

Styrket faglighed i Specialcenter Slagelse

Juni 2023

Afreportering af ekstern undersøgelse af tilbud under
Specialcenter Slagelse

Indhold

1	Baggrund og ledelsesresume	2
2	Personalemæssige rammer i tal.....	3
3	Udfordringer i den nuværende indsats	9
4	Anbefalinger af tiltag for at styrke fagligheden	13
5	Bilag: Lokalt formulerede forslag til styrket praksis (inspiration).....	1

Implement

Jesper Henriksen

jehe@implement.dk
+4541380087

Emil Wichmann

emwi@implement.dk
+4552216220

**Freja Jelstrup
Corneliussen**

frco@implement.dk
+4552216359



1 Baggrund og ledelsesresumé

1.1 Baggrund og opgave

Implement Consulting Group har på baggrund af beslutning i Socialudvalget i Slagelse Kommune undersøgt udvalgte botilbud i Specialcenter Slagelse under Center for Handicap og Psykiatri. Undersøgelsen afdækker i hvilken grad, der på tilbud til borgere i Specialcenter Slagelse er en kritisabel håndtering af borgerne, der kan have karakter af omsorgssvigt. Undersøgelsen skal gennem afdækning af forholdene på tre konkrete botilbud skabe tværgående læring, der fremadrettet kan være med til at sikre trygge rammer for borgere, medarbejdere og ledere i Specialcenter Slagelse. Undersøgelsen skal således udmunde i en række anbefalinger til, hvordan ledelsen kan sikre, at der skabes en positiv forandring, så usikkerhed om kvaliteten af den borgerrettede indsats på tilbuddene fremover kan mindskes.

Konkret undersøges botilbuddene Rosenkildevej 65 A, Park Allé og Halsebyvænget. De tre botilbud har gennem de senere år været udfordret af ledesskift, påbud fra tilsynsmyndigheder, pårørendeklager og økonomi. Undersøgelsen er gennemført i foråret 2023 fra marts til juni.

1.2 Ledelsesresumé

Det er Implements overordnede vurdering, at det nuværende udfordringsbillede på tre konkrete botilbud i Slagelse Kommune består af en række konkrete udfordringer, som der bør være ledelsesmæssig opmærksomhed på.

Udfordringerne består i prioriteret rækkefølge af:

- 1) Der kan forekomme **mangel på systematisk fælles faglig drøftelse** og planlægning af indsatsen til den enkelte borger/beboer
- 2) **Udfordrende og frustrerende samarbejde mellem medarbejdere og pårørende** med manglende tillid mellem disse – og i nogle tilfælde med negative konsekvenser for tilliden mellem borger og medarbejdere
- 3) Der kan forekomme **ujævn praksis i pressede situationer** – ved sygdom, nye medarbejdere eller uforudsete hændelser kan der opstå situationer, hvor der mangler overblik over indsatsen til den enkelte borger, med risiko for blandt andet utilsigtede hændelser
- 4) **Manglende stabilitet i ledelse** – stor ledelsesudskiftning skaber ustabilitet i personalegruppen og kan betyde modsatte udmeldinger om faglig retning og prioriteringer. Dette underbygges af data, der viser en høj grad af personaleomsætning på særligt to af tilbuddene
- 5) **Manglende gensidig opbakning og anerkendelse i personalegruppen** betyder manglende helhedsorientering og ringere arbejdsmiljø, der har negative konsekvenser for indsatsen for borgerne
- 6) **Uklare forventninger til indhold/niveau i medarbejdernes indsats** for den enkelte borger – hvilket fører til usikkerhed hos medarbejderne i forhold til, om de leverer tilfredsstillende kvalitet
- 7) **Variierende eller usystematisk samarbejde med eksterne samarbejdspartner**, hvorved potentialet for en sammenhængende indsats ikke opnås

Udfordringernes omfang og dybde varierer på tværs af de tre botilbud, men er relevante fokuspunkter på alle tre botilbud. Det er endvidere Implements vurdering, at det er punkter, som der generelt bør være ledelsesmæssig opmærksomhed på i hele Specialcenter

Slagelse. Det er endvidere Implements vurdering, at der på to af de tre botilbud allerede er iværksat en række tiltag, der kan understøtte arbejdet med de identificerede udfordringer. Disse bør således fortsættes.

Der er i Implements undersøgelse ikke fundet tegn på en praksis, der generelt er præget af systematiske omsorgssvigt på de tre undersøgte botilbud.

Det er Implements anbefaling, at der bør handles ledelsesmæssigt på de identificerede udfordringer i tre forskellige tempi.

For det første anbefales en umiddelbar ledelsesmæssig opfølgning på status på udfordring 1 - 4 på de tre undersøgte botilbud. I forhold til botilbuddet Park Allé bør der være særligt fokus på ledelsesmæssig støtte til opbygning af fast struktur om den daglige tilrettelæggelse af det borgernære arbejde. Desuden bør der være fokus på opbygning af en stabil ledelsesfunktion på Park Allé.

For det andet anbefales på kortere sigt en løbende ledelsesmæssig opfølgning på alle syv identificerede udfordringer på alle tilbud i SPS.

Det anbefales endvidere, at der løbende monitoreres på sygefravær og personaleomsætning. Ligeledes anbefales en løbende monitorering af andelen af pædagogisk trænet og sundhedsfagligt personale på alle tilbud.

For det tredje anbefales det, at der på længere sigt er fokus på at skabe en generelt styrket faglig ledelse i SPS og på opbygning af et stærkere tværgående ledelsesansvar i SPS.

Styrkelsen af den faglige ledelse bør have fokus på følgende punkter:

- Tydelig faglig retning
- Nærværende ledelse
- Rum til faglig refleksion
- Strategisk kompetenceudvikling
- Ledelsesinformation og ledelsestilsyn
- Systematisk samarbejde med eksterne

Opbygningen af et stærkere tværgående ledelsesansvar blandt de daglige ledere, skal være med til at sikre en større stabilitet i ledelsesgruppen. Personaledata underbygger en tæt sammenhæng mellem ledesskift og personaleomsætning.

2 Personalemæssige rammer i tal

Dette afsnit beskriver de personalemæssige rammer for botilbuddene i Specialcenter Slagelse i Slagelse Kommune i centrale nøgletal. Nøgletallene er indikatorer på omstændigheder, som kan påvirke driften og udmøntningen af serviceniveauet. Nøgletallene beskriver tendenser i kapaciteten til at levere den faglige indsats til beboerne – f.eks. andelen af fagligt uddannet personale og antallet af personale set i forhold til antallet af beboere. Derudover beskriver nøgletallene faktorer relateret til kontinuitet i personalegruppen og trivsel så som sygefravær og personaleomsætning. Til sammen kan disse indikatorer sige noget om den faglige kapacitet til opgaven, samt om der er tegn på udfordringer med at opbygge en stabil og gennemgående faglig indsats. Tallene kan *ikke* stå alene, da de ikke fortæller hele historien, men de kan belyse overordnede tendenser, der kan pege på, hvor der ledelsesmæssigt bør være en særlig opmærksomhed på udviklingen.

I figurene herunder er de tre undersøgte botilbud fremhævet med gult for at lette læsningen. De øvrige tilbud er medtaget for at give referencepunkter og efter ønske fra ledelsen i SPS.

