

Kvalitet i fællesskab

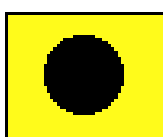
– 24 eksempler på dialogbaseret kvalitetsudvikling

D



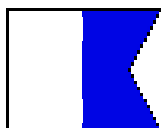
Hold klar af mig. Jeg har vanskeligt ved at manøvrere

I



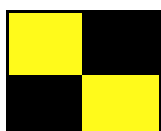
Jeg drejer til bagbord

A



Jeg har dykker ude. Hold godt klar med langsom fart

L



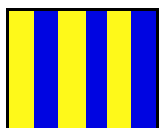
Stop deres skib øjeblikkeligt

O



Mand overbord

G



Jeg ønsker lods

Kvalitet i Fællesskab (KiF) – et personalepolitisk projekt

Kvalitet i Fællesskab (KiF) fokuserer på kvalitetsudvikling, som er dialogorienteret i den forstand, at brugeres og medarbejderes opfattelse bliver taget alvorligt.

Projekt sætter fokus på at afdække, evaluere, videreudvikle og afprøve metoder og værktøjer til kvalitetsudvikling, der er dialogorienteret og baseret på bruger- og medarbejderinvolvering, dvs. hvor parterne har reel indflydelse og samarbejder om at producere velfærdsudviklinger.

Det er projektets **mål**,

1. at indsamle og formidle erfaringer med kvalitetsudvikling, der bygger på dialog og medinddragelse af medarbejdere, brugere og borgere, og i forlængelse heraf
2. at videreudvikle og afprøve nye arbejdsmetoder og redskaber, der kan kvalificere dialogen og samarbejdet om kvalitetsudvikling mellem de ansatte og kommunens borgere/ brugere
3. at inspirere og vise, hvordan kvalitetsudvikling kan skabes 'fra neden' ud fra en dialog- og partnerskabsrelation mellem ledelse, ansatte og brugere

KiF-projektet igangsætter i august 2007 et udviklingsnetværk mellem kommuner, der ønsker at videreudvikle metoder og værktøjer, der kan styrke reel medarbejder- og brugerinvolvering. I 2008 bliver projektet afsluttet med en kvalitetskonference om bruger- og medarbejderdrevet kvalitetsudvikling.

Læs mere om KiF og kontakt projektet på www.personaleweb.dk (Se under **Kommunale Kvaliteter** eller under **Projekter**)

Projektledelsen
Juni 2007

Indholdsfortegnelse

Introduktion	5
Børn, unge og skoleområdet	7
KVIK-selvevaluering i Høje-Taastrup Kommune	9
Etablering af bæredygtige relationer for familier som alternativ til anbringelse	13
Udvikling af børne- og ungepolitik i Gentofte.....	16
Forældreundersøgelse i forlængelse af forsøg med modulordninger i børnehaver	20
Ungdommens Hus i Bjerringbro.....	23
Flere knus end knubs i Sønderhalds overgange	26
Kulturområdet	31
Skræddersyet biblioteksservice i små lokalsamfund	33
Folkeoplysningsudvalg i den nye Kolding Kommune	37
Socialområdet	39
Projekt FoKUS Forebyggende kompetence, udvikling, sundhed	41
Janus – fra fortid til fremtid	44
Medarbejderoplevelset kvalitet i Ældre- og Handicapforvaltningen	48
Brugertilfredshedsundersøgelse på plejehjem/plejeboliger	50
Brovst-modellen – kompetenceudvikling i hjemmeplejen	53
Udvikling af virksomhedsplaner for det socialfaglige område.....	57
Helsingør-modellen for den gode ældrepleje.....	60
Sammenlægning af plejeboliger i Gladsaxe Kommune.....	63
Teknik og miljø	67
Støjhandlingsplan for Folehaven	69
Kvalitetsudvikling med KVIK-selvevaluering i Aalborg.....	72
Kvalitet i udformning af bymidten, der fører til god social adfærd – gennem fællesskab og forskellige tilgange.....	75
Projekter på tværs af forvaltninger	79
Kompetenceudvikling på rådhusene.....	81
Sundhedspolitik i Allerød Kommune.....	86
Elektronisk borgerpanel i Odder	89
Elektronisk borgerpanel i Solrød.....	90
Udviklingsprogrammet ”Et godt børneliv – et fælles ansvar”	91
Dialogbaseret kontraktstyring i Hvidovre Kommune.....	97

Introduktion

Hermed præsenteres 24 eksempler på kvalitetsudvikling med inddragelse af medarbejdere og/eller borgere.

Eksemplerne er i rapporten opdelt i forhold til de forvaltninger, de har udspring i. Det vil sige, at der er projekter fra:

- Børne- og ungeområdet.
- Kulturområdet.
- Miljø- og Teknikområdet.
- Socialområdet.
- Tværgående projekter.

For hvert eksempel er en kontaktperson, der gerne vil fortælle mere om erfaringerne i netop deres forvaltning og kommune.

Eksemplerne er præsenteret i en skabelon med følgende struktur:

- Kontaktoplysninger og links til materialer om projektet.
- Kort præsentation af projektet.
- Beskrivelse af projektforsløb.
- Mål for projektet.
- Projektets organisatoriske rammer.
- Inddragelse og dialog.
- Effekt og forandring.
- Gode råd for projektet.

Alle eksempler er præsenteret med de begreber og vendinger kommunen selv bruger i forbindelse med projektet. Det vil sige, at sprogbrugen i beskrivelserne af projekterne ikke er helt konsistent.

En medarbejderrepræsentant kan fx både være en medarbejder, der deltager i fx en arbejdsgruppe og en medarbejder med et tillidshverv. Nogle steder kalder man det styregrupper andre steder følgegrupper, selvom funktionerne kan være de samme. Vi har valgt ikke at ændre på kommunernes egen sprogbrug, da det er de enkelte kommuner, der præsenterer deres projekter i inspirationskataloget med de begreber, der bruges i deres kommuner.

Udvælgelsen af eksempler på inddragelse af medarbejdere og/eller borgere i kvalitetsudvikling af kommunale serviceydelser er sket på baggrund af en kortlægning, som kort præsenteres her.

Kortlægningen

I oktober 2006 blev der udsendt en mail med et kort elektronisk spørgeskema til hovedparten af landets forvaltningschefer i de gamle kommuner (ca. 1.040 personer). Forinden fik alle landets kommunaldirektører et brev fra KL/KTO med information om kortlægningen og spørgeskemaet til forvaltningscheferne.

I spørgeskemaet blev forvaltningschefen anmodet om at oplyse, hvorvidt der i forvaltningens regi de seneste 2 år:

- er gennemført eller planlagt aktiviteter, som indebærer inddragelse af og dialog med medarbejderne og/eller brugere/borgere som led i kvalitetsudviklingen af en serviceydelse,
- og om nogen af disse aktiviteter rækker ud over en formel opfyldelse af de krav og rammer, der følger af lovgivning.

Såfremt der blev svaret bekræftende herpå, kunne forvaltningschefen herefter give en række korte oplysninger om den eller de pågældende aktiviteter (op til 3 eksempler) samt anføre, hvem vi kunne henvende os til med et uddybende spørgeskema.

Der var således tale om indhentning af oplysninger om en kvalificeret delmængde af tiltag omkring kvalitetsudvikling – og ikke en samlet kortlægning på feltet.

Der indkom ca. 250 eksempler på tiltag, hvor den angivne kontaktperson efterfølgende fik et mere omfattende spørgeskema. Af disse besvarede 164 kontaktpersoner det udbyggede spørgeskema, og blandt disse blev udvalgt 42 eksempler som særligt interessante og 31 som måske interessante.

Endvidere har KL/KTO via kontaktgruppen for projektet indhentet forslag til yderligere eksempler, som ikke var med i screeningen, men som gruppen fandt interessante at inddrage (13 eksempler).

Der er efterfølgende arbejdet videre med disse udvalgte eksempler, der omfatter serviceydelser inden for alle forvaltningsområder. Målet var at kunne præsentere 20-30 konkrete eksempler.

For hver af de i alt 86 blev søgt indhentet diverse skriftlig information via kontakt til kommunen og via materiale tilgængeligt på hjemmesider. Ofte har dette materiale dog kun overfladisk beskrevet inddragelsesaspektet. I den videre proces og kontakt med kommunerne endte vi med at udvælge 34 eksempler, som de umiddelbart mest interessante set ud fra et inddragelsesaspekt og informationer herom. For hver af disse er der gennemført interview med en central kontaktperson hos kommunen for det pågældende tiltag.

Dette har sammen med den øvrige indhentede information via spørgeskema og supplerende materiale dannet basis for de systematiserede projektbeskrivelser, der optræder her i kataloget. De involverede kontaktpersoner har haft mulighed for at kommentere beskrivelserne som efterfølgende er tilrettet. Endelig har vi – hvor det er relevant – været i kontakt med en medarbejder, som har været inddraget i projektet for at få bekræftet, at det pågældende tiltag også set med medarbejderøjne er interessant at benytte som inspiration for andre kommuner.

Børn, unge og skoleområdet

KVIK-selvevaluering i Høje-Taastrup Kommune

Folkeskoler engageret i selvevaluering med KVIK-modellen

Høje-Taastrup Kommune bruger KVIK-modellen i arbejdet med kvalitetsudvikling. I KVIK-modellen er selvevaluering et kodeord, som man arbejder med inden for 9 forskellige temaer. Skoleområdet er blevet inddraget tidligt i projektet. Alle skoler har afsluttet den første runde selvevaluering i 2006 og skal gennemføre en ny selvevaluering i skoleåret 2008-2009.

Som et særligt kendetegn ved KVIK-projektet i Høje-Taastrup Kommune er der fra start lagt stor vægt på at inddrage ledere og medarbejdere og skabe ejerskab til projektet som helhed og i særdeleshed til gennemførelsen i de enkelte enheder. Medarbejderudvalgssystemets repræsentanter har været inddraget i alle faser og på alle niveauer, og de indgår ligeledes i selvevalueringsgrupperne. Denne tætte opkobling til medarbejdersystemet har givet værdifuld viden til planlægning og samtidig skabt nogle betydelige ambassadører i organisationen.

Projektforløb

I 2004 besluttede byrådet i Høje-Taastrup Kommune at igangsætte et systematisk kvalitetsudviklingsarbejde. KVIK-modellen (KvalitetsVærktøj til udvikling af Innovation og Kompetence) blev valgt som udgangspunkt. KVIK-konceptet er specielt udviklet til offentlige arbejdspladser, som ønsker at lave en samlet evaluering af organisationens indsatser og resultater og sammenhængene herimellem.

Projektet blev startet op i 2005, og i 2006 var hele kommunen omfattet af arbejdet med selvevaluering. Ved udgangen af 2006 har alle enheder i kommunen gennemført en første selvevaluering – og fra efteråret 2007 skal der selvevalueres igen i de enheder, som lagde for i 2005.

Arbejdet med KVIK er nu gået fra at være et projekt til at være en del af driften. Det betyder, at direktører, centerchefer og decentrale ledere som en naturlig del af deres arbejde er ansvarlige for, at de nødvendige aktiviteter iværksættes og gennemføres på en hensigtsmæssig måde.

På skoleområdet gik man i gang med forberedelserne til KVIK-selvevaluering i november 2005, hvorefter man gennemførte evalueringen i foråret 2006 med efterfølgende afholdelse af konsensusseminar og prioritering af forbedringsområder.

Mål for projektet

- At udvikle en systematisk evaluerings- og læringskultur i Høje-Taastrup Kommune.
- At skabe et fælles sprog på tværs af faglighed og centre.

Projektets organisatoriske rammer

Direktører og centerchefer har ansvar for processen omkring kvalitetsudviklingen inden for deres egne områder. MED-udvalg inddrages på alle områder i gennemførelsen af selvevalueringer og holdes i øvrigt løbende orienteret og inddrages efter behov.

Styregruppen, der driver processen med arbejdet med selvevaluering igennem KVIK-modellen, er nedsat af Hovedudvalget. Opgaven er at komme med ideer og forslag til gennemførelse af aktiviteter som led i udrulningen af KVIK-modellen. Gruppens arbejde skal desuden sikre generelt ejerskab til projektet, og at MED-organisationen inddrages.

Styregruppen består af:

- Børne- og Kulturdirektør
- Centerchef for Økonomi- og Analysecentret.
- Centerchef for Social- og Handicapcentret.
- Centerchef for Driftsbyen.
- Fem medlemmer af Hovedudvalget.
- To decentrale ledere for skole- og ældreområdet.
- En konsulent fra Informationsafdelingen.
- En specialkonsulent fra Økonomi- og Analysecentret (projektleder).

Derudover er der nedsat en arbejdsgruppe, hvis primære opgave er at yde processtøtte til selvevalueringer, at planlægge og forestå uddannelse og andre aktiviteter samt andet praktisk arbejde omkring projektet.

Arbejdsgruppen består af:

- Centerchef for Økonomi- og Analysecentret.
- To udviklingskonsulenter fra Økonomi- og Analysecentret (koordinatorer).
- To repræsentanter fra Byrådscentret.
- En repræsentant fra Pædagogisk Udviklingscenter.

Inddragelse og dialog

KVIK-projektet i Høje-Taastrup Kommune har uddannet 6 interne KVIK-konsulenter, der har udbredt KVIK i organisationen. Disse konsulenter blev trænet af en ekstern konsulent med stor erfaring inden for helhedsorienterede kvalitetsmodeller. Samme konsulent deltog i et seminar for det hold ledere og tovholdere fra de centrale stabs- og fagcentre, som lagde ud med at gennemføre den første runde selvevaluering i 2005.

I den fase, hvor der skulle selvevalueres første gang på skolerne, stod KVIK-konsulenterne for uddannelsen af de decentrale ledere og tovholdere. Der er desuden udarbejdet en KVIK-vejledning, flere procesguider og tilbudt en hotline til KVIK-konsulenterne som støtte til tovholdere for selvevalueringerne.

Selvevaluering i praksis

Centerchefer og tovholdere har fulgt KVIK-guiden til at planlægge den enkelte selvevaluering i form af en tids- og handleplan med vejledende tids- og handlepunkter samt opmærksomhedspunkter i forhold til at organisere forløbet. Det har betydet, at de enkelte selvevalueringer er gennemført på stort set samme måde på alle skoler.

Høje-Taastrup Kommune valgte en selvevalueringsmodel, hvor den enkelte leder i samarbejde med sit medarbejderudvalg udpegede et repræsentativt udsnit på omkring 10 personer blandt stedets leder- og medarbejdergruppe til at forestå selvevalueringen.

Generelt i kommunen udgjorde tillidsrepræsentanterne en betydelig del af grupperne. På kommunens skoler blev selvevalueringen primært gennemført af medarbejdere fra MED-udvalgene. Disse personer indgik dog ikke i arbejdet som MED-udvalgsrepræsentanter, men som repræsentanter for medarbejderne på skolen generelt, der kunne bidrage med deres viden om skolens aktiviteter.

Selvevalueringerne i Høje-Taastrup Kommune omfatter alle de 9 temaer fra KVIK-modellen:

1. Lederskab.

2. Strategi og planlægning.
3. Medarbejdere.
4. Partnerskaber og ressourcer.
5. Arbejdsopgaver og forandringsledelse.
6. Bruger- og borgerresultater.
7. Medarbejderresultater.
8. Samfundsresultater.
9. Nøgleresultater.

Den typiske selvevaluering på en skole består af 4 faser:

Fase 1: Forberedelse.

Fase 2: Dataindsamling.

Fase 3: Databehandling.

Fase 4: Valg af forbedringsprojekt.

(Se detaljer i figur 1 nedenfor)

Figur 1: KVIK-forløbet på skolerne i Høje-Taastrup Kommune

Decentral enhed/leder/tovholder	Fase 1: Forberedelse			Fase 2: Dataindsamling	Fase 3: Databehandling	Fase 4: Valg af forbedringsprojekt
	Møde mellem centerchef, KVIKkoordinator og KVIKkonsulent	Udpeget selvevalueringsgruppe	Introduktion til KVIK i decentral enhed	Individuel vurdering og efterfølgende fælles vurdering samt afholdelse af konsensusseminar	Høring af konsensusrapport og udarbejdelse af endelig konsensusrapport	Valg af forbedringsområder samt handleplaner

Inden for hvert af de 9 temaer har modellen en række spørgsmål. Disse besvares og dernæst samles resultaterne. På denne baggrund afholder skolen et møde for selvevalueringsgruppen, hvor der udarbejdes en konsensusrapport, der beskriver skolens nuværende situation med udgangspunkt i de 9 temaer. Denne rapport sendes i høring blandt alle medarbejdere. Derefter beslutes de forbedringspunkter, som skolen vil arbejde med, og der udarbejdes handlingsplaner. På baggrund af gennemførelse af KVIK i 2005-2006 og arbejdet på konsensusdagen har man på en skole f.eks. valgt at arbejde med de 3 forbedringsområder: 1) Stress, 2) Værdigrundlag og 3) Bygninger.

Høje-Taastrup Kommune har endvidere afholdt en evalueringskonference på tværs af skolerne omkring erfaringerne med KVIK-selvevaluering. Blandt konklusionerne fra dagen var, at det har været positivt at få mulighed for fordybelse og tværfaglige drøftelser og refleksioner, om end det er en tidskrævende proces. Derudover har man draget stor nytte af det systematiske værktøj og fremgangsmåde i arbejdsprocessen – også i forhold til allerede i gangværende indsatsområder og i forhold til at se sammenhænge mellem aktiviteterne. Endvidere har medarbejderne været glade for konsensusseminaret, der opleves som en givende og positiv måde at arbejde med skolens fremtidige udvikling på. Generelt oplever medarbejderne, at MED-udvalget er et godt forum til gennemførelse af selvevaluering med bred repræsentation. Dog ligger der en fare for, at nogle medarbejdergrupper kan få for stor vægt i forhold til andre. Det kan f.eks. være lærergruppen i forhold til SFO-personalegruppen.

Effekt og forandring

Et af omdrejningspunkterne i KVIK-arbejdet har været at inddrage alle i processen. Derfor blev både medarbejdere og ledere spurgt om dette i en undersøgelse, der blev lavet efter første fase af KVIK. 83 % af nøglemedarbejderne tilkendegiver, at de har

haft indflydelse på, hvilke kvalitetsudviklingstiltag deres arbejdssted skal arbejde med. Samtlige chefer finder, at KVIK-modellen har givet dem et godt redskab til at inddrage medarbejderne i udviklingen af deres center.

Gode råd fra projektet

Høje-Taastrup Kommune peger på følgende vigtige parametre for at lykkes med KVIK:

- Den politiske ledelse og direktionen skal have vilje til at arbejde med helhedsorienteret kvalitetsudvikling og sætte fokus på det i budgetter og aftalestyring.
- Hvis man vil gennemføre KVIK i så stor målestok som i Høje-Taastrup Kommune, er det nødvendigt at etablere et kvalificeret internt rådgivningsteam, som kan rådgive om processen, klæde ledere og nøglemedarbejdere på til at selvevaluere og udvikle værktøjer som støtte til processen og et lokalt ejerskab og ansvar.
- Det har været centralt for at lykkes med KVIK, at Kvik-konsulenterne i forvejen har en faglig troværdighed via deres daglige arbejde.
- Det er nødvendigt at overveje, hvordan ledere og nøglepersoner skal klædes på til at kunne gennemføre selvevaluering i egen enhed – og det er nødvendigt at bruge tid på uddannelse/træning.
- Det er vigtigt, at der er klare aftaler om, hvem der har ansvar for hvad – herunder at der er en klar aftale om, at tovholderen sørger for at gennemføre selvevalueringen, mens lederen af enheden tager over, når der skal prioriteres forbedringer og udarbejdes handleplaner.
- Det er nødvendigt at arbejde meget bevidst med at informere f.eks. via en informationsstrategi, hvor alle midler benyttes (medarbejdermøder, intranet, personaleblad etc.) for at få bred opbakning i en stor organisation.
- Det har været en væsentlig faktor, at arbejdet har været funderet i det formelle samarbejdssystem, som hele tiden har været med i planlægningen og støttet op omkring udrulningen og gennemførelsen af KVIK i alle hjørner af Høje-Taastrup Kommune.

Etablering af bæredygtige relationer for familier som alternativ til anbringelse

Brugerinddragelse i skabelsen af fælles oplevelsesrum for sårbare familier

Formålet med projektet er at skabe muligheder for et fælles "oplevelsesrum" for sårbare familier med henblik på: at styrke forældres og børns relationer, at barnets udvikling og læring sikres i samspillet med forældrene, at der ved anerkendende arbejdsmetoder skabes mod på egen udvikling til barnets bedste. Projektet tager udgangspunkt i familier med behov for støtte til at lave fælles aktiviteter og udvikle samlivet i familien.

Projektforløb

Svinninge Kommune etablerede i august 2003 et dagbehandlingstilbud kaldet Vækstrummet for kommunens mest sårbare børnefamilier. Det er socialforvaltningens familieteam, der visiterer familier til Vækstrummet. I efteråret 2004 søgtes midler fra Socialministeriets pulje "Med familien i centrum" til udvikling af arbejdet. Projektet påbegyndtes november 2004.

Hovedmålet med 1. projektår var: at iværksætte tiltag og finde frem til, hvad der virker, og hvad der ikke virker eller skal justeres. Projektet løber over 4 år og er nu i gang på 3. år. Efter kommunesammenlægningen, hvor Svinninge Kommune er blevet en del af Holbæk Kommune, har projektet fået lokaler i Regstrup.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
Udvikle metoder, der skaber udvikling i den enkelte familie og skaber lyst og mod på videre arbejde med sig selv.

Sekundære mål:

Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov der kan give større medarbejdertilfredshed-/arbejdsglæde.
Spare ressourcer.

Projektets organisatoriske rammer

Kun familier, der er en del af dagbehandlingstilbudet Vækstrummet i øvrigt, tilbydes deltagelse.

Ressourcer:

Projektet har fået eksterne midler fra Socialministeriet – Med familien i Centrum 465.000 kr. Der er brugt i størrelsesorden 1.000-3.000 arbejdstimer på projektet og derudover 50.000-250.000 kr.

Inddragelse og dialog

Familierne i projektet er fattige på fælles positive oplevelser og har svage relationer. Forældrene har i de færreste tilfælde selv haft en barndom med tætte relationer til egne forældre.

Projektet har haft fokus på medinddragelse for at få en oplevelse af ansvarsfølelse for egen udvikling og familiens udvikling i særdeleshed. Det har været vigtigt, at den enkelte følte sig betydningsfuld. Familierne er selv med til at definere, hvad de skal arbejde med på kort sigt og på lidt længere sigt. Der er arbejdet med familiernes håb og drømme for på denne måde at vise, at drømme kan realiseres. Projektets planlægning ses som en løbende proces, hvor børnefamilierne inddrages gruppevis i tilrettelæggelsen af "oplevelsesrum" for familien.

Kernen i projektet har været at skabe aktiviteter, som er relevante og direkte omsætbare for den enkelte familie. Dette er foregået i samarbejde med de involverede familier. Der kan være tale om fælles madlavning, spil/lege evt. med et tema som jul, påske osv. Det er vigtigt, at familierne kan se dem selv foretage en lignende aktivitet på et senere tidspunkt.

Familierne har bl.a. været grupperet ud fra vurderinger om:

- Nogenlunde fælles problemstillinger.
- Nogenlunde jævnaldrende børn.
- Mulighed for fælles kemi.

Før en fastsat aktivitet er der afholdt et samarbejds møde, hvor familierne har fået til opgave at gøre den fælles aktivitet til en god oplevelse for egen og andre familier. De blev bedt om at tænke over, hvad de mente, de ville få ud af at deltage. De blev ligeledes bedt om under aktiviteten at være opmærksomme på alle positive oplevelser, særligt i forhold til relationen mellem de enkelte familiemedlemmer.

Som opfølgning på den fælles aktivitet blev der afholdt møde med alle familierne, hvor aktiviteten evalueredes med fokus på de positive hændelser. Familierne havde mulighed for at tænke over/give udtryk for, hvad de har brug for fremover.

I 2. projektår har der været afholdt større fællesarrangementer, hvor alle familier har været inviteret. Gradvist er der også lagt et større ansvar over på familierne for selv at tage ansvar for indhold og afvikling af aktiviteterne. Personalet fungerer som assistende og understøttende.

Effekt og forandring

Der er blandt forældrene oplevet et stort gå-på-mod og lyst i medinddragelsen i planlægningen af aktiviteterne på trods af den naturlige usikkerhed og nervøsitet for netop fælles aktiviteter med andre børnefamilier.

Der er oplevet en stigende interesse hos familierne for selv at medvirke i eller tage initiativ til nye aktiviteter.

Engagementet hos familierne i projektet smitter af i familiernes øvrige kontakt med Vækstrummet. Der kan nu drøftes og tages fat på vanskeligere problemstillinger end tidligere.

Medarbejdere i Vækstrummet har gennem aktiviteterne fået et bredere indblik i de forskellige familiemedlemmers styrker og svagheder, hvilket har givet øget mulighed for at sætte fokus på styrkerne.

Som projektet er skredet frem, opleves det, at forældrene i højere grad efterlyste fælles læring og sparring på fælles problemstillinger som f.eks. børneopdragelse set ud fra børns forskellige alderstrin. Der er skabt en grobund for tematiseret undervisning/drøftelse, hvor familierne kan spejle sig i og bruge hinandens overvejelser og ressourcer.

I 1. projektår blev påbegyndt en "netværksdannelse" på tværs af familierne med styring/støtte, retning og indhold via projektmedarbejderne. Dette er nu fortsat i endnu højere grad, uden Vækstrumspersonalets direkte medvirken. Familierne tager nu selv initiativ til indbyrdes relationer og støtte på tværs af den enkelte familie. Det er oplevelsen, at familierne gør brug af hinandens ressourcer til at reflektere over – og komme videre med eget liv. Familierne bakker også hinanden op, hvis ting falder svære.

Evaluerings af projektets 1. fase (1. projektår) skabte mere klarhed og bevidsthed om detailplan og tilrettelæggelse af aktiviteterne for og arbejdet med familierne i 2. projektår og frem. Projektet er ikke afsluttet. Kommunesammenlægningen medfører, at en række nye familier nu bliver en del af projektet. Dette vil betyde, at projektet må arbejde med de lidt mere grundlæggende faser igen som i 1. projektår. Projektet har dog stadig en stamme af "gamle" familier.

