huset, hvilket i sidste ende styrker samarbejdet omkring beboerne.

Vi finder det meget inspirerende at besøge andre bosteder, det har konkret betydet, at vores pædagogiske tilgang er blevet udvidet med tiltag, som vi ikke selv umiddelbart var kommet frem til. Dette gør, at vores arbejde med beboerne er blevet opkvalificeret, og at vi som bosted ikke kun bliver selvrefererende i forhold til udvikling m.m..

4.2.2 Måling af indikator - i forhold til beboerne

Måling: At beboerne udvikler evner og færdigheder og dermed større selvstændighed.

Vi kan i beboernes statusrapporter, gennem de seneste 3 år måle, at 37 af beboerne har udviklet flere evner, færdigheder og større selvstændighed. 3 beboere har beholdt en status-quo i deres udvikling, og én beboer er under observation for demens.

4.2.3 Effektivurdering af den samlede indsats i forhold til kompetenceudvikling

Måling: At der kontinuerligt sker udvikling af medarbejdernes viden og kompetencer således, at de kan imødekomme beboernes behov, samt de øvrige krav, der stilles til opgaveløsningen.

Gennem vores fælles kurser får vi fællesreference, viden og sprog, der inspirerer os til at udvikle vores fælles praksis. Dette, sammenholdt med gruppernes udvikling af hinandens redskaber, giver Vinklen en stor styrke og faglig bredde at møde beboerne med. Det gør, at vi kan imødekomme flere udfordringer fra beboerne. Selvstyret i hele organisationen ser vi som det afsæt, der har åbnet muligheden for denne fælles platform. Ligesom denne platform hjælper os til at prioritere i forhold til de øvrige krav om opgaveløsninger, der stilles. Vi har lettere ved at vælge til/fra samt finde ud af hvem, der skal løse bestemte opgaver. Vi kan via det brede kendskab til hinandens forcer, løse flere opgaver, end vi kunne tidligere.

Vi har erfaret, at ved at kunne trække på den varierede viden, der er repræsenteret i grupperne, kan der løses flere komplicerede opgaver på en bredere måde.

4.2.4 Refleksioner og perspektivering

Det er ikke altid, at vores nye tiltag og forandringer udspringer af bevidste strategiske overvejelser. De mange forandringer, der har været for bostedet gennem en årrække, den hastighed vi ofte har i vores dagligdag samt bestræbelserne på at skabe nye tiltag, har indimellem gjort, at vi knapt har kunnet følge med og gennemføre de aftalte procedurer, vi har i huset. Det har nogle gange betydet, at vi har ændret metoder. Mus-samtalerne er et eksempel: i en periode blev de



ikke gennemført og gruppeudviklingssamtaler startede. På denne måde er vores praksis indimellem kommet før vores bevidste valg. I dette tilfælde viste det sig som en god ide, en metode, som nu er implementeret. Det er dog ikke altid, at vores ændringer af det aftalte giver denne positive effekt. Det er derfor vigtigt, at vi husker at overveje nye tiltag/ændringer op imod det, vi i forvejen har, inden nyt sættes i gang.

Vi har hentet megen god inspiration ved at besøge andre bosteder, vi har bare gjort det alt for lidt. Vi hænger lidt for meget fast i vores egen hverdag med fare for, at vi kan begrænse vores faglige udvikling. Vi vil gerne besøge flere steder og må konstatere, at vi bliver nødt til at sætte det i system for at sikre, at det bliver gennemført, så vi kan få den inspiration til vores hverdag, som er så vigtig. Vi vil fortsat vægte kompetenceudvikling højt, idet det er med til at understøtte oplevelsen af, at Vinklen er en god arbejdsplads. Dette er vigtigt for os, for at sikre, at vi også fremover kan tiltrække kvalificerede pædagoger med et højt fagligt niveau, specielt i en tid, hvor der er mangel på pædagoger.

Resultater i forhold til ledelse og organisering

4.3 Arbejds miljø

4.3.1 Målinger af faglige indikatorer og evalueringer i forhold til de faglige mål.

Måling Ia: At de aftalte møder i SIU afholdes.

Der er planlagt 4 møder pr. år, nedenstående oversigt viser **afholdte** SIU-møder fra år 2000 – 2003:

2000:	3	2001:	3	2002:	4	2003:	3 (pt.)
--------------	---	--------------	---	--------------	---	--------------	---------

Måling Ib: At vi har en dækkende APV, som fortløbende evalueres og justeres.

APV'en var fuldt gennemført i 2002 og er siden revideret 4 gange, senest maj 2003. Vi vil som planlagt foretage nye APV-undersøgelser hvert andet år med efterfølgende arbejdsmiljøfremmende tiltag.

Måling Ic: Ved arbejdstilsynets (AT) skal vi registreres som en Niveau-I arbejdsplads

Arbejdstilsynet kom på et tilpasset tilsyn d.17. juni 2003, hvor de i vurderingen indplacerede bostedet til at være en Niveau-I arbejdsplads, bl.a. begrundet i at, citat: ” ... Med i vurderingen er det forhold, at virksomheden har en meget flot arbejdsvurdering, hvor det psykiske arbejdsmiljø, som er et af virksomhedens kerneområder, er indarbejdet.”, citat slut.

Måling Id: At bostedet ved et sundhedsfagligt tilsyn, bliver vurderet som **tilfredsstillende**.

D. 22. april 2003 havde vi sundhedsfagligt tilsyn af Embedslægeinstitutionen, der vurderede, at Vinklen fungerede **tilfredsstillende** ud fra et sundhedsfagligt synspunkt.

Evaluering Ia, Ib, Ic, Id: At det psykiske arbejdsmiljø prioriteres af såvel ledelse som medarbejdere.

Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø prioriteres højt på Vinklen. Således arbejdes der med dette både på SIU-møder, og i dagligdagen. At vi har fået kommentaren ”... meget flot arbejdsplads-vurdering” i forhold til vores arbejde med det psykiske arbejdsmiljø af AT, er noget vi værdsætter højt, da det vidner om en stor indsats på dette område, som er grundlæggende i forhold til vores arbejdsmiljø og trivsel. AT har efterfølgende ringet og bedt om vejledning i forhold til nogle af de voldsforebyggende aktiviteter, bl.a. de frigørelsesteknikkurser vi har iværksat.



Måling 2a: At alle forhold om vold og trussel om vold indberettes og behandles i SIU.

Alle indberetninger om vold og trusler om vold behandles på SIU-møderne. Om alle forhold vedr. vold og trusler om vold indberettes er umuligt at måle. Det diskuteres jævnligt i grupperne, på vikarmøder og på koo- og infomøderne, hvilke forhold der skal indberettes, således at de generelle retningslinier er kendt for alle. I sidste ende er det den enkelte medarbejders personlige vurdering af situationen, der afgør, hvorvidt der laves indberetning eller ej.

Måling 2b: At alle medarbejdere undervises i frigørelsesteknik.

Vi har siden 1993 afholdt en række frigørelsesteknik-kurser når vi har haft nye medarbejdere. Frem til 1998 afholdt vi kurser ca. hvert andet år. Grundet *flytteperioden*, har disse været sat i bero fra nov. 1998 og frem til 2003, hvor vi har afholdt grundkurset igen.

Måling 2c: At alle medarbejdere tilbydes opfølgning hvert 2. år.

Opfølgningsdagene på grundkurset i frigørelsesteknik blev afholdt første gang i 1994, og derefter har vi løbende afholdt dem hvert andet år frem til nov. 1998, hvor de blev sat i bero pga. *flytteperioden*. Vi har nu igen afholdt opfølgning i år 2003.

Måling 2d: At alle medarbejdere har ajourførte ambulanceplaner.

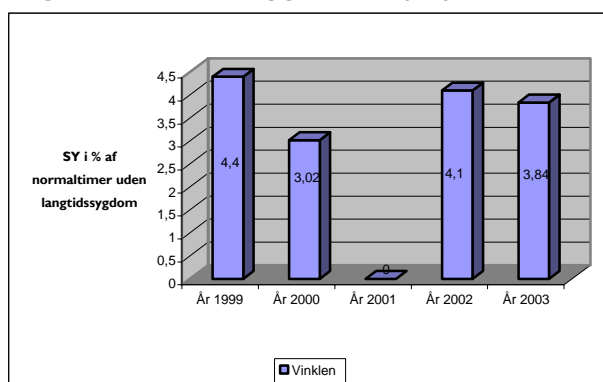
Alle medarbejdere, både pædagogisk- og teknisk/administrativt personale og vikarerne, har ambulanceplaner. Disse checkes én gang i kvartalet, af den ene sikkerhedsgruppe, for at sikre at oplysningerne er ajourførte.

Evaluering 2a, 2b, 2c, 2d: At der iværksættes og udvikles voldsforebyggende aktiviteter således, at medarbejderne oplever tryghed og sikkerhed i udførelsen af arbejdet – også dér hvor der kan være vold og trusler om vold.