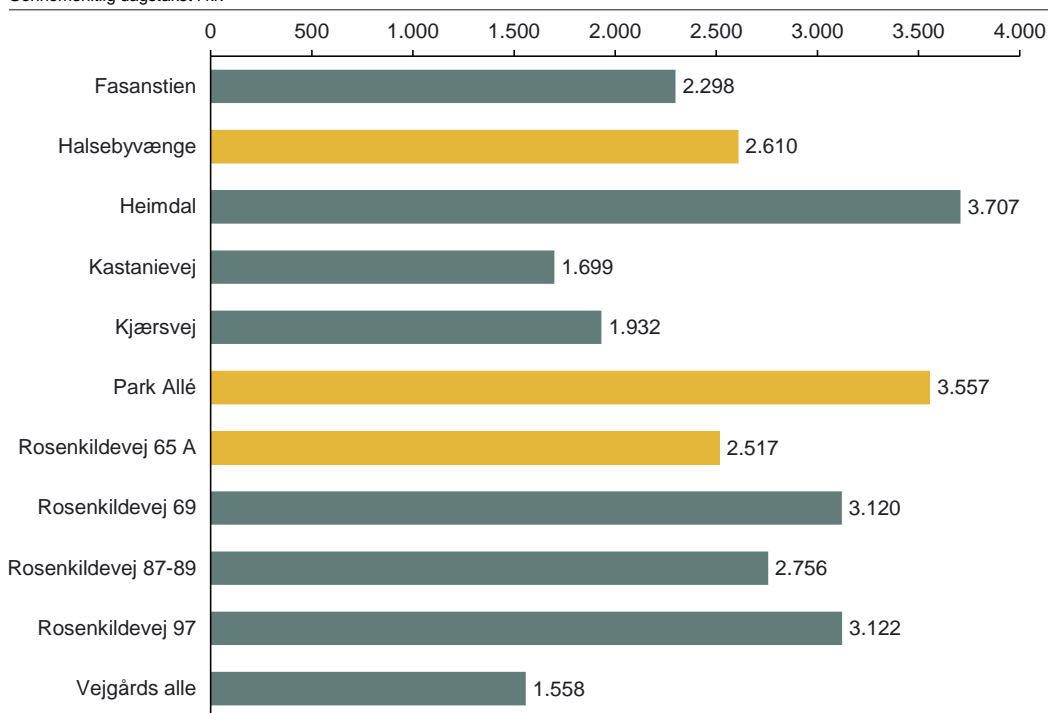
Der er rekvireret data til og med marts 2023. Tallene for 2023 er dermed et gennemsnit baseret på tre måneder i året sammenlignet med 12 måneder i de øvrige år. Det gør 2023-tallene mindre robuste, da de er mere sårbare for udsving.

Indledningsvist er det værd at bemærke, at der er væsentlige forskelle i støttebehovet hos beboerne på de forskellige botilbud. Figuren herunder illustrerer, hvad den gennemsnitlige dagstakst (brutto med tillæg) var i oktober 2022. Dagstaksten indikerer, hvilket omfang af støtte myndighed har vurderet, at beboeren har behov for.

Disse forskelle har betydning for sammenligning på tværs af tilbud i SPS. Når for eksempel Park Allé sammenlignes med de øvrige botilbud, er det derfor væsentligt at holde in mente, at der bor borgere, som er vurderet til at have et relativt højt støttebehov.

Gennemsnitlig daglig takstpris pr. beboer, oktober 2022

Gennemsnitlig dagstakst i kr.



Note: Bostederne Vejgårdsallé og Kjærsvvej samt Rosenkildevej 67-69 og Kastanievej fremgår opdelt af denne figur, men samlet i de øvrige figurer. Det skyldes, at der er forskel på de organisatoriske variable i ledelsessystemet alt efter, om der er tale om økonomidata eller data på borgere etc.

Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året. Når der vises personaledata på kategorien *Borgerrettet personale*, dækker dette over alt personale, der primært har borrettede opgaver.¹ Når der vises personaledata i kategorien *Pædagogisk trænet*

¹ Dette dækker over personalekategorierne: Ergoterapeut, Ernæringsassistent, Handicapledsager, Kommunallæge, Omsorgs- og pædagogmedhjælper, Pædagogisk assistent, Pædagogmedhjælper, Pædagogstuderende, Social- og Sundhedsassistent, Social- og Sundhedshjælper, Socialpædagog, Socialrådgiver, Studerende, Sygehjælper, Sygeplejerske, Teamleder, Omsorgsmedhjælper, Pædagog, Specialist, Fysioterapeut.

personale, omfatter dette de personalegrupper, der har modtaget formaliseret pædagogisk uddannelse, så som *Pædagogisk assistent*, *Pædagogstuderende*, *Socialpædagog* og *Pædagog*.

Afsnittet starter med at beskrive indikatorer på, hvordan tilbuddene har udviklet sig i forhold til antal borgere og personale fordelt på forskellige personalegrupper. Dernæst beskrives faktorer relateret til det interne miljø, her forstået som udviklingen i sygefravær og personaleomsætning.

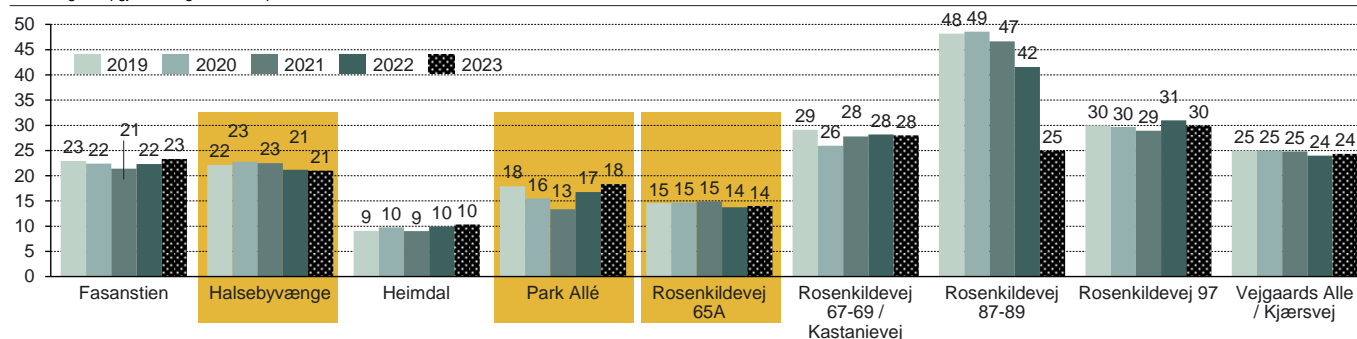
2.1 Udvikling i belægning og personale

Udviklingen i antallet af beboere på botilbuddene kan have indflydelse på, hvordan der skal op- eller nedskaleres for at kunne løse den konkrete støtteopgave over for borgerne. Store udsving i belægning har således direkte indflydelse på, hvilke ressourcer der er til stede til at levere den borgerrettede indsats.

Figuren herunder viser, at Halsebyvænget og Rosenkildevej 65A har haft et stabilt antal borgere mellem 2019 og indtil starten af 2023. Park Allé har derimod haft et fald i antal beboere fra 2019 til 2020, der siden er steget til 18 beboere i 2023.

Udviklingen i antal borgere på bostederne

Antal borgere opgjort efter gennemsnit pr. måned

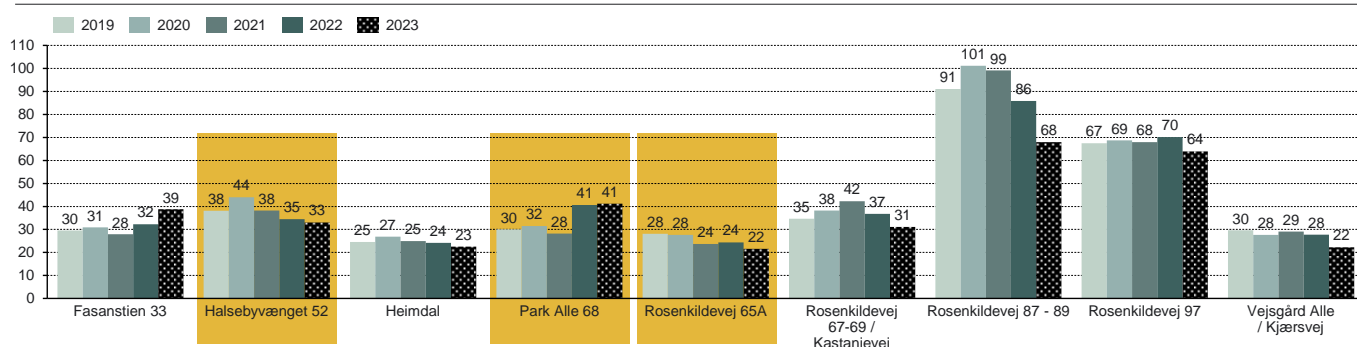


Note: Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året.

Det samlede personale – opgjort i årsværk - har været en smule faldende på Halsebyvænge og Rosenkildevej 65A, mens der på Park Allé har været en væsentlig stigning i antal årsværk til fra 2021 til 2022.

