



Inddragelse af medarbejdernes  
viden og erfaringer i udviklingen af  
kvaliteten i den offentlige service

- *Analyserapport*

Interviewperiode feb. - april 2007

Rapporteringsmåned april 2007



## Projektgruppe

Allan Hauge Nielsen, KTO

Lone Trudsø, KL

Birgitte Gad, Gad's Research

Gitte Just, Just Different

## Grafisk design

B14

## Fotograf

Miklos Szabro

## Redaktion

Just Different

Tryk Vesterkopi

1. Udgave April 2007

## ISBN

978-87-92002-31-0

# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	4	Kvalitetsudvikling: proces og metode	18
Baggrund og formål	6	Medarbejderinddragelse	18
Metode	8	Læreplaner	19
Undersøgelser design	8	Møder og workshops	19
Anvendt metode	8	Faglig netværk og vidensdeling	20
Metodiske refleksioner	10	Informationsteknologiske værktøjer	23
Projektteam	11	Efteruddannelse	27
Rapportens opbygning/læsevejledning	11	Professionalisering af ildsjælskulturen	27
Sammenfatning	12	Godt lederskab	27
Konklusion	14	Borgerinddragelse	28
Introduktion til dagpasnings-, skole- og ældreområdet	17	Lokal forankring	30
Dagpasning	17	Kvalitetsudvikling: effekter og resultater	32
Skole	17	Medejerskab og motivation	36
Ældre	17	Borgertilfredshed	34
		En forbedring af den kommunale sektors ry	36
		Kvalitetsudvikling: evaluering	39





# Baggrund og formål

Regeringen fremlægger i sommeren 2007 en strategi for en kvalitetsreform. På den baggrund har KL og KTO taget initiativ til at sætte fokus på det 5. tema i kvalitetsreformen 'Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation' ved at finde og fremvise en række 'god praksis' eksempler på, at der allerede lokalt i kommunerne foregår en kvalitetsudvikling på serviceområderne i den offentlige sektor. Til dette formål er Gad's Research blevet engageret til at gennemføre en omfattende undersøgelse af kommunernes kvalitetsudviklingsarbejde. Indeværende rapport er resultatet heraf.

Fokuset ideeksempler, der er trukket frem i undersøgelsen, er: *Personalets inddragelse og nyttiggørelse af deres viden og erfaringer fra det daglige professionelle arbejde med borgerne med henblik på udviklingen af den offentlige service.*

Generelt opleves der i det kommunale arbejde en høj medarbejderinddragelse, og netop derfor har man været af den overbevisning, at der er rig mulighed for at finde nye og ikke allerede kendte eksempler og cases, der illustrerer god praksis.

Det konkrete formål med undersøgelsen har været:

- At vise, at der allerede pågår og er tradition for medinddragelse af medarbejdernes kompetencer i udviklingen af borgerservice
- At inspirere kommuner på tværs af kommunegrænser og institutioner til at bruge udviklingsmetoder, der inddrager medarbejdernes viden og erfaringer

De specifikke cases, der ikke allerede er kendt for den bredere offentlighed, ligger inden for ældre-, dagpasnings- og skoleområdet og repræsenterer de af landets kommuner, der foretager kvalitetsudvikling indenfor netop disse områder. Således belyser undersøgelsen ikke de kvalitetsudviklingstiltag, der foregår inden for kommunens øvrige sektorer. Tilsammen belyser casene temaerne: ledelse, motivation, medinddragelse af medarbejdere i tilrettelæggelse af arbejdet samt sygefravær. Mere præcist viser casene eksempler på og modeller/metoder for:

## Ledelse

- Ledelsesudfordringer ved inddragelse af medarbejdere
- Medinddragelse af medarbejdere, herunder håndtering af vidensdeling

- Ledelsesudvikling

## Motivation

- Hvad der fremmer motivation og tilfredshed blandt medarbejdere
- Fastholdelse og rekruttering af medarbejdere
- Godt psykisk arbejdsmiljø
- Kompetenceudviklingsmetoder
- Forbedret borgerservice

## Medinddragelse i tilrettelæggelse af arbejdet

- Aktiv inddragelse af medarbejdernes viden og kompetencer
- Medarbejdertilfredshed
- Forbedret arbejdsmiljø
- Forbedret service

## Sygefravær

- Nedbringelse af sygefraværet bl.a. set ud fra et arbejdsmiljøsynspunkt (støj, stress, løfteteknikker etc.)
- Ændret arbejdstilrettelæggelse/medinddragelse

Undersøgelsen har navnlig haft vægt på medarbejderaspektet og de faglige potentialer ved inddragelsen af personalet i kvalitetsudviklingsarbejdet. Dette aspekt er dog nært knyttet til de andre nævnte



dimensioner i kvalitetsudviklingsarbejdet, der ligeledes vil blive berørt i rapporten.

I alt er 128 cases af forskelligt omfang fundet og samlet i et online idékatalog, der kan bruges til inspiration i det kommunale arbejde. Idékataloget findes på [www.kommunale-kvaliteter.dk](http://www.kommunale-kvaliteter.dk)

Rapporten her supplerer idékataloget og behandler de temaer og mønstre, som findes på tværs af de 128 cases. I det følgende vil centrale fokuspunkter og særtræk i kommunernes gode praksis blive fremdraget, sådan at de mere gennemgående 'modeller' for kvalitetsudvikling kan tjene som en eksemplificering af kommunernes indsats på området.

Inden en udredning af disse tværgående temaer, skal undersøgelsens metodiske grundlag dog skitseres, ligesom rapportens struktur skal klarlægges.



# Metode

## Undersøgelsens design

Denne undersøgelse er blevet til som et resultat af en lang proces og mange metodiske overvejelser. Indledningsvist blev samtlige borgmestre og kommunaldirektører i de danske kommuner informeret af KL pr mail omkring undersøgelsen. Efterfølgende blev kommunaldirektøren kontaktet pr telefon med henblik på at danne et overblik over de forskellige kvalitetsudviklingsindsatser i kommunen og få oplyst relevante kontaktpersoner. På baggrund heraf blev projekter eller indsatser udvalgt til cases, og der blev sat aftaler i stand for interview med de involverede personer. Det drejede sig i de større cases om et besøg i kommunen og adskillige interview med medarbejdere og leder samt i flere tilfælde også med embedsmænd, konsulenter eller politikere. Til de mindre cases blev der aftalt et efterfølgende telefoninterview.

De 128 indsamlede cases repræsenterer hovedparten af landets kommuner. Således er der med de 128 cases en spredning på geografi og sektorområde samt en spredning på kommunens partipolitiske tilhørsforhold. 9 cases er udvalgt som særligt gode eksempler, der i idékataloget er udførligt beskrevet og belyst fra alle niveauer. Dvs., at ledelse, medarbejdere og borgere/brugere er inddraget og hørt igennem kvalitative gruppe- eller dybdeinterview. 29 cases har et mindre omfang i idékataloget og er beskrevet på baggrund af et enkelt eller få kvalitative interview, mens 90 cases figurerer

med en kort beskrivelse og en kvantitativ angivelse af kvalitetsudviklingens karakter.