Gode råd fra projektet

- Børne- og Ungeforvaltningen mener, at der har været gode erfaringer med at iværksætte aktiviteter på hverdage, typisk en gang om ugen. Dette fungerer både hen over skoleferien såvel som uden for ferieperioden (*der praktiseres dog fortsat aktiviteter med overnatning, både i weekender og på hverdage*).
- En anerkendende og ressourcefokuserende tilgang giver mod på udvikling hos familierne.
- Brugerinddragelse i planlægning og evaluering er vigtig ligesom medindflydelse på aktiviteter.

Udvikling af børne- og ungepolitik i Gentofte

Dialogmodel til brugerinddragelse i forbindelse med udviklingen af børne- og ungepolitikken

Formålet med projektet er at formulere en kommunal børne- og ungepolitik baseret på reel dialog mellem brugerne (børn, unge og forældre, frivillige i organisationer og politikere) og skabe rammer for en vedvarende dialog om: Det gode liv for børn og unge. Et væsentligt mål var at bringe børn, unge og medarbejdere i skoler og institutioner i spil som dialogpar.

Visionen for projektet var, at børne- og ungepolitikken skal:

- skabe en vedvarende dialog om værdier og ideer til det gode børne- og ungeliv i Gentofte Kommune
- medvirke til at sikre og højne kvaliteten i børnenes og de unges dagligdag i institutionerne, skolerne og i kultur- og fritidslivet
- blive til i en proces, hvor alle involverede: børn, unge, forældre, frivillige ledere og personale gennem aktiviteter og dialog får mulighed for at bidrage med deres ideer, værdier og holdninger.

Projektforløb

I processen omkring udformningen af børne- og ungepolitikken har Gentofte Kommune anvendt en tilpasset dialogmodel, som kommunen selv har formet efter at have hentet inspiration hos Teknologirådet og andre kommuner. Kommunen har samarbejdet med et konsulentfirma bl.a. omkring planlægning og afholdelse af arrangementer i løbet af processen.

Arbejdet med udformningen af politikken blev opdelt i 4 faser:

Fase 1: 2002 værdier

Politikerne formulerer 5 værdier

Fase 2: 2003 dialogfase – liv i værdierne

Dialog og aktiviteter overalt i kommunen. Interessenter formulerer ideer og forslag.

Fase 3: Foråret 2004

Høringsfase

Fase 4: Sommer 2004 – og frem

Udmøntningsfase.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
At udvikle børne- og ungepolitik baseret på dialog mellem børn, unge og forældre og politikere.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.

Projektets organisatoriske rammer

Børne- og ungepolitikken er forankret i såvel Børne- og Skoleudvalget som i Kultur- og Fritidsudvalget. Løbende har der været nedsat arbejdsgrupper, styregrupper og følgegrupper. En særlig projektgruppe i forvaltningen har stået for projektet med f.eks. alt forarbejde, planlægning og opsamling. Øvrige medarbejdere har så været inddraget ved selve afviklingen af de forskellige aktiviteter.

Ressourcer:

Der er brugt i størrelsesordenen 3.000-5.000 arbejdstimer og derudover (inklusive konsulentudgifter) mere end 500.000 kr.

Inddragelse og dialog

Fase 1: Værdier

Denne opstartsfasen blev indledt i foråret 2002 med **temamøder** mellem Børne- og Skoleudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget og repræsentanter fra institutioner, skoler og foreninger samt på **udvalgsmøder**.

Temamødernes formål og ambition har været at etablere en dialog blandt politikere, medarbejdere i forvaltningerne og ledere fra skoler, institutioner, foreninger og kulturliv i Gentofte Kommune om behovet for og ønsker til en børne- og ungepolitik. På udvalgsmøderne blev faseopdelingen af projektet vedtaget.

Målet med møderne var dels at drøfte visioner og ambitionsniveau for tilblivelsesprocessen: aktiviteter, dialog og involvering af borgerne samt at formulere værdier til et startudspil.

I efteråret 2002 afholdtes 2 **workshop**, hvor kommunalbestyrelsens medlemmer formulerede værdier og rammer for et oplæg til en bred dialog med alle interessenter i kommunen – det såkaldte **værdioplæg**.

Fase 2: Dialogfasen

Værdioplægget var baggrunden for dialogfasen, der forløb fra marts 2003 til januar 2004. Forskellige **aktiviteter** om det gode børne- og ungeliv var udgangspunktet for dialogfasen. "Det gode liv" kan være svært at sætte ord på. Derfor bruges aktiviteter til at indkredse interessenternes holdninger, ideer og forslag til det gode liv. Deltagerne var politikere, ledere og medarbejdere fra institutioner og foreningsliv samt børn, unge og deres forældre. Der har f.eks. været afholdt:

- Børnedag og ungdomsdag på rådhuset.
- Foredrags- og debataftener.
- Ungdoms- og børnekulturkonference.
- Daginstitutioner: "Tegn til borgmesteren om det gode børneliv".

- Udsmykningsprojekter i daginstitutioner.
- Videotalkbox i fritidscentre.
- International ungdomskonference.
- Webparlament med 200 skoleelever og kommunalbestyrelsen.
- Spørgekemaer.
- Daginstitutionsdag.

Det var blandt børnene, de unge, forældrene, i foreningerne og personalet, at der kom konkret indhold i værdier og politik.

Dialogen og processen dokumenteredes ved politiske **stop-op møder** og via en **hjemmeside**, hvor alle aktiviteter løbende blev lagt ud og gjort til genstand for debat og inspiration.

Alle aktiviteter var med til at sætte fokus på værdierne og formulere en række udmøntningsforslag til konkret handling.

Fase 3: Høringsfasen

Værdier og udmøntningsforslag blev i foråret 2004 sendt i høring hos institutioner, skoler, foreninger og andre relevante parter. Høringsprocessen blev en aktiv høringsproces med mange forskellige høringsaktiviteter for børn, unge, forældre, frivillige og medarbejdere.

Indslagene i høringsfasen omfatter bl.a.:

Borgerhøring: Borgerne formulerede 28 udfordringer for at sikre "det gode liv" for børn og unge i Gentofte, flere af dem med konkrete forslag til løsninger. Viderebragt i "*Borgernes idékatalog*". Der var udsendt personlig invitation til ca. 1.000 borgere, udvalgt tilfældigt blandt 20-65 årige samt via annonce i Villabyerne. 40 borgere mødte op.

Børnehøring: Journalist Frode Muldkjær interviewede 8-12 årige børn om deres ønsker til fremtiden.

Dialogmøde: 18.5.2004 var arrangeret som "Open Space" – et stort kaffemøde, hvor deltagerne kan gå rundt mellem en række cafeer med forskellige temaer, og hvor ordet er frit.

Fokusgruppeinterview med forældre: En gruppe forældre fra bestyrelser på institutioner og skoler var inviteret til at give deres mening.

Debat om ungdomsundersøgelsen: Dialogmøde mellem unge og forældre. De unge præsenterede resultatet af en ungdomsundersøgelse: "Hvad har de gang i? En profilanalyse af Gentoftes unge 2004". En undersøgelse, der giver faktisk viden om de unges liv.

Elevrådene på arbejde: Elevrådene var inviteret på rådhuset, hvor de for en dag skulle praktisere politik.

Fase 4: Udmøntningsfasen

Efter en samlet udvalgsbehandling i Kultur- og Fritidsudvalget samt Børne- og Skoleudvalget blev den nye børne- og ungepolitik besluttet af en enig kommunalbestyrelse den 21. juni 2004.

Fra august 2004 begyndte udmøntningen af den nye børne- og ungepolitik. Udmøntningen sker i form af konkrete handlinger og projekter, som vælges og prioriteres en gang årligt inden for en ramme på 1 mio. kr.

Effekt og forandring

Børne- og ungepolitikken er nu forankret på institutioner, skoler og i mindre omfang i foreninger, men de mange dialogaktiviteter bliver efterhånden også, i forskelligt omfang, anvendt på mange andre områder f.eks. trafikplanlægning, bygning af nye institutioner, digital borgerservice osv.

Gode råd fra projektet

Der er brug for en stærk projektgruppe til at gennemføre aktiviteten. Gentofte Kommune mener, at det er vigtigt med politisk opbakning, hvis man skal arbejde med udarbejdning af politikker.

Borgerdialog med børn og unge er et vigtigt og spændende område, men det kræver også særlig omhyggelighed, metoder og værktøjer at skabe politisk dialog med børn og unge.

Forældreundersøgelse i forlængelse af forsøg med modulordninger i børnehaver

Hedensted Kommune undersøger interessen blandt forældrene for modulordninger i kommunens børnehaver

Formålet med projektet var at afprøve, om der i den nye sammenbragte kommune (Hedensted, Juelsminde og Tørring-Uldum) er interesse for, at der skal arbejdes videre med at udvikle modulordninger i alle børnehaver. Hedensted Kommune har haft forsøg med modulordninger i 2 af kommunens institutioner, men da interessen for modulordninger i modsætning til fx nabokommunen Vejle har været yderst begrænset, var der et politisk ønske om at få en pejling fra forældrene på, om bl.a. den store pendling i Hedensted kunne være årsag til mindre interesse for modulordninger.

Indførelsen af modulordninger kommer i forlængelse af 1980ernes hel- og halvdagspladser. Modulordningerne er en mere varieret metode, hvor forældre kan vælge mellem pasning i forskelligt timetal, som fx i Hedensted Kommune: 25 timer, 35 timer eller 45 timer om ugen. Modulordningerne er en mulighed for, at forældrene selv kan gøre noget for at nedbringe forældrebetalingen. Ordningen udspringer blandt andet af et ønske om at skabe tæt sammenhæng mellem den ydelse, forældrene betaler for, og den ydelse som institutionerne leverer.

Projektforløb

Hedensted Kommune har siden 1. januar 2005 haft et forsøg med modulordninger i 2 af kommunens børnehaver. Dette forsøg blev evalueret ud fra telefoninterview med 95 forældre i de 2 børnehaver Lykkebo og Tryllefløjten i perioden 29. november til 6. december 2005. Evalueringen førte så til en holdningsundersøgelse bredere i forældre-kredsen i kommunen i november 2006. Første del af projektet foregik i den gamle Hedensted Kommune, hvorimod der i sidste del af projektet også var sammenlægningsskommunerne Juelsminde og Tørring-Uldum med.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet er forankret i Børne- og Ungeforvaltningen og har fået ekstern konsulents bistand.

Ressourcer:

Der er dels anvendt egne midler i forvaltningen. Forbruget af arbejdstimer har været under 500. Derudover er der anvendt i størrelsesordenen 251.000-500.000 kr. til bl.a. konsulenthonorar.

Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender har givet penge til evalueringen af forsøgsprojektet og til den bredere holdningsundersøgelse.

Inddragelse og dialog

Telefoninterviewene med forældrene i de 2 børnehaver Lykkebo og Tryllefløjten handlede om oplevelser med den forsøgsbaserede modulordning. Forældrene blev bl.a. spurgt om, hvorfor de valgte det pågældende modul, hvad der kunne få dem til at vælge anderledes, hvad de anså for en fleksibel pasningsordning, prisens indvirkning, og hvad de synes er vigtigt ved modulordningen. Generelt svarer de, at det er arbejdstiden, der har betydning for valget. Her nævnes både antallet af arbejdstimer og skiftende arbejdstider. Flexibiliteten til at veksle og selv bestemme tiderne bruges yderligere som argument for at vælge 45-timers modulet. Flere nævner, at der ikke er meget at spare ved at vælge 35-timers modulet frem for 45-timers modulet.

I anden del af projektet var det formålet at undersøge, om der blandt forældre i Ny Hedensted Kommune er interesse for, at kommunen skal tilbyde modulordning i daginstitutionerne i kommunens børnehaver. Kommunen ønskede at spørge den øvrige del af forældrene i kommunen om deres holdning, selvom disse forældre ikke selv havde oplevet ordningen i deres børnehave. Ud af de ca. 1.800 børn, der er indskrevet i børnehaver i Ny Hedensted Kommune, blev 300 forældre tilfældigt udvalgt. En uge inden telefoninterviewet blev der udsendt et postkort til de udvalgte forældre. Heri blev der taget udgangspunkt i indholdet i forsøget i de 2 børnehaver i Hedensted Kommune i 2005. Postkortet gav en introduktion til modulordningen. Af de 300 udvalgte forældre blev der gennemført 244 interview.

Der blev spurgt til, hvilken ordning forældrene ville vælge og med hvilken begrundelse. Der blev desuden spurgt til, hvilken rolle forældrebetalingen forventedes at spille for valget.

Helt overordnet konkluderes det i undersøgelsen, at det er forældrenes, og især moderens arbejdstid samt moderens transporttid til arbejde, som er den væsentligste faktor til, hvilket modul forældrene vil vælge.

Undersøgelsen viser, at mere end to tredjedele af respondenterne ønsker at blive ved med at benytte hele åbningstiden som i dag (45-timers modulet).

Effekt og forandring

Behandlingen af telefoninterviewene med de mange forældre (anden del af projektet) er afsluttet. I dag er det fortsat kun de 2 institutioner fra forsøget, som har modulordninger. Det er et ønske fra politisk side, at forældre skal have muligheden for at vælge mellem modulerne, men samtidig et krav, at ordningen skal være udgiftsneutral.

På baggrund af undersøgelsen har Børne- og Undervisningsudvalget anmodet om en præcis beskrivelse af, hvordan indførelsen af modulordninger i alle kommunens børnehaver kan stykkes sammen. I den vedtagelsen af næste års budget, skal der være udarbejdet et forslag til indførelse af ordningen.

Gode råd fra projektet

Succes afhænger af:

- Stor inddragelse på brugerniveau. I den kommende fase med udarbejdelsen af det konkrete forslag vil forældre også være inddraget.
- Indflydelse på projektet.
- At projektet ikke var et spareprojekt, men et øget tilbud til forældre.

Viborg Kommune (Bjerringbro)
Kontakt for yderligere information:
Om udviklingen: Morten Hansen moha@viborg.dk
Om den daglige drift: Leder af Ungdommens Hus Freddy
Serena fmj@viborg.dk
Yderligere materiale: www.8800-ung.dk

Ungdommens Hus i Bjerringbro

Unge med indflydelse på planlægning og drift af ungdomshus i Viborg Kommune

Kommunen ønskede at etablere et ungdomstilbud, der inddrog de unge i både udvikling og drift for derigennem at give de unge ejerskab til tilbudet. Resultatet blev et ungdomshus i Bjerringbro, hvor unge har deltaget i hele processen, fra de første arkitekttegninger til selve renoveringen samt i opbygning og indretning af huset. Nu, hvor huset er i drift, har de unge stadig indflydelse på husets aktiviteter.

Projektforløb

Projekt Ungdommens Hus startede i 2002, hvor unge i Bjerringbro Kommune blev inviteret til en diskussion af et mødested for unge i kommunen. Resultatet af mødet blev ideen om et ungdomshus. Huset blev indviet den 1.10.2004 som ungdomshus for 13-18 årige i Bjerringbro Kommune. Det er indrettet med en stor sal, en café, øvelokaler, musikstudie og diverse aktivitetsrum.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.

Projektets organisatoriske rammer

Udviklingen og arbejdet med etablering af Ungdommens Hus var forankret i Børne- og Kulturforvaltningen i samarbejde med det lokale SSP-samarbejde i Bjerringbro Kommune. Huset havde en bred vifte af samarbejdspartnere såsom Familieafdelingen, lokale håndværkere og uddannelsesinstitutionerne i kommunen. Senere kom en (forældre-)støtteforening til.

Nu hvor huset er i drift, og Bjerringbro er en del af Viborg Kommune, er Ungdommens Hus en del af Fritidsenheden i kommunen. Den daglige leder har sit daglige virke i huset og leder huset i samarbejde med en styregruppe med repræsentanter fra brugerne.

Kommunen vurderer, at der er brugt mellem 500 og 1.000 arbejdstimer og ca. 50.000 kr. på konsulentudgifter på arbejdet med inddragelse af de unge i projektet.

Inddragelse og dialog

Projekt Ungdommens Hus blev indledt med et debattmøde mellem byrådet i Bjerringbro Kommune og de unge. Byrådet havde foreslået en ungdomscafé i kommunen og ville gerne diskutere det med de 14-18 årige i kommunen. Resultatet af mødet blev ideen om et ungdomshus. Valget faldt på en gammel industriejendom centralt i Bjerringbro.

Det næste skridt var en idéudviklingsdag, hvor de unge diskuterede, hvordan Ungdommens Hus skulle være. Kommunen brugte i samarbejdet med de unge en metode, der kaldes roterende idéudvikling til at få indsamlet og diskuteret de unges ideer.

Kommunen havde en konsulent til at hjælpe med at drive processen omkring den roterende idéudvikling. Den roterende idéudvikling er en metode til at udvikle ideer i store grupper. Den store gruppe deles op i små grupper, der arbejder med undertemaer i forbindelse med den overordnede idé. For et ungdomshus kan temaerne f.eks. være indretning, aktiviteter, demokrati osv. For hvert tema udnævnes en temaansvarlig, der så bevæger sig fra gruppe til gruppe. I hver gruppe fremlægger den temaansvarlige, hvad den foregående gruppe er kommet frem til samt udspørger og samler ideer op fra den nye gruppe. Når alle grupper har diskuteret alle temaer, kan man fortsætte rotationen og lave en afstemning, hvor de enkelte medlemmer i grupperne stemmer om, hvilke ideer der er bedst. Herefter laver den temaansvarlige en kort fremlæggelse for hele gruppen, hvor alle ideerne bliver skrevet op og evt. kommenteret af den temaansvarlige – hvilke ideer der er sjovest, sværest eller nemmest.

I forbindelse med projektet blev der nedsat en ungdomsprojektgruppe. Ungdomsprojektgruppen havde repræsentanter fra 3 lokale skoler samt 1. gære fra det lokale gymnasium, På baggrund af idéudviklingsdagens resultater tegnede en arkitekt et udkast til indretning af huset – dette blev diskuteret med ungdomsprojektgruppen og andre interesserede. Gruppen havde løbende kontakt med den tilknyttede arkitekt og udarbejdede konkrete forslag til organisering af aktiviteter, husorden/regler, og hvordan man kunne involvere de unge i den daglige drift.

Arbejdet med ombygningen blev indledt med en weekend, hvor 60 unge fra området hjalp til med at rive ned og rydde op i den nedlagte fabriksbygning. Målet med, at de unge var inddraget også i den faktiske fysiske forandring af huset fra fabrik til ungdomshus, var, at de unge derigennem fik et tættere forhold til huset.

Huset er i dag i drift som ungdomshus for 13-18 årige i Viborg Kommune og indrettet med en stor sal, en café, øvelokaler, musikstudie og diverse aktivitetsrum. Huset har en styregruppe, der består af den daglige leder samt maksimalt 8 unge. Repræsentanterne i styregruppen vælges på vælgermøder, der afholdes i Ungdomshuset. De unge har indflydelse på ansættelser, aktiviteter, regler i huset samt indretning. Den daglige leder har vetoret i forhold til trufne beslutninger.

Effekt og forandring

Ungdommens Hus er et værested for alle unge mellem 7. klasse og det fyldte 18 år. Brugerne skal være bosat i Viborg Kommune. Værdigrundlaget tager udgangspunkt i de unges ønsker og behov og skal derfor være præget af de unges direkte indflydelse. Dermed er intentionerne fra udviklingsfasen forsøgt fulgt op også i driftsfasen.

Erfaringerne med brugerinddragelse i Ungdommens Hus har også skabt opmærksomhed omkring brugerinddragelse i andre af kommunens aktiviteter.

Gode råd fra projektet

- Det er vigtigt, at der er sammenhæng mellem værdier og intentioner både i udviklingsfasen og i driftsfasen.
- Et brugerstyret ungdomshus med få ansatte er ikke gearret til støtte unge med tunge problemer, derfor er det nødvendigt at have et tæt samarbejde med Familieafdelingen i forvaltningen.
- En styregruppe, der består af unge fra huset, har stor udskiftning. Udskiftningen sker, fordi medlemmerne ændrer fritidsmønstre og kommer mindre i huset, eller fordi det ikke er de yngste medlemmer, der melder sig til styregruppen. Derfor kræver arbejdet med styregruppen en del tid for lederen, der jo bliver den gennemgående person i arbejdet.

Flere knus end knubs i Sønderhalds overgange

Kvalitets- og kompetenceudvikling i dagtilbud for 0-6 årige børn

Formålet med projektet har været at udvikle kvaliteten i dagtilbud for 0-6 årige børn i Sønderhald Kommune, herunder at fremme den røde tråd og lette overgangen mellem de forskellige dagtilbud for såvel børn som forældre. Det har ydermere været formålet at fremme kompetenceudviklingen for medarbejderne samt udvikle samarbejdet mellem dagplejere og pædagoger. Medarbejderne har løbende været en del af processen, og medejerskab til projektet har været vægtet højt.

Projektforløb

Projektet forløb over ca. et år i perioden 2003-2004. Projektet har haft en kernetrup bestående af pædagoger, medhjælpere, dagplejere samt 2 distriktsledere. Fra denne kernetrup og via fælles arrangementer for alle ansatte er projektet blevet spredt til over hundrede ansatte i kommunen.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Kompetenceudvikling blandt medarbejderne.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet har været etableret som et tværgående samarbejdsprojekt mellem kommunens forskellige daginstitutioner og dagplejere med omdrejningspunkt om 5 konkrete pædagogiske og omsorgsfaglige udviklingsprojekter, der på hver sin måde var relevante i forhold til overgange. Disse 5 delprojekter er blevet afrapporteret på forskellige måder: video-optagelser, refleksionsdagbøger, mundtlige fortællinger, børnekufferter, spørgeskemaer osv.

For at skabe sammenhæng og samarbejde på tværs af institutioner og faggrupper har der været fokus på medejerskab for projekt og proces, hvilket har ført til en række aktiviteter inden for projektets rammer.

Projektet har haft en kernetrup på ca. 30 medarbejdere, men via lærings-sessioner m.m. har over 100 ansatte været involveret i projektet. Projektet er forløbet i samarbejde med et konsulentfirma.

Metodisk har der været brugt 3 forskellige metoder:

- lagttagelse og fortælling.
- Microanalyse.
- Pædagogisk skrivekursus.

Ressourcer:

Projektet har fået en bevilling fra Socialministeriets udviklingspulje "Kvalitet i Dagtilbud (KiD) på 1 mio. kr. Der er brugt i størrelsesordenen 3.000-5.000 arbejdstimer og de direkte udgifter (udover løn), men inklusive konsulentudgifter, har været over 500.000 kr.

Inddragelse og dialog

Inden for projektets rammer er følgende aktiviteter løbet af stablen:

1. Styregruppemøder

Møder af overordnet karakter, som har givet mulighed for indblik i projektet.

2. Informationsmøde

Fællesmøde for samtlige deltagende medarbejdere, ledelse, forvaltning, administrativt personale m.v. Mødet fungerede som et fælles startskud for projektet. Formålet med mødet var dels at informere, dels at starte arbejdet med medejerskab for projektet og skabelsen af et fælles projektsprog. Det var samtidig målet, at tilstrækkeligt mange medarbejdere fra forskellige faggrupper og fordelt på alle institutioner ville melde sig til en kernetrup. Kernetruppen skulle bestå af dagplejere, medhjælpere og pædagoger samt 2 nyudnævnte distriktsledere.

3. Tænk tank

Tænk tanken blev afholdt i efteråret 2003. Her var 25 medarbejdere, som havde meldt sig til kernetruppen, de 2 distriktsledere samt proceskonsulenterne samlet i 3 dage. Formålet var at skabe ideer til og udvikle de konkrete delprojekter, som projektet skulle arbejde med i projektperioden. Der blev udviklet et idékatalog med projektoplæg, som medarbejderne efterfølgende kunne melde sig til, og kataloget blev udsendt til alle medarbejdere i Sønderhald Kommune.

Pointe: Dette gav en spredningseffekt og en mulighed for at føle medejerskab i projektet for den enkelte medarbejder.

4. Kvalificeret høringsrunde

Efter tid til at læse idékataloget tog proceskonsulenterne rundt til hver enkelt institution, legestuegruppe samt hos ledelsen således, at alle fik mulighed for at tilkendegive deres mening om de foreslåede delprojekter. I processen blev delprojekterne videreudviklet, og alle fik mulighed for at få medejerskab til dem.

5. Begyndelsesdag

Kernetruppen udvalgte på denne dag de endelige delprojekter. Metoden: lagttagelse og fortælling blev sat i gang. Kernetruppens rolle som metodespredere blev påbegyndt.

6. Tovholdermøder

Afholdelse af møder mellem proceskonsulenterne og de, der fungerede som tovholdere på de enkelte projekter. På disse møder blev arbejdsmetoder m.m. kvalificeret.

7. Aftenlærings-sessioner og lokale lærings-sessioner

Aftenlærings-sessionen har været fokuseret på metodeindhold: lagttagelse og fortælling samt Microprocesanalyse. Der har været tale om faglige oplæg og afprøvning af metoder i øvelsesrum.

De lokale lærings-sessioner har været uddybelse af aftenlærings-sessionerne, men med færre deltagere. Deltagerne har været medlemmer af kernetruppen fra den enkelte institution/dagpleje.

8. Pædagogisk skrivekursus

På dette kursus deltog kernetruppen. Over 2 dage skulle deltagerne rustes til at skrive artikler om deres delprojekter. Kurset var ifølge kommunen succesfuldt og fik bl.a. givet den mundtlige formidlingskultur, som ligger naturligt i dagplejen, et fagligt og dokumenterende løft.

9. Læringsguider

En række artikler eller læringsguider er skrevet i forlængelse af skrivekurset. Bygger bl.a. på deltagernes egne læreerfaringer.

10. Byttejob

Alle medarbejdere kunne vælge et par uger at bytte job med en kollega fra en anden institution eller mellem børnehave/dagpleje. Tanken var, at jobbet skulle være så fjernt fra egen hverdag som muligt. Formålet skulle være at få indsigt i andre institutioners kultur og pædagogiske linje. På denne måde forventedes også en øget sammenhængskraft mellem alle institutioner og medarbejdere. Medarbejderne blev ved jobbyttet understøttet med en guide med spørgsmål om arbejdskulturelle elementer. Deltagelse af dagplejere i denne aktivitet viste sig at være vanskelig pga. problemer med vikardækning for dagplejerne. Metoden var dog alligevel vellykket. Den åbnede for en anden måde at arbejde tværfagligt og tværkollegialt på samt gjorde det legitimt at stille spørgsmål til hinandens arbejdskultur. Ved at en udefra stiller spørgsmål til arbejdet, bliver det også en øjenåbner på den pågældende arbejdsplads.