Udviklingen i personale i antal årsværk korrigeret for mer- og overarbejde og sygefravær

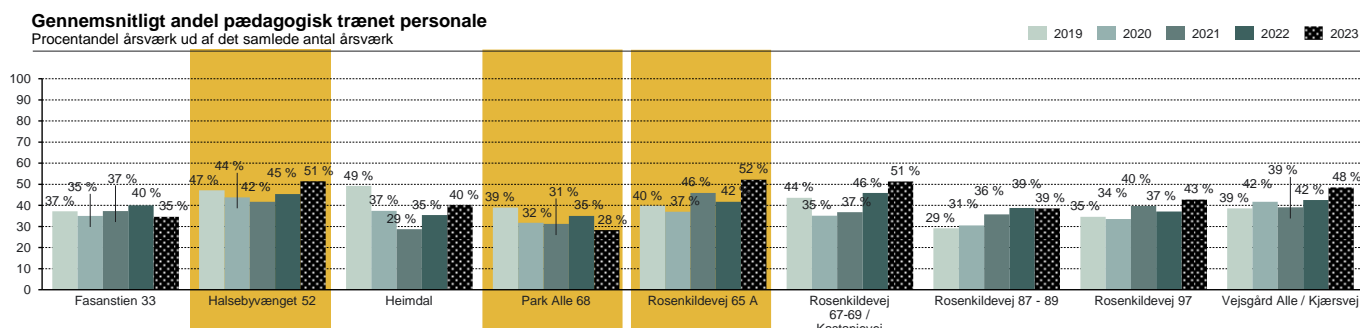
Antal fuldtidsårsværk



Noter: Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året. Korrektionen for mer- og overarbejde dækker over, at der er lagt ekstra årsværk til antal årsværk, svarende til den mængde af overarbejde, der har været. Det betyder, at det samlede antal årsværk dækker over de

samlede arbejdstimer. Korrektionen for sygefravær bygger på, at der er trukket den gennemsnitlige andel sygefravær fra det samlede antal årsværk.

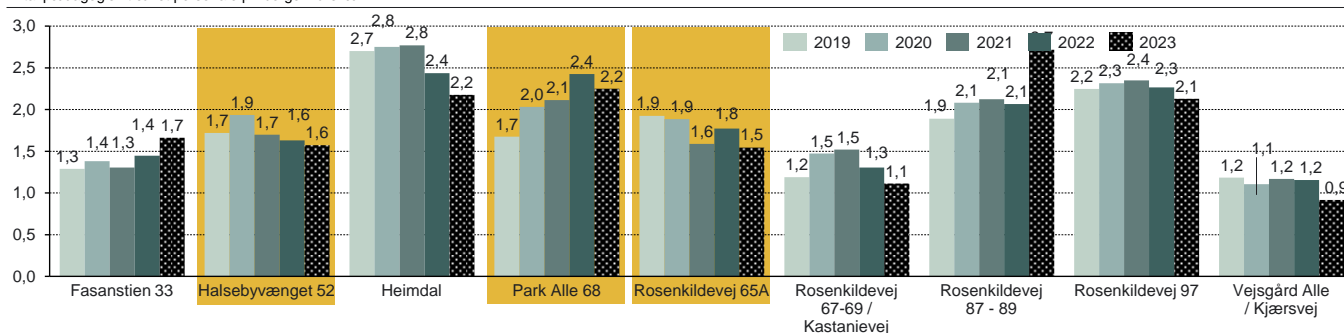
Anskuer man udviklingen i årsværk ud fra, hvor stor en andel af det samlede personale, der har pædagogisk træning, så har det været mere stabilt. Park Allé ligger lavt i andelen af pædagogisk trænet personale i forhold til de øvrige botilbud. Det er her væsentligt at påpege, at det ikke er meningsfuldt at lave en direkte sammenligning med øvrige botilbud, da opgaven og beboergruppen varierer på tværs af botilbuddene.



Noter: Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året. Pædagogisk trænet personale dækker over personalekategorierne: Pædagogisk assistent, Pædagogstuderende, Socialpædagog, Pædagog.

Samtidig har der ikke været en stor stigning i andelen af pædagogisk personale for Park Allé i årene, hvor der er tilført væsentlig flere årsværk. Det skyldes en generel opjustering i både borgerrettet og ikke-borgerret personale.

Udviklingen i borgerrettet personale pr. borger i antal årsværk korrigeret for mer- og overarbejde samt sygefravær
 Antal pædagogisk trænet personale pr. borger i årsværk



Noter: Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året. Følgende personalestillinger er kategoriseret som Borgerrettet personale: Ergoterapeut, Ernæringsassistent, Handicappedsager, Kommunallæge, Omsorgs- og pædagogmedhjælper, Pædagogisk assistent, Pædagogmedhjælper, Pædagogstuderende, Social- og Sundhedsassistent, Social- og Sundhedshjælper, Socialpædagog, Socialrådgiver, Studerende, Sygehjælper, Sygeplejerske, Teamleder, Omsorgsmedhjælper, Pædagog, Specialist, Fysioterapeut. Korrektionen for mer- og overarbejde dækker over, at der er lagt ekstra årsværk til antal årsværk, svarende til den mængde af overarbejde, der har været. Det betyder, at det samlede antal årsværk dækker over de samlede arbejdstimer. Korrektionen for sygefravær bygger på, at der er trukket den gennemsnitlige andel sygefravær fra det samlede antal årsværk

Med undtagelse af et enkelt udsving i Park Allé har det gennemsnitlige antal borgerrettede medarbejdere pr. beboer ikke udviklet sig væsentligt i de relevante botilbud, og der er ikkevæsentlige forskelle på Halsebyvænget, Park Allé og Rosenkildevej 65 A i forhold til de øvrige botilbud for så vidt angår antal borgerrettede medarbejdere pr. beboer.

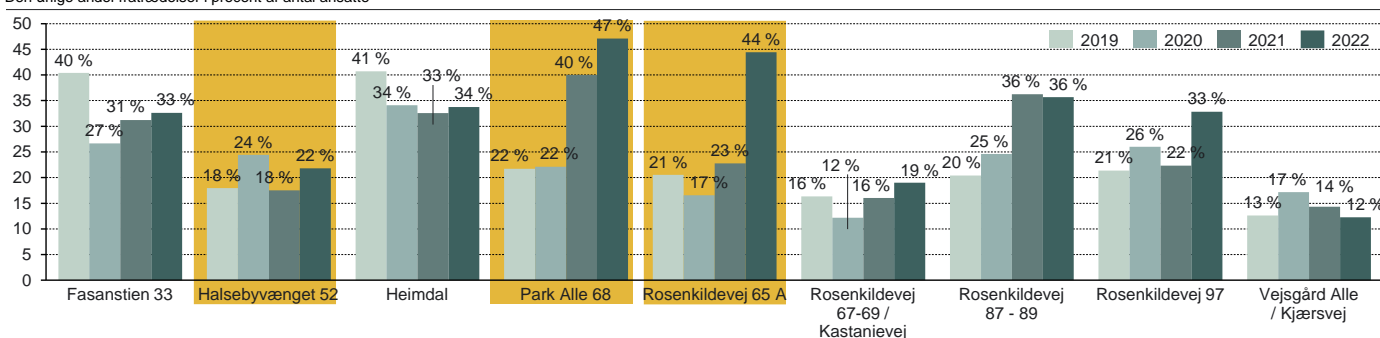
2.2 Udvikling i medarbejderkontinuitet

Medarbejderkontinuitet kan belyse, i hvor høj grad der er stabilitet i personalegruppen. For mange beboere på de omfattede botilbud udgør stabilitet og fast struktur i hverdagen et betydeligt element i indsatsen. Tallene kan indikere, hvordan forudsætningerne for at skabe en stabil og fast struktur i hverdagen gennem personalet udvikler sig.

Ligeledes kan store ændringer i personalegruppen indikere, at der er udfordringer med at skabe et positivt arbejdsmiljø, der kan bidrage til fastholdelse af medarbejdere på botilbuddene.

Udviklingen i personaleomsætningsprocenten

Den årlige andel fratrædelser i procent af antal ansatte



Noter: Personaleomsætningen er den estimerede personaleudskiftning årligt udregnet på baggrund af antallet af fratrædelser i gennemsnit pr. måned som andel af antallet af ansatte. Derefter er det månedlige gennemsnit fremskrevet for at vise, hvad det samlet betyder ift. personaleomsætningen årligt. Opgørelsen er på alt personale og på antal ansatte frem for antal fuldtidsårsværk.