## Anvendt metode

Kvalitative interview er valgt til undersøgelsen, idet de er velegnede til dybdegående beskrivelser og inddragelse af flere perspektiver på samme sag. Med kvalitative interview har det således været muligt at beskrive såvel ledelsens, medarbejderes og borgernes oplevelse af et givent projekt eller tiltag til kvalitetsudvikling og indfange såvel nuancer og divergerende opfattelser som konsensus. Gruppeinterview, som i flere tilfælde er anvendt i undersøgelsen, giver, i tillæg til det allerede nævnte, mulighed for at høre flere stemmer på én og samme tid. Samtidig kan gruppeinterviewet afsløre eventuelle kompleksiteter eller udfordringer med det samme og dermed sikre en uddybning nu og her. Særligt sådanne kompleksiteter og nuancer har været væsentlige i de 9 større cases, der er udvalgt som særligt gode eksempler, fordi en grundig afdækning her har været formålet. De 29 mindre cases er i de fleste tilfælde afdækket ved hjælp af et kvalitativt dybdeinterview over telefonen og generel research i forhold til et specifikt projekt. En sådan metode har været tilstrækkelig til at opnå grundigt kendskab til et projekts indhold og nuancerne heri. De 90 cases, der figurerer med en kort beskrivelse, er afdækket ved hjælp af korte spørgsmål over telefonen og en skaleret

vurdering af projektets indhold i forhold til de ovenfor nævnte temaer. Således fungerer de 90 cases også som en validering af omfanget af den kvalitetsudvikling, der foregår i landets kommuner.

De kvalitative interviews er overordnet bygget op omkring 3 trin, der fokuserer på projektets baggrund og formål, den praksis som projektet har afstedkommet og de resultater og effekter, som projektet har medført. Nærmere bestemt har de 3 trin koncentreret sig om følgende:

## Projektets baggrund og formål

- Hvorfor er projektet sat i værk? Har der ligget særlige behov til grund herfor?
- Hvilke målsætninger er opstillet for projektet?
- Hvem er initiativtageren?

## Projektets praksis

- Hvordan fungerer projektet i praksis?
- Hvordan er medarbejderne inddraget?
- Hvordan er tilfredsheden blandt medarbejderne?
- Hvordan er borgerne inddraget?
- Hvordan er tilfredsheden blandt borgerne?
- Hvordan er projektet finansieret?



## Resultater og effekter

- Hvilke effekter og resultater har projektet haft?
- I hvilket omfang er målsætningerne nået?

Individuelle spørgeguides er specifikt udarbejdet til hver case og i forhold til de personer, der har været i tale. Således er de særlige omstændigheder for de enkelte projekter medtænkt i alle spørgeguides.

Den kvantitative spørgeramme er udarbejdet med spørgsmål, der skal besvares på en 4 punktskala, hvor 1 angiver lavest værdi og 4 angiver højest værdi. 90 har besvaret følgende spørgsmål:

Hvordan vurderes de kortsigtede økonomiske besparelser på projektet?

Hvordan vurderes de langsigtede økonomiske besparelser på projektet?

Hvordan vurderes medarbejderinddragelsen på projektet?

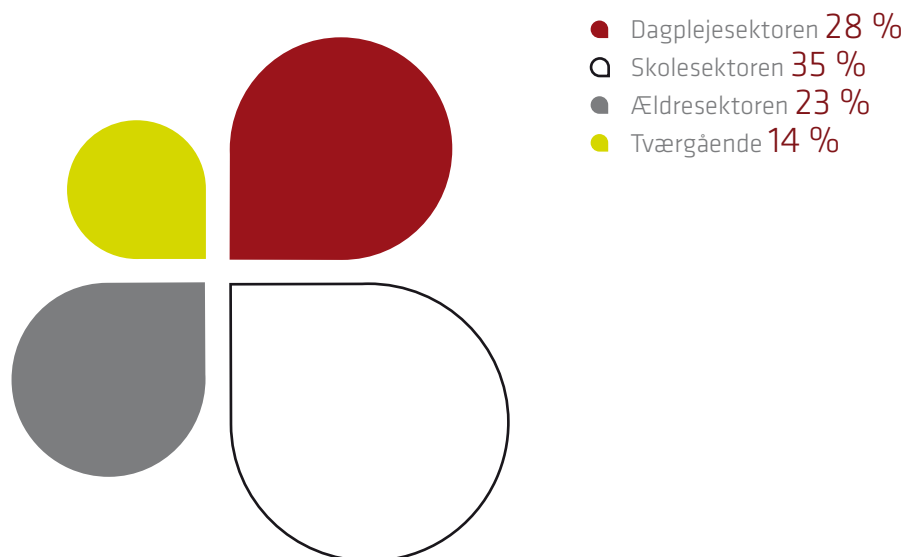
Hvordan vurderes medarbejdertilfredsheden på projektet?

Hvordan vurderes borgerinddragelsen på projektet?

Hvordan vurderes borgertilfredsheden på projektet?

Hvordan vurderes sygefraværet på projektet?

## Underskovscases:



## Metodiske refleksioner

Formålet med den gennemførte undersøgelse har for KL og KTO været at sætte fokus på de gode eksempler og 'god praksis' i det kommunale arbejde. Et fokus på de positive eksempler kan betyde, at eventuelle svagheder eller problematikker overses, og undersøgelsen postulerer således heller ikke at levere et objektivt vue over det kommunale arbejde, men i stedet at kortlægge og studere de gode eksempler på kvalitetsudvikling, der finder sted i landets kommuner inden for de nævnte områder. Der er i undersøgelsen ligeledes fokus på netop de aspekter, der relaterer til det 5. tema i regeringens kvalitetsreform, herunder især medarbejderinddragelse.

De 128 cases viser overordnet, at der er adskillige gode eksempler på kvalitetsudvikling inden for ældre-, skole- og dagpasningsområdet. Således dokumenterer undersøgelsen også, at langt størstedelen af landets kommuner foretager selvinitieret kvalitetsudvikling på et eller flere af disse områder.



## Projektteam

Undersøgelsen er sat i værk i et samarbejde mellem KL, KTO, Just Different og Gad's Research og gennemført af et større team af konsulenter og projektmedarbejdere fra Gad's Research bestående af:

Birgitte Gad  
Jane Thomsen  
Laura Schollert Hvalsum  
Jonas Munk Olesen  
Cecilie Holmelund  
Jane Mejdahl  
Lise Jørgensen  
Ida Matzen  
Anders Sebelsted

## Rapportens opbygning/læsevejledning

I det følgende præsenteres først et summary af rapportens overordnede temaer og herefter en konklusion. Herepå følger rapportens hovedresultater, der indledes med en kort introduktion til dagpasnings-, skole- og ældresektoren og de praktiske tiltag, der finder sted her indenfor. Dernæst følger tre analysekapitler, der behandler henholdsvis de faglige værdier og visioner bag udviklingsarbejdet, de processer og metoder, der anvendes til opfyldelsen af disse samt et afsnit om resultater og evaluering af de kommunale tiltag. De 3 afsnit samler således de mønstre og 'modeller', der går på tværs af det kommunale arbejde inden for de 3 sektorer, og på tværs af de forskellige cases, der er indsamlet.

Når der i selve analysen ses nærmere på de værdier og visioner, der ligger til grund for kvalitetsudviklingen i kommunerne, de modeller og processer, der anvendes, og de resultater, der udspringer af tiltagene, er det vigtigt at være opmærksom på den gensidige sammenhæng mellem disse forhold. I arbejdet med kommunernes 'god praksis' fremgår det, at de faglige værdier og visioner, der eksisterer i en given kommune ofte både er afsættet for et kvalitetsudviklingstiltag og udgangspunktet for de arbejdsprocesser, der foregår i praksis. Ligeledes bliver de bagvedliggende værdier i mange tilfælde et resultat i sig selv, idet de udbredes

til den samlede medarbejdergruppe, der herved får en fælles faglig platform og et fælles sprog. Når den samlede medarbejderstab har fælles faglige værdier og visioner og inkluderes i udviklingen af heraf, oplever medarbejderne et større engagement, hvilket selvsagt også kommer borgeren til gode. Dette engagement er således både en forudsætning for kvaliteten i deres arbejde, men samtidig også et resultat, der afstedkommes af oplevelsen af at have indflydelse og at gøre en forskel. Dette gensidige forhold mellem afsæt og resultat er centralt for det kommunale kvalitetsudviklingsarbejde. Derfor vil der i de følgende kapitler løbende blive redegjort for denne gensidige afhængighed, om end kapitlerne i første omgang behandler hvert sit aspekt i kommunernes kvalitetsarbejde.