11. Kulturgalleri og spredningskonference

Kulturgalleri var nogle timer afsat til, at medarbejdere kunne fremvise/formidle deres erfaringer fra byttejob og fra arbejdet med delprojekterne. Aktiviteten blev en stor succes, da alle kommunens medarbejdere inden for omsorgsområdet deltog. For mange blev arrangementet den sløjfe, der holdt den røde tråd i projektet. De medarbejdere, som havde deltaget i byttejob, var placeret rundt omkring, og deltagerne kunne gå rundt til de forskellige medarbejdere og høre deres fortællinger. Efterfølgende blev delprojekterne præsenteret.

Tanken var, at der skulle afholdes en separat spredningskonference. Spredningskonferencen skulle være en conference, hvor Sønderhald Kommune havde mulighed for at sprede de høstede erfaringer til andre kommunale institutioner og dagplejere samt politikere. For mange aktiviteter havde dog lagt et for stort pres på medarbejderne. Og afviklingen af spredningskonferencen blev derfor lagt på samme dag som afholdelse af kulturgalleriet med deltagelse af de samme personer. Afholdelse faldt desuden sammen med et byrådsmøde, hvilket umuliggjorde politikerdeltagelse. Disse blev i stedet orienteret personligt af forvaltningschefen.

Effekt og forandring

Sønderhald Kommune fremhæver, at projektet har ført til et tættere samarbejde mellem dagplejere og pædagoger. Der er desuden opstået en øget opmærksomhed på, hvilke børneaktiviteter der foregår, hvorfor "gør man, som man gør", og der er kommet mere fokus på evaluering af aktiviteter.

Gode råd fra projektet

- Medarbejderinddragelse er en betingelse for succes.
- Skab klarhed over aktiviteter og metode.
- Placer så mange fælles arrangementer som muligt drypvis hen over projektet. Dog skal der være et formål med at mødes.
- Sammenhængskraft skabes bedst, når man "laver noget sammen"

- Ved projektets start bør der ligge en plan for, hvordan dagplejere kan deltage. Deres arbejdsorganisering, hvor de er meget alene, vanskeliggør deltagelse på lige fod med medarbejdere fra institutioner. Kommunen fremhæver dog, at *"især dagplejerne har udtrykt stor tilfredshed med kompetenceudviklingen og selvværdsfølelsen"*.
- Vær produktorienteret midt i processen. Det er bekræftende at kunne holde noget i hånden til at vise frem.
- Hav gerne en "Grande finale" med tak.

Kulturområdet

Horsens Kommune

Kontakt for yderligere information:
Lisbeth Christensen biblc@horsens.dk
Tlf.: 76 29 24 01

Yderligere materiale:
<http://www.skraedder.horsens.dk> og
<http://www.skraedder.horsens.dk/blog/evaluering.pdf>

Skræddersyet biblioteksservice i små lokalsamfund

Borgerinddragelse og medarbejderudvikling i bibliotekerne i Ny Horsens Kommune

Projektet havde 2 formål. Dels skulle der arbejdes med udviklingen af tidssvarende biblioteksservice i mindre lokalsamfund. Dels var det målet at gennemføre en intern udvikling af en fælles organisationskultur og værdisæt i de 3 biblioteksvæsenere i sammenlægningskommunerne Horsens, Brædstrup og Gedved.

Der var 4 overordnede elementer i projektet omkring **udvikling af tidssvarende biblioteksservice i små lokalsamfund**:

- Afprøvning af nye betjeningsformer for biblioteksservice i mindre lokalsamfund.
- Afdækning af vigtigheden for brugerne af det fysiske biblioteksrum.
- Analyse af i hvor høj grad en digital biblioteksservice kan erstatte eller supplere den traditionelle biblioteksbetjening.
- Evaluering af forsøget, herunder effektmålinger.

Hvad angår **intern organisationsudvikling** var målene:

- At udvikle en fælles organisationskultur og et fælles værdisæt.
- At gennemføre personaleudvikling/forandringsprocesser.

Projektforløb

Projektet forløb i perioden 1. december 2005 til 30. april 2006. Det fandt sted i de 2 lokalsamfund Hatting i Horsens Kommune og Søvind i Gedved Kommune. I Hatting var der ikke et fysisk bibliotekstilbud, mens der i Søvind var et lille bibliotek med åbningstid mandag og torsdag.

I Hatting var målet at give borgerne en skræddersyet biblioteksservice og at tage ny teknologi i anvendelse i så stort et omfang som muligt. Søvind skulle virke som sammenligningsgrundlag, dog skulle der sættes fokus på brugernes ønsker og behov.

I efteråret 2005 afholdtes fokusgruppeinterview i Hatting og Søvind, og servicekonceptet blev planlagt. Forsøget med det nye biblioteksservicetiltag i Hatting forløb i perioden december 2005 til april 2006. Sideløbende med forsøget blev der arbejdet med organisationsudvikling. I maj 2006 blev der gennemført en brugerundersøgelse blandt deltagerne i serviceforsøget. Samme måned blev erfaringer og resultater af forsøget opsamlet i en dokumentations- og evalueringsrapport.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
At effektivisere.
At spare ressourcer.

Projektets organisatoriske rammer

Der blev nedsat en styregruppe bestående af bibliotekslederne i de 3 kommuner (Horsens, Gedved og Brædstrup) samt en projektgruppe bestående af 4 repræsentanter fra Horsens Bibliotek, 2 repræsentanter fra Brædstrup Bibliotek og 2 repræsentanter fra Gedved Kommunes Biblioteker. En freelancekonsulent blev tilknyttet projektet til at bistå projektgruppen. Konsulenten varetog fokusgruppeinterviewene, brugerundersøgelsen samt redaktørfunktionen på evalueringsrapporten.

Ressourcer:

Projektet har fået et tilskud på 345.000 kr. fra Udviklingspuljen for folke- og skolebiblioteker. Der er brugt i størrelsesorden 1.000-3.000 arbejdstimer.

Inddragelse og dialog

Fokusgruppeinterview

Der blev gennemført 2 fokusgruppeinterview omhandlende biblioteksbetjening i Hatting og et om det fysiske bibliotek i Søvind.

I Hatting blev deltagere til interviewet i første omgang forsøgt rekrutteret via information om projektet på Horsens Biblioteks hjemmeside, via opslag i en række lokale forretninger og institutioner samt gennem en mere direkte rekruttering blandt udvalgte borgere og grupper. Til hvert interview deltog 8 borgere og et projektgruppemedlem. Interviewene omhandlede bl.a. borgernes ønsker til biblioteksbetjeningen, deres behov for inspiration, vejledning og formidling, det virtuelle bibliotek og borgernes brug af pc og Internet.

I Søvind, hvor der kun afholdtes et interview, deltog 10 brugere, en medarbejder ved Søvind Bibliotek (som var projektgruppemedlem) og intervieweren. Interviewet her handlede især om det fysiske biblioteks betydning og til dels om oplevelsen af det virtuelle bibliotek.

Forsøget med skræddersyet biblioteksservice

I denne del af projektet blev det muligt for borgerne i Hatting at bestille materialer fra Horsens Bibliotek pr. e-mail i biblioteksbasen eller at sende en emnebestilling til biblioteket. Medarbejderne på Horsens Bibliotek pakkede så materialerne, og disse blev kørt direkte til brugerens privatadresse på bestemte tidspunkter.

Projektet blev annonceret vha. pressemeddelelser til diverse aviser og via et husstandsomdelt postkort til alle i Hatting. Der blev desuden ophængt plakater forskellige steder i lokalområdet, og projektet blev omtalt på alle de involverede bibliotekers hjemmesider samt på et arrangement afholdt i Hatting Lokalcenter, hvor der også var tilbud om, at borgere uden e-mailadresse kunne benytte lokalcentrets computer til at blive oprettet som bruger i projektet.

I løbet af forsøgsperioden havde projektet 133 brugere, heraf 87 voksne og 46 børn, den yngste deltager var 1 år, den ældste var 74 år. Brugere var fordelt på 46 husholdninger.

Som udgangspunkt blev udbringningen af bibliotekskasser til deltagerne i *Projekt Skræddersyet* inddelt i 4 ruter, og bibliotekskasserne blev udskiftet hver 4. uge. Det var muligt at sende materiale, som borgerne selv havde hentet på Horsens Bibliotek, med retur i kasserne. Som start pakkede biblioteket en introduktionskasse til brugerne ud fra køn og alder. Efter den første tilbagemelding fra brugerne viste det sig dog vanskeligt, fordi disse var for forskellige og havde forskellige interesser. I stedet for standardkasser blev der pakket skræddersyede kasser ud fra tilbagemeldinger om interesseområder. I kasserne blev også lagt overraskelser, som biblioteket havde udvalgt til inspiration for brugerne.

Det var ambitionen, at brugerne skulle kunne gå ind på deres egen personlige inspirationsside med ideer til læsning a la "andre brugere, der lånte denne bog lånte også...", men hele inspirationsdelen af projektet gik ikke helt som forventet. Ideen var for sårbar med hensyn til it og behøvede flere it-ressourcer.

Intern organisationsudvikling

Der var ikke tilknyttet en ekstern konsulent til denne del af projektet, men denne del var i stedet forankret hos 2 af projektgruppens medlemmer (kaldet organisationskulturgruppen OKG), som havde en særlig interesse og en vis erfaring med dette område. Metoden Appreciative Inquiry (AI) blev anvendt. Denne metode fokuserer på mulighederne frem for problemerne. OKG var tovholdere, og hele projektgruppen fungerede som afprøvere af metoden, inden hele personalet skulle i gang. Der er arbejdet med følgende trin:

- At starte sammen – og at stoppe op sammen (arbejde med værdier).
- At sætte ord på det, som medarbejderne ønsker at føre med over i det nye Horsens Bibliotek (alle udfyldte værdikort).
- At få kendskab til alle udsagnene (værdikortene blev samlet i et værdikatalog).
- At tale sammen – på tværs.
- At tale sammen – med brug af AI – om udsagnene og om "opmærksomhedspunkterne" (dvs. de punkter, hvor medarbejdernes udsagn var i modstrid og de punkter, som OKG undrede sig over).

OKG har efterfølgende benyttet SWOT-analyse til at samle op på resultaterne fra arbejdet med organisationsudvikling (styrker – svagheder – muligheder – trusler).

Brugerundersøgelser i Hatting og Søvind

Ved *Projekt Skræddersyets* afslutning gennemførtes en sammenligning af brugerholdninger til såvel traditionel service (Søvind Bibliotek) som til den nye servicemodel (det skræddersyede bibliotek i Hatting). Undersøgelsen blev foretaget via spørgeskemaer udleveret til alle besøgende på Søvind Bibliotek i gennem en 2 ugers periode, dvs. på de 4 åbningsdage. Alle deltagere i *Projekt Skræddersyet* fik tilsendt et spørgeskema.

Effekt og forandring

Projektet er blevet selvevalueret, og dermed har medarbejderne selv vurderet udbyttet af projektet. Evalueringen har været behandlet i det midlertidige samarbejdsudvalg, som var etableret i forbindelse med projektet. Evalueringen rummer mange småklip fra interview med medarbejderne.

Projekt Skræddersyet nåede ikke så langt som forventet med it-ambitionerne. Både ideen om en inspirationsside og et debatforum nåede ikke i gang. Ideerne kan dog overføres til den generelle biblioteksservice og hjemmeside.

Brugerne i *Projekt Skræddersyet* skulle efterhånden være blevet mere selvhjulpne, mere aktive og langt mere specifikke i deres bestillinger. Forsøget nåede ikke dertil. Brugernes tilbagemeldinger var ikke tilstrækkeligt konkrete. Medarbejderne brugte en del ressourcer på at pakke bogkasser ud fra brugernes interesseområder.

Brugerundersøgelsen af de 2 biblioteksformer viste en stor tilfredshed med begge former. Brugerne af det fysiske bibliotek var meget glade for det, og deltagerne i forsøgsprojektet med det skræddersyede bibliotek i Hatting var meget begejstrede.

I forhold til projektets mål om intern organisationsudvikling fremhæves følgende resultater:

- Der er igangsat en god proces, som kræver stadig opfølgning, og det er et godt arbejdsredskab/fundament at gå ud fra.
- Medarbejderne har lært hinanden at kende og har samarbejdet om konkrete opgaver, hvilket gør, at de mere føler sig som ét folkebibliotek.
- Medarbejderne er mere positive end 3 måneder tidligere.
- Der skabes nye ideer, når nye mennesker bliver bragt sammen.
- Den interne udveksling/samarbejde er nået meget længere end forventet.
- Brug af en intern proceskonsulent har den fordel, at de, der har styret projektet, bliver i huset i modsætning til en ekstern konsulent.

Gode råd fra projektet

Det anbefales i mindre grad at anvende spørgeskemaer, idet besvarelsene ofte er: Vi vil have det samme, blot mere af det.

Projektet har mange konkrete anbefalinger f.eks. i forhold til markedsføring og gennemførelse af projektet.

Folkeoplysningsudvalg i den nye Kolding Kommune

Lige ret til viden for alle foreninger i Ny Kolding Kommune

I forbindelse med sammenlægningen og dannelsen af ny [Kolding Kommune](#) har Kultur- og Fritidsforvaltningen arbejdet for at sikre, at alle foreninger fik lige vilkår i den nye kommune. Dette er sket ved at gennemføre en åben og systematisk proces, der har informeret alle foreninger uanset, om de kom fra den oprindelige Kolding Kommune eller fra de nye dele af kommunen. I praksis er der etableret et Folkeoplysningsudvalg, afholdt temadag og informationsmøder for foreningerne.

Projektforløb

Arbejdet startede i 2005 i forbindelse med forberedelse af sammenlægningen. Her blev det første møde om Folkeoplysningsudvalget i ny Kolding Kommune afholdt, herefter er der gennemført høring i de gamle Folkeoplysningsudvalg i 2006 samt gennemført oplysningsmøder for foreningerne i slutningen af 2006 samt igen i 2007.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.

Sekundære mål:

Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
At forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
At effektivisere.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet blev igangsat i forbindelse med sammenlægningsaktiviteterne i Kolding Kommune. Kolding Kommune blev sammenlagt af flg.: [Kolding Kommune](#), [Lunderskov Kommune](#), [Vamdrup Kommune](#), [Vester Nebel Sogn \(Egtved Kommune\)](#), [Christiansfeld Kommune](#) (undtagen [Bjerning Sogn](#), [Fjelstrup Sogn](#) og [Hjerndrup Sogn](#)). I arbejdet med sammenlægningen etableredes en temadialoggruppe omkring "Folkeoplysning og Fritidsfaciliteter". Det er denne gruppe, der har sat gang i etableringen af et Folkeoplysningsudvalg i ny Kolding Kommune.

Ressourcer:

Der er brugt egne midler i forvaltningen, der svarer til mellem 1.000-3.000 arbejdstimer og under 50.000 kr. i andre udgifter.

Inddragelse og dialog

I forbindelse med kommunesammenlægningen blev det besluttet, at der skulle etableres et Folkeoplysningsudvalg i Ny Kolding Kommune. Det blev set som et vigtigt talerør for brugerne i forbindelse med foreningsarbejdet i kommunen. Et Folkeoplysningsudvalg består af politikere og repræsentanter for det lokale foreningsliv. Udvalget fastsætter og tildeler tilskud, udarbejder regler for brug af lokaler mv.

Som indledning på dette arbejde blev der i oktober 2005 afholdt en konference med medlemmerne af de eksisterende Folkeoplysningsudvalg i sammenlægningskommunerne, hvor følgende temaer blev diskuteret:

- Det kommende Folkeoplysningsudvalgs sammensætning.
- Lokaletilskud og gebyr.
- Medlems- /aktivitetstilskud.
- Oplysningsforbund/aftenskoleområdet.

Blandt beslutningerne fra konferencen var, at det var vigtigt, at såvel Vamdrup, Lunderskov og Christiansfeld Kommuner som en overgangsordning i den første valgperiode blev sikret en repræsentant fra hver af kommunernes nuværende Folkeoplysningsudvalg. Dette skulle blandt andet medvirke til at sikre information ud i lokalområderne. Derudover blev de kommende regler for lokaletilskud og medlems-/aktivitetstilskud fastsat. (Reglerne blev udarbejdet til politisk behandling).

Vedtægter og valgeregler blev herefter udarbejdet og sendt i høring i folkeoplysningsudvalgene i sammenlægningskommunerne. På denne baggrund vedtog sammenlægningsudvalget senere at nedsætte et Folkeoplysningsudvalg i Ny Kolding Kommune.

For at etablere et godt samarbejde med foreningerne i hele ny Kolding Kommune inviterede Fritids- og Idrætsafdelingen til orienteringsmøder i juni 2006. (Der blev afholdt møde i Kolding, Christiansfeld, Lunderskov og Vamdrup). På møderne blev givet orientering om, hvordan man forventede fritids- og idrætsområdet ville se ud pr. 1. januar 2007, når ny Kolding Kommune blev en realitet.

Følgende emner blive drøftet:

- Præsentation af Fritids- og Idrætsafdelingen.
- Orientering om den politiske og administrative organisation.
- Fritids- og Idrætsudvalgets ansvarsområde.
- Folkeoplysningsudvalget.
- Egne tilskudsområder.
- Lokalebooking.
- Projekter.

Orienteringsmøderne fra juni blev fulgt op af møder med foreningerne i maj 2007, hvor forvaltningen har orienteret omkring regler og procedurer efter sammenlægningen.

På kommunens hjemmeside findes desuden en håndbog, der beskriver, hvilke muligheder foreninger har for støtte mv. samt, hvordan man ansøger om støtte, kan leje lokaler osv.

Effekt og forandring

Forberedelse og inddragelse i arbejdet med Folkeoplysningsudvalget har sikret lige ret til viden om muligheder og tilskud for alle foreninger i hele den sammenlagte kommune.

Alle foreninger i hele kommunen er blevet informeret om de fælles regler samt er blevet gjort opmærksom på informationerne på kommunens hjemmeside.

Gode råd fra projektet

Kolding Kommune mener, at forløbet har betydet, at kommunen er blevet mere synlig i forhold til et stort antal brugere.

Socialområdet

Projekt FoKUS Forebyggende kompetence, udvikling, sundhed

Kompetence og kvalitetsudvikling i hjemmeplejen i Greve

Socialudvalget i Greve Kommune besluttede i oktober 2004, at Greve Kommune skulle indgå i et diabetesprojekt i samarbejde med KL og det private firma Type2dialog. Formålet var at opspore borgere med type 2 diabetes og forebygge diabetiske følgesygdomme, at øge borgernes livskvalitet og levealder og at reducere de samfundsøkonomiske omkostninger relateret til diabetes. Titlen på projektet blev FoKUS (forebyggelse, kompetence, udvikling, sundhed). I arbejdet med type 2 diabetes hos borgerne fik medarbejderne nye kompetencer og større viden om sundhed.

Projektføreløb

I projektets første 3 måneder i 2005 gennemførtes detailplanlægning af projektet og ledelsesworkshops. Derefter blev der igangsat tværfaglige workshops for alle medarbejdere. Herefter gik projektet i gang i relation til borgerne, der blev gennemført faglige temamåneder på arbejdspladsen og dertilhørende projektaktiviteter, workshops, faglig supervision mv.

Afslutningsvis gennemførtes en ekstern evaluering samt effektmåling, udarbejdelse af rapport og formidling af resultater.

Mål for projektet:

Primære mål:

At forebygge komplikationer hos borgere med type 2 diabetes ved tidlig diagnosticering og forebyggende vejledning, behandling og pleje.

Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.

At øge videns- og erfaringsudveksling i organisationen.

At forbedre medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.

At udbrede erfaringerne til andre kommuner i landet.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet følger kommunens projektmodel, dvs. med en styregruppe, projektejer, projektleder og projektgruppe. I projektgruppen indgik TR-repræsentanter fra plejecentrene og repræsentanter fra type2dialog samt projektlederen.

Inddragelse og dialog

FoKUS-metoden er en praksisorienteret metode. Alle medarbejdere i Greve Kommunes hjemmepleje – uanset uddannelse og arbejdsopgaver – har gennem en 2 årig periode deltaget i projektet. Læringen er sket på jobbet, imens jobfunktionen udføres. Dette har været af afgørende betydning for en stor driftsorganisation som hjemmeplejen.

For at fastholde projektets kontinuitet blev der taget en række initiativer, der sikrede, at al viden blev kommunikeret ud til medarbejderne på alle faglige niveauer, også i yderste led. Dette blev bl.a. gjort ved at udnævne en række FoKUS-ambassadører på tværs af faggrænser. De var projektets "ildsjæle" og garanti for det tværfaglige aspekt

samt for, at 550 medarbejdere bliver inddraget i projektet. De er projektets og gruppelederens tovholdere. Ambassadørerne blev superviseret af Type2dialogs projektleder og Mobile SundhedsTeam, som bestod af sundhedsfaglige eksperter.

Månedens tema har været en anden metode til at sikre, at alle medarbejderne blev inddraget. Hver projektmåned har haft et fagligt tema. Det har f.eks. været "Sund mad", "Medicinsk behandling" og "Den psykologiske faktor". Med udgangspunkt i månedens tema gennemførtes systematisk en række forskellige, motivationsfremmende aktiviteter: En plakat i grupperummet viste, hvilket tema man arbejdede med. Medarbejderne læste det tilsvarende kapitel i den praktiske håndbog, som alle havde fået udleveret. Der blev også udarbejdet dialogkort med faglige spørgsmål til månedens tema. På gruppemøder trak medarbejderne hver et kort og diskuterede spørgsmålet parvis. Greve Kommune vurderer, at projektets redskaber har været med til at skabe en kultur omkring vidensdeling og dialog.

Type2professoren er et redskab, der er udviklet med afsæt i månedens tema. Type2professoren er en månedlig konkurrence, hvor hver medarbejder skriftligt kan besvare 30 faglige spørgsmål med mulighed for at vinde en præmie, hvis alle besvarelser er rigtige. I evalueringen af projektet udtaler en områdeleder at: "Konkurrencemomentet med Type2professoren har været godt, og at det også har fået nattevagterne med på ideen".

Projektet er desuden blevet formidlet løbende til medarbejderne gennem nyhedsbrevet FoKUSNyt.

Effekt og forandring

Ved hjælp af projektet er mange af de mål, ældreområdet satte sig for at nå i 2005 og 2006, opnået, og overordnet set vurderer den eksterne evaluering, at FoKUS-metoden har virket.

Et af de oprindelige mål for projektet var, at: "75 % af alle medarbejdere har minimum 90 % rigtige svar i månedens faglige videnstest, Type2professoren". Dette mål blev nået af projektet. Evalueringen viser, at i gennemsnit svarede 79 % af medarbejderne 90 % rigtigt i den månedlige Type2professor. Derudover viser evalueringen, at deltagerne i dag ved mere om opsporing og forebyggelse i relation til type 2 diabetes, end de gjorde ved projektets start, da der ses en stigning i antallet af korrekte besvarelser på 14 % igennem projektforløbet.

Et andet projektmål hed: "80 % af alle medarbejdere kan identificere 3 symptomer på uopdaget type 2 diabetes. 40 % kan råde og vejlede borgere". Evalueringen viser, at procentandelen af medarbejdere, der kan identificere 3 symptomer på uopdaget type 2 diabetes, ifølge en videnstest ca. 3 måneder efter projektstart, allerede var på 92 %. Den steg yderligere til 95 % i maj/juni 2006. Med hensyn til evnen til at give professionelle råd til og vejledning af borgere, gav samtlige medarbejdere i 4 fokusgruppeinterview i forbindelse med evalueringen udtryk for, at de er i stand til dette.

Via projektet er der samlet set nået rigtig gode resultater med hensyn til at skabe mere viden om identifikation af borgere med type 2 diabetes og forebyggelse af sygdommens senkomplikationer. Organisationen arbejder nu i langt højere grad vidensbaseret med forebyggelse og sundhedsfremme.

Med hensyn til adfædsændringer hos medarbejderne var der 2 helt centrale mål. Det første var målet: "Medarbejdere skal udnytte al deres viden til at rådgive og vejlede den enkelte borger omkring forebyggelse." Ifølge medarbejdernes selvopfattelse udnyttes denne viden til at rådgive og vejlede borgerne både med og uden diabetes. Derudover mener 91 % af medarbejderne, at de i høj eller nogen grad anvender den nye viden i praksis.

Det andet centrale mål i forhold til medarbejderne var: "Forebyggelseskonsulenter har øget fokus på rådgivning og vejledning af borgere med type 2 diabetes." Evalueringen viser i dette tilfælde, at konsulenterne har ændret deres skriftlige materiale til borgerne, og at de har ændret deres interviewguide, så der nu spørges specifikt til type 2 diabetes. I medarbejderinterview gives der ydermere udtryk for, at man rent faktisk rådgiver disse borgere mere end før. Et tredje vigtigt resultat er, at projektet har haft positiv indflydelse på 57 % af medarbejdernes egen sundhed. I hvor høj grad er dog ikke undersøgt i evalueringen.

På effektniveau i forhold til borgerne er det endnu for tidligt at sige, hvilken gennemslagskraft projektet vil få. 77 % af medarbejderne vurderer, at de har set positive adfærdsendringer i nogen eller høj grad hos borgerne. Det vides desværre ikke hos hvor mange og på hvilke områder, ligesom datagrundlaget er for spinkelt til at vurdere borgernes egen opfattelse af eventuelle ændringer.

Den eksterne evaluering vurderer, at Greve Kommune i forbindelse med projektet har styrket sin organisation på ældreområdet. Man har fået en række metoder og værktøjer til fremtidig kompetenceudvikling i en organisation, hvor driftsopgaverne ikke kan standses, og disse metoder og værktøjer kan med fordel anvendes i lokalt tilpasset form i andre kommuner og sektorer.