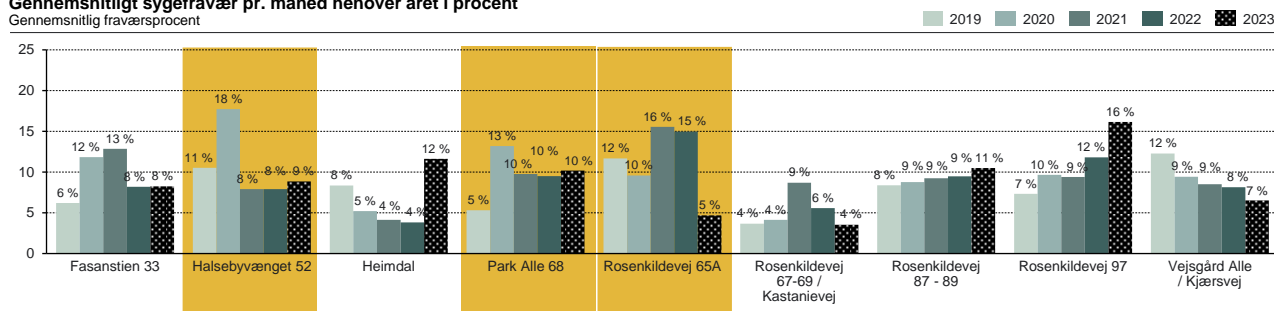
Ovenstående figur viser udviklingen i den årlige personaleomsætning. Tallene skal tolkes som den estimerede udskiftning i personalet årligt på baggrund af den gennemsnitlige andel fratrædte pr. måned i året. Det betyder, at en personaleomsætning på 21 % på en virksomhed med 100 ansatte vil betyde, at der er udskiftet 21 medarbejdere i løbet af året.

Personaleomsætningen er generelt høj på tværs af botilbuddene. Særligt høj er den for Park Allé 68 de seneste to år – 2021 og 2022, hvor der har været en stigning fra et niveau omkring 20 % til et niveau omkring 40 %. Halsebyvænge har haft en personaleomsætning på omkring 18 % til 24 % i perioden, mens Rosenkildevej 65 A har oplevet en stigning fra omkring 20 % til 44 % mellem 2019 til 2022. Der kan ligeledes ses en markant udvikling for Rosenkildevej 67-69 og Rosenkildevej 87 – 89.

En anden indikator på rammevilkårene for det interne faglige miljø på botilbuddene er sygefraværet. For Halsebyvænget, Park Allé og Rosenkildevej 65 A er sygefraværsprocenten generelt højere end de øvrige botilbud. Derudover er der en mindre tendens til periodiske udsving i sygefraværsprocenten sammenlignet med de øvrige botilbud. Der er dermed indikationer på, at de tre botilbud har haft et højere sygefravær end på andre tilbud. Et højere sygefravær kan i sig selv være en indikation på, at arbejdsmiljøet påvirker medarbejderne i negativ grad. og det kan være en udfordring i forhold til at sikre kontinuitet i den borgerrettede indsats. Det bør dog nævnes, at COVID-19-pandemien kan have haft en påvirkning på sygefraværet i perioden slut 2020 til og med 2021. Det gør, at tallene i den periode skal tolkes med varsomhed.

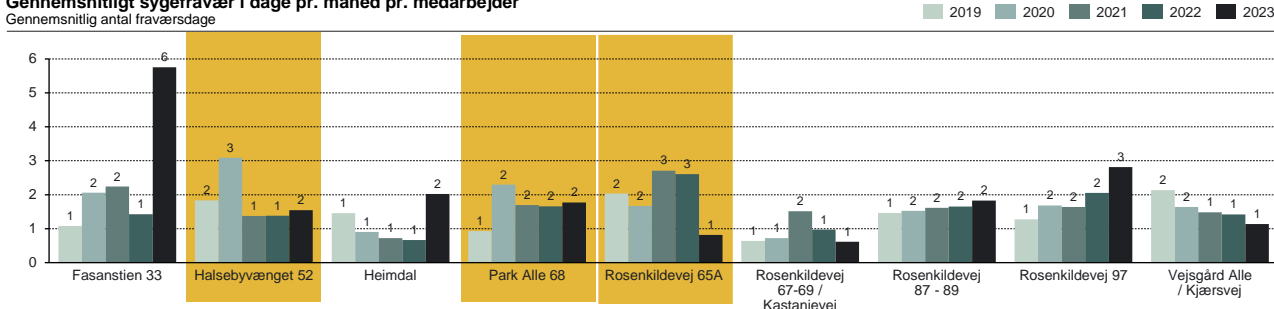
Gennemsnitligt sygefravær pr. måned henover året i procent

Gennemsnitlig fraværsprocent



Gennemsnitligt sygefravær i dage pr. måned pr. medarbejder

Gennemsnitlig antal fraværddage



Note: Alle tal på årsbasis er et gennemsnit pr. måned hen over året.

2.3 Opsummering

Overordnet set er der ikke indikationer på væsentlige strukturelle forskelle mellem på den ene side Halsebyvænget, Rosenkildevej 65 A og Park Allé og på den anden side de øvrige botilbud. Dog springer særligt den høje personaleomsætning på Park Allé og Rosenkildevej 65 A i øjnene.

Andelen af pædagogisk trænet personale på Park Allé, er desuden i perioden i den lave ende ift. de øvrige tilbud. Andelen af personale per beboer er afhængigt af den konkrete opgave og den konkrete målgruppe på det enkelte botilbud, og der kan derfor ikke sammenlignes direkte på tværs af de forskellige botilbud. Det kan dog af det gennemsnitlige takstniveau indikeres, at støttebehovet hos beboere på Park Allé er relativt højt, og at der derfor kan være grund til at være undersøgende i forhold til udviklingen i andelen af personale med formel faglig træning eller uddannelse.

Derudover er sygefraværet højere på de tre ovennævnte botilbud sammenlignet med gennemsnittet for de øvrige tilbud.

2.4 Monitorering

Ovenstående gennemgang af de personalemæssige rammer giver et indtryk af, at de tre undersøgte botilbud har haft større udfordringer på en række punkter end de øvrige tilbud. Det drejer sig særligt om personaleomsætning og sygefravær. Implement vurderer, at der således er god grund til fortsat at være særligt opmærksom på netop disse indikatorer i det løbende ledelsesmæssige tilsyn med botilbuddene.

Desuden kan det være relevant jævnligt at vurdere, om andelen af personale med henholdsvis formel pædagogisk træning og formel sundhedsfaglig træning på det enkelte

botilbud afspejler de konkrete opgaver på det enkelte botilbud. Implement anbefaler derfor, at også disse forhold gøres til genstand for løbende monitorering.

3 Udfordringer i den nuværende indsats

Implement har gennem en samtale- og workshoprække på hvert af de tre botilbud identificeret en række udfordringer i den nuværende praksis. De identificerede udfordringer baserer sig på samtaler om konkrete hændelser. Hændelserne har været en kombination af eksempler på god praksis og eksempler på, hvordan og hvornår indsatsen til beboerne opleves som udfordret. Samlet set giver samtaler og workshops et billede af værdier og udfordringer, som disse opleves i hverdagen af medarbejdere, borgere, pårørende, samarbejdsparter og ledere.

Borgernes perspektiv er inddraget gennem individuelle interview med beboere på hvert af de tre botilbud.

På baggrund af billedet af de oplevede værdier og udfordringer, og de i forrige afsnit præsenterede personalemæssige rammer, har Implement lavet en samlet vurdering af, hvilke udfordringer de tre undersøgte botilbud står over for i den borgerrettede praksis.

Nedenfor er de udfordringer, som Implement vurderer, er de vigtigste at handle på ledelsesmæssigt, beskrevet i prioriteret rækkefølge. Implements vurdering er, at særligt de fire første udfordringer kræver umiddelbar ledelsesmæssig opmærksomhed. Udfordring 5, 6 og 7 er også vigtige opmærksomhedspunkter, men vurderes at være mindre akutte end de første fire. Dog bør der også handles ledelsesmæssigt på disse.

- 1) **Mangel på systematisk fælles faglig drøftelse**
- 2) **Udfordrende og frustrerende samarbejde mellem medarbejdere og pårørende**
- 3) **Ujævn praksis i pressede situationer**
- 4) **Manglende stabilitet i ledelse**
- 5) **Manglende gensidig opbakning og anerkendelse i personalegruppen**
- 6) **Uklare forventninger til indhold/niveau i medarbejdernes indsats**
- 7) **Variierende eller usystematisk samarbejde med eksterne samarbejdsparter**

Prioriteringen af rækkefølgen er baseret på en samlet vurdering af, i hvilken grad udfordringen har betydning for beboernes livskvalitet og den omsorg, der gives beboerne, og udfordringens omfang på de tre undersøgte botilbud. Det vil også sige, at alle udfordringer ikke fylder lige meget på alle tre botilbud.