De voldsforebyggende aktiviteter der beskrives ovenfor, opleves som gode og understøtter medarbejdernes oplevelse af tryghed. Det er tydeligt, at trygheden blandt medarbejderne er større efter disse kurser, og de føler, at de bedre kan bruge hinanden hvis, der opstår en voldsom situation. Som supplement til vores øvrige aktiviteter, overvejer vi at afholde et ”kropskrænkelseskursus”, for at tilføje flere værktøjer til at håndtere, når beboerne udviser voldsom adfærd.

Måling 3a: At sygefraværet er lavt og ligger under 5 %.

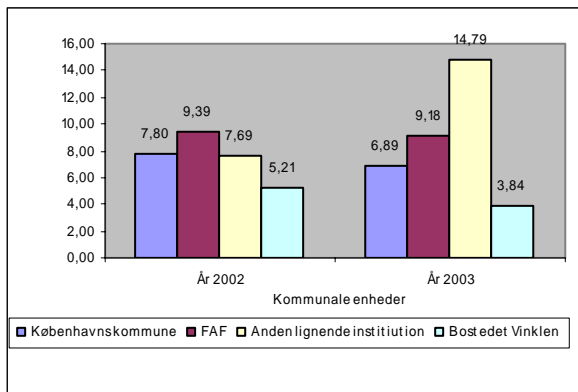
Diagram 5: Vinklens sygefravær (SY) 1999 – 2003



Forklaring til diagram 5:

Diagrammet viser Vinklens sygefravær målt i % uden langtidssygdøm. Langtidssygefraværet er taget ud da der kun har været tale om langtidssygdøm vedr. fysiske forhold. (Tallet for år 2001 kunne ikke fremskaffes via sygefraværstikkerne).

Som det fremgår, har vi i alle årene ligget under de 5 %.

**Diagram 6: Vinklens sygefravær i % sammenlignet med 3 andre kommunale enheder****Forklaring på diagram 6:**

Diagrammet sammenligner Vinklens sygefravær med Københavns kommune generelt, Familie og arbejdsmarkedsforvaltningen og et andet sammenligneligt bosted i kommunen. Alle stolper viser den samlede % af sygefravær inkl. langtidssygdom.

Som det fremgår ligger vi 2½ % lavere i 2002 og ca. 3 % lavere i 2003 end den enhed der har den næstlaveste sygefravær.

Måling 3b: At trivselsmålingen viser en tilfredshed på minimum 90 %.

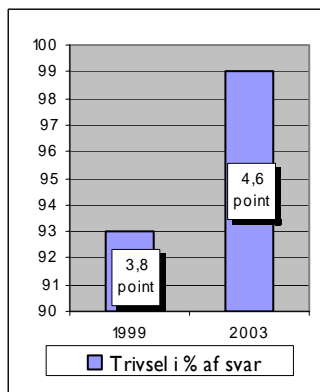
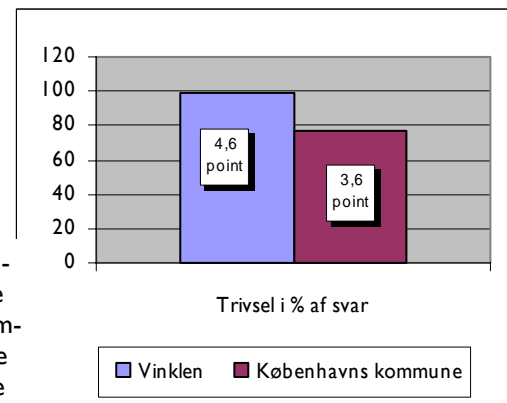
Diagram 7: Gennemsnitlig trivsel 1999 og 2003 – gammelt skema

Diagram 7 viser den gennemsnitlige % af trivsel, ud fra det samlede spørgeskema i årene 1999 + 2003.

Diagram 8 viser Vinklens gennemsnitlige % af trivsel, ud fra det nye spørgeskema, fra Kommunen, sammenholdt med det gennemsnitlige resultat fra det personalepolitiske regnskab for kommunen 2003.

Diagram 8: Gennemsnitlig trivsel 2003 – nyt skema

Evaluering 3a, 3b: At det fysiske og psykiske arbejdsmiljø opleves sundt.

Vores arbejdsmiljøfremmende aktiviteter ser ud til at virke efter hensigten. Trivselsmålingerne viser, at medarbejdernes trivsel gennem årene har været god, og seneste måling viser, at den er steget yderligere. Det er vores vurdering, at vi har et godt og sundt arbejdsmiljø, som er præget af en god stemning blandt medarbejde.

4.3.2 Måling af indikator i forhold til beboerne

Måling: At arbejdet med de episoder og indberetninger, der handler om vold og trussel om vold fra beboerne mod personalet, medfører ændret pædagogisk praksis.

Alle indberetninger omhandlende vold, eller trussel om vold mod personalet fra beboerne behandles og vurderes på SIU- møderne i forhold til at foreslå ændret praksis overfor beboerne. Dette skete i år 2001: 7 gange; i år 2002: 6 gange; og i år 2003: 3 gange.

4.3.3 Effektiv vurdering af den samlede indsats i forhold til arbejdsmiljøet

Formål: At arbejdet tilrettelægges således, at det understøtter medarbejdernes trivsel, sundhed og tryghed bedst muligt, med henblik på, at de kan være fysisk og psykisk tilstede for beboerne.

Den høje grad af trivsel og det lave sygefravær understøtter, at medarbejderne kan være til stede psykisk og fysisk for beboerne, og at de er klar og motiverede til at yde den assistance til

beboerne som forventes af dem. Det sunde arbejdsmiljø giver en god stemning, som er drivkraften i det daglige arbejde med beboerne på Vinklen.

4.3.4 Refleksion og perspektivering

Udfordringen for os er at fastholde vores nuværende høje niveau af trivsel og lave niveau af sygefravær på bostedet. Det vil vi gøre ved, at vi fortsat forholder os kritisk til vores arbejdsmiljø tage problemer i opløb og debattere åbent og ærligt med hinanden.

Resultater i forhold til produkter og ydelser

4.4 Brugerindflydelse

4.4.1 Målinger af faglige indikatorer og evalueringer i forhold til de faglige mål

Måling Ia: At der afholdes beboermøder med min. 80 % mødedeltagelse og beboerrådsmøder, med deltagelse af 95 % af medlemmerne.

Diagram 9: Beboernes deltagelse i % over 3 år - Beboermøder

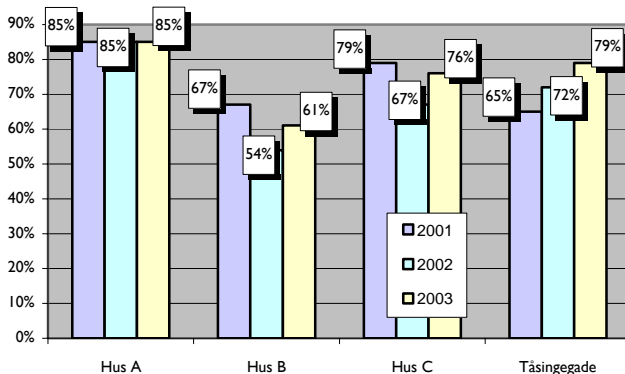
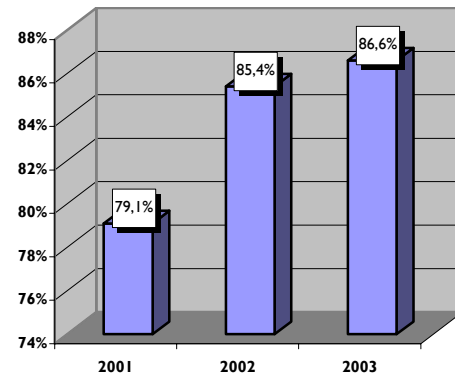


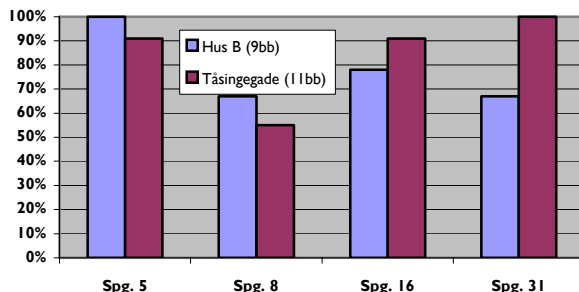
Diagram 10: Medlemmernes deltagelse i % over 3 år - Beboerrådsmøder



Måling Ib: At min. 90 % af beboerne svarer at de selv bestemmer i forhold til spørgsmål 5 + 8 + 16 + 31 i spørgeskemaundersøgelsen.

Diagram 11: Tilfredshed i forhold til udvalgte spørgsmål fra trivselsmåling i 2003 – nyt skema

- Spørgsmål 5:** Hvem bestemmer hvem du må have besøg af?
- Spørgsmål 8:** Hvem der må gå ind i din lejlighed, hvis du ikke åbner / er hjemme?
- Spørgsmål 16:** Hvor rent der skal være i din lejlighed?
- Spørgsmål 31:** Hvornår du skal komme hjem?



Forklaring til diagram 11:

Diagrammet viser, hvor mange procent af beboerne, der oplever selvbestemmelse i forhold til ovennævnte 4 spørgsmål. Det er p.t. kun 2 afdelinger, der har deltaget i denne undersøgelse, jvf. vores udviklingsplan.