# Sammenfatning

## Styrkelse af kvalitet, viden og service på flere niveauer

Indeværende undersøgelse er baseret på en omfattende kortlægning af kvalitetsudviklingen i de danske kommuner indenfor dagpasnings-, skole- og ældreområdet. Af undersøgelsen fremgår det, at der findes en mangfoldighed af kvalitetsudviklende tiltag inden for dagpasnings-, skole og ældreområdet i kommunerne. Selvom den enkelte kommune og institution har sine egne behov og ressourcer, træder et fælles mål for kommunernes arbejde alligevel frem, nemlig at styrke kvaliteten i arbejdet med henblik på at forbedre servicen for borgeren.

Til opfyldelsen af dette mål anvendes forskellige tilgange, der afhænger af såvel målsætninger som forhåndenværende ressourcer. Ud fra undersøgelsens mange cases kan der udledes nogle gennemgående metoder og strategier i kvalitetsudviklingsarbejdet.

Følgende punkter viser sig således også som centrale i forhold til skabelsen af en vellykket kvalitetsudvikling og sikring af trivsel hos borgeren:

- Efteruddannelse/kompetenceudvikling af medarbejdere
- Følelsen af medindflydelse og faglighed hos medarbejderen

- Udnyttelse af ildsjælekultur
- Vidensdeling mellem kommuner, fagfelter, institutioner og medarbejdere
- God ledelse

## Efteruddannelse og kompetenceudvikling af medarbejdere

En afgørende faktor i den fortsatte udvikling af faglighed og kompetencer på skole-, dagpasnings- og ældreområdet i kommunerne er efteruddannelse. Denne kan målrettes til forskellige medarbejderniveauer og fagområder i den pågældende dagpasningsinstitution, skole eller ældrepleje. I adskillige kommuner har man erfaringer med, at efteruddannelsesforløb har ført til et fagligt løft på arbejdspladsen. Efteruddannelsen viser sig at have afgørende betydning for, at medarbejdere efter nogle år på arbejdsmarkedet kan opkvalificere deres nuværende kompetencer og tilpasse disse til tidens specifikke ressourcer og behov. Erfaringen er derfor også, at en konsekvent indsats på efteruddannelsesområdet kan danne grundlag for en faglig platform og et fælles sprog, der kan medvirke til en større grad af faglig udveksling institutionerne imellem. Efteruddannelse har også den væsentlige effekt, at medarbejderne får fornyet motivation. De føler både fagligt og personligt, at de er i bevægelse, og at de bliver bekræftet i, at deres arbejde er betydningsfuldt. De oplever, at deres nytilegnede viden kommer såvel kolleger som brugere til gode.

## Medejerskab hos medarbejderen

På medarbejdersiden gives der generelt udtryk for, at man ikke ønsker at få presset direktiver fra ledelsen ned over hovedet. De ønsker derimod at have indflydelse på deres arbejde og kunne bidrage til udarbejdelsen af nye initiativer. At medarbejderens kvalifikationer og holdninger inddrages har altså en afgørende betydning for personalets engagement. Medinddragelsen giver en følelse af medejerskab, hvilket er en afgørende motivationsfaktor. Føler medarbejderne, at deres holdninger og idéer har indflydelse på arbejdspladsens visioner og praksis, vil de i højere grad være motiverede for at lægge engagement i deres arbejde. Et godt lederskab bør udnytte disse muligheder og skabe bedst muligt grundlag for løbende at inddrage medarbejdere i idéprocesser og beslutningstagning. God ledelse sikrer koordinering og optimering af medarbejdernes ressourcer, hvilket er et grundvilkår for vellykket kvalitetsudvikling. At lade alle medarbejdere komme til orde og give dem indflydelse kræver således en god ledelse og organisering.

## En professionalisering af ildsjælskulturen

Bag de mange kvalitetsindsatser i kommunerne står der som oftest en handlekraftig og engageret iværksætter eller flere. Det er vigtigt at anerkende det store engagement som disse ildsjæle lægger for dagen i deres indsats for at højne kvaliteten i deres



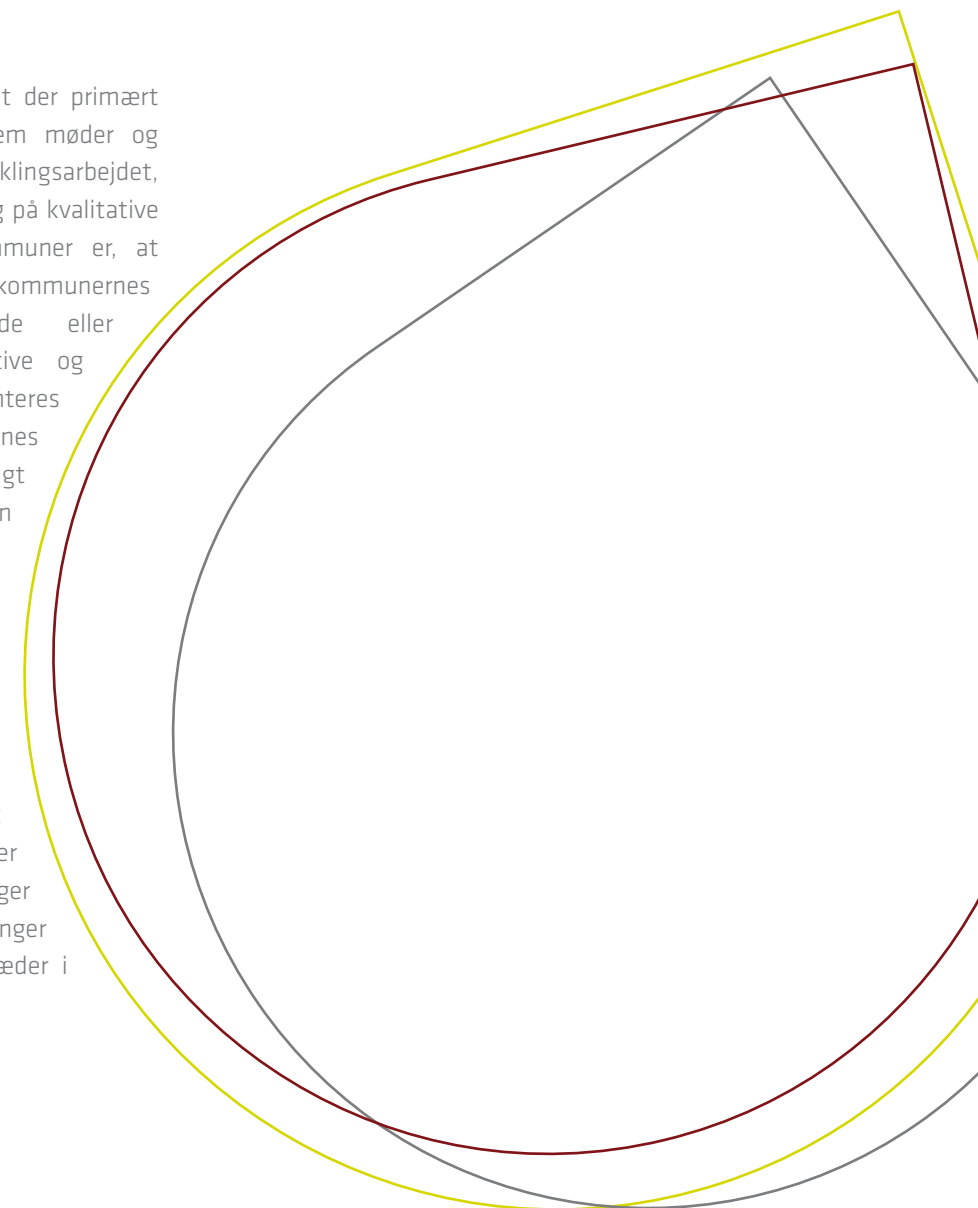
arbejde og tage notits af deres idéer. I nogle tilfælde sættes der mere systematisk fokus på ildsjælskulturen. Dette kan blandt andet ske ved at tilbyde disse medarbejdere relevante efteruddannelsesforløb, hvormed de efterfølgende kan påtage sig mere ansvar og fungere som "ressourcepersoner" i relation til andre medarbejdere. Der tales om en professionalisering af ildsjælskulturen, idet man søger at organisere og udnytte det store kompetencepotentiale, der findes hos medarbejderstabens ildsjæle. Samtidig kan et positivt fokus på ildsjælskulturen medføre flere af slagsen.