Gode råd fra projektet

Erfaringerne fra Projekt FoKUS i Greve Kommune giver anledning til en række gode råd til andre projekter:

- En diagnose som faglig platform for projektet er stærkt motivationsfremmende for medarbejderne. Kobling af det kliniske med det sundhedsfremmende er værdifuld.
- Alle skal deltage og tage medansvar for projektet – fra topledelse til "yngste medarbejder."
- Læring på jobbet, mens jobfunktionen udføres, står centralt i FoKUS-metoden og er essentiel for, at selv den meget store driftsorganisation får en succesoplevelse.
- Proces over lang tid, helst 2 år. Den viden, medarbejderne får i projektet, "overlever" bedre og følger med – også med stor personaleomsætning – når projektet overgår til driftsfase.
- Opstilling af et bredt målhierarki er en fordel – ikke kun overordnede mål, men mål i hverdagen, som den enkelte kan mærke effekten af i praksis.
- Ledelse og atter ledelse – ledelsens engagement og synlighed er af afgørende betydning.
- Ambassadørfunktionen skal på banen fra begyndelsen. Ambassadørerne er projektets tovholdere og bindeled mellem ledelse og medarbejdere. Ambassadørerne skal bakkes op, og deres arbejde respekteres fra alle sider.
- Seriositet kan kobles med dét at have det sjovt og hyggeligt. Fordi det er sjovt, kan det sagtens være seriøst.
- Klar projektorganisering – det er et projekt. Organisationen skal tage ejerskab for egen udviklingsproces.

Norddjurs Kommune
Kontakt for yderligere information:
Tina Harlev Nielsen,
genogram1969@hotmail.com
Tlf.: 30 88 25 85
Yderligere materiale:
www.janus.socialfonden.net

Janus – fra fortid til fremtid

Janus et projekt med fokus på inddragelsens betydning for empowerment og kvaliteten i afklaringen af borgerens ressourcer

Janus-projektet henvendte sig til kvinder mellem 30-60 år. Dels sygemeldte fra a-kassen, hvor arbejdsevnen var vurderet truet. Dels kontanthjælpsmodtagere med problemer ud over ledighed. Projektet har afprøvet en lang række forskellige metoder til at inddrage kvinderne i arbejdet med deres egen afklaring og ressourceprofil. Afslutningsvis er der udarbejdet en model, der beskriver, hvilke former for brugerinddragelse der med fordel kan bruges over for specifikke problemscenarier.

Projektforløb

Efter at have gennemført et forprojekt med 6 personer på sygedagpenge i 2004 indsendtes i begyndelsen af 2005 en ansøgning til Socialfonden om støtte til projektet. Projektet blev bevilliget af Socialfonden og løb i perioden fra 11.8.2005 til 31.12.2006.

Deltagerne blev visiteret fra Nørre Djurs, Grenaa, Rougsø og den østlige del af Sønderhald Kommune (fra 2007 sammenlagt til Norddjurs Kommune). Ved projektet var ansat 2 erfarne socialrådgivere: en projektleder på fuld tid og en projektkonsulent på deltid samt en deltidsansat sekretær. Hertil kommer forskellige gæstelærere og konsulenter. Der var 18 løbende pladser på projektet og i alt deltog 23 kvinder.

Der er gennemført en ekstern evaluering foretaget af Center for forskning i socialt arbejde. Evaluatør er mag.scient.soc. Jens Guldager.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov der kan give større brugertilfredshed.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål

Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdetilfredshed/arbejdsglæde.
Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet var placeret i socialforvaltningen og havde til formål at finde frem til, afprøve og udvikle metoder, der i særlig høj grad beforder og understøtter brugerinddragelse, empowerment, opkvalificering og tværfagligt samarbejde.

Norddjurs Kommune vurderer, at der er brugt mellem 3.000-5.000 arbejdstimer på projektet, dertil kommer et tilskud på 2 mio. kr. fra Socialfondens mål 3-midler (prioritet 2.1.b).

Inddragelse og dialog

Projektet har som hovedtilgang haft fokus på ressourcer frem for begrænsninger. Arbejdsmetoden har været gruppeorienteret. Begrundelsen for dette var erfaringerne fra forprojektet. Her var gode erfaringer med gruppeprocesserne, da borgerne hurtigt fik tillid til hinanden og socialrådgiverne, og de var meget støttende og opmuntrende over for hinanden.

Følgende metoder har været brugt i projektet:

1. Projektet var en arbejdsplads

Projektet skulle i videst mulig omfang fungere som enhver anden arbejdsplads. Ugentlig projektdeltagelse var 24 timer fordelt på 4 dage. Ugens 5. arbejdsdag bestod af hjemmeopgaver.

2. Genogrammer

Et genogram er en psykodynamisk metode, der bygger på familien. I projektet er den anvendt ud fra en systemisk tænkning. Tanken er, at familieproblematikker eller negative dominerende familiehistorier kan være en væsentlig barriere i forhold til at genindtræde på arbejdsmarkedet. Dertil kommer, at familieliv og arbejdsliv skal kunne arbejde sammen, hvis løsninger skal være holdbare. Når der igennem genogrammet kommer fokus på familiehistorien, får borgeren en ny indsigt i andre måder at tænke på og ikke mindst at handle på.

3. Livshistorier

Livshistoriefortællinger er en metode, hvor fortællingen om borgerens liv, fortalt af borgeren selv, er i hovedfokus. Livshistoriefortællinger er en metode til at forandre negative livshistorier til positive, og det er en metode til at arbejde med helhedssyn. Projektet har set det som en nødvendighed for at kunne komme med individuelle tilbud. Livshistoriefortællingerne er blevet brugt både på det individuelle niveau og i gruppesammenhæng.

4. Åbne systemiske samtaler og Outside Witness Groups

Systemisk orienterede samtaler er forandringssamtaler. De peger i høj grad på "hvordan"-elementet efter borgerens definition af det ønskede mål og ser dermed meget lidt bagud. Forandring ligger efter den systemiske tænkning i nutid og fremtid, sjældent i fortid. En Outside Witness Group (OWG) består af 3-6 projektdeltagere, som ikke er en del af det professionelle netværk. Mens en borger interviewes af en systemisk terapeut, lytter OWG og gør sig nogle tanker om, hvordan det sagte peger på en lignende situation i eget liv, og hvordan man med godt resultat handlede sig ud af den problematiske situation. Derudover brugte projektet også individuelle systemiske samtaler.

5. Familiesamtaler

Metoden lægger sig meget op ad genogrammet, men kræver i modsætning til genogrammet, at familien deltager aktivt. Familiesamtaler er konkrete samtaler i hjemmet eller i projekthuset med den samlede familie om situationen. Familiesamtalerne blev kun i ringe grad gennemført, da projektdeltagernes mænd ikke ville deltage.

6. Inddragelse i og udførelse af de administrative opgaver

Målet var, at projektdeltageren selv stod for at udarbejde journal; selvfølgelig med rådgivning og vejledning fra projektmedarbejderne. Men projektets erfaring var, at de ressourcer som projektdeltagerne brugte på at skrive, var for store i forhold til, hvad de fik ud af dem. Derfor overtog projektmedarbejderne opgaven, og den åbne journal blev gennemgået i de individuelle samtaler.

7. Ressourceprofilen som procesredskab

Projektdeltagerne lavede i videst mulige omfang deres egen resourceprofil. Formål var at skabe overblik over egen situation, egne kompetencer og egne ressourcer og give et redskab for projektdeltageren til at kunne se egen udvikling under gruppeforløbet, herunder at blive klar til at søge arbejde, at finde praktik og lignende. Resourceprofilen blev evalueret sammen med projektdeltageren og blev brugt som proces- og evalueringstværværktøj på egen udvikling og fremskridt. Både projektmedarbejderne og evaluator mener, at produktet var nogle meget gode og anvendelige resourceprofiler.

8. Dialogbog

Dialogbogen er en metode/redskab til at sikre brugerinddragelse. Projektdeltagerens egen bog, hvor alle relevante akter er gemt. Det er bl.a. udskrift af journal, handleplan, praktikaftaler, lægelige akter, resourceprofil etc. Projektdeltagerne får dermed noget skriftligt og fysisk at mærke og måle deres udvikling på. En fysisk manifestering af samtaler, aftaler og fremskridt hen imod et liv på arbejdsmarkedet.

9. Superbrugere, brugerråd og stop-op-dage

Projektet arbejdede med en særlig måde at sikre brugerinddragelse på. Indledningsvis blev der udpeget en række superbrugere, hvis funktioner var tænkt som parallel til det danske arbejdsmarkedssystemets brug af tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter osv. Deres opgave var udover at indføre de nye projektdeltagere i gruppen og i projektet generelt også at planlægge de fælles projektmøder for alle deltagerne. Disse blev kaldt brugerråd. Ud over brugerråd blev der også arrangeret stop-op-dage. Stop-op-dagene havde til formål løbende at evaluere projektets indhold og tilbud samt komme med ideer til det videre forløb.

10. Brobyggerfunktioner

Projektmedarbejderne og projektdeltagerne er i samarbejde brobyggere til alle eksterne samarbejdspartnere. Det vil sige forvaltning, læger, lægekonsulent, psykologer, faglige organisationer, ngo'er, arbejdsgivere, familie, AF, lokalpsykiatri, banker, behandlingsinstitutioner osv. Det var f.eks. konsultationer ved egen læge, hvor projektmedarbejderen også deltog, hvis projektdeltageren ønskede det.

Effekt og forandring

Deltagerne i projektet var kendetegnet ved at være relativt tæt på at miste deres tilknytning til arbejdsmarkedet. Et væsentligt mål med projektet var en hurtig afklaring af den enkeltes resourceprofil, så man hurtigt kunne pege på fremtidig forsørgelse, primært ved selvforsørgelse, sekundært ved oprettelse af arbejde på særlige vilkår og sidst ved tilkendelse af førtidspension.

Evaluator vurderer, at projektets forløb og resultater tegner et billede af et projekt, som deltagerne generelt har været meget eller ret tilfredse med. Generelt udtrykkes der stor tillid til projektmedarbejderne, ligesom graden af medejerskab/medindflydelse var stor. Der har været meget højt fremmøde, og flertallet af deltagerne er gået fra en passiv form for deltagelse til en aktiv rolle. Alle på nær en deltager (den mest belastede) er blevet mere arbejdsmarkedsparete og fået styrket deres ressourcer.

Pga. kommunesammenlægningen er projektets resultater ikke implementeret i forvaltningen. Medarbejderne har dog udtrykt stor interesse for de udviklede metoder.

Projektet beskriver en række bieffekter som følge af aktiviteten: Deltagerne fik øget viden om kvalifikations- og uddannelseskrav. Projektet gav positiv omtale af kommunen blandt borgerne, blandt andre professionelle på socialområdet og blandt de lokale virksomheder. Der kom fokus på behovet for at arbejde med de kommunalpolitiske målsætninger omkring borgerinddragelse.

Gode råd fra projektet

- Inddrag borgeren videst muligt, men ALTID ud fra borgerens præmisser og ressourcer.
- Forsøg at få et personkendskab til borgeren, gå i venlig, nysgerrig og anerkendende dialog med borgeren.
- Udarbejd klare politiske målsætninger for brugerinddragelse.

Medarbejderoplevet kvalitet i Ældre- og Handicapforvaltningen

Stor undersøgelse af medarbejdernes oplevede kvalitet og deres vurderinger af de serviceydelser, som de leverer

Ældre- og Handicapforvaltningen har i september 2006 gennemført en undersøgelse af medarbejdernes oplevede kvalitet og deres vurderinger af de serviceydelser, som de leverer. Derudover har der været inddraget en række spørgsmål omkring det psykiske arbejdsmiljø. Formålet med undersøgelsen var at indsamle viden om medarbejdernes oplevelse af kvaliteten. Dette skulle være et redskab til at styrke indsatsen i forvaltningen for at fastholde og udvikle medarbejdere og ledere som aktive medspillere i den løbende udvikling af kvalitet og service. Samtidig skal undersøgelsen give den enkelte leder et værktøj til at skabe udvikling på den enkelte arbejdsplads i samarbejde med medarbejderne.

Projektforløb

Ældre- og Handicapforvaltningen gennemførte i september 2006 en undersøgelse af medarbejdernes oplevelse af den kvalitet, som de yder til brugerne, samt behovet for kvalitetsforbedringer eller andre tiltag. Hertil har der været koblet spørgsmål vedrørende det psykiske arbejdsmiljø.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført blandt alle fastansatte medarbejdere og midlertidigt ansatte over 3 måneder. Elever, ferieafløser og ansatte under 3 måneder deltog ikke i undersøgelsen. Undersøgelsen er obligatorisk for medarbejderne og med navn. På grund af lav svarprocent blev svarfristen forlænget, og medarbejderne fik mulighed for at svare anonymt. Den samlede svarprocent blev 60,9 %.

Mål for projektet:

Primære mål:

Kvalitetssikre forvaltningens helhedsorienterede ledelsesinformation.
Afdække medarbejdernes oplevelse af kvaliteten.
At få redskaber til at styrke den løbende udvikling af kvalitet og service.
Medarbejdere og ledere som aktive medspillere.
Kompetenceudvikling blandt medarbejderne.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Værktøj til den enkelte leder til at skabe udvikling på den enkelte arbejdsplads.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet er forankret i Løn- og personaleafsnittet. Løn- og personaleafsnittet er en central enhed, der løser alle løn- og personaleopgaver i forhold til forvaltningens ca. 6.500 medarbejdere.

Inddragelse og dialog

Temaerne for kvalitetsundersøgelsen var:

- Oplever medarbejderne, at deres arbejde værdsættes af brugerne?
- Oplever medarbejderne tilfredshed med kvaliteten af deres eget arbejde?
- Oplever medarbejderne, at kvalitetsstandarder efterleves?

- Oplever medarbejderne sammenhæng mellem kvalitet og ressourceforbrug?
- Oplever medarbejderne et godt psykisk arbejdsmiljø?

Sammenfatning af undersøgelsen

Medarbejderne syntes generelt:

- At forvaltningens og arbejdspladsens mål og værdier er klare.
- At forvaltningens værdier efterleves af den enkelte og arbejdspladsen generelt.
- At arbejdet værdsættes af brugerne.
- At de selv er tilfredse med kvaliteten af deres arbejde, og at der er god kvalitet i arbejdet.

Forløbet omkring kvalitetsundersøgelsen er blevet behandlet og diskuteret i Hovedsamarbejdsudvalget. Det vil sige, at den er blevet fremlagt og diskuteret både i opstartsfasen og under gennemførelsen, og de færdige resultater er blevet fremlagt.

Generelt var resultaterne fra undersøgelsen meget positive. Undersøgelsen vil blive gentaget årligt. Dermed vil det blive muligt at følge udviklingen inden for de forskellige undersøgelsesområder.

Gode råd fra projektet

- Sørg for, at der er klare aftaler fra starten omkring anonymitet for deltagerne i undersøgelsen. Når det er på plads, er denne type af undersøgelser et godt arbejdsredskab både for ledere og ansatte.
- Det bør nærmere overvejes, om det primært er medarbejdergrupper med direkte brugerkontakt, der bør indgå i undersøgelsen.

Brugertilfredshedsundersøgelse på plejehjem/plejeboliger

Oplevet kvalitet blandt 1.262 brugere på plejehjem og i plejeboliger

I naturlig forlængelse af Københavns Kommunes løbende kvalitetsudvikling på ældreområdet har kommunen gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse blandt beboere i plejeboliger. Brugertilfredshedsundersøgelsen blev gennemført i efteråret 2006 blandt 1.262 beboere fordelt på 48 plejehjem. Derudover blev der som et forsøg gennemført en pårørendeundersøgelse baseret på fokusgruppeinterview af pårørende til nogle af de beboere, der ikke selv var i stand til at deltage i beboerundersøgelsen.

Projektforløb

Københavns Kommune gennemførte også i 2005 en brugertilfredshedsundersøgelse blandt beboere i plejeboliger. Undersøgelsen i 2005 var en stikprøveundersøgelse blandt 686 beboere fordelt på 54 plejehjem i kommunens syv lokalområder. I 2006 valgte kommunen at gennemføre en totalundersøgelse. I tilrettelæggelsen af undersøgelsen var der fokus på, at beboerne forstod spørgsmålene, var sikre på deres anonymitet i undersøgelsen og trygge ved interview-situationen. Erfaringer fra 2005-undersøgelsen medførte, at der i 2006 blev udviklet et sæt kriterier for den individuelle faglige vurdering af beboernes evne til at kunne deltage i undersøgelsen forud for undersøgelsens start. De fælles kriterier skulle medvirke til et ensartet grundlag for den faglige vurdering på tværs af byen. Kommunen havde ligeledes fokus på interviewkvaliteten, og der indgik bl.a. krav til interviewernes erfaring i forvaltningens kontrakt med TNS Gallup, og forvaltningens interviewguide skulle følges af alle interviewere.

I efteråret 2006 gennemførte kommunen i samarbejde med en analysevirksomhed brugertilfredshedsundersøgelsen blandt beboere i plejeboliger. Sideløbende gennemførtes 3 fokusgruppeinterview med pårørende til beboere, der ikke selv var i stand til at deltage i brugertilfredshedsundersøgelsen. Gruppeinterviewene vedrørte de pårørendes vurdering af deres slægtning/næres tilfredshed med plejeboligtilbudet og deres egen tilfredshed med dialogen og kontakten til plejeboligheden. Spørgerammen i begge undersøgelser havde afsæt i 2005-undersøgelsen. Resultaterne fra brugertilfredshedsundersøgelsen blev afrapporteret i januar 2007 og sendt i høring blandt en række interesseorganisationer.

Mål med projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet er et led i kvalitetsudviklingen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune. Undersøgelsen blandt beboerne i plejeboliger er igangsat og styret fra Center for Faglig Udvikling i forvaltningen, men gennemført af en ekstern samarbejdspartner.

Det vurderes, at der er brugt mellem 1.000 og 1.500 arbejdstimer i forvaltningen samt ca. 550.000 kr. på gennemførelse af brugertilfredshedsundersøgelsen.

Inddragelse og dialog

Inden selve undersøgelsen blev konceptet for brugertilfredshedsundersøgelsen og pårørendeundersøgelsen sendt i høring hos ældreorganisationer og faglige organisationer. Forvaltningen modtog 9 høringssvar med, for langt hovedpartens vedkommende, generelt positive tilkendegivelser til gennemførelsen af de 2 undersøgelser.

Brugertilfredshedsundersøgelsen dækkede alle de beboere, der kunne interviewes. Selvom der var tale om en total undersøgelse blandt beboere i plejeboliger, var der en gruppe, som ikke kunne deltage i interview på grund af svær alderdomssvækkelse, kritisk sygdom m.m.

I alt blev 1.568 beboere (49 %) vurderede til at være i stand til at deltage i tilfredshedsmålingen på de 48 plejeboligheder i kommunens 7 lokalområder. Der blev gennemført interview af 1.262 beboere, og det svarer til 40 % af samtlige beboere på de 48 plejehjem.

Brugertilfredshedsundersøgelsen blev gennemført ved personlige interview ud fra en fast spørgeramme på grund af beboernes generelle svage tilstand på plejehjem, hvor få vil være i stand til selv at besvare et spørgeskema skriftligt. Der blev anvendt få og erfarne interviewere, der besøgte beboerne enkeltvis. For at sikre den enkelte beboers anonymitet var interviewer alene med beboeren i dennes bolig. Kun i særlige tilfælde, f.eks. hvis beboeren selv bad om tilstedeværelse af en medarbejder, blev dette princip fraveget.

Spørgerammen fra 2006 lå tæt op ad den brugertilfredshedsundersøgelse, som Københavns Kommune fik lavet i 2005. Spørgerammen fra undersøgelsen i 2005 havde udgangspunkt i Kommunernes Landsforenings udarbejdede spørgeskema rettet mod beboere på plejehjem.

Foruden interview med beboere gennemførtes også 3 fokusgruppeinterview med pårørende til svage beboere. Der deltog 22 pårørende fra 17 forskellige plejehjem. Der blev udarbejdet kriterier for udvælgelsen af pårørende, så alle lokalområder og typer af plejeboligheder (ejerforhold, boligtype og størrelse) var repræsenteret. Der var krav om, at de pårørende udover at være pårørende til en svag beboer, også skulle besøge deres slægtning minimum hver 14. dag. Endelig skulle deltagerne i fokusgruppeinterviewene både bestå af pårørende fra samme generation og fra generationen efter. Interviewene tog udgangspunkt i de samme parametre som brugertilfredshedsundersøgelsen blandt beboere i plejeboliger, men gav også de pårørende mulighed for at videregive deres visioner for det ideelle plejetilbud og formidle deres oplevelse af kontakten til og samarbejdet med plejehjemmene.

Effekt og forandring

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har i august 2006 udarbejdet forslag til et nyt tilsynskoncept, hvor udførelsen af tilsynet udbydes til en ekstern leverandør med henblik på at sikre uafhængighed af Københavns Kommune. Brugertilfredshedsundersøgelsen indgår i det nye tilsynskoncept, idet resultaterne fra de enkelte plejeboligheder indgår i de anmeldte tilsynsbesøg, som den eksterne leverandør skal gennemføre på plejehjem og i plejeboliger i kommunen

Udover de 2 hovedrapporter med resultaterne fra de 2 undersøgelser er der udarbejdet rapporter for hver plejeboligenhed, som vil blive offentliggjort på kommunens boligkatalog. Der er ligeledes udarbejdet lokalområderapporter, som anvendes i forvaltningens opfølgning lokalt.

Gode råd fra projektet

- Fordi ikke alle beboere i plejeboliger vil være i stand til selv at deltage i interview, er en forudgående individuel faglig vurdering af alle beboere nødvendig. Det er væsentligt, at der foreligger fælles kriterier for den faglige vurdering, og at de skal følges på de enkelte plejeboligenheder.
- Det er centralt for undersøgelsens resultat, at der er fokus på beboernes mulighed for anonymitet og tryghed ved undersøgelsen.
- Det er centralt for undersøgelsens resultat, at der er fokus på interviewkvaliteten.
- Det er væsentligt at fastholde sigtet med tilfredshedsmålingen ved valg af metode.

Jammerbugt Kommune

Kontakt for yderligere information:

Malene Frydendal mf@incitare.dk

Svend Erik Hauerslev, seh@jammerbugt.dk

Yderligere materiale:

http://foa.dk/graphics/Temaer/Kvalitet_i_aeldreplejen/Brovst_Modellen.pdf

Brovst-modellen – kompetenceudvikling i hjemmeplejen

Uddannelse og jobrotation giver både medarbejder- og brugertilfredshed i hjemmeplejen

I Brovst gennemførte man, på baggrund af rekrutteringsvanskelighederne i hjemmesygeplejen, fra 1. april 2004 en ny arbejdsdeling i hjemmeplejen. I den nye arbejdsdeling blev flere funktioner, der traditionelt udføres af sygeplejersker, uddelegeret til social- og sundhedsassistenter. Fra 1. januar 2007 blev Brovst Kommune en del af den nye Jammerbugt Kommune og flere erfaringer fra Brovst-modellen forventes videreført i den nye kommune.

Projektforløb

I 1994 besluttede Brovst Kommune at satse massivt på uddannelse af medarbejderne i hjemmeplejen. Der iværksattes et jobrotationsprojekt i samarbejde med FOA-Ålborg, AF og den lokale daghøjskole med henblik på at opkvalificere hele personalet. Jobrotationsprojektet, som kørte over 2 år, betød, at medarbejderne skiftevis gennemgik skoleforløb for at få nye kompetencer og blive i stand til at varetage nye arbejdsopgaver, men også blev generelt opkvalificeret inden for deres arbejdsområder. I perioder med uddannelse blev medarbejderne afløst af en gruppe arbejdsløse, som blev opkvalificeret via den lokale daghøjskole. Samlet blev medarbejderne i hjemmeplejen opkvalificeret, og det var efterfølgende muligt at ansætte en stor gruppe afløsere.

Ved projektstart var der således ansat en del uddannet personale og forholdsvis mange med en 1-årig sygehjælperuddannelse. Samtidig med projektet blev det besluttet, at uddannede medarbejdere skulle tage imod tilbud om uddannelse inden for et år, hvis de ønskede at blive i hjemmeplejen.

Imidlertid oplevede hjemmeplejen i 2003/04 en række problemer med at få hjemmesygeplejefunktionerne til at fungere. Som andre steder i landet var der mangel på uddannede sygeplejersker, og der var navnlig vanskeligheder med at sikre, at de ældre borgere kunne få bistand af sygeplejersker på "skæve tidspunkter".

Mål for projektet

Målet med den organisatoriske forandring og projektet, som efterfølgende blev kendt som Brovst-modellen, var således at afhjælpe manglen på hjemmesygeplejersker i de skæve vagter samt sikre borgerne en god kvalitet i den pleje, de modtog. Samtidig var der et udbredt ønske om at minimere de høje vikarudgifter og i stedet anvende midlerne til at sikre egne medarbejdere i organisationen.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet blev gennemført under ledelse af ældrechefen, som i hele forløbet var ansvarlig for de trufne beslutninger samt de faglige vurderinger, som blev grundlæggende for opgavefordelingen og kompetenceudviklingen i hjemmeplejen.

Projektet krævede stor medinddragelse fra områdeledere og TR samt de sygeplejersker, som efterfølgende skulle varetage de sygeplejefagligt komplekse opgaver, og

ikke mindst de social- og sundhedsassistenter som i den nye struktur blev ansvarshavende.

Ressourceforbruget var fordelt på få medarbejdere med ældrechefen forrest og var baseret på ærlighed og gensidig respekt for hinandens forslag og ideer.

Inddragelse og dialog

Et væsentligt omdrejningspunkt i Brovst-modellen er, at det social- og sundhedsfaglige personale hele tiden udvikler kompetencer til at udføre sygeplejeopgaver. Det betyder, at social- og sundhedsassistenterne løser opgaver på et højt niveau – samtidig med at eksempelvis sygeplejerskerne udelukkende varetager højt specialiserede sygeplejefaglige opgaver, som forudsætter en sygeplejerskeuddannelse.