Evaluering Ia, Ib: At medarbejderne støtter og udvikler beboernes selv- og medbestemmelse og forståelse af div. begreber bl.a. demokrati.

Det er en konstant udfordring for os at motivere beboerne til at deltage i beboermøderne, da der er meget andet, som også er vigtigt for de unge mennesker. Det kræver fortsat stor kreativitet og inspiration blandt medarbejderne. Beboermødernes succes bør dog ikke kun må-



les/vurderes ud fra mødedeltagelsen, men også ud fra hvor længe beboerne kan koncentrere sig, og hvor engagerede de er - faktorer, som ikke fremgår af graferne. I forhold til engagementet hos beboerne ser vi en stigning, når vi på møderne arbejder med temaer og emner. Dette vil vi derfor eksperimentere mere med. I forhold til deltagelse i beboermøderne er det kun Hus B, der ligger langt fra målet, fordi der er 3 beboere, som hver gang ikke ønsker at deltage. Målet er fortsat en mødedeltagelse på 80 % på alle afdelinger, hvilket vi vurderer, er realistisk. Vores mål om 95 % deltagelse af medlemmerne i beboerrådsmøderne er højt sat, dog er det fortsat vigtig at arbejde henimod dette, idet medlemmerne repræsenterer en hel beboergruppe. Gennem det planlagte arbejde med selv- og medbestemmelse forventer vi, at stigningen i mødedeltagelsen fortsætter, som det er sket i de sidste 2 år. Diagram 11 viser, at der er forskel på beboernes oplevelse af selvbestemmelse på de 2 afdelinger og dette afspejler nøje indsatsen omkring emnet. Tåsingegade har arbejdet længe med begreberne demokrati, selv- og medbestemmelse, hvorimod Hus B er i opstartsfasen i forhold til arbejdet med disse begreber, ligesom de 2 beboergrupper har et meget forskelligt udgangspunkt, udviklingsmæssigt. Vi mener, at det er realistisk at arbejde mod, at 90 % af beboerne oplever selvbestemmelse på spørgsmålene.

Måling 2a: At beboerne bliver bedre til at udtrykke meninger om forhold i deres liv, i stedet for at svare: "Det ved jeg ikke".

Vi har ingen målinger eller konkret dokumentation på udviklingen i beboernes evne til at udtrykke behov i eget liv.

Vi observerer dog en positiv udvikling i de ytringer, beboerne kommer med, når madplan, indkøb til fællesrum, ferier, m.m. planlægges, og når vi taler med dem om personlige forhold.

Evaluerings 2a: At medarbejderne støtter og udvikler beboernes lyst og kompetence til at bestemme i eget liv.

Gennem beboermøder, beboerråd og individuel samtale giver vi beboerne et rum til at ytre sig om ønsker og behov i deres liv og hverdag. På denne måde opbygger beboerne en bevidsthed om, at deres mening betyder noget. Beboerne er blevet mere tydelige i forhold til at formulere deres behov, og vi støtter dem i at blive mere bevidste om deres ønsker og drømme.

Vores faglige vurdering er, at jo mere vi er opmærksomme på at give beboerne tid til at finde ud af egne behov, støtte dem i at danne meninger og beslutte sig, jo flere positive erfaringer får de, og jo mere tør de bestemme selv.

Måling 3a: At beboernes pædagogiske handleplaner kun udarbejdes i samarbejde med beboerne.

Da det er et nyt mål (2003), udelukkende, at udarbejde handleplaner i samarbejde med beboerne fra bunden af, har vi ikke mange erfaringer med dette. På nuværende tidspunkt afprøver vi forskellige metoder at udvikle dette samarbejde på. Derfor har vi ikke en fast procedure der bruges i hele huset.

Det er p.t. kun gennemført i forhold til to beboere.

Evaluerings 3a: At beboerne er bevidste om og indforstået med de aftaler, der er indgået på deres planlægningsmøder.

Det er vores faglige vurdering, at den enkelte beboer - ved selv at udarbejde sin handleplan - har større lyst til at følge den. Derfor er det en styrke med hensyn til opfyldelsen af dette mål, at vi er ved at ændre procedure. Den procedure, vi generelt følger i dag giver også indflydelse, dog ikke på samme måde. Det er vores vurdering, at langt de fleste beboere er bevidste om og indforstået med aftalerne på deres planlægningsmøder, hvilket bliver endnu bedre, når de nye ændringer er færdigudviklede og implementeret.



4.4.2 Måling af indikator i forhold til beboerne

Måling: At beboere og pædagoger aktivt arbejder med de forhold hvor beboerne ønsker ændret/øget indflydelse.

Ved interviewundersøgelse i beboergruppen fremgik det, at beboerne ønskede øget indflydelse:

- Ved ansættelse af nye medarbejdere.
- Ved skift til ny kontaktperson.

Dette har vi efterfølgende arbejdet med på beboermøder, personalemøder og fremtidsmøder for at lægge retningslinier i forhold til. Vi er endnu ikke færdige med dette, da det er et nyt mål, og det er vigtigt at give god tid til at finde ud af, hvad præcist beboerne kan have indflydelse på og i hvilken grad.

4.4.3 Effektivisering af den samlede indsats i forhold til beboerindflydelsen

Formål: At beboerne sættes i stand til at yde mest muligt indflydelse på eget liv. Samt at beboerne har indflydelse på de ydelser, vi tilbyder.

Deltagelsen i beboermøderne og beboerrådet styrker beboernes forståelse for den demokratiske beslutningsproces og styrker deres forståelse for selv- og medbestemmelse.

Ved at støtte beboerne individuelt i at danne meninger, oplever vi, at de er blevet bedre til at fremkomme med synspunkter, dels på møderne og dels i hverdagen. Når beboerne oplever, at de bliver hørt, og at deres mening har betydning, får de større selvtillid. Beboerne får også en bedre forståelse for egne muligheder og rettigheder, og derigennem en bedre mulighed for at være med til at lave den mest optimale handleplan.

4.4.4 Refleksion og perspektivering

For fortsat at understøtte udviklingen af beboernes indflydelse vil vi udvikle form og indhold på beboermøderne og i beboerrådet således, at flere beboere finder det givende at deltage. Vi vil også have fokus på at udvikle metoder og redskaber, der inspirerer og støtter beboerne i at udvikle holdninger og træffe beslutninger.

Vi har erfaret, undervejs i arbejdet med denne ansøgning, at der er flere indikatorer, hvor vi ikke har fået spurgt beboerne om deres synspunkter. Det ligger lige for at gøre - i langt højere grad end vi gør det i dag.

Vores største udfordringer gennem de næste år bliver at samle erfaring om og udvikle metoder, der giver beboerne mere indflydelse ved skift af kontaktperson og ved ansættelse af nye medarbejdere, hvilket er de to områder beboerne ønsker mere indflydelse i forhold til (viste det sig ved den seneste undersøgelse 2003).

Resultater i forhold til produkter og ydelser

4.5 Målinger af faglige indikatorer og evalueringer i forhold til de faglige mål

Måling 1a: At økonomistyring og hjemmedag tilrettelægges individuelt.

Typer af økonomiske styresystemer:

- Økonomisk umyndiggjort, fuld administration
- Ugentlig udbetaling af kost- og lommepenge
- Ugentlig udbetaling af lommepenge
- Udbetaling af kost- og lommepenge hver 14. dag
- Forvalter selv hele pensionen

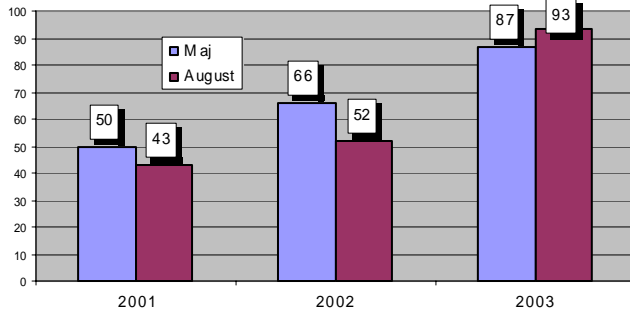
Typer af tilbud om hjemmedage:

- Gør det selv, uden pædagogisk støtte
- Gør det selv (kan hente en pædagog)
- 2-3 timer hver 14. dag
- 1 ugentlig hjemmedag m. pædagogisk støtte
- ½ ugentlig hjemmedag m. pædagogisk støtte (eftermiddag)



Måling 1b: At vi tilbyder aktiviteter i beboernes fritid, der er målrettet mod udvikling af deres sociale relationer og kompetencer. (Tirsdagsklub)

Diagram 12: Antal beboere som deltagere i Tirsdagsklubb



Forklaring til diagram 12:

Diagrammet viser antal beboere, som deltager i Tirsdagsklubben i en måned (= max. 4 gange). Dette er målt to x årligt i gennem 3 år. Der kan maksimalt være 172 deltagere på en måned.