Det skal samtidig fremhæves, at der i den gennemførte undersøgelse af den borgerrettede praksis på de tre botilbud ikke er fundet tegn på en praksis, der generelt er præget af omsorgssvigt eller mangel på respekt for beboerne. Dette gælder også for de gennemførte interview med beboere på de tre botilbud.

Hver af de syv identificerede hovedudfordringer præsenteres yderligere herunder.

3.1 Der kan forekomme **mangel på systematisk fælles faglig drøftelse** og planlægning af indsatsen til den enkelte borger/beboer

Det er centralt i indsatsen, at beboerne mødes med en struktureret og ensartet støtte. Det er derfor afgørende, at der sikres rammer, hvor indsatsen til den enkelte beboer kan aftales, planlægges og justeres på baggrund af faglige drøftelser. Det skal derudover

sikres, at alt personale, der har direkte kontakt med den enkelte beboer, så vidt muligt kender til de aftaler, der er lavet om indsatsen til vedkommende.

Det er gennem samtalerne tydeligt, at der ikke for alle beboere er etableret en fast struktur for indsatsen, som er udbredt til og kendt af alle relevante medarbejdere. Dette kan betyde manglende ensartethed og stabilitet i indsatsen. I særlig grad peges der på udfordringer i forhold til at skabe en fælles indsats, når der er nye medarbejdere, nye beboere eller uenighed om den faglige tilgang.

Endvidere peges der i samtalerne på manglende koordination og videndeling om den aktuelle indsats for den enkelte i hverdagen.

Denne udfordring er tydeligst på Park Allé og Halsebyvænge. På Halsebyvænge har ledelsen iværksat relevante tiltag, der skal modgå udfordringen.

3.2 Udfordrende og frustrerende samarbejde mellem medarbejdere og pårørende, med manglende tillid mellem disse – og i nogle tilfælde med negative konsekvenser for tilliden mellem borger og medarbejdere

En stabil og helhedsorienteret indsats skabes bedst gennem et godt samarbejde med både beboer og pårørende. De pårørende bør ses som et vigtigt element i en sammenhængende indsats.

Af de gennemførte samtaler fremgår det, at samarbejdet i nogle tilfælde er udfordret på en række punkter. For det første savnes der blandt de pårørende en tydelig afklaring af, hvem der løser hvilke opgaver i forhold til den enkelte beboer. Hos både medarbejderne og pårørende savnes der ligeledes tydelighed om tilbuddets forventning til de pårørendes rolle i indsatsen, og om hvordan uenigheder om dette håndteres. For det andet savnes der en systematik i kommunikationen mellem pårørende og medarbejdere. Dette gælder både i forhold til indsatsen for den enkelte beboer men også i forhold til dagligdagen på botilbuddet. For det tredje savnes tydelige rammer for kommunikationen om beboerne mellem medarbejdere og pårørende i forhold til beboernes selvbestemmelse, regler for udveksling af personlige og private oplysninger og tilliden mellem beboer og medarbejder. Herunder hvordan disse forhold varierer afhængigt af de pårørendes formelle relation til beboerne – f.eks. i forbindelse med værgemål.

Ovenstående punkter kan give anledning til manglende tillid i relationen mellem medarbejdere og pårørende, hvilket kan have negative konsekvenser i forhold til at skabe en helhedsorienteret og sammenhængende indsats. Desuden kan manglende tillid mellem pårørende og medarbejdere også smitte af på tilliden mellem beboere og medarbejdere.

Denne udfordring er fundet på alle tre undersøgte botilbud.

3.3 Der kan forekomme **ujævn praksis i pressede situationer** – ved sygdom, nye medarbejdere eller uforudsete hændelser kan der opstå situationer, hvor der mangler overblik over indsatsen til den enkelte borger, med risiko for blandt andet utilsigtede hændelser

For beboere på de undersøgte botilbud er stabilitet i indsatsen og faglig korrekt indsats og medicinering afgørende. Dette kræver, at der er klarhed over de vigtigste opgaver i støtten til den enkelte, og at der er kendte rutiner, der understøtter en sikker hverdag.

Det er gennem samtalerne blevet tydeligt, at der kan være udfordringer med at bevare overblik over prioriteringen af de vigtigste opgaver for den enkelte beboer, når den daglige rutine udfordres. Udfordringer af den daglige rutine kan forårsages af sygdom, af nyt personale, nye studerende i praktikforløb eller andre ikke planlagte hændelser, hvor der er en oplevelse af, at "der mangler hænder".

Denne udfordring er i særlig grad fundet på Park Allé.

3.4 **Manglende stabilitet i ledelse** – stor ledelsesudskiftning skaber ustabilitet i personalegruppen og kan betyde modsatte udmeldinger om faglig retning og prioriteringer

Stabilitet i ledelsen har betydning for stabiliteten i medarbejdergruppen og i den faglige retning i indsatsen.

På alle de tre botilbud har der været udskiftning i ledelsen. Dette betyder for medarbejderne, at de har skullet tilpasse sig ny ledelsesform, nye arbejdsrutiner og ny faglig retning. Dette giver i nogle tilfælde anledning til uklarhed og forvirring om faglig retning, rutiner og arbejdsgange. Dette er formodentlig også årsag til øget personaleomsætning, der giver udfordringer i forhold til at skabe en stabil, helhedsorienteret og sammenhængende indsats.

Observationen af denne udfordring bakkes op af data om omfanget af personaleudskiftning og sygefravær (se afsnit 2), der i nogen grad følger skift i ledelse. Her ses det for eksempel, at personaleudskiftning og sygefravær er stabiliseret på Halsebyvænge, hvor nuværende leder har siddet længere tid end på de to øvrige undersøgte botilbud.

Denne udfordring er tydeligst observeret på Park Allé, men er relevant for alle tre botilbud.

3.5 **Manglende gensidig opbakning og anerkendelse i personalegruppen** betyder manglende helhedsorientering og ringere arbejdsmiljø, der har negative konsekvenser for indsatsen for borgerne

Et positivt arbejdsmiljø er vigtigt for både stabiliteten i medarbejdergruppen og for muligheden for at levere en sammenhængende indsats til beboerne. Særligt på de undersøgte botilbud, hvor arbejdsmiljøet kan være præget af uforudsigelighed, akut opståede hændelser og voldsomme episoder er det vigtigt, at der blandt medarbejderne er en høj grad af gensidig tillid.

Det er i nogle samtaler fremhævet, at der kan opleves mangel på gensidig opbakning, hårdt sprog og manglende anerkendelse af kollegaers faglige synspunkter. Dette kan have konsekvenser for den enkelte medarbejders trivsel på arbejdspladsen og tryghed i fagligt udfordrende situationer. Ligeledes kan det have negative konsekvenser for en sammenhængende indsats, hvor løbende kommunikation er afgørende.

Endelig må det formodes, at arbejdsmiljøet medarbejderne imellem har en direkte negativ virkning på muligheden for at fastholde medarbejdere.

Det er vigtigt at understrege, at denne udfordring ikke ses som en generel udfordring, men som en udfordring, der begrænser sig til enkelte dele af de undersøgte botilbud. I de gennemførte samtaler er der således flere medarbejdere, der fremhæver et godt arbejdsmiljø og god gensidig opbakning blandt kollegaer.

Udfordringen er tydeligst observeret på Park Allé og i mindre omfang på Halsebyvænge.

3.6 Uklare forventninger til indhold/niveau i medarbejdernes indsats for den enkelte borger – der betyder usikkerhed hos medarbejderne i forhold til, om de leverer tilfredsstillende kvalitet

Den undersøgte faglige praksis er præget af behovet for løbende faglige vurderinger og skøn. Disse vurderinger og skøn er baseret på en række forskellige forhold. Det handler primært om faglige normer, den konkrete situation, borgers ønsker og interesser, gældende lovgivning og politiske og ledelsesmæssigt vedtagne standarder. Desuden oplever mange medarbejdere også, at pårørendes ønsker spiller en væsentlig rolle i vurderingen af rette indsats. Der er således en række hensyn, som den enkelte medarbejder skal tage med i overvejelserne om den konkrete praksis.