### Dialog og vidensdeling på flere niveauer

Ligesom dialog mellem medarbejdere og ledelse er fremmede i forhold til kvalitetsudvikling, er også vidensdeling mellem institutioner og fagområder af afgørende betydning for kvalitetsudviklingsarbejdet. Medarbejdernes ressourcer skal ikke kun være til nytte internt på arbejdspladsen, men videregives til andre institutioner og kommuner. Det vil sige, at mange kommuner har forsøgt at opbygge et bedre grundlag for dialog og samarbejde mellem medarbejdere, ledere og fagområder. Rent praktisk kommer dette blandt andet til udtryk i form af fokus på indskolingsområdet og skabelsen af faglige netværk og anvendelsen af IT-værktøjer og digitale databaser, der muliggør en lettere overførsel af informationer.

### Praksisbaseret evaluering

Helt overordnet viser undersøgelsen, at der primært foretages løbende evalueringer gennem møder og samtaler i dagligdagen i kvalitetsudviklingsarbejdet, og at disse evalueringer ofte baserer sig på kvalitative parametre. Oplevelsen i mange kommuner er, at de beskrevne tiltag og målet med kommunernes kvalitetsudvikling ikke udelukkende eller primært kan måles efter kvantitative og standardiserede parametre. Således pointeres det også i forbindelse med kommunernes kvalitetsudvikling, at det ikke er muligt at omsætte anerkendelsen af borgeren og dennes trivsel til tal og procenter, der kan give et meningsfuldt udtryk for kvaliteten. Af samme grund forklarer flere af de involverede, at der primært foretages løbende evalueringer via organiserede møder og samtaler i dagligdagen, hvor de involverede parter er tæt på praksis. Alligevel er der blandt de indsamlede cases også eksempler på, at mere standardiserede evalueringer benyttes, og også kvantitative målinger på besparelser og effektivisering optræder i enkelte cases.



# Konklusion

På baggrund af den gennemførte undersøgelse, er det muligt at opridse en række af de særlige fokuspunkter, som fremtidens kommunale kvalitetsudviklingsarbejde kan basere sig på for fortsat at sikre en god service for borgeren. Disse fokuspunkter er allerede nu centrale i den kommunale praksis. Fokuspunkterne er kvaliteten i centrum, vekselvirkningen mellem medarbejderinddragelse og -engagement, opmærksomheden på den lokale forankring samt ulemperne ved standardisering.

## 1. Kvalitet i centrum

Trods de varierende metoder, der tages i brug i kvalitetsudviklingsarbejdet, har de forskellige institutioner på tværs af kommunegrænser og faggrænser et bemærkelsesværdigt fokus på det enkelte menneske og de "bløde værdier". Kendetegnende for de mange indsatser er, at kvalitet netop handler om kvalitet og ikke kvantitet. Økonomi er således sekundært for de fleste af de behandlede cases, og resultaterne gøres primært op i kvalitative faktorer som trivsel, glæde og fællesskab. Kommunerne giver udtryk for, at resultater ikke bør gøres op i tabte kilo, højere karakterer eller kroner og øre, men at man må have øje for det enkelte menneskes unikke situation.

## 2. Vekselvirkning

En væsentlig faktor i denne proces er, at de forskellige

dimensioner af kvalitetsudviklingsarbejdet er gensidigt betingede, idet det ene forudsætter det andet. Eksempelvis kan en god ledelse sikre et godt arbejdsklima, der igen afføder engagerede medarbejdere. Omvendt har engagerede medarbejdere naturligvis også indflydelse på arbejdsklima og ledelse. En god kvalitet i den offentlige service medfører desuden tilfredse borgere, hvis positive tilbagemeldinger vice versa kan styrke engagementet yderligere blandt medarbejderne.

## 3. Den lokale forankring

Undersøgelsens resultater er en klar indikation på, at det vellykkede kvalitetsudviklingsarbejde er lokalt funderet. Dette for det første i kraft af det store engagement blandt medarbejdere, ledere og embedsmænd samt de løbende bidrag fra de tilknyttede borgere. Men lige så afgørende er det, at der eksisterer store forskelle institutionerne imellem, hvad angår medarbejdernes kompetencer og brugernes behov. Udviklingsindsatserne bør således tilrettelægges under hensyn til de gældende omstændigheder i den enkelte institution og det geografiske opland.

Det er kendetegnende for de mange kvalitetsudviklingsindsatser, at man ikke blindt efterligner andre projekter eller faglige retninger, men derimod lader sig inspirere og benytter sig af de elementer, der har relevans for ens egen faglige kontekst og lokale omverden. De

tværfaglige og tværkulturelle inspirationskilder vidner dog om vigtigheden af en bred faglig horisont. I denne sammenhæng spiller både efteruddannelse og faglige netværk en stor rolle, da der her kan informeres om diverse metoder og strategier.

## 4. Ulemper ved standardisering

Endnu en fordel ved at inddrage medarbejderne i kvalitetsudviklingsarbejdet består i, at det skaber grundlag for fællesskab og engagement. Når medarbejderen har indflydelse (og ansvar), kan der opstå en følelse af medejerskab over for arbejdspladsen og dens succeser. Medarbejderne oplever hermed arbejdets resultater som direkte betinget af egen indsats og kompetencer og vil derfor være motiveret til at yde den bedst mulige indsats. Medarbejderinddragelse skaber i sidste instans rum for produktivitet og idérigdom, idet et stort antal medarbejdere kan bidrage til at udtænke løsninger og strategier. Ingen medarbejdere ønsker, at deres arbejdsdag er præget af statslige regulativer, hvor de passivt skal efterleve krav om målopfyldelse, dokumentation og evaluering. En standardisering af arbejds- og evalueringsprocedurer kan således i yderste konsekvens føre til manglende engagement og frustration blandt personalet.









# Introduktion til dagpasnings-, skole- og ældreområdet

Den gennemførte undersøgelse viser, at der inden for dagpasnings-, skole- og ældreområdet i vid udstrækning foregår kvalitetsudvikling, der inddrager medarbejdere. Det overordnede mål for de forskellige tiltag er kort skitseret at højne kvaliteten i arbejdet for dermed at forbedre servicen for borgeren. Vejene til dette mål er mange, og i det efterfølgende listes en række af de tiltag, der sigter mod at forbedre borgerservicen på de forskellige områder.