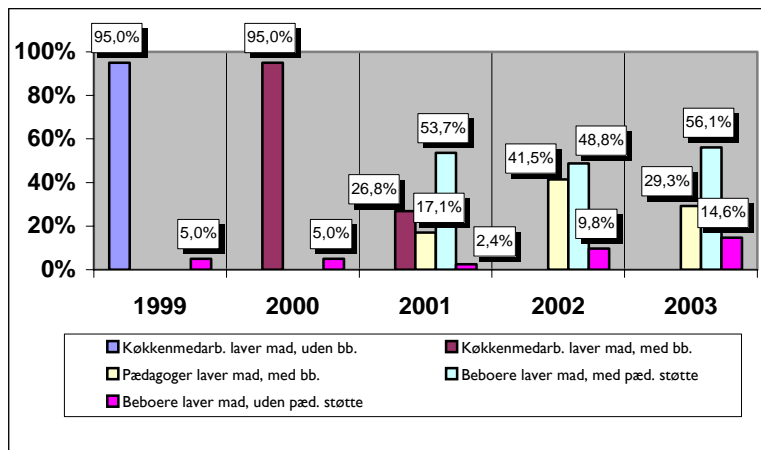
Deltagerstigningen i klubben, vurderer vi, skyldes beboernes øgede indflydelse på klubbens indhold.

Evaluering 1a, 1b: Ydelserne skal være dækkende for hele beboerens udvikling, både almindelig daglig læring (ADL), og personlig udvikling.

Vores differentierede ydelser støtter beboerne i deres udvikling af både færdigheder og social formåen. Gennem fortløbende registreringer, målinger og vurderinger afdækker vi om ydelserne benyttes og tilfredshedsgraden hos beboerne, i forhold til beboernes ønsker og behov. Inden for rammen (botilbud) giver vi et varieret og dækkende tilbud. Vi kunne dog godt ønske os muligheden for, at give tilbud inden for dagbeskæftigelse, da flere af vores beboere har et udækket behov der.

Måling 2a: At tilberedelsen af aftensmaden tilrettelægges med udgangspunkt i beboergruppen.

Diagram 13: Udviklingen af beboernes medbestemmelse på madlavningen 1999 - 2003



Forklaring til diagram 13:

Antallet af søjler i hvert år angiver, hvor mange muligheder beboerne havde at vælge imellem, det pågældende år. Søjlerne angiver hvor mange % af beboerne der benytter den pågældende ydelse.

Den seneste tilfredshedsundersøgelse i forhold til aftensmaden viste, at alle beboere nu var meget tilfredse. (Undersøgelsen kan rekvireres, eller ses ved et besøg).

Evaluering 2a: Ydelserne skal afspejle beboernes funktionsniveau og interesser.

Som det fremgår af grafen ovenfor, giver vi nu et mere differentieret tilbud i forhold til madlavning for at imødekomme udviklingen hos beboerne. Dette er også gældende i forhold til andre ydelser, eks. laver vi undersøgelser om aktiviteterne i weekenden for at sikre, at de lægger op til det næste udviklingstrin hos beboerne, så det giver dem læring og dermed udvikler deres funktionsniveau. Generelt er vi blevet bedre til, i personalegrupperne, at overveje om en given aktivitet er noget vi skal sætte i gang, eller om det er noget beboerne skal støttes i selv at klare for derved at opnå flere færdigheder.



Måling 3a: At det for hver ydelse skriftligt fremgår, hvad der er dennes formål lærings- og udviklings mulighed for beboerne (hjemmedage, madlavning, weekendtilbud, Tirsdagsklub).

Vi har målt på følgende 4 områder:

- Hjemmedage: er beskrevet i Vinklens håndbog (pkt. 5.4)
- Weekender på Bostedet Vinklen: er beskrevet i håndbogen (pkt. 7.1)
- Tirsdagsklubben: er beskrevet i håndbogen (7.6)
- Bostedet Vinklen har ikke et fælles koncept for madlavning, da proceduren er forskellig for de 4 afdelinger. Nogle afdelinger har formuleret en praksis for støtten m.m., andre har ikke.

Evaluering 3a: Ydelserne skal have et fagligt mål.

I Vinklens håndbog har vi generelle beskrivelser af hovedparten af alle forhold og ydelser på bostedet, herunder afholdelsen af en hjemmedag. Hver beboers hjemmedag er beskrevet i deres handleplan, hvor mål og udviklingspotentiale er klarlagt. Koncepterne for vores ydelser er velbeskrevet og lige til at udføre/handle ud fra. I flere tilfælde mangler vi dog den egentlige formålsbeskrivelse og klarlæggelse af, hvad der er læringsmålet i ydelserne. Dette ser vi som enkelt at rette op på, da disse er kendt af os og er baggrunden for, at ydelsen overhovedet bliver oprettet, det er bare ikke nedskrevet, hvilket det vil blive snarest.

4.5.1 Måling af indikator i forhold til beboerne

Måling: At ydelser evalueres og justeres på baggrund af erfaringer hos beboerne og i beboergruppen.

Efter metoden, som står beskrevet i fokusområdet side 48, evaluerer vi med beboerne og inddrager dette i justeringerne af vores ydelser. Gennem de seneste 3 år er følgende ydelser evalueret og justeret ud fra erfaringerne i beboergruppen:

Weekendkonceptet og weekendaktiviteter: I alt 2 gange, aftensmaden: I alt 2 gange, hjemmedage, kolonier og beboernes pædagogiske handleplaner: min. I gang hvert år.

4.5.2 Effekt vurdering af den samlede indsats i forhold til produkter og ydelser

Formål: At ydelserne til beboerne er opbygget således, at deres læring og udvikling understøttes og fremmes gennem deltagelse i disse.

Vi har mange differentierede tilbud til beboerne, som til sammen skulle sikre den bedst mulige støtte af den enkeltes udvikling. Det er vores faglige vurdering, at vi løbende udvikler, justerer og afvikler ydelserne til beboerne således, at vi netop sikrer, at den enkelte beboer får optimal udvikling og læring i forhold til sit potentiale. Vi er gode til at beskrive retningslinierne for vores ydelser, så alle kan se, hvad vej vi skal gå, hvilket er med til at sikre, at ydelserne bliver gennemført. Desuden understøtter det en vis ensartethed i ydelsernes gennemførelse, hvilket også er støttende for beboerne.

4.5.3 Perspektivering og refleksion

Vi mangler indimellem en beskrivelse af ydelsens overordnede formål og læringsmulighederne, hvilket er noget, vi skal blive bedre til at formulere skriftligt.

Vi kan og vil, i højere grad, lave interview- og spørgeskemaundersøgelser i beboergruppen for derigennem, at inddrage beboernes holdninger og erfaringer i udviklingen af ydelserne.

Interessentgruppen: forældre/pårørende

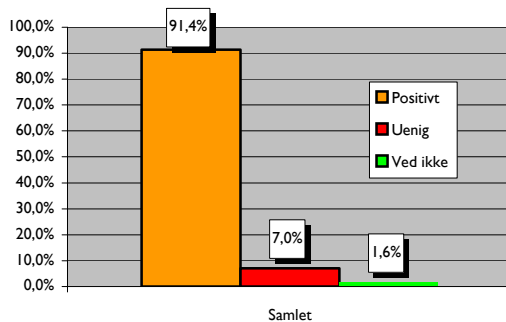
4.5.4 Målinger af faglige indikatorer og evalueringer vedr. de faglige mål

Gældende for nedenstående to diagrammer (nr. 14 og 15) er, at de begge viser den procentvise besvarelse i forhold til forældrespørgeskemaundersøgelsen, gennemført i februar 2003. I begge grafer er to spørgsmål slået sammen som svar på målingen.



Måling 1a: At 90 % af forældrene svarer positivt på oplevelsen af et konstruktivt samarbejde til gavn for deres barn, i en spørgeskemaundersøgelse.

Diagram 14: Resultat på mål 1a - spørgsmål 29 og 30



Spørgsmål 29:

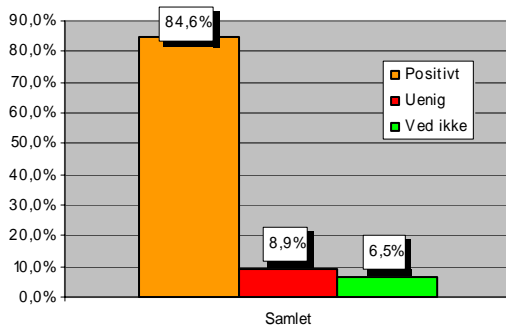
Jeg føler mig, som forældre, velkommen og mødt med åbenhed, når jeg besøger bostedet

Spørgsmål 30:

Dialogen mellem min søns / datters kontaktperson er tilfredsstillende.

Måling 2a: At 90 % af forældrene kan svare positivt på, at der bliver lyttet til deres viden, erfaringer og ønsker for deres barn og disse medinddrages i arbejdet, i en spørgeskemaundersøgelse.

Diagram 15: Resultat på mål 2a - spørgsmål 26 og 28



Spørgsmål 26:

Pædagogen viser interesser for mine erfaringer med mit barn

Spørgsmål 28:

Mine overvejelser og forslag bliver taget alvorligt af pædagogen

Kommentar i forhold til både diagrammerne nr. 14 og 15:

Analyseinstituttet, som forestod spørgeskemaundersøgelsen mente, at vores mål var for ambitiøst. Deres erfaring var, at et realistisk tilfredshedsmål inden for vores område, på disse spørgsmål, var ca. 70 %. Selvom vi ikke opnåede 90 % positiv tilbagemelding, er det derfor vores vurdering, at vi har en høj grad af tilfredshed blandt forældrene.