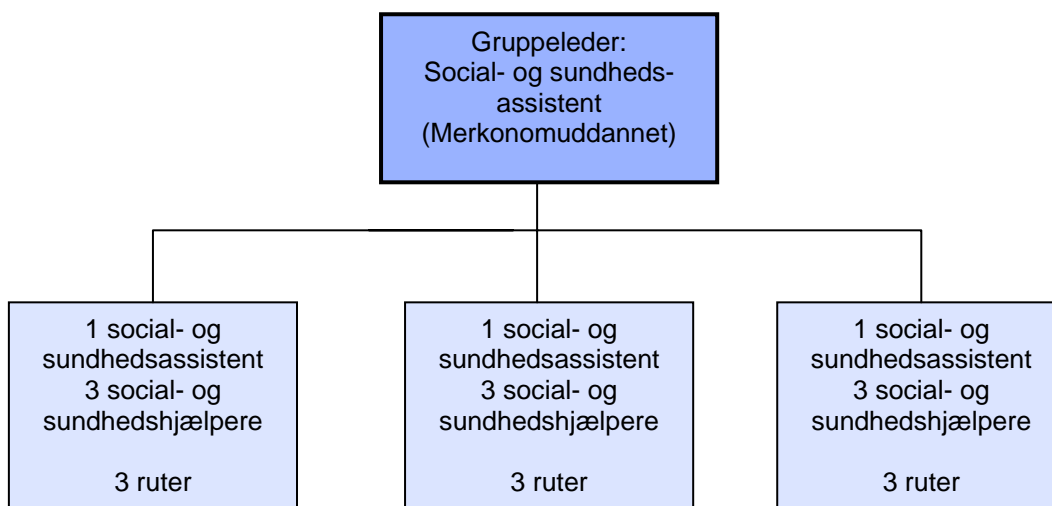
I udviklingen af personalekompetencer har der været lagt vægt på, at alle medarbejdere fik mulighed for at videreudvikle og udnytte kompetencer i det tempo, de var parate til. Dette sker gennem en visitationsafdeling med en visitationssygeplejerske, som har det faglige ansvar for at uddelegere opgaver svarende til kompetenceplanen.

Nøgletal fra Brovst Kommune viser omkring årsskiftet 2005/06, at social- og sundhedsassistenterne i kommunens hjemmepleje varetog 77 % af samtlige sygeplejeopgaver. Medicinadministration blev varetaget af social- og sundhedsassistenterne i 85 % af tilfældene. I de fleste andre kommuner er det som udgangspunkt sygeplejerskerne, der administrerer medicin.

Forudsætning for, at flytningen af opgaver fra sygeplejerskerne kunne finde sted, var:

- At personale, der overtog sygeplejeopgaver havde gennemgået en systematisk opkvalificering.
- At der blev tilrettelagt en plan for kompetenceudvikling for den enkelte, og at den enkelte medarbejder var parat til at gå ind i nye udfordringer.
- At arbejdstilrettelæggelsen skete i selvstyrende grupper.

De selvstyrende grupper var organiseret efter nedenstående model (se figur). Hver gruppe blev ledet af en social- og sundhedsassistent, som er tilbudt videre kvalificering gennem merkonomkurser. Det ses af figuren, at de enkelte grupper var inddelt i undergrupper med 4 medarbejdere – en social- og sundhedsassistent og 3 social- og sundhedshjælpere. De 4 personer til 3 ruter betyder, at planlagt fravær kan dækkes inden for gruppen og af personale, der kender borgerne. Derudover var der tilknyttet faste afløsere til de enkelte grupper, som dækkede ved ferie, sygdom osv.



1 Organisering af selvstyrende grupper i Brovst

Effekt og forandring

FOA gennemførte i 2006 en undersøgelse af Brovst-modellen med følgende omdrejningspunkter:

- Omkostningsniveau.
- Brugertilfredshed.
- Medarbejdertilfredshed.
- Medarbejdernes arbejdsfunktioner.

Som sammenligningsgrundlag blev valgt 9 andre mindre nordjyske kommuner, der var naboer eller næsten naboer til Brovst, og som også var uden større bysamfund.

Resultaterne af FOAs undersøgelser og analyser i hovedtræk:

- Omkostningsniveauet var relativt lavt i Brovst, og det så ikke ud til at bero på et lavere serviceniveau end i de 9 sammenligningskommuner.
- Brugertilfredsheden var højere i Brovst for så vidt angår sygepleje, personlig pleje, praktisk hjælp og information, men lavere med hensyn til madservice.
- Medarbejdertilfredsheden var højere i Brovst end i de 9 sammenligningskommuner.
- Det så ud til, at der var flere sygeplejefaglige arbejdsfunktioner, som social- og sundhedsassistenterne i Brovst i højere grad udfører end i de 9 sammenligningskommuner.

En brugerundersøgelse i Brovst og de 9 sammenligningskommuner gennemført i 2005 viste følgende:

- Mere end 7 ud af 10 brugere er meget tilfredse med den personlige pleje i Brovst mod kun lidt mere end 4 ud af 10 brugere i de øvrige kommuner.
- 6 ud af 10 brugere i Brovst er meget tilfredse med den praktiske bistand mod kun ca. hver tredje i gennemsnit i de øvrige 9 kommuner.
- 6 ud af 10 brugere i Brovst er meget tilfredse med sygeplejen mod kun ca. hver tredje i gennemsnittet i de øvrige 9 kommuner.
- 2 ud af 10 brugere i Brovst er meget tilfredse med maden mod 4 ud af 10 brugere i de øvrige kommuner.
- 9 ud af 10 brugere i Brovst er meget tilfredse med informationsniveauet mod kun lidt mere end 6 ud af 10 af brugerne i de øvrige kommuner.

En tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejdere i Brovst og de 9 sammenligningskommuner fra 2006 viste bl.a.:

- 97 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at de har gode muligheder for at bruge deres kvalifikationer og faglige kunnen – mod 88 % i de øvrige kommuner.
- 93 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at deres arbejde er fagligt udfordrende – mod 79 % i de øvrige kommuner.
- 57 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at de har tid nok til opgaverne – mod 29 % i de øvrige kommuner.
- 70 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at ledelsen organiserer arbejdet godt – mod 47 % i de øvrige kommuner.
- 7 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at de ikke har gode muligheder for efteruddannelse/faglig udvikling – mod 27 % i de øvrige kommuner.
- 15 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at deres arbejdsmiljø ikke er for godt – mod 34 % i de øvrige kommuner.
- 90 % af medarbejderne i Brovst er enige i, at de er stolte over at sige, at de arbejder i ældreplejen – mod 73 % i de øvrige kommuner.

Resultaterne i FOAs undersøgelse peger samlet i retning af, at man fik udviklet en lokal model, hvor det lykkedes at kombinere medarbejdertilfredshed, brugertilfredshed og et behersket omkostningsniveau.

Gode råd fra projektet

Projektet vil kræve, at der skabes et godt og realistisk billede af organisationens ressourcer og kompetencer, inden planerne for fremtiden drøftes.

Når udgangspunktet er klarlagt, skal der gennem medarbejderinddragelse sikres ejerskab til ændringer, idet det ellers vil være umuligt at få den nye struktur gennemført.

Odense Kommune
Kontakt for yderligere informationer:
Helle Troelsen, leder af konsulent- og
konsultationsafsnittet,
Børn- og familieafdelingen
Tlf.: 65 51 85 02
e-mail: htro@odense.dk

Udvikling af virksomhedsplaner for det socialfaglige område

Virksomhedsplaner på baggrund af medarbejdernes idékatalog

Sigtet med projektet var at styrke og harmonisere indsatsen på det socialfaglige område, der hidtil havde været ret forskelligt administreret i 4 distrikter. Kommunen ønskede at harmonisere og skabe fælles konsensus af servicemålene blandt hele medarbejderkredsen og styrke ledelsen ved at udarbejde en fælles virksomhedsplan, der fremadrettet skulle virke som et styringsredskab. Projektet lagde fra start stor vægt på inddragelse af alle medarbejdere i processen. Projektet har generelt bidraget til den erkendelse, at såfremt udviklingsprojekter skal gennemføres, er det vigtigt at inddrage medarbejderne, hvilket i dag stort set sker i alle udviklingsarbejder på det socialfaglige område.

Projektet er alene baseret på medarbejderinddragelse og ikke brugerinddragelse.

Projektforløb

Udviklingen af virksomhedsplaner for det socialfaglige område i Odense Kommune forløb over 1 år. Første halvår blev anvendt til en kortlægningsproces, der ledte frem til en samlet statusbeskrivelse med påpegning af problemfelter og ændringsforslag. Især i denne proces var der stor inddragelse af medarbejderne for at skabe konsensus om den fremtidige retning samt udnytte viden om praksis hos "de personer, som er de kloge på hverdagen og opgaverne" I andet halvår var der fokus på udviklingen af en ny virksomhedsplan med nye rammer for indhold og udførelse af serviceydelserne på det sociale område.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
At effektivisere.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet følger den traditionelle projektmodel:

- En kommunal chef som projektejer.

- En projektleder (der er interviewet som led i denne beskrivelse) og projektmedarbejdere.
- En projektfølgegruppe bestående af 8 funktionsledere fra de 4 distrikter og projektledelsen.
- En arbejdsgruppe bestående af ca. 20 medarbejderrepræsentanter fra de 9 områder, som distrikterne dækker.

Projektet blev bygget op om en række fælles temadage i gennem forløbet og mellem-liggende møder samt diskussioner lokalt på de enkelte institutioner på basis af notater udarbejdet efter temadagene.

Der skønnes et ressourceforbrug i egne timer i forvaltningen på 3.000-5.000 arbejdstimer.

Inddragelse og dialog

Projektet kickstartes i forhold til medarbejderkredsen med et temamøde. Her gav medarbejdere input til såvel procesforløbet for projektet som til den faglige opsamling til brug for den efterfølgende statusbeskrivelse.

Der blev i løbet af det første halve år afholdt en fælles temadag (1 eller 2 dages møder) med repræsentanter fra områderne ca. en gang månedligt. Processen indebar, at repræsentanterne for medarbejderne var forpligtede til at videregive oplysninger fra temadagene og herved involvere de øvrige kolleger og derigennem få tilbagemeldinger til videre bearbejdning.

Eksempelvis blev der afholdt et 2-dages temamøde med emnet: "Hvad vi Skal, Kan og Vil-gerne" af opgaver. Her blev præciseret, hvad der i henhold til lovgivningen og lokalpolitiske beslutninger var Skal-opgaver (dem, som man ikke kan komme uden om). Kan-opgaver er også formuleret i lovgivningen, mens "Vil-gerne" opgaver ikke er formuleret som et konkret krav, men opgaver, som medarbejderne gerne ville tage ind – enten fordi det kunne løfte kvaliteten i opgavevaretagelsen, give mere smidige sags-gange, omorganisering af hverdagen eller, fordi det var faglige metoder, som man gerne ville implementere eller afprøve.

Forløbet er knyttet til en række fastlagte milepæle. Deltagerne var enten valgt lokalt, udpeget eller havde meldt sig frivilligt – men det var alle personer, som har lagt entusiasme i processen. Som led i processen anvendes bl.a. SWOT-analyser (Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats – styrker, svagheder, muligheder og trusler). Via processen bidrog medarbejderne til at beskrive status for den aktuelle indsats og påpegning af, hvad der burde ændres.

Denne første fase sluttede med, at der blev udarbejdet statusbeskrivelser af, hvorledes serviceydelserne opfyldes i dag, suppleret med et idékatalog. I arbejdet med idékataloget, hvor forbedringer til serviceydelserne blev beskrevet, kom det frem, at ikke alle de nuværende fremgangsmåder var i overensstemmelse med lovgivningen.

Idékataloget indeholdt herudover forslag til omorganisering, gode ideer til processer, borgerkontakt og meget mere.

Projektledelsen påpeger, at alfa og omega i processen har været, at man har trukket på medarbejdernes viden og brugt denne viden som basis for kommende ændringer.

I anden fase blev selve den nye virksomhedsplan udviklet. Denne proces var mere ledelsesforankret end første fase, men baseret på medarbejdernes bidrag og forslag. Projektledelsen udarbejdede et forslag til prioriteringer i den kommende virksomhedsplan. Denne blev sat til debat på et større kvartalsmøde med medarbejderrepræsen-

tanter, der kom med ros, kritik og ændringsforslag forankret i lokale diskussioner af udspillet.

På dette grundlag blev virksomhedsplanen færdiggjort. Heri blev formuleret nogle prioriterede indsatsområder, som man efterfølgende skulle arbejde med og løse i såkaldte arbejdsgrupper, som blev projektor organiseret med styregruppe, arbejdsgruppe og tovholder.

Effekt og forandring

Projektet har ført til en kvalitetsforbedring, en synlighed og konsensus omkring ydelsesniveauer/serviceniveauer. Samtidig blev der skabt en retning i kraft af et værdigrundlag og konkretiserede kerneydelser på det socialfaglige område. Tidligere var indsatsen lokalt forankret i 4 distrikter uden væsentlig koordinering. Med projektet blev der skabt en proces, der ledte til en gennemgående konsensus blandt medarbejdere og ledelse om målet med indsatsen kombineret med en række kvalitetsforbedringer i indsatsen. Resultatet blev ifølge projektledelsen et "enormt fagligt løft" og stor tilfredshed i medarbejderkredsen med såvel processen som de nye rammer.

Projektet var sammen med 2 tilsvarende projekter på andre felter basis for en kulturændring, hvor Odense Kommune efterfølgende anvender grundprincipperne i den gennemførte proces for medarbejderinddragelse og erfaringerne herfra som model i efterfølgende kvalitetsudviklingstiltag.

Gode råd fra projektet

- **Grundigt forarbejde har været vigtigt**
Inden projektet blev søsat over for medarbejderne, afholdt projektgruppen sammen med funktionslederne et 2 dages møde om værdier. Herved blev der opnået en fælles forståelse for, hvad hele projektet handler om, forventningerne, og hvad det sigter mod, hvilket dannede basis for de indledende lokale drøftelser ude på områderne. Denne proces skabte fælles fodslag og medejerskab i ledelseskredsen.
- **Synliggørelse af processen og papirer**
Det var vigtigt med klare strukturer i projektet. Der blev bl.a. oprettet en hjemmeside (database) på kommunens Intranet, hvor alle notater blev lagt.
- **Erkendelse af inddragelsesaspektet**
Det var vigtigt, at ledelse og projektgruppen havde en bevidsthed om de positive følger af medarbejderinddragelsen: Medarbejderne har en stor viden, som skal frem og bruges – i praksis kom mange guldkorn på bordet. Ledelsen opnåede dermed også et generelt større kendskab til medarbejdernes viden.
- **Ledelsesopbakning**
Det er vigtigt, at ledelsen VIL projektet, og at uenigheder i ledelsen løses. Dette blev sikret ved, at ledelseskredsen, som optakt til projektet, gennemførte en 2 dages konference, hvor projektets mål og forløb blev grundigt drøftet. Herved blev endvidere sikret, at ledelsen var loyal, og at projektet var respekteret både oppe og nede i organisationen.
- **Evaluer undervejs og juster**
Efter hvert temamøde evaluerede projektgruppen, om det gik for stærkt. Flere gange måtte den erkende, at man havde været for ambitiøs, og tidsplanen blev som følge heraf justeret. Det anbefales at lægge tilstrækkelig luft ind i tidsplanen, så den kan rumme ændringer undervejs.

Helsingør-modellen for den gode ældrepleje

Udviklingsprojekt i hjemmeplejen mod at fastholde medarbejdere og sikre kvalitet og effektivitet

Igennem de senere år har Helsingør Kommune konstateret stigende problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i ældreplejen. På det organisatoriske plan giver disse problemer sig udslag i væsentligt øgede udgifter til vikarer og øgede udgifter til oplæring og uddannelse, ligesom det forringer den samlede effektivitet og kvalitet i plejen. En stor udskiftning af personale kan ikke undgå at have en negativ betydning for brugernes og beboernes oplevelse af kontinuitet og kvalitet i ældreplejen. I erkendelse af, at det vil være et vedvarende strukturelt problem, opstod ideen til at skabe en mere langsigtet løsning, der tager højde for specifikke forhold og ønsker i Helsingør Kommune.

Projektforløb

Idéudviklingen til projektet skete i efteråret 2006 i en dialog mellem ledelsen i Ældre & Sundhed, Social- og Sundhedsforvaltningen og et konsulentfirma. De fremkomne ideer med arbejdstitlen "Helsingør-modellen for den gode ældrepleje" har siden dels været fremlagt på et møde i MED, dels været forelagt såvel chef- og strategigruppen som Social- og Sundhedsudvalget – alle steder med positiv respons. På den baggrund er der udarbejdet et kommissorium vedr. etablering af projektorganisation, som er godkendt af Strategigruppen i Ældre & Sundhed, Social- og Sundhedsforvaltningen på et møde den 22. januar 2007. Projektet vil løbe i 2007 og 2008.

Mål for projektet:

Helsingør-modellen og den tilhørende unikke plejefilosofi skal dels sikre, at kommunen hurtigt og fleksibelt kan formulere krav til de kompetencer hos ledere og medarbejdere, der skal til for at levere ældrepleje af høj kvalitet under skiftende politiske og økonomiske forudsætninger. Og dels skal modellen sikre, at alle ledere og medarbejdere får individuelt tilpassede planer for efter- og videreuddannelse, der sætter dem i stand til at udvikle sig i ønsket retning og til at udfylde skiftende jobfunktioner.

Dette fordrer opbygning og implementering af en række organisatoriske værktøjer, der kan sikre, at tilrettelæggelsen af det daglige arbejde bidrager til følgende vision:

<p>At skabe faglig og personlig stolthed blandt ledelse og medarbejdere, så de oplever Ældre og Sundhed, Social- og Sundhedsforvaltningen som en attraktiv arbejdsplads.</p> <p>At opbygge højere status for plejefaget, så det gøres attraktivt for nye grupper at søge uddannelse i faget og efterfølgende ansættelse i Helsingør Kommune.</p> <p>At sikre en målrettet kvalitetsudvikling af den gode ældrepleje til gavn for borgere, pårørende og det personale, der skal levere plejen.</p> <p>Kompetenceudvikling af medarbejdere</p>
--

Projektets organisatoriske rammer

Projektet involverer de fleste faggrupper, arbejdsområder og -enheder i Ældre & Sundhed, Social- og Sundhedsforvaltningen og skal lægge fundamentet for, hvordan plejen og servicen leveres.

Projektet ligger organisatorisk hos Ældre og Sundhed, i Social- og sundhedsforvaltningen.

Der er nedsat en styregruppe med følgende medlemmer:

- Ældrechefen.
- Hjemmeplejechefen.
- En plejehjemsleder.
- Medarbejderrepræsentanter udpeget af MED-udvalg.
- Projektleder.
- Direktør fra konsulentfirmaet.
- Udviklingskonsulent.
- Direktør for Social- og Sundhedsforvaltningen.

Ressourcer:

Der er søgt puljemidler fra Socialministeriet.
--

Inddragelse og dialog

Helsingør-modellens bærende idé er at revitalisere kommunens tilgang til rekruttering og fastholdelse i ældreplejen ved at skabe en serie nye værktøjer, der kan reducere problemets omfang og samtidig give flere handlemuligheder, når behovet opstår.

Der er tale om et organisatorisk udviklingsprojekt, der via analyser og forundersøgelser inddrager medarbejderne aktivt i udviklingen af deres egen arbejdsplads, så den bliver mere attraktiv for de nuværende ansatte og attraktiv i rekrutteringsøjemed. Dermed skal der skabes en mere langtidsholdbar løsning på de problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, der findes allerede nu, og som vil blive endnu større i fremtiden.

Projektet er på et indledende stadie og følgende aktiviteter påtænkes gennemført:

Pr. 30. juni 2007:

- En forundersøgelse blandt ledelse og mellemledere, der kortlægger de organisatoriske behov for kompetencer og forudsætninger for implementering af Helsingør-modellen.
- En forundersøgelse blandt ledelse og mellemledere, der kortlægger medarbejdernes ønsker, behov, holdninger og evt. barrierer i forhold til implementering af Helsingør-modellens grundprincipper og delprojekter.
- En forundersøgelse blandt medarbejderne, der kortlægger medarbejdernes ønsker, behov, holdninger og evt. barrierer i forhold til implementering af Helsingør-modellens grundprincipper og delprojekter.

Pr. 30. september 2007 forventes det, at der

- er udarbejdet en definition af grundprincipperne for plejefilosofien i Helsingør Kommune på baggrund af forundersøgelsernes konklusioner,
- er foretaget en detaljeret planlægning af indhold, opbygning og implementering af delprojekter på baggrund af forundersøgelsernes konklusioner.

Det efterfølgende arbejde er afhængig af resultater af forundersøgelser og er derfor ikke fuldstændigt fastlagt. Men kommunen har foreløbig følgende planer:

At der pr. 31. december 2007

- er igangsat og gennemført træning og uddannelse af de ledere, mellemledere og ambassadører blandt medarbejderne, der skal medvirke til at sikre den lokale forankring,
- er igangsat udformning af de organisatoriske værktøjer, der skal hjælpe ledelse og medarbejdere til at arbejde ud fra Helsingør-modellens principper.

At der pr. 30. juni 2008

- er gennemført introduktionsforløb og opfølgning i alle enheder/områder i hjemmeplejen, på plejehjemmene og i øvrige arbejdsenheder,
- er gennemført udviklingssamtaler og fastlagt individuelle kompetenceudviklingsplaner for samtlige medarbejdere i Ældre & Sundhed.

At der pr. 30. september 2008

- er gennemført opfølgning og evaluering for ledere, mellemledere og ambassadører med henblik på den fortsatte kvalitetssikring og forankring af Helsingør-modellen
- er udarbejdet en plan for, hvordan principperne i Helsingør-modellen kan overgå til regulær drift, herunder om der er behov for forlængelse af den egentlige projektperiode, og hvorledes projektet kan implementeres i resten af Social- og Sundhedsforvaltningen.

Projektet vil efter behov inddrage følgende arbejdsmetoder:

- Observationsstudie af medarbejdere og ledere for at afdække arbejdsgange/-rutiner, samarbejde og kommunikation. Studiet skal danne grundlag for de kvalitative interview.
- Kvalitative interview med medarbejdere og ledelse for at afdække nuancerede holdninger bag ønsker, behov og tendenser.
- Seminarer og workshops med medarbejdere og ledelse, hvor der sker udvikling af ideer, koncepter og konkrete aktiviteter.
- Interview og samtaler med de enkelte medarbejdere.
- Interne kurser og anden ekstern uddannelse – både individuelt og i grupper.
- Uddannelse af ledere, mellemledere og ambassadører, så de kan fungere som forandringsagenter og støtte processen.
- Individuel coaching af ledere, mellemledere og ambassadører.
- Informationsmøder for medarbejdergrupper, ledelsesgrupper og andre relevante udvalg af medarbejdere.
- Informations- og undervisningsmaterialer, der understøtter og uddyber den personlige kommunikation.

Effekt og forandring

Resultaterne fra projektet skal danne baggrund for anbefalinger for implementering i hele Social- og Sundhedsforvaltningen. Implementeringsplan i resten af Social- og Sundhedsforvaltningen samt idriftsættelse i Ældre og Sundhed godkendes i styregruppen medio 2008, når evaluering af projektet er gennemført.

Gode råd fra projektet

Projektet er i opstartsfasen og venter derfor med at give gode råd.

Gladsaxe Kommune

Kontakt for yderligere information:

Malene Ravn

Uddannelses- og udviklingskonsulent

Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe

Mørkhøjvej 336, 2730 Herlev

Telefon: 39 57 45 65

E-mail: sofmra@gladsaxe.dk

Yderligere materiale: "Udvidelsen af Rosenlund – evalueringsprojekt"

En pjece om overflytningen – på www.gladsaxe.dk

Sammenlægning af plejeboliger i Gladsaxe Kommune

Planlægning og gennemførelse af fusion mellem institutioner inden for ældreplejen

Formålet med projektet har været at sikre en succesfyldt fusion mellem to institutioner, der skulle sammenlægges i forbindelse med om- og nybygning af pleje- og ældrevenlige boliger. Projektet har i hele forløbet arbejdet med information og inddragelse af medarbejdere, beboere og pårørende. Der er i forbindelse med projektet blevet gennemført en evaluering.

Projektforløb

Omsorgscenter Rosenlund åbnede den 15. august 2001. Omsorgscentret bestod af 84 plejeboliger fordelt på 2 somatiske afdelinger og 8 skærmede enheder. I juni 2004 blev første spadestik taget til Rosenlunds udvidelse med yderligere 56 plejeboliger. Byggeriet blev færdigt i oktober 2005. De 56 boliger blev tildelt beboere fra Omsorgscenter Egegården, hvor afdeling C og D stod overfor at skulle renoveres. Det er denne flytning/fusion, der er omdrejningspunkt for projektet.

Planlægningen af fusionen har taget udgangspunkt i bogen fra KL&KTO, "Når vi flytter sammen – ledelse af kommunale fusioner". Beboerne flyttede over 2 dage i oktober 2005, ca. 75 medarbejdere kom med fra Omsorgscenteret Egegården. Derudover blev der i forbindelse med fusionen oprettet produktionskøkken på Rosenlund, hvor medarbejderne kom fra forskellige institutioner.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.

Projektets organisatoriske rammer

For effektivt og bedst muligt at styre og tilrettelægge overflytningsprocessen, blev der afholdt temadage for ledelsen og medarbejdere fra den administrative stab, der var involveret i overflytningen. Her blev de opgaver, der ville være i forbindelse med overflytningen, uddelegeret til 9 arbejdsgrupper:

Afklaringsgruppen

Ledere og repræsentanter fra Social- og sundhedsforvaltningen, Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe og Egegård Distrikt. Formålet for arbejdsgruppen var, at beboere, pårørende og personalet kunne få afklaret spørgsmål og dermed får mere ro og trykthed i forbindelse med overflytningen. Afklaringsgruppen skulle planlægge og gennemføre en positiv og uproblematisk overflytning.

Evalueringsgruppen

Ledelse og administrative medarbejdere fra Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe. Formålet for arbejdsgruppen var at tilvejebringe en fyldestgørende evaluering af overflytningsprocessens samlede forløb.

Serviceledergruppen

Ledelse og administrative medarbejdere fra Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe. Formålet for arbejdsgruppen var at få afklaret forhold relateret til ansættelsen af ny serviceleder samt fastlæggelse af fagfordeling i produktionskøkken. Arbejdsgruppen har fået rådgivning fra ledende økonomaer i kommunen samt fra Kost- og Ernæringsforbundet.

Introduktionsgruppen

Ledere og administrative medarbejdere fra Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe. Formålet for arbejdsgruppen var at tilrettelægge introduktion for personalet på de nye afdelinger. Introduktionen foregik i 3 dage op til selve overflytningen.

Infomødegruppen

Ledere og administrative medarbejdere fra Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe. Formålet for arbejdsgruppen var at planlægge og gennemføre informationsmøder, der skulle sikre et informationsflow omkring forberedelsen og gennemførelsen af overflytningsprocessen.