## Dagpasning

Tiltagene på dagpasningsområdet spænder fra efteruddannelse af samtlige pædagoger i kommunen over indskolingsprojekter til forbedring af børns trivsel. De forskellige tiltag kredser om nedenstående emner:

- Efteruddannelse/kompetenceudvikling
- Indsatser over for udsatte børn
- Tidlig indsats
- Forberedelse til indskoling
- Omstrukturering af dagplejen
- Etablering af sociale netværk

## Skole

Temaerne og metoderne for den aktuelle kvalitetsudvikling i skolerne er mange, men gennemgående er et udpræget fokus på det enkelte barns personlige trivsel. Adskillige skoler tager ikke kun ansvar for

elevernes faglige udvikling, men tilstræber at tilgodese vanskeligheder, der berører elevernes sociale kompetencer og sundhedsmæssige tilstand. Disse problematikker rækker ofte uden for skolens virke ind i fritidslivet og familielivet, hvorfor skolerne har udvidet deres faglige og pædagogiske rækkevidde med henblik på at skabe en bedre sammenhæng i barnets liv. Overordnet set er der særligt fokus på følgende emner:

- Børnesundhed
- Inklusion af elever med indlæringsvanskeligheder
- Indsatser over for mobning
- Tidlig indsats over for børn med faglige eller sociale vanskeligheder
- Optimering af læringsmuligheder og miljøer
- Etablering af sociale netværk
- Efteruddannelse/kompetenceudvikling

## Ældre

Undersøgelsen tegner en tendens mod, at der i kommunerne er et stort fokus på kvalitetsudvikling inden for ældreområdet. Således gøres der i kommunerne en meget stor indsats for at skabe gode forhold og rammer for de ældre. Den røde tråd i de forskellige tiltag er at højne de ældres livskvalitet, hvilket indbefatter en større frihed, et socialt liv og værdighed for ældre borgere. Af konkrete eksempler kan nævnes:

- Nytænkning af plejehjem i form af Leve/Bo-miljøer
- Indsatser over for sygdom, behandling og sundhed
- Etablering af sociale netværk for de ældre
- Mere omsorg ud over den almindelige pleje

Dertil kommer tiltag af mere strukturel karakter:

- Udvikling af nye arbejdsredskaber, herunder IT redskaber
- Efteruddannelse/kompetenceudvikling
- Omstrukturering af tid og arbejdsopgaver

# Kvalitetsudvikling: proces og metode

Kvalitetsudvikling er naturligvis langt mere end formulerede visioner og værdigrundlag – det er en aktiv proces, hvor diverse personer i egenskab som iværksættere, tovholdere og praktikere bidrager med at gøre ord til handling. Kvalitetsudviklingen kan finde sted på mange niveauer i kommunen – fra lokale projekter på den enkelte arbejdsplads til mere omfattende projekter på tværs af institutioner og forvaltning.

Strategierne bag den aktuelle kvalitetsudvikling er mange, hvilket hænger naturligt sammen med, at hver enkelt institution har forskellige funktioner, brugere og behov. På samme vis har den enkelte kommune og det enkelte lokalområde forskellige økonomiske geografiske og befolkningsmæssige forhold at tage højde for. Det følgende kapitel sætter fokus på metoder og processer, der kan kategoriseres inden for henholdsvis:

- Medarbejdernes rolle i kvalitetsudviklingsarbejdet
- Betydningen af god ledelse
- Borgerens inddragelse i kvalitetsudviklingsarbejdet

De forskellige cases fra skole-, dagpasnings- og ældreområdet viser, at en vellykket kvalitetsudvikling først og fremmest er betinget af en engageret og kvalificeret indsats blandt medarbejdere og ledere. Selv når kvalitetsudviklingsarbejdet er initieret fra politisk

og embedsmæssig side, er personalets indsats af afgørende betydning for processen.

Trods det, at fokus i denne rapport ligger på inddragelsen af medarbejdere og deres mangfoldige ressourcer i kvalitetsudviklingsarbejdet, bør man i denne sammenhæng ikke overse betydningen af god ledelse. God ledelse er altafgørende for, at medarbejderne får en reel indflydelse, og at samarbejdet fungerer optimalt på alle niveauer på arbejdspladsen. Den rette koordinering og optimering af medarbejdernes ressourcer er et grundvilkår for en vellykket kvalitetsudvikling.

Borgeren, der som oftest betragtes som modtager af de kommunale ydelser, bør ligeledes tages i betragtning i processen. Borgerne kan fx bidrage til processen ved at dele ud af deres viden omkring, hvad de opfatter som kvalitet for dem selv og deres pårørende.

I sidste ende er det et konstruktivt samarbejde mellem de involverede medarbejdere, ledere og brugere, der bringer de bedste resultater med sig.

## Medarbejderinddragelse

En primær strategi i kvalitetsudviklingsarbejdet består i at drage nytte af den faglige ballast og praktiske erfaring, som medarbejderne ligger inde med. I kommunerne forekommer der at være opmærksomhed på de mange ressourcer, der ligger hos de ansatte, i kraft af deres erfaringer fra det praktiske arbejde og den direkte kontakt med brugerne. Den kvantitative del af undersøgelsen viser, at graden af medarbejderinddragelse generelt er høj i de udvalgte cases. På en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver den laveste grad af medarbejderinddragelse og 4 den højeste, ligger gennemsnittet for de adspurgte på 3,5.

Man forsøger blandt andet at drage nytte af de ansattes kompetencer ved hjælp af en bedre organisering af arbejdsprocesser og samarbejdsformer. De centrale tiltag for medarbejderinddragelse er:

- Deltagelse i arbejdet med læreplaner og arbejdsplaner
- Faglig sparring i forbindelse med møder og workshops på arbejdspladsen
- Efteruddannelse og opkvalificering af personalet
- Faglige netværk og vidensudveksling, herunder de nye digitale medier
- En professionalisering af ildsjælskulturen, i og

med initiativrige og energiske medarbejdere tildeles særlige ansvarsområder

## Læreplaner

Læreplaner i dagpleje, dagpasningsinstitutioner og skoler har visse steder vist sig som et godt værktøj i den løbende tilrettelæggelse af de faglige og pædagogiske forløb. Det pointeres dog som vigtigt, at personalet har en egenbestemmelse over udformningen af læreplaner. Der skal ikke opstilles talløse krav om evalueringer af børn og elever. I Hillerød har arbejdet med læreplaner vist sig at kunne understøtte arbejdet med Den Integrerende Baggrund. Det er dog vigtigt, at læreplanerne bevarer en vis fleksibilitet, da det pædagogiske forløb fordrer en kontinuerlig tilpasning på basis af børnenes udvikling og behov. I Kolding har man lavet et unikt projekt med indførslen af læreplaner i skolernes SFO, hvilket faldt ud som en succes.

*"I starten syntes SFO'erne, at det var meget tidskrævende, men jeg oplever nu, at det har været en rigtig god proces, og at man har fået et enormt ejerskab til det. De synes, det er nogle gode læreplaner, man har lavet. Og det har været en god proces på den enkelte skole, fordi man pludselig skulle sætte ord på det, man gik rundt og lavede"* (Ulla Visbeck, konsulent).

I ældreplejen har indførslen af arbejdsplaner betydet

en større refleksion over eget arbejde samt bedre mulighed for at videregive sine erfaringer omkring den enkelte borger. Således beskriver Dorthe Kisbye, der er social- og sundhedsassistent i Gentofte Kommune, at hun *"synes, det var enormt spændende og motiverende at have medindflydelse og være med til at udvikle arbejdet i kommunen. Vi skulle finde et fælles mål"* (Dorthe Kisbye, social og sundhedsassistent).