Evaluering 1 + 2:

- At forældrene oplever et konstruktivt samarbejde med pædagogerne til gavn for deres barn.
- At forældrene oplever, at der bliver lyttet til deres viden, erfaring og ønsker for deres barn og disse bliver medinddraget i arbejdet.

Forældreundersøgelsen har givet os et billede af, at forældrene generelt oplever, at vi har et rigtig godt samarbejde. Vi blev positivt overrasket over forældrenes høje grad af tilfredshed.

4.5.5 Måling af indikatorer i forhold til beboerne

Måling: Indikatoren mangler stadig og lader sig ikke umiddelbart definere.

Det er ikke muligt for os, at definere denne indikator. Det er ikke rimeligt her at sætte mål for, hvad beboerne skal opleve eller udvise for, at det kan tages som udtryk for, at vi har et godt samarbejde med forældrene!! Pædagoger og forældre kan have forskellige interesser og opgaver og dermed forskellige prioriteringer i forhold til beboeren/deres barn. Dette dilemma skal beboerne ikke sættes i, hvilket er baggrunden for, at vi ikke vil måle dette område.

4.5.6 Effekt vurdering af den samlede indsats i forhold til interessentgruppen forældre/pårørende

Formål: At vores samarbejde med forældrene tilrettelægges således at, det får størst mulig effekt på beboernes trivsel og udvikling.

Det er vores vurdering, at de mange forskellige samarbejdsformer vi benytter os af i relation til forældrene, er konstruktive og støttende i forhold til det gode samarbejde. Med en god tone og



stemning mellem forældrene og pædagogerne, som begge kan opleves som primære personer af beboeren, sikrer vi at det styrker beboerne meste muligt.

4.5.7 Perspektivering og refleksion

Det er godt at lave undersøgelser blandt forældrene ind i mellem. Vi har nu afprøvet flere former, alle har de fordele og ulemper. Spørgeskemaundersøgelsens svaghed er, at den ikke rummer mulighed for nuancer og forståelsesspørgsmål. Dialoggrupper og interview har den svaghed, at vi kun får udvalgte forældres synspunkter. Vi vil derfor fremover stadig benytte flere former for at få flest mulige nuancer frem. Gennem spørgeskemaundersøgelsen har vi lært, hvilke områder vi skal tydeliggøre vores arbejde noget mere overfor forældrene, specielt mere information om de ændringer vi laver i vores dagligdag.

I ovennævnte undersøgelse var der også nogle spørgsmål formuleret så forståelsen af dem var tvetydigt. Dette blev tydeligt for os, da vi efterfølgende gennemgik analysen med forældrene. Vores næste udviklingsmål inden for dette område er udarbejdelse af en pårørendepolitik, der bl.a. skal beskrive vores procedurer og prioriteter ift. forældresamarbejdet.

Resultater i forhold til ressourcestyring

4.6 Miljø- og ressourcestyring

4.6.1 Målinger af faglige indikatorer og evalueringerne vedr. de faglige mål

Måling 1a: At medarbejderne, på beboernes hjemmedage, ikke aflyser aftalte aktiviteter

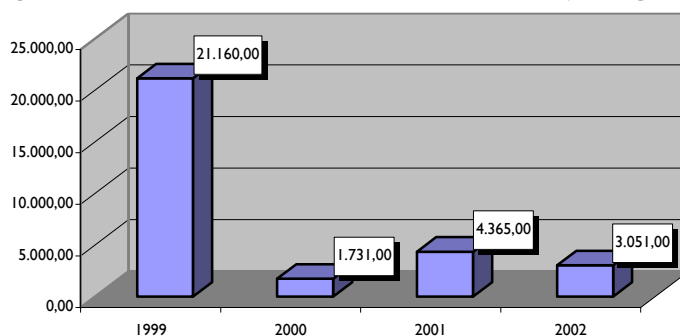
I forhold til denne indikator har vi ikke har været konkrete nok i vores måling. Vores praksis er, at sætte et minus i kalenderen ud for en aftalt aktivitet, hvis den ikke er gennemført. Dette indikerer bare ikke klart nok, om den aflyses af medarbejderen eller af beboeren. Vi har derfor ikke holdbare målinger på denne indikator. Vi vil nu overveje, hvorledes vi fremover skal notere en aflysning, så vi kan bruge oplysningerne som et styringsredskab.

Evaluering 1a: At den vagtplansansvarlige planlægger således, at beboernes behov i størst muligt omfang kan imødekommes, samtidig med løsning af de øvrige opgaver.

Hver onsdag på gruppernes afdelingsmøder gennemgås kalenderen, og vagtplanen justeres ud fra de aftaler der er planlagt. Denne metode er med til at imødekomme ovenstående faglige mål. Selv om vi ikke har en faktisk måling, er det vores faglige vurdering, at den overordnede planlægning sammen med de daglige justeringer, der foregår i forhold til vagtplanen, imødekommer beboernes behov i et meget stort omfang. Der er naturligvis altid tale om en prioritering af de ressourcer og opgaver vi har, hvilket også er en del af drøftelserne - både med hinanden og med beboerne - hvad skal prioriteres, og hvad må vente.

Måling 2a: At færrest mulige økonomiske ressourcer anvendes til udbetaling af overarbejde og mistede fridage.

Diagram 16: Antal udbetalte kroner af overarbejds- og mistede fridagstimer 1999 - 2002



Forklaring til diagram 16:

I 1999 er selvstyret kun lige begyndt og grupperne har endnu ikke erfaring med ressourcestyring, hvilket ses i det forholdsmæssige store antal udbetalte timer. Sekretæren underviser i den efterfølgende periode afdelingerne i, hvilke timer der skal afspadses.

Vores procedurer til styring af ressourcerne er velegnede og vi bruger nu kun et minimum af økonomi på dette område.



Evaluering 2a: At de økonomiske ressourcer til de pædagogiske ydelser udnyttes, fordeles og styres således, at flest mulige beboere får gavn af dem.

Gennem den målrettede træning af de vagtplansansvarlige og den støtte de yder til hinanden i det daglige, sikrer vi, at afdelingens ressourcer bliver udnyttet optimalt, således at der ikke forekommer unødigt ressource spil.

Måling 3a: At der foretages justeringer af ressourceforbruget til service, på baggrund af de årlige evalueringer og vurderinger af behovet.

Skema 7: Justeringer indenfor vores serviceområder gennem de sidste 5 år.

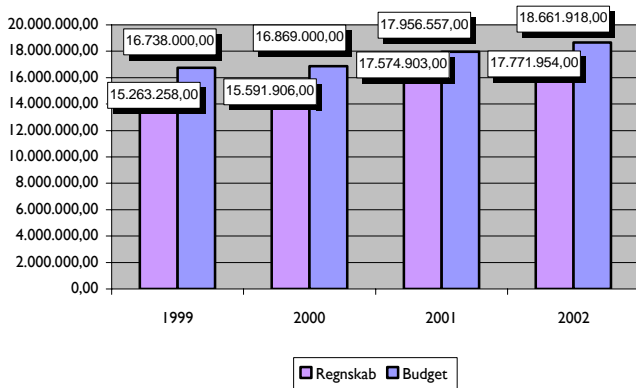
1999		2001	
Nattevagt:	Reducering til 1 vågen nattevagt og 1 rådighedsvagt.	Nattevagt:	Ingen ændringer.
Køkken:	Ingen ændringer.	Køkken:	Reducering til 1 assistent.
Rengøring:	Ingen ændringer.	Sekretær:	Ingen ændringer.
Sekretær:	Ingen ændringer.	Rengøring:	Outsourcing af rengøring til "Rengøringssektionen". ⁸
2000		2002	
Nattevagt:	Ingen ændringer.	Nattevagt:	Reducering til 1 vågen nattevagt.
Køkken:	Reducering til 1 kok og 1 assistent.	Køkken:	Lukning af køkkenet, alle afdelinger laver nu selv mad.
Rengøring:	Ingen ændringer.	Sekretær:	Ingen ændringer.
Sekretær:	Ingen ændringer.		
		2003	
		Nattevagt:	Ingen ændringer.
		Sekretær:	Pr. 31/3 reduceres én stilling med 7 timer.

Kommentar til skema 6:

Som det fremgår af skema 6, sker der gradvise reduktioner af servicefunktionerne over en 5-årig periode.

Måling 3b: At det udmeldte budget overholdes.

Diagram 17: Beskrivelse af hvorledes vi har overholdt budgetrammen 1999 – 2002



Forklaring til diagram 5: Som det kan ses, har Vinklen gennem hele perioden overholdt budgetrammen.

Evaluering 3b: At vores forbrug af serviceresourcer, herunder køkken, rengøring og nattevagt, altid afspejler beboernes funktionsniveau.