Af de gennemførte samtaler fremgår det, at medarbejderne ofte kan opleve, at de er i tvivl om, hvorvidt de leverer tilstrækkelig kvalitet i indsatsen. Det påpeges således, at de i varierende omfang oplever ikke at kunne leve op til egne faglige standarder, til de mål der er beskrevet i nogle borgers handleplaner, til pårørendes forventninger og til beboeres ønsker til støtten. Dette opleves som frustrerende og kan være med til, at arbejdet opleves som vanskeligt. Endvidere kan det være medvirkende til at skabe en oplevelse af travlhed og af at være på "bagkant" med indsatsen. På længere sigt kan dette betyde, at det kan være vanskeligt at fastholde medarbejdere.

Dette er en udfordring som mødes på alle tre botilbud. Det er også en udfordring, der hænger tæt sammen med udfordringen om mangel på systematiske fælles faglige drøftelser.

3.7 Varierende eller usystematisk samarbejde med eksterne samarbejdsparter, hvorved potentialet for en sammenhængende indsats ikke opnås

For mange beboere er en fast dagsstruktur og en sammenhængende, helhedsorienteret og individuelt tilpasset støtte afgørende. Mange beboere har desuden et liv, hvor støtten er opdelt på flere forskellige aktører i forskellige organisatoriske enheder. Hvis der skal være helhed og sammenhæng i indsatsen, er det således afgørende, at der skabes sammenhæng på tværs af de relevante samarbejdsparter.

Af de gennemførte samtaler fremgår det, at der kan være udfordringer med at opretholde en systematisk kommunikation og koordinering med dagtilbud og eksterne behandlingstilbud, såsom fysioterapi. Der peges på, at der både kan være udfordringer med den daglige kommunikation om borgernes aktuelle situation og habitus og med at gennemføre mere planlæggende møder, hvor den faglige tilgang til støtten til borger drøftes. Det pointeres desuden, at kommunikationen med sagsbehandlere i kommunernes myndighedsafdelinger kan være sjælden.

Når der opleves mangel på kommunikation og tværgående tilpasning af indsatsen, kan det være vanskeligt at levere en helhedsorienteret støtte, og det kan være vanskeligt at gennemføre en tilpasning af indsatsen, hvis der ikke er tilstrækkelig viden om, hvordan beboere støttes f.eks. i forbindelse med aktivitets- og støttetilbud.

Udfordringen opleves i nogen grad i alle undersøgte botilbud. Det skal samtidig understreges, at der også er oplevelser af godt og velfungerende samarbejde, hvor netop en tværgående koordineret indsats kan være med til skabe en individuelt tilpasset og sammenhængende indsats for den enkelte borger.

4 anbefalinger af tiltag for at styrke fagligheden

De syv identificerede udfordringer har været præsenteret for et bredt udvalg af ledelse, daglige ledere, konsulenter, medarbejderrepræsentanter og pårørende i SPS og formand for LEV Slagelse/Sorø og formand for Handicaprådet i Slagelse Kommune. Vigtigheden og mulighederne for at reagere på de identificerede udfordringer har været drøftet bredt i denne gruppe. Disse drøftelser har indgået i overvejelserne om relevante ledelsesmæssige tiltag.

På baggrund af de identificerede udfordringer og drøftelserne af disse anbefaler Implement ledelsesmæssige tiltag i tre hastigheder. For det første anbefales det, at der umiddelbart følges ledelsesmæssigt op på de fire første udfordringer på de tre undersøgte botilbud. For det andet anbefales det, at der løbende følges op ledelsesmæssigt på alle syv udfordringer på samtlige tilbud i Specialcenter Slagelse, da det af fælles tværgående drøftelser er fremgået, at udfordringerne i nogen grad er genkendelige på tværs af alle tilbuddene i SPS. For det tredje anbefales det, at der er et ledelsesmæssigt fokus på en mere langsigtet styrkelse af den faglige ledelse og af et styrket tværgående ledelsesansvar i den samlede gruppe af daglige ledere i SPS.

De tre tempi i anbefalingerne udfoldes yderligere herunder.

4.1 Umiddelbar opfølgning på de fire højst prioriterede udfordringer på de tre undersøgte botilbud

Implement anbefaler, at der umiddelbart tages skridt til at imødegå de fire udfordringer med henholdsvis:

- 1) Mangel på systematisk fælles faglig drøftelse
- 2) Udfordrende og frustrerende samarbejde mellem medarbejdere og pårørende
- 3) Ujævn praksis i pressede situationer
- 4) Manglende stabilitet i ledelse

I forhold til udfordring 1 til 3 anbefales det, at den enkelte daglige leder gør status på allerede iværksatte tiltag, og supplerer med en plan for iværksættelse af yderligere tiltag, hvor der er behov. Det anbefales endvidere, at status og plan præsenteres for og drøftes

med virksomhedsledelsen. Præsentation og drøftelse af relevante tiltag kan med fordel ske i en kollektiv proces, hvor daglig ledelse for alle tre botilbud deltager samlet. Dette vil bidrage til et styrket fællesskab blandt de daglige ledere om den faglige ledelse. En sådan proces vurderes som særlig relevant i forbindelse med etablering af ny ledelse på Park Allé og ville således også være med til at imødegå udfordringen om stabilitet i ledelsen.

Implement anbefaler, at processen omkring ovenstående understøttes af konsulenter i SPS.

Som inspiration til processen med at iværksætte nye tiltag, der kan imødegå de identificerede udfordringer, er der som led i undersøgelsesforløbet udarbejdet en række idéskitser på de tre botilbud i dialog mellem leder, medarbejdere, pårørende og Implement.

Disse præsenteres i bilag som inspiration. Dette skal ikke ses som en del af den samlede anbefaling fra Implement.

Udfordring nummer fire om manglende stabilitet i ledelsen kan ikke imødegås i det enkelte botilbud af den enkelte daglige leder. I stedet anbefaler Implement, at virksomhedsledelsen understøtter en proces, hvor der udvikles en tværgående kollegialitet på tværs af de daglige ledere i SPS.

Det anbefales, at a) det prioriteres at gennemføre teambuilding aktiviteter for den samlede gruppe af daglige ledere og b) der iværksættes fælles faglige udviklingstiltag, hvor de daglige ledere hver især forpligter sig til at bidrage over for den samlede gruppe af daglige ledere. Mulighederne i forhold til pkt. b) udfoldes nærmere i afsnit 4.3.

4.2 Opfølgning på de syv udfordringer i hele SPS

Implement anbefaler, at virksomhedsledelsen i SPS løbende følger op på alle syv udfordringer med hver enkelt daglig leder på alle tilbud i SPS. Det kan for eksempel ske på årligt eller halvårligt ledelsestilsyn. Her kan beskrivelsen af de syv udfordringer anvendes som en liste over emner, der gennemgås i forhold til at sikre en fortsat imødegåelse af de identificerede udfordringer. Også her kan de lokalt formulerede forslag, vedlagt i bilag, tjene til inspiration.

Ved gennemgangen anbefales det, at virksomhedsledelsen spørger konstruktivt og nysgerrigt til den aktuelle status på udfordringerne. I drøftelsen bør det endvidere tydeliggøres, hvilke konkrete observationer og datapunkter den daglige leders vurderinger bygger på. Her kan der være behov for støtte til, at den enkelte daglige leder har fokus på relevante observations- og datapunkter. Denne støtte kan eventuelt gives gennem de tværgående konsulenter i SPS.

Ligeledes kan ledelsen af Handicap- og Psykiatri anvende listen over udfordringer som referencepunkter i den løbende dialog med virksomhedsledelsen.

Den løbende opfølgning bør fastholdes, indtil der er etableret en robust og bæredygtig ramme om udviklingen af den tværgående faglige ledelse (se herunder). Eventuelt kan punkterne i den løbende opfølgning tilpasses over tid, så der altid er fokus på aktuelle udfordringer. Tilpasningen kan med fordel baseres på en fast tilbagevendende fælles drøftelse af aktuelle udfordringer i gruppen af daglige ledere og virksomhedsledelsen.