## Møder og workshops

Arbejds møder er en anden metode, der tages i brug for at skabe et godt grundlag for medarbejderinddragelse. Møder er vel at mærke en naturlig bestanddel af enhver kommunal arbejdsplads, men i undersøgelsen fremgår det klart, at der implicit i denne samarbejdsform ligger et stort udviklingspotentiale. Møderne kan både tage form af rundbordsdiskussioner og mere strukturerede udvalgmøder, ledermøder eller møder på tværs af institution og forvaltning. Afgørende er det, at der pågår en god organisering fra leders side, og at de ansatte på seriøs vis motiveres til en aktiv mødedeltagelse.



På dagpasnings- og skoleområdet holdes der jævnligt arbejds møder blandt personalet med henblik på at opretholde en stor grad af kommunikation og erfaringsudveksling mellem medarbejdere.

Familiehuset i Viborg Kommune huser et tværgående netværk bestående af medarbejdere inden for sundhedsplejen, PPR, folkeskole og børnehaver med henblik på at sikre en tidlig indsats i sager om børn med sociale problemer. Dette netværk opretholdes netop i kraft af jævnlige netværksmøder. *"På den måde kunne pædagoger og lærere komme til møderne og få en tværfaglig sparring på de problemer, de nu havde"*, forklarer Hanne Pedersen, der er leder af Familiehuset. Der er også eksempler på, at det kan være hensigtsmæssigt at inddrage børnene selv, især de ældre børn på skoleniveau, som man for eksempel har gjort med klassemøder på skolen på Duevej i Frederiksberg Kommune.

*"Klassemøderne er det sted, hvor børnene formulerer sig for hinanden i stedet for, at læreren siger "det må du ikke". På klassemøderne formulerer de sig positivt over for hinanden. Når én siger noget til en anden, skal personen lytte og bagefter respondere positivt"* (Søren Skovborg, AKT-lærer på Skolen på Duevej).

Der kan også fremdrages adskillige eksempler fra ældreområdet, hvor mødekulturen er blevet styrket med

henblik på at inddrage medarbejderne. På ældrecentrene i Herlev holdes der adskillige medarbejdermøder, hvor de etiske budgetter og regnskaber løbende tages op til revision, mens ældreplejen i Gentofte Kommune har indført daglige frokostmøder, hvor medarbejdere opfordres til at stå frem med forslag, spørgsmål og eventuelle problemer.

*"Vi har møde hver dag, hvor vi mødes i gruppen, og der kan den enkelte skrive en borger op, som så bliver taget op, og så bliver der handlet på det. Det er en del af vores frokost. En gang om ugen har vi et lidt længere møde om oplæring, hvor der eksempelvis kommer en sygeplejestuderende ind og viser, hvordan man drypper øjne. Det står også beskrevet i idealprocessen, hvilke møder vi skal have"* (Dorthe Kisbye, social og sundhedsassistent i Gentofte Kommunes hjemmepleje).

I ældreplejen i Tårnby Kommune valgte man at lave en række café møder for samtlige 700 medarbejdere og på baggrund heraf udarbejde en forbedret strategi for arbejdet i ældreplejen, herunder Rejseholdet. Det fungerede som en workshop, hvor samtlige medarbejdere kunne blive hørt og give deres personlige input til den videre udvikling. I Frederikshavn benyttede man sig tilsvarende af et omfattende workshop-forløb på baggrund af hvilket, man ønskede at høre både plejepersonale, fleksjob-medarbejdere, frivillige på

ældreområdet, brugere, pårørende samt nøglepersoner fra forvaltninger. På baggrund heraf kunne man så udforme og udvikle konkrete tiltag for at højne livskvaliteten for de svage ældre.

Det er kutyme mange steder, at også brugere inddrages i møderne. Det er blandt andet tilfældet på plejecentret Nørrevænget i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor man forsøger at give beboerne så meget medindflydelse som muligt, selv på den mad, de spiser. Susanne Christensen, der er medarbejder på stedet, fortæller at *"beslutningerne foregår lidt hele tiden. Vi har ugemøder med beboerne eller løbende efter behov, og der bliver menuen også planlagt"* (Susanne Christensen, medarbejder).

## Faglige netværk og vidensdeling

Faglige netværk mellem medarbejdere, institutioner og fag er også en måde, hvorpå man kan sikre at medarbejdernes kompetencer er i fortsat udvikling og bliver udbredt i videst muligt omfang. I mange kommuner har man forsøgt at opbygge et bedre grundlag for dialog og samarbejde mellem medarbejdere, ledere og fagfelter. Kompetenceudveksling kan finde sted i varierende skala og i forskellige fora





og indbefatter således alt fra teamwork mellem de enkelte medarbejdere til tværfaglige konferencer eller videnscentre.

Faglige netværk og videnscentre er en måde, hvorpå man kan sikre et godt tværfagligt samarbejde. Ved at samle alsidige kompetencer i eget regi har man hurtigere adgang til relevant ekspertise og eventuelt også en mere effektiv sagsbehandling. I Børne- og familieinstitutionen Villa Ville Kulla har man skabt et solidt netværk af kvalificerede fagfolk, der er tilknyttet institutionen for omsorgssvigtede og tvangsfjernede børn. Det bevirker, at sagsbehandlingen af det enkelte barn foregår hurtigt, og at sagerne ikke "ryger fra skrivebord til skrivebord".

*"Konceptet er, at der er mange faggrupper her, så behandlingstiden er ikke så lang. Der skal ikke sendes en skrivelse af sted, der går fra skrivebord til skrivebord, og det er så fantastisk"* (Susanne Knudsen, medarbejder på Villa Ville Kulla).

I nogle kommuner findes der eksempler på, at man opretter et mobilt vidensnetværk i form af ressourcepersoner eller konsulenter, der kan rykke ud og sparre med de enkelte institutioner. Til eksempel har man i Hillerød Kommune tilknyttet konsulentstøtte til de børnehaver,

der arbejder med Den Integrerende Baggrund. I Tårnby Kommune har man oprettet et støttepædagogkorps, der rykker ud til dagpasningsinstitutionerne, når der opstår vanskelige situationer med eller blandt børn. Formålet er både at understøtte vidensdeling samt sikre en objektiv part i evalueringen af børn med adfærdsvanskeligheder. *"Det handler om vidensdeling mellem fagpersoner, supervision og forebyggelse. [...] Oftest når der kommer én udefra, så ser man også nogle ting, som man som personale ikke havde set. Det kan være den måde de voksne for eksempel opfatter barnet på, som kan være en måde som gør, at barnets adfærd er uheldigt. Det, vi ønsker er, at arbejde forebyggende og få fat i nogle børn, før de får det svært."* (Lonne Iversen, initiativtager og projektleder).

I børne- og familieinstitutionen Villa Ville Kulla har man oprettet et bredt netværk af sagkyndigt personale, der kan træde til med kort varsel og er bekendt med institutionens beboere og medarbejdere. Der er således et tæt samarbejde mellem institutionen og de tilknyttede fagfolk, og derfor undgås det "at sagerne ryger fra skrivebord til skrivebord", som en medarbejder udtrykker det. I en af institutionens bygninger er man i gang med at oprette et decideret videnscenter, hvor rådgivere, psykologer og andre fagfolk har jævnlige møder og seminarer, ved hvilke lejligheder der også kan tilføres ny viden til institutionen.

Det øgede fokus på tværfagligt samarbejde har resulteret i nogle generelle indsatsområder, hvor samarbejdet mellem de forskellige fag og institutioner søges styrket. Her kan især peges på indskolingsområdet samt det udvidede samarbejde mellem sundhedssektoren og børn- og ungeområdet.