Ved hvert år, at evaluere forbrug af serviceresourcer på baggrund af vurderinger i medarbejder- og beboergruppen, sikrer vi, at ressourcerne anvendes til størst mulig gavn for beboerne, hvilket lige nu er: flest mulige timer til pædagoger. I 1999 havde vi eks. ældre beboere, der havde behov for flere serviceydelser. Udflytningen til nye fysiske rammer med udelukkende unge

⁸ "Rengøringssektionen" er et rengøringsfirma under Københavns kommune, der varetager den daglige rengøring på vores fællesarealer og i beboernes lejligheder.



mennesker betød, at vi kunne reducere i flere af vores serviceydelser. Ved at outsource rengøringsfunktionen gav det os en mærkbar besparelse. Da vi nedlagde rådighedsvagten om natten, frigav det 42 timer om ugen, og da alle afdelinger overgik til selv at lave aftensmad, blev køkkenfunktionen endelig lukket, og de besparede timer udlagt til afdelingerne, og funktionen er i dag indlagt som en pædagogisk opgave i levegrupperne, som led i ADL-træningen.

De daglige driftsmidler er udlagt til afdelingerne. Dette kommer beboerne til størst mulig gavn, idet de bliver medinddraget i beslutninger i forhold vedr. dem selv og deres afdeling.

4.6.2 Måling af indikator i forhold til beboerne

Måling:	1. At personalet, i forhold til de vedtagne traditioner, stiller de ressourcer til rådighed, som beboerrådet har bedt om. 2. Ved opståede problemer/behov, skal beboeren opleve en øget ressource tilføjeelse med henblik på løsning af problemet.
----------------	---

Ad 1. Festudvalget, som består af beboere og medarbejdere fra hver afdeling sikrer, at de aftalte fester og traditioner gennemføres, hvilket de er blevet de seneste 5 år.

Ad 2. Vi har ikke en konkret måling i beboergruppen, der viser dette. Her benytter vi vores faglige fortolkninger af beboernes adfærd at evaluere ud fra. Flere beboere har i perioder brug for ekstra støtte, hvor medarbejderne dels ændrer vagter og dels sætter øget ressourcer ind for at imødekomme det ændrede behov.

Medarbejderne justerer ofte i ressourcerne til en beboer med ændret behov og er fleksible, så de kan imødekomme behovene hos beboerne bedst muligt.

4.6.3 Effektivurdering af den samlede indsats i forhold til ressourcestyring

Formål:	At ressourcestyringen på alle niveauer foregår så tæt på beboerne som muligt, således at deres udvikling tilgodeses bedst muligt. Dette skal ske uden merforbrug.
----------------	---

Vi vurderer, at ved at styre ressourcerne så tæt på beboerne, som vi gør, anvender vi ressourcerne relevant og har kun de servicefunktioner, hvor beboerne ikke selv magter funktionen.

Perspektivering og refleksion

Vi antager, at vi nu er på et minimum af serviceydelser overfor beboerne, ligesom ressourcestyringen af vikartimer og pædagogiske ressourcer er i et velfungerende system.

Vores overvejelser, om hvad næste skridt skal være i forhold til styring af ressourcerne, er følgende:

1. *Indkøb af fælles varer* ud over, at vi overordnet følger kommunes indkøbspolitik, vil vi undersøge, om vi handler de rigtige steder, altså får varer af bedste kvalitet til billigste pris.
2. *Miljøpolitik.* Vi kender Kommunes miljøpolitiske mål og ønsker i fremtiden at udarbejde egen miljøpolitik for at sikre, at vi fremover vælger miljøbevidste løsninger.
3. *Energiforbruget* i forhold til vand og el vil vi have mere fokus på, bl.a. lave kampagner for at få beboerne til at være mere bevidste om og gerne nedsætte deres forbrug.

4.7 Delkonklusion i forhold til alle resultatafsnittene

Med respekt for at mange forhold formidles af os i forhold til beboernes synspunkter og fortolkes ud fra vores faglige vurderinger i fremstillingen af resultaterne, finder vi, at vi faktisk kan dokumentere udvikling af vores mål inden for alle fokusområderne.

Vi har også erfaret, at en del kan forbedres for at hjælpe os med at få endnu mere præcise målinger, hvilket i højere grad vil støtte os i vurderingerne af, i hvilken grad vi lever op til vores mål og i sidste ende afdække, hvordan vi lever op til formålet.

For eksempel er det ikke alle beboerrettede indikatorer vi har et resultat på. Vi har gennem dette arbejde erfaret to væsentlige årsagsfaktorer:

1. Nogle af indikatorerne er simpelthen ikke konkrete nok. De er for upræcise, hvilket gør, at når vi skal måle, bliver vi usikre på, hvad der reelt skal måles. Andre gange har vi ikke i vores hverdag opbygget en registreringsmetode, der gør, at vi reelt kan måle på den fastsatte indikator. Flere af disse registreringer er ikke vanskelige at gennemføre og ligger lige for at gøre.
2. Vi får ganske enkelt ikke altid spurgt beboerne om det, vi har som indikator. Vi forestiller os, at vi kan lave en rimelig enkel opsamling af div. spørgsmål, som er relevante at få spurgt om. Dette kan gøres i et spørgeark, så beboeren ikke skal opleve, at vi spørger dem mange gange, da det ikke er alle, der er lige trygge eller begejstrede for at svare på sådanne spørgsmål.

Generelt har vi erfaret, at det er vanskeligt at måle og evaluere på de beboerrettede indikatorer, succeskriterium og formål. Her kunne det være relevant med hjælp udefra for at målrette vores indsats og målinger. Det er også relevant at tilstræbe en større uvildighed i målingerne i forhold til beboerne, hvilket kunne lade sig gøre, hvis nogle af målingerne blev foretaget af folk udefra.

5 Evaluering af processen

Vores motivation for at søge kvalitetsprisen var:

1. Vi havde lyst til detaljeret at få afdækket og beskrevet, hvad der foregår på Vinklen, hvilket vi bl.a. kunne gøre ved at få så mange af vores arbejdsmetoder, processer, mål og handlinger på skrift, som denne ansøgning fordrer.
2. At vi gennem denne omfattende og tilbundsående evaluering af os selv fik kigget i alle kanter og kroge m.m. for detaljeret at kunne forholde os til, hvordan vi lever op til alle vores indsatsområder, mål m.m..

Processen frem til ansøgningen er afleveret

På et fællesmøde tilmeldte medarbejdere sig det fokusområde de kunne tænke sig at arbejde med i forhold til denne ansøgning. Fremtidsudvalget, (én medarbejder fra hver personalegruppe og begge ledere), fik hver et fokusområde at være ansvarlig for. Der blev således lavet 6 grupper på ml. 2 og 4 personer, der fordybede sig i hvert sit fokusområdes indhold og resultater. I alt arbejdede 19 personer aktivt med disse områder. Vi har afholdt en række møder i de små grupper og i den samlede gruppe for at koordinere og inspirere hinanden undervejs. Det materiale grupperne producerede, er blevet gennemskrevet af begge ledere. Afslutningsvis brugte vi nogle af de medarbejdere, der ikke aktivt har været med til at forholde sig til teksten undervejs. De læste ansøgningen igennem, stillede kritiske spørgsmål og kommenterede, hvor de syntes, teksten ikke var dækkende m.m.. Vores nattevager samt én pædagog har deltaget på denne måde.

Vi konstaterer, at vi desværre ikke helt fik lavet den "drømme-proces", vi havde håbet på. Vi kunne ønske os, at vi havde nået, at alle fokusgrupper fik mere tid til at arbejde med deres område - efter teksten var gennemskrevet af lederne - og at områderne var blevet udvekslet på tværs i grupperne. I virkeligheden fik vi ikke fulgt vores egen normale procedure helt, (hvor alle forhold drøftes i personalegrupperne, så alle derigennem er med til at vurdere og tage stilling).



Processen efter ansøgningen er afleveret

Ved at lave et forløb efter ansøgningen er afleveret, vil vi rette op på det, vi synes, vi mangler i vores proces og dele de erfaringer, vi har fået med de medarbejdere, som ikke aktivt har været med til at skrive ansøgningen, Vi vil mødes i fremtidsudvalget sammen med to medarbejdere, som ikke har aktivt har deltaget i arbejdet med udarbejdelsen og planlægge, hvordan vi kommer frem til målet; at alle er med i forhold til indholdet i Vinklens ansøgning om kvalitetsprisen.

Vi ved, at denne ansøgning og de erfaringer vi har draget ud fra den, er noget vi kommer til at arbejde med gennem lang tid; alene det at få målt på de indikatorer vi ikke har p.t. - i forhold til beboerne, er en spændende udfordring.

Perspektivering ud fra erfaringerne i den samlede ansøgning

I forhold til forældre- og medarbejdergruppen har vi været gode til at evaluere og vurdere med eksterne konsulenter. Det betyder, at de værdier, holdninger og ønsker fra disse grupper er velafdækkede og indarbejdede i vores arbejde. Gennem arbejdet med denne ansøgning har vi erfaret, at vi mangler dette perspektiv vedr. beboerne, og vi kan se, at det vil være en stor styrke at få afdækket beboernes værdier. Samtidig vil det være en styrke at få eksterne konsulenter til at forestå en sådan værdisafklaring og evaluering. Vi har derfor sammen med Socialt Udviklings Center (SUS) besluttet at gennemføre en KUBI-evaluering (en metode udviklet af SUS), hvor beboernes grundlæggende værdier defineres. Dette gøres med 4 personer fra SUS: 2 konsulenter og 2 brugere. Derefter evalueres, hvordan Vinklen lever op til disse værdier, og en handleplan iværksættes for at sikre opfyldelsen af beboernes værdier. Efter et år vil SUS lave en evaluering af, hvordan arbejdet så er lykkedes i forhold til den handleplan, som er sat i gang.