Kontorgruppen

Ledere og administration fra Enhedsplejen Mørkhøj/Høje Gladsaxe. Formålet var at forberede kontorer mv. til ny daglig leder og adm. medarbejder.

Indflytningsfestgruppen

Indflytningsfesten blev erstattet af en festbuffet på overflytningsdagene.

Praktisk overflytningsgruppen

Ledere og medarbejdere. Gruppen forestod praktiske detaljer i forhold til overflytningen.

Individuelle møder med ansatte

Gruppen bestod af souschef, konsulenter og de daglige ledere fra Egegården. Gruppen planlagde strukturen af de individuelle samtaler som alle medarbejdere, der skulle flytte, blev tilbudt.

Ressourcer i forbindelse med sammenlægningen. Det vurderes, at der er brugt over 5.000 arbejdstimer samt har været direkte udgifter (ud over løn) på over 500.000 kr.

Inddragelse og dialog

For at forebygge personale- og lederflugt i forbindelse med sammenlægningen har information og inddragelse spillet en væsentlig rolle i hele processen. Informationsmøder har været en hovedhjørneste i inddragelsen og dialogen med medarbejdere, beboere og pårørende. Dette har været suppleret af, at ledelsen har arbejdet med Appreciative Inquiry (AI) i forbindelse med sammenlægningen.

Informationsmøder og Appreciative Inquiry (AI) i praksis

Et kodeord har været tidlig information, Første møde for de medarbejdere, der skulle overføres til det nye omsorgscenter, blev afholdt 4 måneder efter det første spadestik til bygningerne, hvilket var 1 år før byggeriet var færdigt, og medarbejderne og beboere flyttede. Det fremgår af evalueringen, at projektet næsten helt har undgået rygtedannelser blandt medarbejderne omkring sammenlægningen. Informationsmøderne har kombineret konkrete informationer om det praktiske forhold omkring flytningen med oplæg fra psykolog omkring forandringer. Der er i alt blevet afholdt 3 møder for det tilflyttende personale. Tilsvarende har der været holdt 2 møder for medarbejdere på Rosenlund Omsorgscenter, der skulle modtage nye beboere og medarbejdere.

Gennem gensidig dialog med personalet på de nye afdelinger og de nye beboere og deres pårørende har ledelsen fået en forståelse for de bekymringer, de måtte have. Dialogen er etableret via informationsmøder og oprettelsen af en 'hotline', som havde til formål at sikre en oplevelse af, at der tages hånd om deres eventuelle bekymringer. Deltagelsen på møderne for personalet på de nye afdelinger har været særdeles høj, og der har været afholdt et ekstra møde på opfordring.

Informationsmøderne for personalet på de 'gamle' afdelinger kunne have været mere velbesøgt. Informationsmødet for beboere og pårørende var heller ikke så velbesøgt, men her må man tage omstændighederne i betragtning med hensyn til beboernes fysiske tilstand.

Personlige samtaler

Inden flytningen fik alle medarbejdere i de gamle afdelinger tilbudt en personlig samtale, hvor de sammen med deres nærmeste leder kunne afklare, om de ønskede at flytte med. Desuden kunne de her snakke om opgaver, ønsker til vagter, og hvilke nye metoder der blev brugt på Rosenlund sammenlignet med Egegården.

Hotline

Der har i forbindelse med projektet været etableret en hotline, hvor alle kunne henvende sig, hvis man havde spørgsmål til projektet. Den gruppe, der blev kaldt afklaringsgruppen, var ansvarlig. Hotline-telefonen blev ikke brugt i større omfang, men der var nogle pårørende, der brugte den.

Personaleblad

Der har løbende været opdatering af udvidelsen i distriktets personaleblad, Personaleposten, der udgives af Rosenlund, blev det sidste halve år inden flytningen også tilsendt det kommende personale. Der er desuden udsendt et temanummer om udvidelsen af Rosenlund, hvor man kan få et mere indgående kendskab til forholdene omkring udvidelsen og overflytningen.

Indflydelse på de nye afdelinger

I forbindelse med overflytningen blev der afholdt 3 dages introduktion for medarbejderne på de nye afdelinger. Målet med dagene var dels at få informeret om alle de praktiske detaljer, men også at medarbejderne skulle planlægge, hvordan arbejdet skulle tilrettelægges på de nye afdelinger. Medarbejderne diskuterede:

- Hvordan løser vi opgaverne nu?
- Hvordan løses opgaverne nu på Rosenlund?
- Hvordan kan vi gøre det på de nye afdelinger?

Indimellem løste medarbejderne praktiske opgaver indrettede fælles områder, linnedrum og køkkener.

Effekt og forandring

Under planlægningen af sammenlægningen blev det besluttet, at der skulle laves en evaluering af processen. Målet var at opsamle erfaringer, der vil kunne bruges i fusioner mellem institutioner i fremtiden.

Der er i regi af evalueringen blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne. Resultaterne fra spørgeskemaerne vil indgå i planlægning af lignende sammenlægninger i fremtiden.

På Rosenlund mener man, at de samlet set havde en udmærket proces, men at det ikke er let at flytte afdelinger til allerede eksisterende institutioner. Der var nogle ting, der lykkedes rigtig godt og andre ting, der i bakspejlet kunne have været bedre. Planlægningen både af flytteprocessen og informationsstrømmene har været alfa og omega for, at tingene fungerede. En ting, de har lært, er, at opfølgning i forhold til medarbejdere efter selve flytningen også er vigtig for at fuldende fusionen.

Gode råd fra projektet

- Information er vigtig, og man kan ikke informere for meget – det skal gøres både mundtligt og skriftligt – både til pårørende, beboere og personale.
- Man skal ikke tro, at en flytning kan være omkostningsneutral. Der bliver brugt mange personaleressourcer på en flytning både i forhold til nye arbejdsopgaver og i forhold til relationerne til beboerne og de pårørende.
- Når man planlægger en sammenlægning er både tiden før og tiden efter flytningen vigtig for at få projektet til at lykkes.
- Kodeord for ledelse af en god sammenlægning er nærværd, optimisme, tålmodighed, tilgængelighed og synlighed. Det skal både være over for medarbejdere og beboere og pårørende.

Støjhandlingsplan for Folehaven

Borgerinddragelse i arbejdet med støjbekæmpelse på trafikeret byvej

Projektet er et pilotprojekt, der har til formål:

- At begrænse støjbelastningen for boliger, rekreative arealer mv. i det udpegede lokalområde.
- At inddrage lokalområdets ønsker og behov i kommunens arbejde med støjbekæmpelse.
- At skabe erfaringer, som kan bruges som koncept for kommende lokale støjhandlingsplaner.

Det har været et væsentligt formål med projektet at inddrage borgerne i lokalområdet, høre deres ønsker, behov og ideer til støjreducerede foranstaltninger. Det har tidligere været erfaringen, at det er svært at engagere borgerne i denne type projekter, og at det typisk kun er bestemte grupper, der viser interesse. For at muliggøre en bred kontaktflade til borgerne i lokalområdet, har kommunen fundet det vigtigt at sikre, at alle har fået kendskab til projektet.

Projektforløb

Projektet forløber i perioden marts 2004 til juni 2007.

Marts 2004-august 2004: Støjkortlægning (via målinger og spørgeskemaundersøgelse) samt igangsætning af dialog med områdets interessenter.

September 2004-april 2005: Workshops og udarbejdelse af planforslag samt plan i høring.

August 2005-april 2006: Fokusering af indsats, udarbejdelse af skitseforslag, støjhandlingsplan forelægges Teknik- og Miljøudvalget.

April 2006-oktober 2007: Projektering og realisering af konkrete tiltag, fornyet støjkortlægning, afrapportering.

Mål for projektet:

Primære mål:

- Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
- Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
- Afdække udækkede behov hos brugerne.
- Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
- Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
- Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdetilfredshed/arbejdsglæde.
- Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
- Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
- Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.
- Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
- Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
At effektivisere.
At spare ressourcer.

Projektets organisatoriske rammer

I lighed med processen for lignende lokale trafik-, miljø- og byrumsplaner blev der etableret en lokal følgegruppe. Følgegruppen skulle sikre inddragelse af lokalområdets ønsker og skabe forståelse for projektets begrænsninger og herved medvirke til den bedst mulige forankring af projektet.

Inden etablering af følgegruppen og under hele projektforsløbet informeredes lokalområdet på forskellig vis.

Ressourcer:

Der er forbrugt i størrelsesordenen 1.000-3.000 arbejdstimer og derudover vurderes det, at der er brugt mere end 500.000 kr. i forbindelse med projektet.

Inddragelse og dialog

Første skridt i projektet var at foretage en **spørgeskemaundersøgelse** af beboernes oplevelser af støjgenerne fra vejtrafikken. Undersøgelsen gav et godt billede af, hvordan borgerne oplever støjen i og omkring deres boliger. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i samarbejde med konsulenter og har haft 2 formål:

- At få en bedre viden om, hvordan mennesker oplever vejtrafikstøj i og omkring boligen langs stærkt trafikerede strækninger.
- At få kendskab til beboernes oplevelse af trafikstøj inden forskellige støjreducerende tiltag realiseres. Dette gør det muligt at evaluere betydningen af de gennemførte støjreducerende tiltag ved at lave en opfølgende undersøgelse 1-2 år efter.

Undersøgelsen omfattede 3 stærkt trafikerede veje i København; Folehaven samt delstrækninger af Vigerslevvej og Lyngbyvej. Alle husstande langs de 3 vejstrækninger fik tilsendt et spørgeskema. Spørgsmålene var inddelt i 4 temaer og omhandlede: forskellige gener fra trafikken, støj fra vejtrafikken i og ved boligen, tiltag over for trafikstøj samt finansiering af støjtiltag og sidst boligforhold, personoplysninger m.v. Svarprocenten fra Folehaven var på 55 %, hvilket svarer til 638 respondenter. Spørgeskemaet er udarbejdet af Københavns Kommune med inspiration i en støjundersøgelse, som Vejdirektoratet har gennemført i forbindelse med udvidelsen af Motorringvej 3.

I august 2004 deltog Miljøkontrollen som indledning til dialog i den årlige **Folehavefestival**. Miljøkontrollen opstillede en bod, hvor besøgene kunne få information om projektet, om støj generelt og i Folehaven samt lytte til forskellige lydprøver på computer.

Samme dag som Folehavefestivalen afholdtes det første **informations- og debatmøde** på en lokal skole. Derudover har der været indrykket annoncer i lokalavisen og hængt plakater op i samtlige opgange langs Folehaven med opfordring om at deltage i den lokale følgegruppe til projektet. Følgegruppen kom til at bestå af repræsentanter for Valby Lokalråd, repræsentanter for flere boligforeninger samt enkelte borgere med særlig interesse for projektet.

Der har i perioden september 2004 til marts 2005 været afholdt f4 **workshops** primært med deltagelse af den lokale følgegruppe og medarbejdere fra forvaltningen. Formålet med disse workshops var at konkretisere løsninger til støjbekæmpelse, hvilket krævede en indføring af borgerne i arbejdet med støj. Der udveksledes ideer og ønsker. Med hjælp fra arkitekter blev flere skitseforslag udarbejdet. Den blandede følgegruppe betød, at både beboere og andre borgere, som blot færdes i området, blev hørt.

Kommunen mener, der blev en forståelse for behovet for at udarbejde løsninger, der var såvel effektive mod støj som æstetisk forsvarlige.

Der blev i marts 2005 afholdt **borgermøde** i lokalområdet, hvor forslaget til en støjhandlingsplan blev præsenteret og drøftet. Resultatet af denne høring blev en enighed om at indskrænke indsatsen til en afgrænset del af Folehaven for her at udarbejde et konkret skitseforslag. Denne del af projektet blev til i samarbejde med repræsentanter fra de beboere i boligforeningen FB Folehaven, som berøres af indsatsen.

Effekt og forandring

Der er udarbejdet en lokal støjhandlingsplan for Folehaven. Planen er blevet til i samarbejde med borgere og andre lokale interessenter.

Der arbejdes for:

- At anvende støjreducerende asfalt ved fremtidig vejvedligeholdelse.
- En reduktion af hastigheden.
- En nedbringelse af andelen af tung trafik.

Konkret er det i boligforeningen FB Folehaven besluttet at bruge projektmidlerne til at etablere:

- Støjafskærmninger for at reducere støj på udearealer.
- Facadeafskærmning – udvikling af en lydskodde til at trække for åbne vinduer.

Udviklingen af en lydskodde kan bruges som eksempel på effekten af borgerinddragelsen. Forvaltningen havde som udgangspunkt en idé om glaskasser uden på de støjplagede boliger, men medlemmer af følgegruppen udtrykte, at borgerne ikke ønskede at bo i "akvarier", men ønskede mulighed for udluftning i boligerne. Ideen med lydskodder blev i stedet udviklet.

I efteråret 2005 lancerede miljøministeren en tilskudsordning til forsøgsprojekter for støjpartnerskaber, der mindsker støjen fra trafikken, og som har medfinansiering fra kommune og borgere. Efter aftale med boligforeningen FB Folehaven er det besluttet at søge Miljøstyrelsen om et tilskud på 1,5 mio. kr. til etablering af et støjpartnerskab med staten.

Planen er også et pilotprojekt, der skal være med til at skabe erfaringer, som kan bruges som koncept for eventuelt kommende lokale støjhandlingsplaner i andre støjramte områder.

For at kunne evaluere projektet er der foretaget en førundersøgelse af støjforholdene i området, og der vil blive gennemført en efterundersøgelse, når de konkrete løsninger i projektet er gennemført. Undersøgelsen består dels af beregninger af vejtrafikstøjen, dels af en spørgeskemaundersøgelse af, hvordan folk oplever trafikstøjen i og omkring deres boliger.

Resultatet fra denne undersøgelse forventes at kunne blive præsenteret for Teknik- og Miljøudvalget i 1. halvår af 2007.

Gode råd fra projektet

Projektet er ikke evalueret endnu.

Kommunen påpeger dog, at de har lært meget af at gå i dialog med borgerne i området (f.eks. resulterede det konkret i ideen med lydskodden).

Samtidig peges der på, at projektet har været ressource- og tidskrævende.

Kvalitetsudvikling med KVIK-selvevaluering i Aalborg

KVIK-selvevaluering i en Teknik- og Miljøforvaltning

Teknik- og Miljøforvaltningen i Aalborg Kommune har gennem flere år arbejdet med kvalitetsledelsessystemer i flere former i de enkelte forvaltningsgrene. Siden 2005 er der opbygget et fælles integreret kvalitetsledelsessystem efter DS/EN ISO 9001-standarden, hvor Business Excellence Modellen og KVIK-selvevaluering indgår. Systemet fungerer som et hjælpeværktøj for den enkelte medarbejder og er opbygget ud fra en helhedsorienteret tankegang, så det på en enkel måde kan rumme hele forvaltningens aktiviteter.

Projektforløb

Projektet er opstartet i 2005. Processen med at opbygge systemet er nu i 2007 på forskellige stadier i de enkelte forvaltningsgrene, spændende fra kortlægning til implementering. I Trafik og Vej er systemet i drift.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugerens forventning til serviceydelsen
Kompetenceudvikling blandt medarbejderne
At koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet
At effektivisere

Sekundære mål:

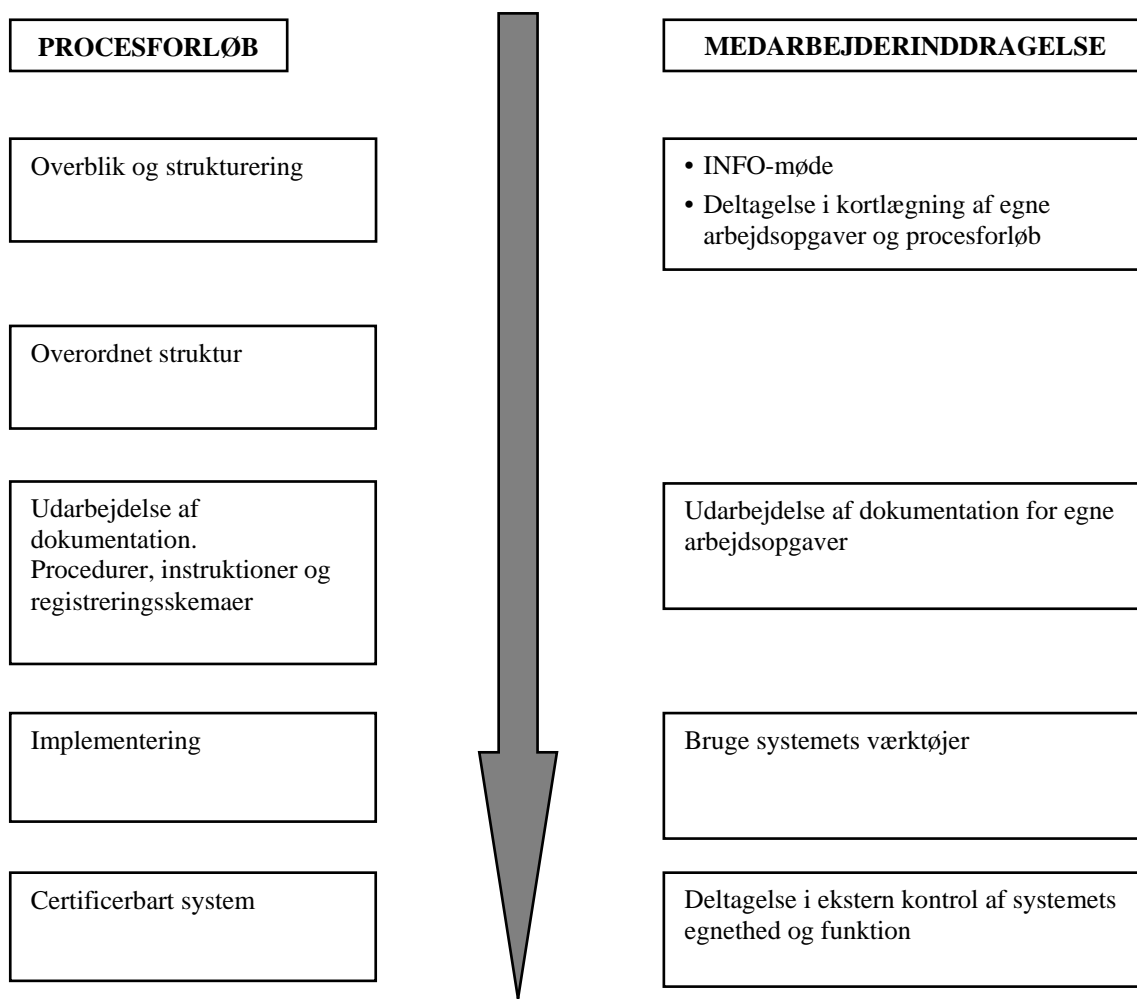
Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække medarbejdernes vurdering af serviceydelsen.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
At spare ressourcer.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet startede i Trafik og Vej i den daværende tekniske forvaltning i Aalborg Kommune og er videre ført i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Inddragelse og dialog

Alle medarbejdere har været inddraget i opbygningen af systemet, ligesom alle medarbejdere er involveret i vedligehold af systemet, herunder de løbende forbedringer. Procesforløbet ses af nedenstående figur.



Effekt og forandring

Kvalitetsledelsessystemet ligger i et web-baseret system, hvor alle Teknik- og Miljøforvaltningens kerneydelser beskrives.

Selvevaluering skal medvirke til, at Teknik- og Miljøforvaltningen i højere grad bliver opmærksomme på, hvordan opgaver løses til gavn for brugere og borgere samtidig med, at arbejdspladsen er attraktiv, herunder at der er mulighed for at udvikle sig som medarbejder.

I praksis foretages KVIK-selvevaluering i de enkelte afdelinger, hvorefter der afleveres en samlet evaluering pr. forvaltningsgren til direktionen. Selvevalueringen foretages 2 gange årligt skiftevis med fokus på indsatssiden og resultatsiden. De enkelte afdelinger vælger selv, hvordan selvevalueringen foretages, altså om det foregår ved at en person, typisk afdelingslederen, laver et evalueringsoplæg, eller om hele afdelingen inddrages i en workshop af 3-4 timers varighed for at give input til evalueringsskemaet.

Systemet er procesorienteret og dermed organisationsuafhængigt, hvilket har vist sin styrke i forbindelse med strukturreformen, hvor der især på miljøområdet er tilkommet nye opgaver. Her har det stort set været muligt at indeholde disse opgaver i det eksisterende system.

I driftsfasen vil de enkelte kerneydelser blive gennemgået med henblik på forbedring af procesbeskrivelserne, men også de kvalitetsbeskrivelser der anvendes i forbindelse med udbud af fx drifts- og vedligeholdelsesopgaver.

Gode råd fra projektet

Der er meget gode erfaringer med at arbejde med KVIK-selvevaluering.

Der er meget gode erfaringer med at arbejde med både KVIK og ISO i kvalitetsudviklingsarbejdet.

Middelfart Kommune

Kontakt for yderligere information:

Morten Westergaard:

Morten.Westergaard@middelfart.dk

Peter Kjems:

Peter.Kjems@middelfart.dk

Yderligere materiale:

www.shared-space.org

Kvalitet i udformning af bymidten, der fører til god social adfærd – gennem fællesskab og forskellige tilgange

Udviklingsmodel til borgerinddragelse i forbindelse med udviklingen af Ejby Bymidte

Borgerne i Ejby har tydeligt mærket samfundsudviklingen i den lille stations- og handelsby. Byen er delt af jernbanen og præget af gennemkørende trafik. Fra at være stations- og handelsby bærer den nu præg af trafikby. Borgerne i Ejby har sammen med Ejby Kommune og EU igangsat et trafiksaneringsprojekt, der hedder Shared Space. Shared Space handler om at indrette det offentlige rum som et fælles rum. Det betyder, at veje, stier, pladser mm. indrettes til mange funktioner, der alle kan foregå på samme tidspunkt. Det er derfor ikke kun trafikfunktionen, men også handel og muligheder for mødesteder osv. der skal bestemme byrummets layout, og hvilken adfærd der forventes i rummet.

Projektforløb

Arbejdet med Ejby Bymidte startede i 1997, da der blev udarbejdet en bymidteplan i daværende Ejby Kommune, med lokal deltagelse. Der var ikke umiddelbart penge til at realisere planen, men bymidtesanering kom på dagsordenen hos både borgere, administration og politikere.

Omkring år 2000 søgte Ejby Kommune sammen med Fyns Amt om penge i Vejdirektoratet. Der blev i den forbindelse arbejdet engageret videre med projektplaner, lavet udstilling på bibliotek, afholdt borgermøder, indkaldt ideer i kommunen mv. Der blev også nedsat en lokal arbejdsgruppe med repræsentanter fra skole, handicapråd, ældreråd, politi, erhvervsråd og handelsstandsforening. I 2002 blev de statslige puljer udsat for besparelser, og Ejby-bymidteprojektet fik ikke tildelt penge alligevel.

I stedet vendte Ejby Kommune og borgerne i bymidten sig mod muligheden for at få medfinansiering i en af EU's regionale fonde (Interreg IIIB). I et fælles udviklingsprojekt med 6 andre europæiske byer satte Ejby Kommune trafiksaneringsprojektet i søen med udgangspunkt i Shared Space-metoden. Der er tale om anvendelse af nye principper i trafikplanlægning og udførelse af trafiksaneringer i Danmark. Og principperne anvendes i stigende grad i Europa med gode resultater.

Mål for projektet:

Primære mål:

At øge sikkerhed, tryghed og fremkommelighed i bymidten.
At skabe grundlag for udvikling af en ny metode til by- og trafikplanlægning baseret på en integreret tilgang med forskellige faggrupper.
Afdække brugernes oplevelse af serviceydelse.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Forbedre dialogen mellem forvaltningen og institutioner.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
At effektivisere.
At spare ressourcer.

Sekundære mål:

Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet blev startet af den tidligere Ejby Kommune, blandt andet med baggrund i lokale ønsker om byforskønnelse og tryghed, men også et ønske om at reducere antallet af trafikuheld uden at kompromittere fremkommeligheden. På den måde var der mange interesserede, der arbejdede på sagen med forskellig intensitet, tempo og argumenter. I udgangspunktet var der derfor tale om en slags "Spaghettioorganisation", der var løst koblet. Kommunen tog ansvar for sagen, var "motor" for projektet, trods indledende finansieringsvanskeligheder. Men da rammerne var klarlagte – begrænsede ressourcer, men ønsker om dialog, blev en mere varig følgegruppe nedsat.

Følgegruppen bestod af:

- Den lokale skole.
- Politiet.
- Teknisk afdeling.
- Handicapråd.
- Ældreråd.
- Handelsstandsforeningen.
- Erhvervsrådet.
- Den nationale Shared Space-ekspert.

Gruppen blev jævnligt suppleret eller fodret med ideer og forslag, af andre personer/institutioner, eksempelvis forretningsdrivende, DSB eller lignende. På den måde bevarer gruppen et præg af "Spaghettioorganisation", fordi den var tilgængelig for ideer og forslag, men samtidig var slidstærk og arbejdede kontinuerligt. Den tilgang minder meget om det, man inden for management-teorien kalder "Empowerment".

Ressourcer:

Bevilling fra kommunen samt Fyns Amt og EU. I alt 2,3 millioner kr.

Inddragelse og dialog

Shared Space bygger på en særlig forståelse af det offentlige rum. Shared Space tilstræber en indretning af det offentlige rum, hvor trafik, ophold og alle andre rumlige funktioner er i indbyrdes balance: mennesker kan flytte sig, møde hinanden, foretage sig forskellige ting sammen eller lære et sted eller et område at kende. Opholdsrum bliver indrettet sådan, at vi ikke betragter dem og fortolker dem som trafikrum, men som rum for mennesker, som et rum, hvor det offentlige rums opholdsfunktioner kommer

først. Et menneske på gennemrejse kan ud fra rummets indretning se, at han er gæst her. Han tilpasser selvfølgelig sin trafikadfærd til den sociale adfærd, som de mennesker, der opholder sig her, udviser. 'Menneskerummets' opholdskaraktter styrkes af at integrere trafik og infrastruktur i et steds rumlige udformning, som igen skal være tilpasset.