Indskoling er i mange kommuner blevet tildelt en stigende opmærksomhed. Projekter, der berører indskolingsforløbet, involverer i sagens natur et tættere samarbejde mellem børnehaven og skole. Et sprogprojekt i Vildsund Børnehaven i Thisted Kommune går netop ud på at styrke børnenes indskolingsforløb ved hjælp af sproglige aktiviteter og leg. Hermed gøres overgangen til skolen lettere, fordi børnene er mentalt forberedte på den boglige indlæring og har en stor begejstring for at arbejde med ord. Resultatet er blevet, at børnene fra børnehaven er mere sprogligt bevidste og mere koncentrerede end deres klassekammerater i børnehaveklassen. Desuden afholdes der flere gange årligt fællesarrangementer med de mindre klasser fra Stagstrup skole, hvilket giver børnehavebørnene en større tryghed i kraft af deres kendskab til skolen, dens personale og elever. I Hvidovre Kommune arbejder Børnehaven Haren i samarbejde med Enghøjsskolen og Fritidshjemmet Enghøj også med indskoling. Her indgår børnehavebørn og skoleelever hvert år i et fælles projekt omkring kunst, musik eller teater. Projektet er forskelligt

fra år til år, men har altid til formål at skærpe børnenes kreative kundskaber og give dem en stærk og rummelig selvforståelse.

Tværfagligt samarbejde organiseres i stigende grad på tværs af de kommunale sektorer med henblik på at skabe en bedre sammenhæng mellem de enkelte offentlige instanser, der på forskellig vis berører en borgers tilværelse. Eksempelvis bliver fysisk sundhed opfattet som havende stor betydning for børns trivsel og generelle indlæringskapacitet. Både på dagpasnings- og skoleområdet forsøger man at udbygge samarbejdet med social- og sundhedsmedarbejdere. I projekt Flik-flak i Gladsaxe Kommune har man etableret et tæt samarbejde mellem skolen og de sundhedsplejersker og familiekonsulenter, der har kontakt til børnene efter skoletid. Sundhedsplejerske Lone Borg forklarer, at

*"Fordelen ved det her er, at vi arbejder tværfagligt, og vi ser børnene i forskellige arenaer [Vi inddrager] både kost og bevægelse, som sundhedsplejersken arbejder med, og så familiekonsulenten, der arbejder med familiedynamik. Den kombination gjorde, at vi følte vi rykkede"* (Lone Borg, Sundhedsplejerske).

Pædagoger og lærere er også med i projektet, hvor interesserede medarbejdere bliver videreuddannet til at kunne varetage sundhedsmæssige initiativer i forhold

til børnenes aktiviteter i institutionen. I Lyngby-Taarbæk Kommune afvikles det mindre sundhedsprojekt Skole-Madpakke-Sundhed i 4.b. på Virum skole, hvis gode resultater har været betinget af et godt samarbejde mellem projektleder Vibeke Sjøgren og lærerne i klassen. Hver anden måned mødes hun desuden med andre projektledere, der er tilknyttet kommunens sundhedscenter, hvor der yderligere er mulighed for at udveksle erfaring med fagfæller.

### Informationsteknologiske værktøjer

Den stigende brug af informationsteknologi og elektroniske medier er befordrende for etableringen af tværfaglige og tværinstitutionelle netværk. De kommunale institutioner har nu mulighed for med meget få midler at dele viden og erfaring i kraft af fælles databaser. Det er eksempelvis tilfældet i Brønderslev-Dronninglund Kommune, hvor man via en fælles database på kommunens intranet netop ønsker at viderebringe interessante og lærerige historier fortalt af elever, lærere og skolebestyrelse. I Ballerup Kommune har en gruppe folkeskolelærere oprettet et netværk, der dels står for en hjemmeside, hvor kommunens børn kan uploade og kommentere egenproducerede film, men netværket viderebringer også inspiration og erfaring til andre af kommunens lærere.

Databaser og digital kommunikation bliver i stigende

grad implementeret i arbejdsgangen, hvilket understøtter medarbejderne i deres eksterne såvel som interne kommunikation og følgelig kan bidrage til et større vidensgrundlag. I Gentofte Kommune har man valgt at arkivere formularer samt beskrivelser af ideelle arbejdsprocedurer på en intern database, hvor medarbejderne løbende kan bidrage med nye dokumenter eller Internetlinks af interesse. Også i skolerne bliver de nye kommunikationsmedier og informationsteknologier udnyttet. Søndervangskolen i Favrskov Kommune kan fremhæves som et særligt godt eksempel, idet de har gjort en stor indsats for implementeringen af IT i skolens virke, og det meste af deres kommunikation nu foregår via intranet.

### Efteruddannelse

Efteruddannelse er en væsentlig faktor i opretholdelsen en høj faglig standard og et kompetent og engageret personale – ikke mindst inden for dagpasnings-, skole- og ældreområdet, hvor de faglige værktøjer fortsat videreudvikles og nygjorte erfaringer cirkulerer institutionerne imellem. Der er en øget bevågenhed omkring vigtigheden af efteruddannelsen, hvilket både indbefatter en interesse for at opkvalificere medarbejdernes generelle kompetenceniveau samt at specialuddanne enkelte medarbejdere til at varetage særlige pædagogiske eller faglige ansvarsområder. Efteruddannelse af ledere og mellemledere vejer også

tungt, da de ofte indtager en central rolle i iværksættelsen og gennemførelsen af kvalitetsudviklingsindsatserne.

Der kan gives utallige eksempler på, at efteruddannelsesforløb blandt medarbejderne har ført til et fagligt løft på arbejdspladsen. Ifølge de interviewede parter har det haft en afgørende betydning for, at de har kunnet opkvalificere deres kundskaber og tilpasse deres pædagogiske virke til de eksisterende behov. I forbindelse med sprogprojektet i Vilsund Børnehave i Thisted fortæller pædagog Laila Kold, at

*"ved at opkvalificere hele personalegruppen gav det et større engagement og arbejdsglæde, som kom børnene, forældrene og kollegerne til gode. Alle fik øje på, hvor meget sproget betyder for barnet, og hvor vigtigt det var, at vi blev sproggivere"* (Laila Kold Pedersen, pædagog).

Både i Hillerød, Jammerbugt og Fredericia Kommune har man valgt at sende samtlige pædagoger i dagpasningsinstitutionerne på efteruddannelse. I Fredericia forklarer den pædagogiske konsulent Randi Bode, at der var et presserende behov blandt pædagoger i dagpasningssektoren for at få opdateret viden og kompetencer, da der for mange pædagogers vedkommende var passeret adskillige år eller endda årtier, siden de sidst havde modtaget undervisning. De eksisterende kompetencer skulle genopfriskes og nye

kompetencer skullet føjes til for at stemme overens med de nye tider.

*"Vi kunne se, at vores pædagoger havde brug for en opdatering i forhold til deres uddannelse. Vi havde en stor pædagoggruppe, der var blevet uddannet for mange år siden. Så det var egentlig for at ajourføre deres faglighed. Og fordi man ville organisere ledelsesniveauet i Fredericia, så det var også for at give pædagogerne et nyere blik på organisationsformer i moderniteten"* (Randi Bode, pædagogisk udviklingskonsulent).

I Jammerbugt Kommune var *"formålet med at sende alle pædagoger og pædagogmedhjælpere i kommunen på efteruddannelse [for] at dygtiggøre og skabe en fælles forståelse og udgangspunkt"*, fortæller souschef Vibeke Bojesen. Det handler om at have en fælles platform og et fælles sprog og dermed skabe grundlag for faglig udveksling institutionerne imellem.

En tilsvarende indstilling gjorde sig gældende i Hillerød. Stina Hendrup argumenterer for, at det ikke er *"nok at sende to medarbejdere på kursus, og så tro de kan komme hjem og forandre praksis"*. Det fordrer et omsiggribende og langsigtet projekt, som formålet netop var med udviklingsprojektet Den Integrerende Baggrund i Hillerød Kommune. Her har samtlige medarbejdere og ledere fra i alt 18 institutioner været på efteruddannelse

i principperne bag denne pædagogik, hvilket har skabt et uvurderligt fagligt engagement blandt medarbejderne.