4.3 Tiltag til generel styrkelse af den faglige ledelse

Det er Implements vurdering, at der på længere sigt bør arbejdes på en generel styrkelse af den faglige ledelse for at skabe en forandring, sådan at samme situation som den nuværende ikke opstår igen efter nogle måneder eller år. I dette arbejde foreslås det, at der er fokus på seks specifikke temaer i den faglige ledelse. Desuden anbefales det, at der udvikles et styrket tværgående ledelsesansvar i den samlede gruppe af daglige ledere i SPS.

4.3.1 Temaer i faglig ledelse

De seks specifikke temaer som Implement anbefaler, at der af virksomhedsledelsen sættes fokus på, er:

- Tydelig faglig retning
- Nærværende ledelse
- Faglig refleksion
- Strategisk kompetenceudvikling
- Ledelsesinformation og ledelsestilsyn
- Systematisk samarbejde med eksterne

Implement anbefaler, at der arbejdes med hvert af disse temaer i en kollektiv proces på tværs af gruppen af daglige ledere i SPS. På denne vis vil gode erfaringer kunne deles, og der vil samtidig opbygges en større grad af fælles sprog om og billede af faglig ledelse i SPS.

De seks temaer kan desuden anvendes som elementer i virksomhedsledelsens drøftelse med ledelsen i Handicap og Psykiatri.

Nedenfor uddybes hvert af de seks temaer kortfattet. Fælles for alle temaer gælder, at den faglige ledelse kan varetages af den enkelte daglige leder, men at også andre medarbejdere kan indgå i at udvikle og sikre den faglige ledelse. Det er dog den daglige leders ansvar at sikre den faglige ledelse – uanset om det er den daglige leder selv, der varetager denne, eller om dele af denne er uddelegeret til øvrige medarbejdere, som for eksempel en faglig koordinator.

Tydelig faglig retning

Den faglige ledelse bør være tydelig i ord og handling om, hvilken faglig retning der er gældende for arbejdet i tilbuddet. Den faglige ledelse anviser handlemuligheder for medarbejderne i forhold til at arbejde med kerneopgaven, som den er formuleret på det enkelte tilbud.

Arbejdet med at skabe en tydelig faglig retning kan blandt andet understøttes ved at arbejde med en eller flere specifikke faglige modeller/tilgange, så som for eksempel LA2 eller en neuropædagogisk tilgang.

I forhold til at skabe faglig retning kan der blandt andet være behov for en fælles drøftelse af forholdet mellem omsorg og udvikling i støtten til borgerne.

Nærværende ledelse

Den faglige ledelse bør være nærværende for medarbejderne og borgerne forstået som tilgængelig, opmærksom og deltagende.

Det bør drøftes, hvordan der skabes nærværende ledelse på hvert enkelt tilbud, hvor der tages højde for tilbuddet, opgaven og de enkelte medarbejdere. Her er der behov for at være opmærksom på den daglige leders samlede opgaveportefølje, så der skabes en balance, hvor der er mulighed for at løse alle de relevante ledelsesopgaver.

Faglig refleksion

Den faglige ledelse bør sikre, at der er rum for systematisk refleksion over og løbende udvikling af den konkrete udøvede praksis.

Drøftelser af dette kan eventuelt inddrage nogle tilbuds erfaringer med at indføre årshjul, der sikrer, at indsatsen til alle beboere drøftes systematisk. Desuden kan det overvejes, at skabe øget fokus på den faglige refleksion ved at dette punkt sættes på dagsordenen som fast punkt på relevante møder i det enkelte tilbud.

Strategisk kompetenceudvikling

Den faglige ledelse bør arbejde for en strategisk udvikling af medarbejdernes og borgernes kompetencer, der bedst muligt støtter gennemførelsen af kerneopgaven, hvad enten der fokuseres på den tværgående opgave med borgernes selv- og medbestemmelse, integritet og værdighed, eller på den lokale kerneopgave på det enkelte tilbud.

I arbejdet med strategisk kompetenceudvikling kan det blandt andet overvejes, hvordan det sikres, at *alle* medarbejdere får et fagligt løft. F.eks. om det giver mening, at få medarbejdere modtager mange timers kompetenceudvikling, eller om man hellere bør sikre at alle indgår i kompetenceudviklingen, men i færre timer per medarbejder.

Desuden er det vigtigt at medtænke kompetencer og kompetencebehov hos de mest relevante samarbejdsparter, så der sikres et udgangspunkt for en sammenhængende indsats på tværs af tilbud.

Ledelsesinformation og ledelsestilsyn

Den faglige ledelse bør sikre, at både beslutninger der træffes i tilbuddet af ledelsen, og beslutninger der træffes af den tværgående administrative og politiske ledelse, tager afsæt i kvalificeret ledelsesinformation. Ledelsesinformation bør ligeledes bruges til at sikre og udvikle fagligheden på tilbuddet.

Der er i forhold til dette punkt gode erfaringer i flere tilbud i SPS med dokumentation af resultater på individuelt niveau. Det bør blandt andet drøftes, hvordan den indsamlede dokumentation kan anvendes både i den løbende indsats og i forhold til at skabe viden om de opnåede resultater på virksomheds- og centerniveau.

Det er afgørende, at indsamlet data anvendes som input til den faglige refleksion og udvikling.

Systematisk samarbejde med eksterne

Den faglige ledelse bør sikre, at samarbejdet med de vigtigste samarbejdsparter – herunder pårørende, behandling og dagtilbud – er systematisk, og bidrager til en sammenhængende støtte til den enkelte borger. Tilbuddet bør opsøge og invitere relevante aktører til samarbejde.

Det er vigtigt her at have en bred tilgang til relevante samarbejdsparter. Der bør både være fokus på relevante formelle samarbejdsparter, så som myndighed, tilsyn og sundhedsfaglige aktører, og på uformelle samarbejdsparter, så som pårørende, venner og civilsamfund, der alle kan være afgørende samarbejdsparter for den enkelte borger i tilbuddene.

Særligt bør der være et fokus på, hvordan tilbuddene kan understøtte borgernes udvikling af ikke-professionelle relationer.

4.3.2 Styrket kollektiv blandt de daglige ledere

Det er i Implement's vurdering afgørende at skabe rammer for en højere grad af stabilitet i ledelsen på de enkelte tilbud. En måde at understøtte dette på er at skabe en større grad af fællesskab på tværs i gruppen af daglige ledere.

Implement anbefaler, som ovenfor beskrevet, at der gennemføres teambuildingaktiviteter for den samlede gruppe af daglige ledere. Dette kan understøtte udvikling af fællesskab og tværgående kollegialt ansvar og tilhørsforhold.

Desuden anbefales det at skabe flere anledninger til tværgående drøftelser af den faglige ledelse og udfordringer og løsninger i denne. Implement anbefaler, at dette understøttes gennem et fælles arbejde med et eller flere af de seks ovenfor beskrevne punkter. Her kan den enkelte daglige leder indgå i et forpligtende samarbejde med de øvrige ledere. Implement har stor erfaring med, at en tværgående fælles proces om strategisk kompetenceudvikling kan understøtte en fælles faglig udvikling.

I denne proces har virksomhedsledelsen en særlig rolle i forhold til at være initiativtager og at skabe rammerne for udvikling af fællesskabet. Her kan konsulenterne i SPS også spille en væsentlig rolle.

Implement Consulting Group

Strandvejen 54
2900 Hellerup, Denmark
implementconsultinggroup.dk

Phone: +45 4586 7900
Email: info@implement.dk

CVR: 32767788
BANK: Danske Bank

5 Bilag: Lokalt formulerede forslag til styrket praksis (inspiration)

Nedenstående konkrete forslag til styrket praksis er formuleret af medarbejdere og ledere på de tre undersøgte botilbud. Desuden har pårørende på de tre botilbud været med til at komme med input og kvalificere forslagene om samarbejdet mellem pårørende og medarbejdere. Forslagene er kategoriseret under de identificerede udfordringer og tilbyder en mulig måde at håndtere den pågældende udfordring. Forslagene er vedlagt rapporten som inspiration til det forestående arbejde.