Modellen anbefaler også nogle retningslinjer for arbejdet med trafikale udviklingsprojekter. Shared Space går ind for, at myndighederne ikke ser det som deres opgave at løse alle problemer selv, men derimod skal myndighederne sætte privatpersoner, firmaer og sociale organisationer i stand til at løse de problemer selv, som de står over for. Denne type af styring kræver en særlig proces. Shared Space har derfor udviklet en model med 9 celler. Denne model virker som en 'logbog' for projektet, hvor aftaler og planer er nedskrevet, og hvor alle forehavender er fastlagt, og som alle kan rådføre sig med og have som vejledning til udførelsen. Modellen ses nedenfor.

	Ledelsen	Udformning	Udførelse
Vision	Ordregivning Menneskerum eller trafikrum	Bæredygtigt design Social adfærd over for trafikadfærd	Formålet med teknik som instrument
Fremgangsmåde	Integreret Empowerment og deltagelse Vision er styrende Proces i stedet for produkt	Kreativitet Samarbejde med andre discipliner Kommunikation	Samarbejde i organisationen Kreativitet
Instrumenter	Procesfærdigheder	Participle design-metodikker Indsigt i forbindelse med andre discipliner Kommunikations-metodikker	Valg af materialer Indførelse af nye materialer

Nicelle-modellen beskriver, hvordan designprocessen ifølge Shared Space skal forløbe ved indretningen af det offentlige rum. Det deler processen op i 9 hovedtrin, heraf navnet de 9 celler. Shared Space-processen udspiller sig på diagonalen. Processen begynder ved trin 1 i det øverste venstre hjørne: lederne udtaler deres vision for samfundet og træffer deres valg på basis af denne vision: vi vil gøre dette område bekvemt for mennesker og for, at de kan opholde sig her. **Ledelsen** er hele tiden inddraget i processen ved at give støtte til den metode. En integreret proces, hvor alle rummets brugere og fagfolk fra alle relevante discipliner formulerer og anvender deres ønsker, viden og færdigheder. I feedbacktidspunkter i løbet af processen forviser de sig om, at deres ordrer bliver udført, sådan som de havde forestillet sig det. Den faktiske udførelse overlades til et integreret designerteam. Denne fase ses i den midterste celle, udformningsfasen.

Sagkyndige fra forskellige discipliner omsætter visionen til et integreret funktionelt projekt. Samarbejde og kommunikation, både indbyrdes og med de forskellige brugere af rummet, står i centrum. Projektet bliver endelig gennemført på den udførende plan. Dette stadium er afbildet i hjørnet nederst til højre. Det handler her om mere end at

lægge sten og plante træer. En omhyggelig udvælgelse og brug af de rigtige materialer og det rigtige udstyr er af stor betydning. Højden og placeringen af f.eks. lysmaster kan fuldende eller ødelægge et projekt.

Ledelsen afstikker således kursen og er dermed retningsgivende for tænkningen og handlingen både på det funktionelle og det operationelle niveau i organisationen. En god udformningsproces løber langs den diagonale linje. Mellem de forskellige celler på den diagonale linje skal der finde en god overdragelse sted; fra ledelsen til udformning og fra udformning til udførelse. Og også tilbagekoblingen i mellemtiden er uundværlig for et godt slutresultat.

Hvad angår offentlighed, fulgte projektet i høj grad principperne fra planloven, der i høj grad harmonerer med dialogtankegangen i Shared Space. Det betyder, at der var en foroffentlighedsfase, hvor debatten begyndte fra scratch. Der blev siden afholdt borgermøder, lavet udstilling og givet mulighed for at komme med holdninger til projektet. Der blev givet holdninger både til kantsten og skiltning, men også mere overordnede principper såsom tilgængelighed for svagtseende.

I processen var der således en stor mulighed for forhandling om byens fremtidige udformning. Samtidig var der, fra Shared Space-metoden, krav om, at forhandling ikke kun skal ske i projekteringsfasen – men også når projektet er anlagt. Og det er en af de vigtigste pointer ved Shared Space. Det handler ikke om at gennemregulere trafikken i byerne – de skal indrettes med plads til mangfoldighed. I praksis betyder det bl.a., at byerne ikke skal plastres til med skilte om "hvem der må hvad". De enkelte mennesker skal i højere grad forhandle med hinanden om, hvordan man omgås hinanden – eksempelvis ved at indrette rummet, så der opstår øjenkontakt mellem trafikanterne.

Shared Space er ikke et clear cut koncept med en klokkeklar drejebog. Det er et koncept, der udvikles, og derfor blev der også afsat ressourcer til at lære og lære fra sig igennem interreg III B projektet. Eksempelvis var det lærerigt for Ejby Kommune, at de lokale borgere i den tyske by Böhmte, sammen med kommunen, tog på inspirations-ekskursioner til andre byer for at kvalificere egen beslutningsproces. Den del kunne vi lære af, da tyskerne opnåede kvalitet i fællesskabet gennem fælles oplevelser og indtryk. Desuden bidrog den del til at nedbryde grænserne mellem de professionelle fagforvaltninger og borgerne, skabe fælles forståelse, og dermed nedtone de asymmetriske magtrelationer, der i dag ofte præger bymidteprojekter.

Effekt og forandring

På trafiksaneringsdelen ses i dag allerede store forbedringer. Saneringen af hovedgaden har givet både trafikale og visuelle forbedringer for borgerne. Derudover har kommunen opnået en række erfaringer fra projektet, der kan bruges i dialogen med borgerne.

Gode råd fra projektet

På baggrund af projektet er der opnået en række erfaringer, der kan formuleres som følgende statements:

- Vejen fortæller selv, hvordan man skal forholde sig.
- Skab et sted for mennesker.
- Brugere har ordet.
- Detaljerne kan fuldende eller ødelægge helheden.
- Hellere ikke-reguleret end tilsyneladende trygt og sikkert.
- Det tager tid.

Ovennævnte erfaringer er nærmere uddybet i den danske Shared Space-bog, der kan hentes på www.shared-space.org.

Projekter på tværs af forvaltninger

Kompetenceudvikling på rådhusene

En deltagerorienteret udviklingsproces med fokus på de administrative medarbejdere i den nye Kerteminde Kommune

Formålet med projekt *Kompetenceudvikling på rådhusene* var først og fremmest en kompetenceudvikling af de administrative medarbejdere på rådhusene i de 3 sammenlægningskommuner Kerteminde, Langeskov og Munkebo.

Det var desuden målet:

- At skabe nye læringsmiljøer.
- At skabe nye netværk, dels mellem de 3 kommuner, dels mellem det offentlige og det private.
- At udarbejde et redskab til brug ved kompetenceafklaring.
- At skabe en øget involvering af borgerne og brugerne.

Projektet var tilrettelagt som en deltagerorienteret udviklingsproces. Projektets målgruppe indgik som centrale aktører i fastlæggelsen af de fremtidige opgavefunktioner og job med henblik på at fremme motiveringen og lysten til at indgå i forandringerne og tilegne sig de nødvendige nye kompetencer.

Projektforløb

Baggrunden for projektet var, at de administrative medarbejdere i de 3 sammenlægningskommuner Kerteminde, Langeskov og Munkebo stod over for nye udfordringer blandt andet som følge af øgede krav og forventninger, som den moderne teknologi giver. Desuden var der øgede forventninger fra borgere og brugere samt nye opgaver. Situationen blev forstærket af kommunesammenlægningen, hvor nye og andre opgaver, herunder nye tilgange til opgaveløsning, skulle løses samtidig med, at forskellige kulturer skulle mødes.

Selve projektet startede i 2005 og løber til primo 2007. Den videre proces fortsætter dog i det etablerede MED-system ud fra anbefalinger fra projekts styregruppe.

Projektet var opdelt i 7 faser:

Fase 1:

Projektstart. I denne fase blev de konkrete mål og rammer for projektet fastlagt. En styregruppe var hovedaktør.

Fase 2:

Udarbejdelse af kompetenceprofil for fremtidens administrative medarbejdere. I denne fase udarbejdes kompetenceprofil ud fra et fælles fremtidsscenario og et fælles værdigrundlag.

Fase 3:

Afdækning af kompetencemæssige forudsætninger og uddannelsesbehov for fremtidens medarbejdere på det administrative område. Opgaven var at udvikle en metode til afdækning af den enkelte medarbejders nuværende kompetencer og at fastlægge kompetenceudviklingsbehovet.

Fase 4:

Gennemførelse af holdningsbearbejdende efteruddannelse og læring via netværk. I denne fase blev de planlagte kvalificeringsforløb for medarbejderne samt læringsforløbet i netværk gennemført.

Fase 5:

Erfarings- og formidlingsseminarer – nyttiggørelse af erfaringer og resultater. Opgaven i denne fase var at sikre, at resultaterne fra projektet formidles.

Fase 6:

Etablering af læring via netværk med deltagelse af private virksomheder. Opgaven i denne fase var at udveksle erfaringer om kompetencer mellem det kommunale og private erhvervsliv.

Fase 7:

Opsamling, evaluering og afslutning.

Mål for projektet:**Primære mål:**

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.

Sekundære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
At effektivisere.

Projektets organisatoriske rammer

Projektet forløb som et tværgående projekt med en nedsat styregruppe, referencegruppe og et nyetableret projektsekretariat. Den nedsatte styregruppe bestod af repræsentanter fra ledere og medarbejdere i de 3 kommuner.

Projektet var først og fremmest rettet mod de administrative medarbejdere i de 3 kommuner. Denne gruppe medarbejdere var kendetegnet ved at have en gennemsnitsalder på omkring 50 år og ingen længerevarende uddannelse. Derudover blev yderligere inddraget de medarbejdere, som dagligt arbejder tæt sammen med de administrative medarbejdere samt de medarbejdere, som skulle overflyttes fra amtet ved udgangen af 2006. Det betød, at i alt 230 medarbejdere fra de 3 rådhus og amtet igennem halvandet år skulle efteruddannes og arbejde med læring i netværk på tværs af forvaltninger og kommunegrænser.

De væsentligste interesser i projektet var:

- Medarbejderne og lederne.
- Det Midlertidige Tværgående Rådhusamarbejdsudvalg (MTRSU) for de 3 kommuner.
- Brugerne af det administrative område.

Derudover var også politikerne og private virksomheder inddraget.

Ressourcer:

Projektet har fået eksterne midler gennem Socialfonden på 2,2 mio. kr.

Derudover er der lagt 13.000 arbejdstimer i projektet.

Inddragelse og dialog

I den indledende fase (**fase 1**) stod styregruppen for fastlæggelsen af projektets mål og rammer. Der blev afholdt **informationsmøder**, og interessenter fik tilsendt et **informationsbrev**.

I **fase 2** udarbejdedes kompetenceprofilen ud fra et fælles **fremtidsscenario** og et fælles **værdigrundlag**. Fremtidssceneriet fungerede som en opsamling af de krav, forventninger og ønsker, som forskellige interessenter har til det administrative områdes opgaver og måden, disse opgaver ønskes løst på i fremtiden.

Der gennemførtes en kortlægning/scenarieopstilling i 5 forskellige netværk: et for hver af de 3 kommuner med deltagelse af repræsentanter fra medarbejdere og ledere samt 2 netværk med deltagelse af brugere, borgere, politikere og andre interessenter. Interessenternes rolle i denne fase var primært at formulere deres ønsker og forventninger til opgaver og opgaveløsninger på det administrative område. (Hvilken tilstand ser de gerne i fremtiden?). Møderne var således en måde til at sikre interessenternes bidrag til fremtidssceneriet.

På baggrund af resultaterne fra møderne formuleredes fremtidssceneriet af Det Midlertidige Tværgående Rådhusamarbejdsudvalg MTRSU (eller repræsentanter derfra) med hjælp fra konsulenter. Fremtidssceneriet blev herefter godkendt i styregruppen. MTRSU (eller repræsentanter derfra) analyserede herefter, hvilke kompetencer der er brug for til at løse de fremtidige opgaver, og på denne baggrund udarbejdedes en kompetenceprofil.

I **fase 3** udvikledes en metode til afdækning af den enkelte medarbejders daværende kompetencer i forhold til de temaer, der var udvalgt i fase 2. Metoden skulle anvendes i en **dialog** mellem den enkelte medarbejder og dennes leder med henblik på at fastlægge kompetenceudviklingsbehov. Dette foregik ved en sammenholdelse af de daværende kompetencer med kompetenceprofilen med de fremtidige kompetencekrav.

Afdækningen resulterede i udviklingen af flere kvalificeringsforløb for ledere, tillidsrepræsentanter, administrative medarbejdere og "øvrige" medarbejdere.

I **fase 4** gennemførtes kvalificeringsforløb og læringsforløb for målgrupperne. Der blev til start afholdt et 2 dages internatkursus, og efterfølgende var der 3 kursusgange af 2 dage. I perioderne mellem kurserne blev der arbejdet videre i netværk for de forskellige grupper.

I **fase 5** blev alle interessenter inddraget for at sikre, at resultaterne fra projektet formidles. Der gennemføres interne seminarer for styregruppe, referencegruppe og repræsentanter for projektets deltagere. Her opsamledes og udveksledes erfaringer, og der opsattes mål og plan for fastholdelse og videreførelse. Der gennemførtes desuden seminarer/temamøder for styregruppe, projektdeltagere og repræsentanter fra brugere, borgere og politikere med henblik på formidling af projektets resultater. Projektet er f.eks. blevet præsenteret på den personalepolitiske messe i Bella Centret og i kommunalbladet Danske Kommuner, og der har været besøg af HK.

I **fase 6** blev primært styregruppen inddraget for at sikre udvekslingen af erfaringer om kompetencer mellem det kommunale og det private. Virksomhederne blev informeret om kommunens projekt, og der blev afholdt 3 møder med vidensdeling og input om, hvordan virksomhederne arbejder.

I **fase 7** evalueredes projektet af et eksternt konsulentfirma. Projektledelsen opsamler herefter de væsentligste erfaringer og resultater af projektet. Styregruppen iværksætter planen for den videre forankring, implementering og spredning, bl.a. med videregivelse af ideer o.l. til det nye samarbejdsudvalg i den nye Kerteminde Kommune.

Effekt og forandring

Kommunen forventer ikke at se resultater fra projektet endnu. De skal vise sig over en længere periode.

Projektet er evalueret af et konsulentfirma. I denne evaluering fremgår det bl.a. at:

Deltagerne i kompetenceudviklingsaktiviteterne vurderer gennemgående udbyttet af kurserne som positivt og som værende af klar betydning for den daglige opgave. Deltagerne mener desuden, at forløbet har kvalificeret medarbejderne til at omstille sig mentalt til at gå i gang med nye opgaver.

Deltagerne giver udtryk for, at arbejdet med afdækning af realkompetencer har medvirket til at synliggøre dels egne, dels andres kompetencer. Dette har samtidig givet en større forståelse for behovet for f.eks. teamarbejde og fordeling af jobfunktioner.

De mange praktiske gruppeaktiviteter har bidraget til at skabe fællesskab på holdet og dermed også medvirket til at skabe personlige relationer mellem kommende kolleger.

Deltagerne har generelt den opfattelse, at de har haft indflydelse på kompetenceudviklingsforløbet, dels indledningsvis ved at udfylde skemaer, dels ved løbende på modulerne at udmelde ønsker til indhold og form.

Deltagerne udtrykker, at meget få afdelinger efterfølgende har haft tid og overskud til at tale implementering af kompetencer. Dette er blandt de punkter, som styregruppen efterfølgende anbefaler, at der arbejdes videre med.

Desuden vurderer evaluator bl.a. at:

- Medarbejderne fremtidigt generelt vil være i stand til at løse opgaver på en kvalitativ ny måde.
- Der er skabt en høj motivation i forhold til fremtidigt at indgå i forandringsprocesser.
- Medarbejdernes tillid i forhold til at skulle samarbejde med mennesker, de ikke kender, er blevet styrket.
- Ikke alle de skabte netværksgrupper vil fortsætte efter projektets ophør. Formålet har været at skabe ny inspiration og viden, men kun enkelte netværk har reelt fået karakter af indholdsrige netværk.
- Det er ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at udveksle erfaringer gennem skabelsen af netværk mellem det kommunale og de deltagende private virksomheder. Der har ikke været ressourcer til at arbejde med dette delmål parallelt med de andre dele af projektet.
- Borgerperspektivet har ikke direkte været et tema i kompetenceudviklingsprojektet. Borgere har været inddraget i fremtidsscenariet og værdigrundlaget, men realiseringen vil i høj grad være afhængig af dels medarbejderne, dels rammerne for deres arbejde. Det vil være nødvendigt at finde metoder til at omsætte scenarier og værtdier til sagsbehandling og konsulentrolle.

Gode råd fra projektet

Kommunen mener, at programmet har været lidt presset pga. kommunesammenlægningen. Det ville være en fordel at have lidt længere planlægningsfase og lidt bedre spredning af kurser.

Sundhedspolitik i Allerød Kommune

En helhedsorienteret sundhedspolitik med nye dialogformer

Allerød Kommune ønsker at se helhedsorienteret på borgernes sundhed. Offentlig-privat samarbejde har været en væsentlig omdrejningsfaktor i udviklingen af sundhedspolitikken, og mange typer af aktører er blevet inddraget. Allerød Kommune har i forbindelse med udviklingen og udmøntningen af sundhedspolitikken afprøvet nye dialogformer, herunder et sundhedsborgerpanel og en offentlig/privat arbejdsgruppe kaldet Sundhedsforum.

Projektforløb

I september 2004 oprettede bl.a. Allerød Kommune en offentlig/privat arbejdsgruppe vedrørende sundhed. I april/maj 2005 drøftede Økonomiudvalg og Byråd rammer for sundhedsområdet – konklusionen var, at der skulle tænkes i netværk og ikke i "mursten", og at det offentlige/private samarbejde skal spille en rolle. I september 2005 nedsatte kommunen Sundhedsforum, der går bemandingsmæssigt på tværs af mange afdelinger og faggrupper i administrationen og inviterer en række forskellige interessenter, herunder praktiserende læger og apotekere til at samarbejde omkring udviklingen af sundhedspolitikken. I løbet af 2006 blev kommunens sundhedspolitik vedtaget og på baggrund heraf, er der igangsat 17 forskellige projekter på området.

I forbindelse med arbejdet med sundhedspolitikken er der nedsat et sundhedsborgerpanel med 50 frivillige og tilfældigt udvalgte borgere, der mødtes første gang i 2006, og der er planlagt møder også i 2007.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.

Sekundære mål:

Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.
At effektivisere.

Projektets organisatoriske rammer

Sundhedspolitikken er funderet i forvaltningen (fællesforvaltning). En væsentlig del af arbejdet med udviklingen af sundhedspolitik og projekter ligger i det såkaldte Sundhedsforum, der har til formål at skabe en bred tilgang til forebyggelse, sundhed og sygdom. Sundhedsforum har følgende sammensætning:

- Direktør fra forvaltningen.
- Økonomikonsulent.
- Handicapkoordinator.
- Ældreområdetets chefkonsulent.
- Socialområdetets chefkonsulent.
- Børneområdetets chefkonsulent.
- Leder af hjemmeplejen.
- Leder af sundhedsplejen.
- It-chefkonsulenten.
- Kommunens kommunikationschef.
- En praktiserende læge.

Sundhedsforum kommer med forslag til politikkerne og initiativer på sundhedsområdet.

Arbejdet med sundhedspolitikken og sundhedsprojekter er en del af kommunens generelle budget. De direkte udgifter (udover løn) til selve dialogen omkring sundhedspolitikken skønnes til at ligge mellem 50.000-100.000 kr.

Inddragelse og dialog

Udviklingen af sundhedspolitikken er sket på mange fronter i Allerød Kommune, Sundhedsforum og sundhedsborgerpanelet omtales i det følgende.

Sundhedsforum

Arbejdsgruppen på tværs af forvaltningen, kaldet Sundhedsforum, driver en del af udviklingen omkring det tværfaglige sundhedsarbejde i Allerød Kommune. Sundhedsforum står f.eks. for dialogmøder med en række forskellige grupper, der har interesse i kommunens sundhedspolitik. Det drejer sig f.eks. om eksterne patientforeninger, de praktiserede læger og fysioterapeuter samt embedslægen. Kommunens politikere deltager også på dialogmøderne. Derudover er der blevet igangsat en række undersøgelser, der kortlægger sundhedstilstanden blandt borgerne og brugen af det medicinske behandlingssystem.

Udover at gennemføre dialogmøder og igangsætte undersøgelser har Sundhedsforum en kreds af interessenter tilknyttet. Det er lederen af fritidsrådgivningen, kommune-lægen, Børne- og Ungerådgivningen, apotek, bibliotek, leder af socialpsykiatrisk botilbud, en visitator, tandplejen, chefkonsulent for dagsinstitutionsområdet, chefkonsulent for skoleområdet og chefkonsulent for dagplejeområdet. Denne gruppe får dagsorden mv. tilsendt og kan komme med input, hvis Sundhedsforum diskuterer temaer, hvor de kan have relevante indlæg.

Sundhedsborgerpanel

Politikerne i Allerød Kommune ønskede at få kontakt til borgere, der ikke har en daglig kontakt til forvaltningen eller kommunens virksomheder, så også deres viden og holdninger kunne indgå i politikernes beslutninger på sundhedsområdet. Det blev derfor besluttet at nedsætte et sundhedsborgerpanel.

Kommunen udsendte derefter en personlig invitation om deltagelse i panelet til 250 tilfældigt udvalgte borgere. Der mødte 50 borgere op til det første møde i 2006, hvor borgmesteren bød velkommen og både politikere og embedsmænd deltog. Det var arrangørernes oplevelse, at borgerne var glade for at få et personligt brev og for at høre, at politikerne interesserede sig for deres holdninger til sundhedsspørgsmål.

De 50 borgere indkaldes igen i 2007. Tanken er, at sundhedsborgerpanelet skal komme med input til kommunale projekter i planlægningsfasen. På næste møde er det kommunens projekt om et spisenetværk for ældre, en sundhedslejlighed, afholdelse af KRAM-dage og borgere som sundhedsambassadører, der skal diskuteres af borgerpanelet sammen med borgmesteren og politikerne fra Sundheds- og Velfærdsudvalget.

Effekt og forandring

Allerød Kommune har fået lavet en sundhedspolitik. Der er politisk blevet igangsat 17 sundhedsprojekter for 2007. Kommunen har som et led i arbejdet fået udarbejdet undersøgelser af sundhedstilstanden blandt borgere og ansatte i kommunen af Statens Institut for Folkesundhed. Det har givet et godt materiale at arbejde ud fra.

Desuden har kommunen i arbejdet med sundhedspolitikken fået etableret 2 meget forskellige fora, hvor sundhedspolitiske tiltag kan diskuteres, både sundhedsborgerpanelet og Sundhedsforum bidrager på hver deres måde til arbejdet.

Gode råd fra projektet

- Tænk i sundhedsnetværk – og tænk bredt.
- Tænk på tværs af forvaltninger – så fagpersoner dækkende alle aldersgrupper er med.
- Hav en klar dialog og kommunikationsplan.

Elektronisk borgerpanel i Odder

En mulighed for at høre borgernes holdninger til aktuelle emner

Formålet med projektet er at få et redskab til øget demokratisk debat og til at få et mere nuanceret billede af borgernes holdninger til aktuelle emner. Emnerne er overordnede og udviklingsorienterede. Der er mulighed for både lukkede og åbne svarmuligheder. Byrådet godkender iværksættelsen af undersøgelsen og får efterfølgende formidlet resultaterne af undersøgelseerne. Borgerpanelets udmeldinger kan dermed inddrages i byrådsdrøftelser.

Projektforløb

Det elektroniske borgerpanel er oprettet medio 2004. Der er ca. 350 medlemmer af panelet. Årligt gennemføres 2-3 undersøgelser i panelet om aktuelle emner. Odder Kommune anvender it-systemet SurveyXact. Den første borgerpanelsundersøgelse omhandlede den nye kommunale struktur og havde titlen "Odder Kommunes fremtid". Der deltog 284 personer. Siden har der været afholdt flere borgerpanelundersøgelser om andre emner som f.eks. Visioner for Odder Kommune, digital selvbetjening og kvalitet i byudviklingen.

Mål for projektet:

Primære mål:

Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udækkede behov hos brugerne.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Forbedre dialogen mellem brugerne og det offentlige.

Projektets organisatoriske rammer

Økonomiudvalget træffer beslutning om, hvilke overordnede emner borgerpanelet skal beskæftige sig med efter oplæg fra forvaltningen. Undersøgelserne designes og iværksættes af udviklingskonsulenter i en tværgående afdeling. Kun udviklingskonsulenterne, webmasteren og informationschefen er direkte involveret. Hvis det er relevant i forhold til at skaffe oplysninger, trækker de så på fagpersoner fra rådhuset.

Ressourcer:

Der er brugt under 500 arbejdstimer og under 50.000 kr.

Inddragelse og dialog

Borgerne kan melde sig til panelet og skal give enkelte personlige oplysninger om navn, alder osv. Borgerpanelet skal ikke fungere som et repræsentativt sammensat organ med henblik på høringer eller meningsmålinger. Formålet er at nuancere debatten, og det er derfor argumenterne, der vejer, og ikke deres procentuelle fordeling. Det elektroniske borgerpanel kan med andre ord kaldes et *elektronisk borgermøde*.

Ved brugen af et elektronisk borgerpanel er det i højere grad muligt at stille borgerne over for dilemmaer, der kræver afvejninger mellem forskellige hensyn og værdier frem for ved spørgsmål, hvor der kan svares ja/nej.

Medarbejderne har været involveret i skabelsen af borgerpanelet via en arbejdsgruppe. Medarbejderne anvender resultaterne fra undersøgelserne til deres videre arbejde.

Effekt og forandring

Borgerpanelets input bruges til byrådsdrøftelser af de forskellige emner.

Gode råd fra projektet

En undersøgelse skal ud til borgerne så tidligt i forløbet som muligt.

Etableringen af et borgerpanel kan med fordel sættes i værk, hvis man er interesseret i bevidst at gå efter nye former for borgerinddragelse, åbenhed og demokratisk debat. Det er vigtigt at få og fastholde byrådets opbakning og interesse for at få et velfungerende borgerpanel, hvor resultaterne rent faktisk bliver brugt som et indspark i debatten.