Denne proces er vedtaget i beboerrådet og i personalegrupperne og starter december 2003.

Vi mener, at vi ved at iværksætte denne proces imødekommer det led i vores arbejde, som p.t. er svagest, og som også er det mest vanskelige for os at måle. Samtidig vil eksterne konsulenter give en uvildig vurdering af kvaliteten af vores indsats i forhold til hovedformålet med Vinklen: Vores ydelser til beboerne - hvilket vil være med til at give os et yderligere perspektiv. Vi ser nu frem til at blive vurderet af eksterne fagfolk i forhold til vores evne til kvalitetsudvikling.

Bilag I

Skalaen for vurdering af gruppernes udviklings niveau har vi defineret i 5 hovedområder med hver en række underpunkter. Vi har erfaret, at det som ligger i område 1, er lettere at integrere og udvikle for grupperne, end der som ligger i område 2, 3 osv. Grupperne vurderes inden for alle områder. F.eks.: en gruppe kan i forhold til ressourcestyring (område 1) være på niveau c (beskrives: I.c.) I forhold til overblik (område 5) være på niveau a (beskrives 5.a) osv.

1. Evne til ressourcestyring
 - a. Overblik og styring af afdelingens økonomi incl. mad- og hyggeklub.
 - b. Styring af de faste personaleressourcer, og vagtplansdækning og relevant styring af vikar
 - c. Udnytte hinandens styrker og viden bevidst i opgaveløsningen på afdelingen både i forhold til de uddelegerede opgaver og i forhold til beboerne.
 - d. Viden og indsigt i eget overskud i gruppen – udnyttelse af dette til evt. nye tiltag på egen afdeling eller til at yde tilbyde hjælp til andre afdelinger, som måtte have brug for hjælp.
2. Skriftligheden i gruppen
 - a. Skal have hjælp af ledelsesrepræsentanten til det meste af det, der skal skrives .
 - b. Gruppen kan nu støtte hinanden i det skriftlige (udnytte hinandens ressourcer på dette område), og ledelsesrepræsentanten godkender alt efter gruppen er færdig med at behandle det.
 - c. Gruppen kan endnu mere selv og ledelsesrep. godkender nu kun det, som sendes ud af huset.
 - d. Gruppen har nu udviklet det niveau at skrive på, som Vinklen står for. Og de kan selv frit vælge, om de vil bruge ledelsesrepr. som sparringspartner, inden noget sendes ud af huset.
3. Styring af møder
 - a. Støtte til mødeledelse dels ved aktiv deltagelse i flest mulig afdelingsmøder og dels ved, at mødelederen og ledelsesrep. laver fælles forberedelse til afdelingsmødet. Der er altid en ledelsesrep. tilstede ved møder, hvor der er deltagelse af folk udefra. Ledelsesrep. deltager altid i pædagogiske dage.
 - b. Gruppen kan styre et almindeligt møde. Dog sker det hyppigt, at punkterne ikke nås, hvilket er tegn på, at gruppen stadig har behov for at løse mest muligt i fællesskab. Det aftales, om der skal en ledelsesrep. med til møder med eksterne personer.
 - c. Gruppen kan nu selv helt styre og effektivt udnytte et afdelingsmøde. Der kan nu træffes beslutninger på andre måder end afdelingsmøderne. Gruppen træffer selv afgørelse, om de ønsker ledelsesrep. med på møder med personer udefra. De pædagogiske dage kan gruppen nu selv udnytte fuldt. Det er op til gruppen og ledelsen, om der behov for at ledelsesrep. deltager.
 - d. Ledelsesrep. er kun med på møder som sparringspartner og inspirator. Nu er gruppens medlemmer begyndt at repræsentere bostedet ved møder ude i byen.
4. Personalesamarbejde
 - a. Gruppen er oftest meget flinke ved hinanden, konflikter søges undgået. Gruppens medlemmer lukker sig om sig selv for at danne en fælles base om de nye opgaver.
 - b. Gruppen er præget af fælles fodslag, de søger efter enighed frem for forskellighed. De skal støttes til at få øje på forskelligheder og til at se at disse kan være en fordel for gruppen og opgaveløsningen.
 - c. Gruppen kan nu få øje på forskellighederne, og der hvor de fremstår som konflikter, skal der ofte støtte til fra ledelsesrep. til løsning. Gruppen er begyndt at relatere sig til de øvrige grupper.
 - d. Gruppen kan nu selv fornemme, når der er forskellige synspunkter om en sag og dermed mulighed for en potentiel konflikt. De kan selv tage den og finder det oftest relevant, at der er forskellige synspunkter. Der hvor de har brug for hjælp, beder de selv om det. De er nu fuldt samarbejdende med de øvrige grupper og ser det som en fordel, at der er mange der kan bidrage med udvikling.
5. Overblik
 - a. Gruppen laver med ledelsesrep. en årsoversigt med de praktiske opgaver i forhold til deres afdeling. Den hjælper til at danne et overblik og de følger den nøje. Det er ikke alle møder, de deltager i. De glemmer at sende en suppleant, og mener heller ikke det er så vigtigt.
 - b. De er blevet meget bedre til at sætte sig ind i det relevante materiale, som kommer fra div. udvalg og møder. Der er kommet en større disciplin i forhold til mødedeltagelse. De bliver klar over, at der ikke er nogen, der samler opgaverne op, hvis de ikke selv løser dem. Der er mange svipsere og en del frustration hos gruppemedlemmerne i denne periode.
 - c. Her overholder vores struktur i.f.t. møder og udvalg. De møder forberedt og ved, at det er grundlaget for et konstruktivt møde. De samler selv op på beslutninger og tager deres ansvar for, at selvstyret i den samlede organisation kan fungere.

- d. Gruppens medlemmer sørger for flydende info og beslutninger til/fra gruppe og møde/udvalg. Opgavefordelingen i gruppen tager udgangspunkt i de evner, færdigheder og ønsker, som den enkelte har. Der er styr på næsten alle forhold, som gruppen samarbejder med, og gruppen har overblik over hele året.

Denne beskrivelse skal naturligvis ikke ses som dækkende beskrivelse, den skal kun betragtes som én af flere rettesnore til vurderinger af gruppernes udvikling.

Værdigrundlag for Bostedet Vinklen.

Vinklen er kreativ og dynamisk, både som bosted, og som arbejdsplads. Det er et sted, hvor voksne udviklingshæmmede gerne vil bo, og et sted deres forældre/pårørende har tillid til. Vinklen er et attraktivt sted for velkvalificerede medarbejdere.

Det fælles værdigrundlag handler om etiske værdier, og ikke om regler og paragraffer.

Tilgangen er i alle forhold præget af respekt for det enkelte individ, og bygger på tillid, åbenhed, respekt, ansvar og selvstændighed i alle forhold.

Dette værdigrundlag er fundamentet for alle vores aktiviteter.

De fysiske rammer

Huset er beboernes hjem, og rammerne skal sikre beboerne optimale levevilkår. Samtidig er det personalets arbejdsplads, og rammerne skal give personalet optimale arbejdsbetingelser.

Beboere & Pædagogik

Respekten for beboerne og deres forskellighed tager udgangspunkt i bevidstheden om, at alle mennesker har samme værdi. Kravet til udvikling af den enkelte beboers potentiale står i forhold til beboerens formåen og evner.

I respekt for fælles visioner og mål, samt vilje til udvikling og nytænkning skaber vi en høj pædagogisk faglighed.

Samarbejde & Faglighed

Tillid betyder for os, at vi kan, og tør, stole på hinanden, således at der også er plads til fejtagelser.

Vi er loyale og engageret overfor beslutninger truffet på afdelingerne og i huset som helhed.

For os er åbenhed, at vi har respekt for, og drager nytte af forskelligheder. Vi er ærlige overfor hinanden og giver ros og konstruktiv kritik.

Vi accepterer og respekterer nødvendigheden af kompromisser, vi er fleksible i vores tankegang.

Vi tager ansvar for os selv, hinanden og huset som helhed. Vi tager ansvar for egen personlig og faglig udvikling.

Vi er handlekraftige i fh. t. beslutninger og kompetencer.

Vi er risikovillige og viser selvstændighed i forhold til handling, nytænkning og visioner. Vi har høj faglig stolthed og er reflekterende i forhold til egne og andres arbejdsområder.

Samarbejde med Forældre/Pårørende

Vores fornemmeste opgave er at være beboerens "advokat". Ud fra det bygger vi forældre/pårørende samarbejde på åbenhed og lydhørhed.

Vi har tolerance og respekt overfor andres værdier og normer.

Vi prioriterer dialogen med forældre/pårørende, og vi respekterer forældrenes viden om deres søn/datter, samt inddrager denne viden i vores pædagogiske arbejde.