5.1 Der kan forekomme **mangel på systematisk fælles faglig drøftelse** og planlægning af indsatsen til den enkelte borger/beboer

Forslag: Implementere en fast struktur for drøftelse af den konkrete støtte til den enkelte beboer

Med dette forslag får botilbuddene mulighed for at foretage mindre og løbende tilpasninger i arbejdet med den enkelte beboer. Den faste struktur kunne f.eks. implementeres på teammøderne, ved at beboerne indgår som fast punkt. Her kan det relevante personale fremlægge forslag til justeringer af planen for beboeren, hvorefter hele personalegruppen vender observationer, hvordan man kan gå fagligt til eventuelle udfordringer og forslag i plenum. Dette forslag skal være med til at sikre, at der skabes en fast struktur for den faglige tilgang til beboerne, samtidig med at man skaber et forum, hvor der er mulighed for at afprøve nye tiltag.

5.2 **Udfordrende og frustrerende samarbejde mellem medarbejdere og pårørende** med manglende tillid mellem disse – og i nogle tilfælde med negative konsekvenser for tilliden mellem borger og medarbejdere

Forslag: Tydeliggøre rammer for kommunikation

Have opmærksomhed på og arbejde aktivt med at forventningsafstemme med pårørende om, hvilken information man har adgang til som pårørende. Det er vigtigt at oplyse de pårørende om, at man har forskellige roller som pårørende, og at det betyder, at man har ret til forskellig type og grad af information. Dette forslag kræver, at man i personalegruppen bliver helt skarp på, hvilken information man giver videre til hvilke pårørende.

Forslag: Tildele en kontaktperson til hver beboer

Man kan ensrette og strømline kontaktfladen mellem personale og pårørende ved at indføre, at hver beboer har en kontaktperson tilknyttet. Kontaktpersonen skal være det primære kontaktpunkt mellem pårørende og botilbud. En kontaktperson skal bidrage til, at kommunikationsvejen bliver så enkel og tydelig som muligt. Det vil styrke kvaliteten af kommunikationen, bidrage til at bygge en relation mellem de pårørende og personalet og minimere, at information går tabt, eller der er uoverensstemmelser i den information, som den pårørende modtager.

Forslag: Udvikle en informationsbog

Informationsbogen skal formuleres detaljeret og med gode, tilgængelige beskrivelser, der 1) giver beboeren og pårørende den nødvendige information om botilbuddet og 2) være et værktøj til en forventningsafstemning mellem pårørende og personale. Informationsbogen kan indeholde praktiske informationer om personalet (hvad er deres kompetencer, hvilket hus hører de til, hvem er de kontaktperson for, hvem har hvilket ansvar), tavshedspligt og roller (de forskellige roller man kan have som pårørende, som også har betydning for, hvilken information man har ret til), beboerne (hvem bor hvor), retningslinjer og regler (ift. besøg, medicin, arbejde, fritidsaktiviteter, transport, mm.). Det er desuden væsentligt at understrege, at mange beboere – og pårørende – har forskellige behov, og at information fra botilbuddene er beboerafhængigt. Omfang og detaljer i den generelle information er desuden afhængige af regler for deling af oplysninger.

Endelig bør der være opmærksomhed på, at dette bør være en bog, der kan anvendes til alle, og ikke kan træde i stedet for den løbende daglige dokumentation i fagsystemer med mere.

Forslag: Udsende et nyhedsbrev

Her kan de pårørende få indsigt i, hvad der foregår på botilbuddet. Det giver et overblik og skaber tryghed. I nyhedsbrevet kan personalet og ledelsen orientere om vigtige begivenheder, udvikling i personalegruppen og blandt beboere. Nyhedsbrevet kan sendes ud en gang i kvartalet eller månedligt som en kort informationsmail til de pårørende.

Forslag: Mere inddragelse af de pårørende

Både personalet og de pårørende ønsker et større fokus på at inddrage de pårørende. Det kunne eksempelvis være gennem pårørende-café, kaffemøde mellem kontaktpædagog/kontaktperson og pårørende umiddelbart efter indflytning eller lignende. I disse sammenhænge kan man også sørge for at introducere og gennemgå (dele af) informationsbogen, så de pårørende bliver klædt godt på fra start. Det skaber grobund for en god relation og samarbejde mellem personalet og de pårørende. Derudover bør personalet på botilbuddene være opmærksomme på at tage godt imod de pårørende, når de er på besøg. Det er vigtigt, at de pårørende føler sig som en del af stedet, og det er også i de uformelle møder, der kan finde en god forventningsafstemning sted.

- 5.3 Der kan forekomme **ujævn praksis i pressede situationer** – ved sygdom, nye medarbejdere eller uforudsete hændelser kan der opstå situationer, hvor der mangler overblik over indsatsen til den enkelte borger, med risiko for blandt andet utilsigtede hændelser

Forslag: Styrke medledelse, god planlægning og dokumentation

Botilbuddene skal arbejde struktureret med planlægning af dagene – også på dage, hvor der er underbemanding. Det kan være ved at lægge en plan, som skal tage hensyn til, hvis noget ikke går som planlagt. Det kan også være at arbejde mere fleksibelt, så man kan flytte ressourcer rundt mellem husene i tilfælde af sygdom. Derudover skal der sikres en god praksis ift. dokumentation – så man som medarbejder prioriterer det som en vigtig del af fagligheden og arbejdsdagen.

- 5.4 **Manglende gensidig opbakning og anerkendelse i personalegruppen** betyder manglende helhedsorientering og ringere arbejdsmiljø, der har negative konsekvenser for indsatsen for borgerne

Forslag: Styrke samarbejdet i personalegruppen

Personalet ønsker at have opmærksomhed på deres samarbejde og tone over for hinanden. Der bør derfor være opmærksomhed på at tale pænt til hinanden, også i pressede situationer. Der kan arbejdes med en god arbejdskultur, hvor man vender uoverensstemmelser ansigt til ansigt og siger fra når folk snerrer ad en. Det er vigtigt at passe på det personale, der er ansat på botilbuddene, da et godt kollegaskab og arbejdsmiljø også kan være med til at holde på personalet. Desuden smitter et godt arbejdsmiljø også af på beboerne.

- 5.5 **Uklare forventninger til indhold/niveau i medarbejdernes indsats** for den enkelte borger – hvilket fører til usikkerhed hos medarbejderne i forhold til, om de leverer tilfredsstillende kvalitet

Forslag: Nedskrivne aftaler

Arbejde systematisk med at nedskrive aftaler ift. pædagogik, døgnplaner for beboerne, udviklingsplaner, aktiviteter mm. På den måde forpligter man sig til det fælles vedtagne, og derudover er det noget, der kan hjælpe ift. dokumentationen.

Forslag: Bruge dokumentation som aktivt værktøj

Dokumentationen kan bruges som aktivt værktøj til at sikre, at man som medarbejder leverer det, man skal. Det er derfor vigtigt, at man på tilbuddet bliver enige om den gode måde at dokumentere på og prioriterer det som en central del af kerneopgaven. Det kan gøres ved at sikre tid til sparring på teammøderne. På teammøderne kan de gode og mindre gode eksempler fra det daglige arbejde fremhæves og drøftes i plenum. Ledelsen bør desuden opfordre til, at medarbejderne reflekterer over egen dokumentation, og at man også giver feedback til sine kollegaer på dokumentationen.

5.6 Varierende eller **usystematisk samarbejde med eksterne samarbejdspartner**, hvorved potentialet for en sammenhængende indsats ikke opnås

Forslag: Udvikle et årshjul for møder

Til at understøtte planlægningen på længere sigt, er et årshjul et godt værktøj. I årshjulet kan man få overblik over møder og aktiviteter med både interne, dagtilbud og andre eksterne samarbejdspartnere. Et årshjul over møder og aktiviteter kan desuden skabe kontinuitet i arbejdet med den enkelte beboer, samtidig med at man kan kigge på tværs i forhold til det generelle samarbejde med de eksterne.

Forslag: Tænke fleksibelt i forhold til dagsplanlægningen for den enkelte beboer

Ikke alle trives med at stå op klokken 7. Derfor vil det være givtigt i samarbejde med dagtilbuddet at tilpasse arbejdstider og skemaer efter den enkelte borger.

5.7 Øvrige forslag

Forslag: Styrke relationerne

Dette forslag handler om at styrke relationerne – både mellem beboer og personale men også mellem beboer og beboer. Som led i at styrke beboerrelationerne, kan medarbejderne sætte aktiviteter i gang på tværs af husene – det kan være en grillfest, årstidsfrokost, filmaften mm. Et årshjul kan understøtte planlægningen af aktiviteterne, og man kan lette selve afviklingen af aktiviteterne ved at rykke nogle timer til overlappet, så der er flere medarbejdere, som kan bidrage med aktiviteten.