Et andet eksempel på elektroniske borgerpaneler

Solrød Kommune

Kontakt for yderligere information:

Hanne Olsen: hol@solrod.dk

Tlf.: 56 18 20 10

Yderligere materiale:

www.solrod.dk Se under politik og demokrati/elektronisk borgerpanel

Elektronisk borgerpanel i Solrød

Formålet med borgerpanelet er et virtuelt borgermøde, som skal være et supplement til de "rigtige" dialog- og borgermøder. Undersøgelserne skal give en pejling på borgernes erfaringer, forventninger, ideer, ønsker og tilfredshed. Ideen er, at de, som ikke altid har mulighed for at deltage i de "levende møder", får mulighed for at bidrage med synspunkter, så der opnås så bred borgerdialog som muligt.

Borgerpanelet blev vedtaget i august 2005, og det er tanken at gennemføre 2-3 undersøgelser om året. Alle borgere har haft mulighed for at melde sig til borgerpanelet. Første undersøgelse løb af stablen i foråret 2006 og omhandlede udviklingen af Solrød Kommunes hjemmeside. I alt 145 borgere deltog.

Ressourcer:

Der er forbrugt under 500 arbejdstimer og under 50.000 kr.

Udviklingsprogrammet "Et godt børneliv – et fælles ansvar"

Formålet med udviklingsprogrammet er at støtte sundhedsplejen, PPR, dag- og fritids-tilbud og skoler med henblik på, at børn og unge med særlige behov kan blive længst muligt i eget hjem, i egen daginstitution og på egen skole. Som led i programmet er der etableret 5 centrale projekter og en række decentrale projekter.

Programmet er en større langsigtet indsats på 5 år, der sigter på at inddrage stort set alle kommunale medarbejdere, som har med børn og unge at gøre. Der er tilrettelagt et forløb med konkrete planer for inddragelse, dialog og kommunikation for at sikre opbakning til processen.

Programforløb

Programmet blev startet i 2004 og planlægges afsluttet i juni 2009. Det er opbygget med en kombination af gennemgribende centrale indsatser via de centrale projekter kombineret med lokalt udviklede decentrale projekter. Kommunens "Projekthåndbog" danner grundlag for opbygning og gennemførelse af programmet.

Programmet havde en indledende opstartsfasen på et lille års tid, inden de egentlige programaktiviteter blev iværksat.

Programmet er aktuelt ca. halvvejs, og 2 indledende evalueringer er gennemført, mens en midtvejsevaluering er under udarbejdelse.

Primære mål:

- Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
- Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
- Afdække udækkede behov hos brugerne.
- Afdække medarbejdernes vurdering af en serviceydelse.
- Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
- Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
- Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
- Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
- Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
- Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.
- Koble kvalitet i arbejdet med ydelseskvalitet.
- At effektivisere.
- At omlægge ressourcer.

Programmets organisatoriske rammer

Programmet følger kommunens "Projekthåndbog", dvs. med en programejer og en programledelse fra Børne- og Ungeafdelingen med 3 personer (med hver 2/5 årsværk). Hertil er knyttet en programgruppe på 16 personer samt en større følgegruppe med over 50 personer.

Planlægningen og styringen er forankret i programgruppen, som efter nogen tid fordelte sig i en række projektgrupper/arbejdsgrupper. De blev yderligere suppleret med personer fra medarbejderkredse.

Der er udarbejdet en programaftale, der på 7 sider (plus bilag) bl.a. beskriver programmets mål, indsatser, resultatmål, succeskriterier og organisering – herunder om den dialog, der gennemføres som led i programmet.

Som bilag til programaftalen er der udarbejdet en detaljeret tidsplan for diverse aktiviteter samt en detaljeret kommunikationsplan, som måned for måned i programforløbet beskriver art og form for kommunikation med en række interessenter. Kommunikationsplanen angiver eksempelvis, hvornår der skal holdes café-møder med forskellige interessenter, hvornår der skal gives tilbagemelding på kurser, og hvornår der udsendes nyhedsbrev og til hvem.

Der er afsat 1,2 mio. kr. årligt til driften af programmet. Disse midler finansierer lokale projekter, frikøber lærere og pædagoger til møder og pd-uddannelse samt anvendes til evaluering mm. Hertil kommer i arbejdstid ca. 3 årsværk årligt til programledelsen, programgruppen og de centrale projektgrupper. Heri er ikke medregnet den tid, der anvendes lokalt og til kursusdeltagelse.

Til et af de centrale projekter ("Klar til start") er der modtaget kr. 30.000 i støtte fra Styrelsen for Social Service.

Inddragelse og dialog

Det er programmets bærende intention, at det skal gennemføres ved at læne sig op ad de ressourcer, der findes i institutionerne og udvikle sig ud fra disse ressourcer. Programmet er grundlæggende lagt an på, at den egentlige medarbejderinddragelse sker via ledelsen i den enkelte institution og/eller via faglige organisationer. Programmet indeholder dog en række aktiviteter, hvor der er direkte dialog mellem programledelse og medarbejdere.

Opstarten

I tilknytning til den politiske behandling af forslaget om at iværksætte udviklingsprogrammet og nedsættelse af programledelse starter programmet dialogmæssigt i 2004 med, at skoler og institutioner orienteres om og drøfter programmet.

I forlængelse heraf nedsætter ledelsen for Børne- og Ungeafdelingen en programgruppe, som i januar 2005 gennemfører et arbejdsseminar. Medarbejderne er udpeget på basis af faglige kompetencer, lyst og engagement, samt at de repræsenterer forskellige faggrupper, der arbejder med børn og unge.

I de kommende måneder afholdes en række møder/konferencer, og der udarbejdes informationsmateriale. Målet er hermed at sikre et medansvar og medejerskab blandt de lokale ledere – og at disse viderebringer dette til den enkelte medarbejder.

I marts 2005 udarbejdes en programaftale af programgruppen. Denne sendes i høring hos alle parter. Høringsfristen var på en måned og gav kun få reaktioner. Derfor blev det besluttet at gennemføre en ny høring med frist frem til medio oktober. Men det resulterede ikke i mange flere høringsvar.

Der udsendes parallelt hermed en projektskabelon til alle ledere til brug for udarbejdelse af (ansøgninger om) decentrale projekter.

I april og maj 2005 gennemfører programgruppen 40 fokusgruppeinterview (a 6 prs.) med skoler, institutioner, PPR, PC og sundhedsplejen. Hver institution deltager med en leder og en medarbejder. Ca. 70 % af institutionerne deltager. Sigtet var at drøfte mu-

lige decentrale projekter og udveksle ideer samt at få en dialog mellem programgruppens medlemmer og institutionernes ledere og medarbejdere samt initiere netværksdannelser. Der blev som opfølgning udsendt en oversigt over rejste temaer som inspiration til decentrale projekter.

Programgruppen organiseres i en række arbejdsgrupper (for hvert af de 5 centrale projekter) som suppleres med lokale medarbejdere, der udpeges/opfordres på basis af kompetence, engagement, lyst – og med opfordring til at bruge deres bagland i projektarbejdet.

Der udsendes nyhedsbrev og på programmets hjemmeside

www.ballerup.dk/-etgodtboerneliv

hvor alle de vigtigste dokumenter løbende kan ses.

Udvælgelsen af de centrale projekter er (på nær ét som er politisk bestemt) et resultat af de mange debatmøder mellem interessenterne, og der hersker konsensus om udvælgelsen.

I juni 2005 igangsættes 2 af 5 centrale projekter, og samtidig blev de første decentrale projektskitser afleveret til programledelsen.

Erfaringer fra opstarten

- Det tager længere tid, end man tror, at få et program forankret i den samlede organisation. At skabe medansvar og medejerskab er en lang proces, som ikke må undervurderes.
- Fra programgruppe og styregruppe var der forventning om, at programmet blev sat på dagsordenen via såvel de lokale ledere som via fagforeningerne. I praksis foregik der ikke den lokale aktivitet, som var forventet, hvorfor mange medarbejdere i opstarten ikke fik det ønskede medejerskab til programmet.
- Som kommune følger man som udgangspunkt de formelle "spilleregler" i kommunikationen mellem ledelse og medarbejderne på institutioner/skoler. Når "kæden" hopper af her, opstår der en kløft i informationsstrømmen, hvorved mange ikke føler sig tilstrækkeligt informerede.

Programmet er i gang

I august 2005 iværksættes en række decentrale projekter. Der kører herefter en halvårlig procedure med aflevering af projektskitser, godkendelse samt tilbagemeldinger til de decentrale projekter. Pr. april 2007 er der samlet iværksat 42 decentrale projekter, og der er etableret netværk for projektlederne.

I november 2005 begyndte de første efteruddannelsestiltag til projektledere, lærere og pædagoger, og i marts 2006 iværksættes de sidste 3 centrale projekter.

Der deltager årligt 150-200 medarbejdere, og samlet vil 800-1.000 medarbejdere komme på kursus i løbet af programperioden. På disse kurser foregår en dialog mellem programledelse og de enkelte medarbejdere, og den feedback, ledelsen herved får, påvirker den løbende planlægning af programmet.

De 5 centrale projekter omhandler følgende indsatsområder:

- Klar til start.
- Kontinuitet og sammenhæng i barnets liv – overgange mellem hjem, institution og skole.
- Pædagoger ind i skolen.
- En omlægning af den specialpædagogiske indsats 6-18 år.
- En særlig vejledningsindsats til de særlige unge.

Disse 5 centrale projekter har hver deres projektgruppe, og til 2 af de centrale projekter er der tilknyttet decentrale projekter.

Projektet "Pædagoger ind i skolen" er et politisk besluttet projekt. De øvrige projekter er udviklet gennem inddragelse og dialog med forældre, politikere, ledere og medarbejdere via følgegruppen, arbejdsgrupper og andre fora.

I løbet af første halvår 2006 involverede de centrale projekter – på hver deres måde – både ledere, medarbejdere og forældre.

Om de centrale projekter

Projektet "Klar til start" fokuserer på at støtte kommende forældre (forældrekurser) og på efteruddannelse til vuggestuepædagogerne med henblik på øget og fokuseret kommunikation med sårbare familier.

I det andet projekt, der fokuserer på "Kontinuitet og sammenhæng i barnets liv – overgange mellem hjem, institution og skole" foretog arbejdsgruppen en (skriftlig) indsamling af erfaringer fra de forskellige skoler og institutioner. Materialet er analyseret og udmøntet i en central guide til beskrivelse af distrikternes overgangspædagogik.

I 2007 etableres i hvert distrikt en lokal brobygningsgruppe, der har til opgave at udarbejde distriktets overgangspædagogik – i overensstemmelse med den centralt udarbejdede guide. Det er et krav, at arbejdsgrupperne består af medarbejderrepræsentanter fra de lokale institutioner/skoler, og at arbejdet foregår i dialog med forældrene.

Et tredje projekt "Pædagoger ind i skolen" har evalueret, hvordan det er gået efter et års projektarbejde. Evalueringen danner – sammen med de første projektskitser samt indhøstede erfaringer fra kurser – grundlag for en central projektaftale.

Det fjerde projekt "Omlægning af den specialpædagogiske bistand for de 6-18-årige" har på dette tidspunkt kørt ca. 2 år. PPR skal i langt højere grad end tidligere yde konsultativ bistand på skolerne og er en væsentlig samarbejdspartner med henblik på at sikre større rummelighed og inklusion. Visioner og ideer er drøftet mellem PPR og skolelederne, og man er klar til at iværksætte en række handlemuligheder samt en omlægning af de økonomiske ressourcer.

Det femte projekt "En særlig vejledningsindsats til de særlige unge" har afholdt kursus for vejledere, og arbejdsgruppen har selv været på kursus. Projektet involverer alle UU-vejledere, der har til opgave i samarbejde med lærerne at sikre, at de unge modtager en kvalificeret vejledning med henblik på uddannelse og erhverv. Dette projekt har især fokus på risikogruppen blandt de unge med henblik på yderligere vejledningsfaglige tiltag. Projektgruppen har endvidere afholdt en temadag for skoleledelserne om særlige muligheder for de unge.

I juni 2006 indberettede alle aktørerne en statusrapport til programledelsen (afkrydsningsskema).

I løbet af efteråret 2006 blev nye decentrale projekter iværksat, og de decentrale projektledere blev involveret i projektledernetværket. Nye projektforslag afleveres fortløbende hvert halve år, de vurderes og bevilliges. Efteruddannelse for medarbejderne i 2007-2008 planlægges.

Opsummerende har medarbejderne været inddraget i planlægningen af programmet i:

- Udarbejdelse af oplæg og andet materiale.
- Høring – dvs. rundsendelse af notat med mulighed for kommentarer.
- Medvirken i projektgrupper.
- Interview, spørgeskema, workshops, café-møder og fokusgruppemøder.

Medarbejderne havde ikke indflydelse på selve beslutningen om at iværksætte programmet, men programledelsen vurderer, at indflydelsen vedr. planlægning og udvikling af programmet har været "mellemstor".

De medarbejdere, som har været inddraget i den formelle organisationsstruktur, blev udpeget af programledelsen, og medarbejderne er dels fra den relevante forvaltning, dels fra de relevante institutioner under forvaltningen. Medarbejderne er udpeget på basis af specielle faglige og/eller personlige kvalifikationer.

Det vurderes, at 60-80 % af de berørte medarbejdere – der arbejder med børn og unge – er inddraget i gennemførelsen af programmet.

Erfaringer fra forløbet

Det tager lang tid at sikre den lokale forankring af et så stort og omfattende program. Det var tanken, at de lokale medarbejdere, der indgår i arbejdsgrupper/centrale projekter, skulle bruge deres bagland i deres arbejde i projekterne. Praksis viser imidlertid, at medarbejdere, som udpeges/opfordres til at deltage, ofte har den tilgang, at de ikke opfatter sig som repræsentanter for de øvrige medarbejdere (baglandet), men primært opfatter deres deltagelse som en personlig indsats.

Et større program som dette forudsætter en positiv tilgang fra alle interessenter og kommer let i klemme, såfremt der iværksættes andre overordnede tiltag, som påvirker interessenterne. I Ballerup blev der, efter iværksættelsen af programmet, lanceret 2 politiske udspil, som har påvirket programmets forløb kraftigt. Det ene udspil var en besparelse på skoleområdet, hvilket medførte en konflikt mellem lærerforeningen og kommunen. Det andet var en omstrukturering af ledelsesstrukturen i daginstitutioner og klubber, hvilket betød, at man gik fra 90 til 20 ledere.

Disse 2 tiltag betød en svigtende interesse for at engagere sig i dele af programmet, og programmet måtte på disse områder reelt sættes i bero i en periode.

Evalueringer

Der er udarbejdet 2 evalueringsrapporter af NVIE (Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion) om forløbet indtil nu. Den ene er en statusevaluering udgivet midt på året 2006 baseret på data indsamlet i december 2005 og januar 2006. Den blev udsendt til alle interessenter og lagt på hjemmesiden. Den anden fokuserer på det centrale projekt "Pædagoger ind i skolen" og udkom februar 2007. Evalueringen er gennemført i form af fokusgruppeinterview.

Statusevalueringen viser et stort engagement blandt programmets aktører og interessenter. Men mange medarbejdere føler sig – ved programmets start – ikke inddraget i kommunikationen omkring udviklingsprogrammet. Der efterspørges ejerskab og viden – og behov for at forstå programmets målsætninger, for at man kan bidrage til det. Det er ikke kun en klarere information, men også kommunikation mellem institutionerne indbyrdes, der efterlyses.

Der er positiv vilje til programmet, og der findes et stort fagligt engagement, hvor man diskuterer og håndterer programmets indhold. Men mange medarbejdere oplever, at de ikke har og får ressourcer til at leve op til de krav, der stilles via programmet.

Midtvejsevalueringen fra projektet "Pædagoger ind i skolen" viser, at der er mulighed for konflikter mellem faggrupperne, og at der er usikkerhed om pædagogernes rolle. Nogle af pædagogerne føler sig som "gæster" i skolen. Medarbejderne giver udtryk for, at der mangler information om, hvad ledelserne taler om på de fælles ledermøder (skole/BFO), og der efterlyses en overordnet planlægning af mødeaktiviteter, der kan organisere samarbejdet. Begge faggrupper savner fælles mødefora, og pædagogerne savner et mødeforum, hvor de kan mødes og drøfte de nye udfordringer.

Programledelsen har efterfølgende søgt at imødekomme kritikken i forhold til "Pædagoger ind i skolen", og der gennemføres i slutningen af 2007 en midtvejsevaluering, som vil vise, hvorvidt dette er lykkedes.

Effekt og forandring

Da programmets aktiviteter først startede i 2005 og kører frem til 2009, er det (april 2007) for tidligt at pege på konkrete effekter og forandringer. Der henvises til programmets hjemmeside og kontaktperson.

Gode råd fra programmet

Man skal ved lignende store programmer være meget opmærksom på, at det kræver lang tid at få programmet tilstrækkeligt forankret ned gennem organisationen. Selvom indledende møder med de personer, der forventes at bringe engagement og begejstring med hjem til den enkelte institution, forløber meget positivt – så drukner engagementet hurtigt i dagligdagens mange andre problemer og diskussionsemner.

Andre, der skal gennemføre noget lignende, bør overveje at prioritere ressourcer til, at programledelsen/programgruppen tager en besøgsrunde til de enkelte institutioner som led i opstartsfasen for at få en direkte dialog med medarbejderne om programmets mål, indhold og forløb og hermed sikrer det medejerskab, som er nødvendigt for programmets gennemførelse.

Programledelsen gennemførte indledningsvis en risikoanalyse for programmets gennemførelse for at være forberedt på problemer, der kunne dukke op. Man havde dog ikke taget højde for de 2 nævnte politiske udspil og deres mulige påvirkning af programmet. Men senere blev der foretaget endnu en risikoanalyse, der bl.a. mandede ud i en ændring af kommunikationsplanen og de deraf affødte initiativer.

Hvidovre Kommune
Kontakt for yderligere information:
Lone Andersen loa@hvidovre.dk
Tlf.: 36 39 30 13
Lotte Aabye lob@hvidovre.dk
Tlf.: 36 39 32 97
Yderligere materiale:
www.hvidovre.dk – administration -
kontraktstyring

Dialogbaseret kontraktstyring i Hvidovre Kommune

Kontraktstyring med målsætninger om medarbejderinddragelse og brugertilfredshed

Kontraktstyring i Hvidovre Kommune er iværksat som et udviklingsprojekt, hvor formålet er at afprøve en ny styringsform for kommunen og samtidig at arbejde for, at brugere af kommunens ydelser skal opleve større kvalitet og dermed større tilfredshed.

Intern kontraktstyring er, når der indgås skriftlige kontrakter mellem det politiske niveau (kommunalbestyrelsen) og de udførende institutioner – kommunale virksomheder – eksempelvis en skole, en daginstitution, et plejehjem, bibliotekerne eller et fritidscenter.

Kontraktstyring skal medvirke til, at der sikres mulighed for politisk styring af den kommunale service samtidig med, at der skabes frihed til at vælge, hvordan opgaverne skal løses lokalt.

Synlige politiske mål, krav om resultater på udvalgte områder og plads til mangfoldighed er vigtige elementer.

Tilfredshed hos medarbejderne er et væsentligt pejlemærke, og inddragelse af medarbejderne er derfor et vigtigt element i hele modellen.

Projektforsløb

Projektet begyndte med de indledende faser til kontraktstyring i 2001, og der blev igangsat pilotprojekt i 2002. Året 2002 blev brugt som en forberedelsesperiode til det første egentlige kontraktår, der var 2003. I løbet af 2002 arbejdedes bl.a. med uddannelse og vejledning af alle involverede parter og med udformning af skabeloner til kontrakter og målemetoder. I 2003 indførtes kontraktstyring i 9 kommunale virksomheder som et pilotprojekt. Denne forberedelsesperiode er blevet evalueret. Evalueringen er udarbejdet af kommunens centrale kontraktserviceenhed og behandlet i kommunens chefgruppe og økonomiudvalg. På baggrund af evalueringen blev der truffet beslutning om ændring af styreformen i kommunen og løbende udbredelse af kontraktstyring til alle decentrale enheder inden 1. januar 2009.

Mål for projektet:

Primære mål:

Fastlægge synlige politiske mål for serviceydelsen.
Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejertilfredshed/arbejdsglæde.
Forbedre dialogen mellem brugerne og den kommunale virksomhed og kommunen.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Koble kvalitet i arbejdet med at skabe serviceydelser.

Sekundære mål:

Afstemme brugernes forventninger og de politiske beslutninger.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.

Projektets organisatoriske rammer

Indførelse af kontraktstyring i kommunen er organiseret som et udviklingsprojekt med udgangspunkt i anbefalinger fra pilotprojektet.

Projektet er politisk forankret i Økonomiudvalget. Derudover deltager de politiske fagudvalg i fastsættelsen af mål, der indgår i kontrakterne. Chefgruppen er administrativ styregruppe. Kommunen har etableret organet **Kontraktservice**, der koordinerer det samlede projekt, løser opgaver løbende samt rådgiver projektets virksomheder. I Kontraktservice er en fast stab på 3 medarbejdere, som er frigivet maks. halv tid til projektet og tillige varetager deres vanlige arbejde i forvaltningerne. Fagforvaltningerne fungerer fortsat som faglige sparringspartnere for de ansatte i virksomhederne.

På hver kommunal virksomhed er der nedsat en kontraktgruppe, der skal koordinere gennemførelse af kontraktstyringen. Kontraktgruppen er sammensat ud fra virksomhedernes størrelse og behov. Lederen af virksomheden er formand for gruppen, og der skal være medarbejderrepræsentanter i alle kontraktgrupperne. Derudover er det virksomheden selv, der vurderer, hvordan gruppen skal sammensættes, og hvorvidt der skal indgå brugere i gruppen. Nogle virksomheder har valgt samarbejdsudvalget som kontraktgruppe, andre har valgt en helt ny gruppe til formålet.

Ressourcer:

Der er brugt over 5.000 arbejdstimer på projektet. Ud over de allerede afsatte lønmidler er der ved starten af pilotprojektet afsat kr. 800.000 til forberedelsen af pilotprojektet og ca. 350.000 kr. til uddannelse og udvikling af værktøj.

Inddragelse og dialog

Hvidovre Kommune ser dialog på alle niveauer som en forudsætning for kontraktstyringsprojektet. Dialogen skal skabe større forståelse for kommunens valg af ydelser til borgerne og være basis for tilpasning af kommunens tilbud.

Derudover har dialogen i forhold til medarbejderne også spillet en væsentlig rolle. Med kontraktstyring er det hensigten, at den lokale frihed bliver øget. Samtidig udarbejdes forslag til politiske mål af ledere og medarbejderne i den enkelte virksomhed, og der skabes synlige resultater, som er med til at profilere virksomheden. Metoden betyder, at medarbejderne i højere grad end tidligere får mulighed for at få indflydelse på de beslutninger, der har betydning for deres arbejdsdag.

I praksis har medarbejderinddragelsen sit udgangspunkt i kontraktgrupperne på de enkelte virksomheder. På hver virksomhed skal kontraktgruppen lokalt være med til at gøre ideerne bag kontraktstyring til virkelighed. Grupperne skal bl.a. medvirke til at organisere dialogen og samarbejdet med virksomhedens medarbejdere og brugere. Arbejdsopgaverne er blevet delt mellem medlemmerne i gruppen.

Kommunens evaluering af pilotprojektet viste på dette felt, at medarbejderinddragelsen i de fleste virksomheder steg markant. Det drejer sig primært om de medarbejdere, der sad i pilotgrupperne, men i flere af virksomhederne gjaldt det også medarbejderne uden for pilotgrupperne.

I evalueringen udtaler en medarbejderrepræsentant, at kontraktstyringen har hævet det faglige niveau og de faglige drøftelser i personalegruppen, og at dette har givet større arbejdsglæde.

Den generelle konklusion på pilotgrupperne i kommunens evaluering er da også at: Pilotgrupperne synes i de fleste virksomheder at være en god konstruktion i forhold til at skabe muligheder for at inddrage medarbejdere, sikre lokalt ejerskab mm. Blandingen af medarbejdere og ledere fra hele virksomheden har givet et godt tværfagligt samarbejde. Derfor har kommunen valgt at bevare konstruktionen ved gennemførelse af kontraktstyring i alle de kommune virksomheder. Efter pilotperioden ændrede pilotgruppen navn til kontraktgruppen.

Hele projektet er lokalt blevet fulgt af samarbejdsudvalgene både lokalt og centralt. Der gives løbende orientering, og der tilrettelægges høring, når dette følger reglerne om samarbejdsudvalg.

Effekt og forandring

Efter gennemførelsen af pilotprojektet blev det besluttet, at kontraktstyring indføres som organisations- og styringsmodel i Hvidovre Kommune. Kontraktstyring skal være indført i alle kommunale virksomheder inden 1. januar 2009. I hvert af årene 2006, 2007 og 2008 er indført kontraktstyring i 30-40 virksomheder.

Følgende skabelon følges i løbet af et år:

- I hver virksomhed nedsættes en kontraktgruppe. Gruppens rolle er at være koordinerende og sparrende organ i virksomhederne.
- I kontrakten indgår 3-5 kontraktmål/servicemål. Måling og målemetoder indgår desuden i kontrakten.
- Hvert år i marts udmeldes de politiske indsatsområder for virksomhederne. De politiske udmeldinger er udgangspunkt for virksomhedens arbejde med mål. Derudover kan virksomheden have egne forslag til mål.
- Dialog på alle niveauer er en vigtig del af kontraktstyringen. I perioden april til august gennemføres dialog med brugere og medarbejdere om de mål, som skal indgå i det kommende års kontrakt. På baggrund af dialogen udarbejder virksomhederne forslag til konkrete mål og målemetoder.
- Forslagene behandles i de politiske fagudvalg i september/oktober.
- De opstillede kontraktmåls resultater indsamles ved årets udløb ud fra på forhånd fastlagte målinger og dokumentationskrav. Målopfyldelsen forelægges senest i marts året efter kontraktåret for fagudvalg, Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.
- Målopfyldelsen kan således indgå i status forud for den politiske målformulering for det kommende år.

Gode råd fra projektet

En central placeret støttefunktion, der er koblet direkte til den øverste ledelse, har vist sig at være et fantastisk hjælpemiddel. Overskuelighed, gennemskuelighed og masser af brugbare værktøjer er et andet hjælpemiddel

Det har været en forudsætning for projektets gennemførelse, at projektets parter afsatte tid til tilrettelæggelse, drift og evaluering af projektet. Herudover måtte Kontrakt-service, fagforvaltninger, centrale forvaltninger og måske andre institutioner m.v. også beregne tid til uddannelse, vejledning og instruktion.