Ledelse

Ledelsen arbejder ud fra klare visioner, er udviklingsorienteret og har et realistisk ambitionsniveau.

Ledelsen møder samtlige medarbejdere med åbenhed og loyalitet.

Ledelsen styrker og sikrer samtlige medarbejders optimale arbejdsvilkår.

Ledelsen sikrer størst mulig medarbejderindflydelse.

Der er kompetenceklarhed på og mellem alle niveauer.

Ledelse på samtlige niveauer sikrer overblik og et højt fagligt niveau.

Samarbejde udadtil

Samarbejdet udadtil udspringer af vort ønske om størst mulig kvalitet i livsbetingelserne for beboerne. Det bærer præg af ønsket om respekt og inspiration, således at opgaver/ideer videreudvikles kvalitativt.

Samarbejdet udadtil bygger på ansvarlighed, loyalitet, respekt, åbenhed og tillid overfor den enkelte og helheden.

I vort samarbejde med andre er vi initiativrige og målrettede.

Vedtaget d. 15-11-99

Bilag 3

Trivselsmålinger 1999, 2003 - gammelt skema

	År 1999							År 2003						
	Gnms.	Mistrivsel	Trivsel	Mistrivsel	Trivsel	Mistrivsel	Trivsel	Gnms.	Mistrivsel	Trivsel	Mistrivsel	Trivsel	Mistrivsel	Trivsel
	point pr.	Point	Point	i % af max.	i % af max.	i %	i %	point pr.	Point	Point	i % af max.	i % af max.	i %	i %
spørgsmål	Total	Total	point	point	af svar	af svar	spørgsmål	Total	Total	point	point	af svar	af svar	
1: Kollegerne betragter hinanden som fælles ressourcer, der hele tiden kan trækkes på	3,8	13	94	9	67	12	88	4,6	0	128	0	91	0	100
2: Ingen er bange for at få egne idéer og tanker brugt - eller lavet om	4,0	8	105	6	75	7	93	4,6	2	128	1	91	2	98
3: Jeg får hele tiden ærlig feed-back på mit arbejde	2,9	21	61	15	44	26	74	4,2	2	115	1	82	2	98
4: Der er meget stor åbenhed mellem kollegerne om faglige indhold	3,7	5	99	4	71	5	95	4,8	0	134	0	96	0	100
5: Der er meget stor åbenhed mellem kollegerne om private forhold	3,0	15	69	11	49	18	82	3,5	5	94	4	67	5	95
6: Hos os tales der altid til - ikke om	3,4	11	85	8	61	11	89	4,3	4	116	3	83	3	97
7: Positiv og konstruktiv kritik er mere almindelig end negativ kritik	3,6	9	91	6	65	9	91	4,8	0	133	0	95	0	100
8: Nye idéer vurderes fagligt efter idéens indhold - og ikke efter om personen bag idéen har høj eller lav status	4,4	3	120	2	86	2	98	4,8	0	134	0	96	0	100
9: Nye idéer afprøves og gives altid en chance	3,6	7	94	5	67	7	93	4,3	2	117	1	84	2	98
10: Vores arbejde er ikke belastet af gamle rutiner og normer	3,8	7	100	5	71	7	93	4,4	0	123	0	88	0	100
11: Ledelsesformen er understøttende og gør, at kollegerne kommer frem med egne meninger	4,0	2	110	1	79	2	98	4,7	0	131	0	94	0	100
12: Der forventes af de ansatte, at der tages nye initiativer	3,9	2	108	1	77	2	98	4,7	0	132	0	94	0	100
13: Der er frihed til og mulighed for at diskutere frem og tilbage om de problemer, der opstår i forbindelse med arbejdet	4,3	3	118	2	84	2	98	4,7	0	131	0	94	0	100
14: Kollegerne har et højt ansvarsniveau	4,6	0	128	0	91	0	100	5,0	0	139	0	99	0	100
15: Jeg glæder mig til at gå på arbejde	4,0	2	110	1	79	2	98	4,6	0	130	0	93	0	100
16: Der er stor respekt om den enkelte kollegas evner og kunnen	4,2	0	118	0	84	0	100	4,8	0	135	0	96	0	100
17: Alle tager ansvar for egne handlinger	4,2	1	116	1	83	1	99	4,8	0	133	0	95	0	100
18: Der er stor tilfredshed med arbejdets tilrettelæggelse	3,3	8	85	6	61	9	91	4,3	2	117	1	84	2	98
19: Hos os synes jeg, der er et godt samarbejds-klima	3,5	7	92	5	66	7	93	4,8	0	134	0	96	0	100
Gennemsnitlig POINTAFGIVELSE pr. spørgsmål	3,8							4,6						
Antal point afgivet i alt:	124		1903					17		2404				
Gennemsnitlig MISTRIVSEL i % af max. antal mulige point	5							1						
Gennemsnitlig TRIVSEL i % af max. antal mulige point	72							90						
Gennemsnitlig MISTRIVSEL i % af de indkomne svar	7							1						

Bilag 3a

Trivselsmåling 2003 – nyt skema

	Gnms. point pr. spørgsmål	Mistrivsel Point Total	Trivsel Point Total	Mistrivsel i % af max. point	Trivsel i % af max. point	Mistrivsel i % af svar	Trivsel i % af svar
1: Jeg mener, vi generelt løser vores opgaver på en hensigtsmæssig måde	4,6	0	129	0	92	0	100
2: Jeg kender målene for mit eget arbejde	4,6	0	130	0	93	0	100
3: Jeg har adgang til den information, jeg skal bruge i mit arbejde	4,8	0	134	0	96	0	100
4: Jeg ved, hvem jeg skal gå til, hvis jeg har problemer	4,9	0	137	0	98	0	100
5: Jeg har de arbejdsredskaber, jeg skal bruge	4,4	0	124	0	89	0	100
6: Min leder informerer om udefra kommende forhold, som har indflydelse på vores arbejde	4,8	0	134	0	96	0	100
7: Hos os er vi gode til at samarbejde om opgaverne, når det er relevant	4,8	0	135	0	96	0	100
8: Hos os er faggrænser ingen hindring for samarbejde	4,5	2	125	1	89	2	98
9: Min leder sikrer, at eventuelle samarbejdsproblemer bliver løst på en god måde	4,6	0	129	0	92	0	100
10: Det er naturligt for mig at diskutere problemer og forslag med min leder	4,6	0	130	0	93	0	100
11: Hvis der sker ændringer på min arbejdsplads, får jeg det straks at vide	4,4	0	124	0	89	0	100
12: Hos os diskuterer vi mål og krav i fællesskab	4,8	2	132	1	94	1	99
13: Jeg har frie hænder til at træffe de nødvendige beslutninger	4,3	0	119	0	85	0	100
14: Jeg lærer ofte noget nyt i mit arbejde	4,5	2	124	1	89	2	98
15: Mit arbejde er interessant og spændende	4,7	0	131	0	94	0	100
16: Jeg har gode muligheder for efteruddannelse	3,3	6	85	4	61	7	93
17: Jeg har gode muligheder for jobrotation e.l.	3,3	15	76	11	54	16	84
18: Jeg oplever, at tingene bliver ændret, hvis man gør opmærksom på, at noget kan gøres bedre	4,6	2	127	1	91	2	98
19: Min leder værdsætter medarbejdere, der tager initiativer	4,9	0	137	0	98	0	100
20: Min leder værdsætter medarbejdere, der påtager sig et ansvar	4,9	0	138	0	99	0	100
21: Jeg har mulighed for at forsøge mig med nye løsninger af opgaverne	4,8	0	134	0	96	0	100
22: Hos os bliver medarbejdernes viden og erfaringer brugt til at forbedre opgaveløsningerne	4,8	0	135	0	96	0	100
23: Jeg synes, det er en god ide at ansætte medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk	4,2	4	114	3	81	3	97
24: Hos os behandler vi ansøgere ens uanset køn, alder, etnisk baggrund el. andet	4,6	5	125	4	89	4	96
25: Hos os er stemningen præget af arbejdsglæde	4,7	2	129	1	92	2	98
26: Set fysiske arbejdsmiljø er godt, hvor jeg arbejder	4,3	4	116	3	83	3	97
27: Jeg kan holde pause, når jeg har brug for det	4,1	7	109	5	78	6	94
28: Det er muligt at få hjælp og støtte, hvis jeg har brug for det	4,7	0	132	0	94	0	100
29: Jeg har mulighed for at gøre mit arbejde godt	4,8	2	132	1	94	1	99
30: Jeg føler mig tryk ved min arbejdsmæssige fremtid	4,6	1	128	1	91	1	99
31: Jeg oplevede, at resultaterne blev fulgt op på en god måde, da jeg sidst besvarede et spørgeskema af denne type	3,7	3	100	2	71	3	97
Gennemsnitlig POINTAFGIVELSE pr. spørgsmål	4,5						
Antal point afgivet i alt:		57	3854				
Gennemsnitlig MISTRIVSEL i % af max. antal mulige point				1			
Gennemsnitlig TRIVSEL i % af max. antal mulige point					89		

Gennemsnitlig MISTRIVSEL i % af de indkomne svar	
Gennemsnitlig TRIVSEL i % af de indkomne svar	99