Pædagogisk konsulent i Hillerød Kommune Stina Hendrup understreger ligeledes nødvendigheden af en fortløbende indsats på dette område, da de pædagogiske kompetencer forældes med tiden. Ifølge Stina Hendrup bør der i langt højere grad sættes på efteruddannelse blandt pædagoger. Hun pointerer, at *"selv deres fagforening siger, at de devaluerer deres*

*uddannelse, hvis de ikke gør noget i løbet af 5 år".*

Hvis ikke pædagogen efteruddannes kan vedkommende have svært ved at kunne tilbyde det samme som nyuddannede pædagoger.

På skoleområdet er der god tradition for at efteruddanne personalet. I de pågående udviklingsindsatser sættes der i høj grad på at uddanne medarbejder til at varetage specialfunktioner og fungere som ressourcepersoner inden for forskellige specialområder. På den måde får enkelte medarbejdere mulighed for at efteruddanne sig til ressourcepersoner, der således kan viderebringe erfaring og viden til de andre medarbejdere. På Skolen på Duevej i Frederiksberg Kommune har man valgt at uddanne AKT-personale,

hvilket står for Adfærd, Kontakt og Trivsel. Disse medarbejdere spiller en stor rolle i skolens indsats over for mobning, da de netop bliver uddannede til at kunne gennemskue de sociale konflikter og beslutte hvilke tiltag, der bør sættes i værk. Men også alle de andre lærere har været på efteruddannelseskurser, således at alle lærere har et fælles pædagogisk grundlag at handle ud fra i forbindelse med håndteringen af mobning.

*"Det var oppe i skolebestyrelsen, og derefter kom vi på kurser med Helle Højby [...] Det er et krav, så man er klædt på og har fælles grundlag. Det er vigtigt, at vi taler samme pædagogiske sprog. Det er det her projekt et godt eksempel på. Der er brugt mange ressourcer på kurser her på skolen, hvilket er en god ting, så alle hører det samme og kan arbejde ud fra det." (Ditte Rosschou, børnehaveklasseleder)*

På Søndervangskolen i Favrskov Kommune har man i forbindelse med implementeringen af IT i undervisningen tildelt personalet timer til efteruddannelse i IT-baserede læringsforløb. Det er oplagt, at kurser i IT kan få stor relevans for lærernes undervisning i de kommende år, hvor en stigende brug af teknologiske redskaber er i gang.

På ældreområdet sættes der ligeledes i mange kommuner på efteruddannelse. I Greve har man valgt at give alle hjemmehjælperne kurser i at læse og





skrive for hermed at imødekomme det stigende behov for dokumentation og planlægning i det daglige arbejde. Projektet var en succes, der har betydet, at Greve Kommune i dag har en højere fastholdelsesprocent inden for hjemmeplejen, end de havde før og undervejs i projektet. Der er en høj grad af medarbejertilfredshed, både i kraft af det faglige kompetenceløft, men også på grund af de personlige succeser, projektet har medført. Mange medarbejdere føler sig generelt mere trygge i deres job, fordi de nu i højere grad mestrer de nødvendige værktøjer.

Efteruddannelse er alfa og omega for at kunne sikre en fortsat kvalitetsudvikling på dagpasnings-skole-, og ældreområdet, idet medarbejderne kommer tilbage til deres arbejdsplads med et opkvalificeret kompetenceniveau. Men det har også den udmærkede sidegevinst, at medarbejderne får fornyet motivation. De føler både fagligt og personligt, at de er i bevægelse, de bliver bekræftet i, at deres arbejde er betydningsfuldt, og de oplever at deres nye idéer og fornyede gejst kommer både kolleger og brugere til gode.

Et er at efteruddanne medarbejdere, noget andet er at implementere den nye viden i dagligdagen. I Guldborgsund Kommune har daginstitutionen Kaninbjerget sat projektet "Børn og voksne lærer sammen" i værk for at strukturere implementeringen af medarbejderen nye viden i forbindelse med efteruddannelse. Ved at udføre aktiviteter sammen med børnene, der sætter særligt fokus på den nye viden, sikres implementeringen af den i hverdagen.

## Professionalisering af ildsjælskulturen

Blandt de mange eksempler på kvalitetsudvikling i kommunerne er enkelte indsatser igangsat fra embedsmandsniveau, men langt de fleste indsatser er initieret og båret af ildsjæle blandt personalet. Det er ligeledes disse ildsjæle, der i de konkrete projekter ofte påtager sig opgaven projektleder eller i hvert fald er med i projektets arbejdsgruppe. På den måde har de nu i nogle tilfælde mulighed for at påtage sig ansvar og opgaver, der ligger uden for deres sædvanlige arbejdsområde. Det er også i denne forstand, at der er tale om en professionalisering af ildsjælskulturen. Eksempelvis blev pilotprojektet bag Flik-flak i Gladsaxe Kommune organiseret af en initiativrig sundhedsplejerske, mens en ildsjæl på Søndervangsskolen i Favrskov Kommune har stået for en den ambitiøse implementering af IT i skolens virke.

Efteruddannelse kan også målrettes mod disse ildsjæle, der gerne vil påtage sig mere ansvar og har gode forudsætninger herfor. De kan efterfølgende fungere som "ressourcepersoner", der har den organisatoriske funktion, at andre medarbejdere kan drage nytte af deres ny erhvervede specialviden og ressourcer. I projekt Flik-flak i Gladsaxe taler man om en professionalisering af ildsjælskulturen, idet man udnytter de mange ressourcer, der findes blandt ildsjæle i medarbejderstaben. Ved at uddelegere ansvar og spillerum til medarbejdere, motiverer man medarbejderne til at yde en ekstra indsats.

*"Det bobler med initiativer - også på de skoler, der ikke er en del af Flik-flak. Og det er det, der er pointen ved det hele. Det handler om en professionalisering af ildsjælskulturen. At få professionaliseret det, at få systematiseret det hele"* (Susanne Friis, Projekt koordinatør).

Efteruddannelsen af AKT-personale på Skolen på Duevej i Frederiksberg Kommune er et tilsvarende godt eksempel. Her tildeles lærere med en interesse og forståelse for det sociale læringsmiljø et specifikt ansvarsområde. Også i ældreplejen har man flere steder efteruddannet personale til at fungere som ressourcepersoner inden for fagspecifikke problematikker som f.eks. lungesygdom eller diabetes, hvilket er tilfældet i henholdsvis Rødovre og Haderslev. I Gribskov har man efterdannet

netop de medarbejdere, der selv ønsker at påtage sig særlige ansvarsområder med relation til demens, og skræddersyet uddannelsesforløbet i henhold deres specifikke interesser. Lena Baungård demenskoordinator i kommunen udtaler:

*"Ved at spørge medarbejderne, får man et indtryk af, hvad de forskellige kan og gerne vil blive bedre til, og så kan vi strikke et kursusforløb sammen [...] Det bedste er jo at lave kurser for folk, der selv ønsker at dygtiggøre sig"*

## Godt lederskab

Mens medarbejderen er uvurderlig for kvalitetsudviklingsarbejdet, kan betydningen af god ledelse ikke undervurderes.

God ledelse sikrer koordinering og optimering af medarbejdernes ressourcer, hvilket er et grundvilkår for vellykket kvalitetsudvikling. Også mellemledere spiller i denne sammenhæng en stor rolle som tovholdere og brobyggere i arbejdets forløb. Et godt lederskab bør udnytte de ressourcer, der findes i kraft af deres medarbejdere, og skabe bedst muligt grundlag for løbende at inddrage medarbejdere i idéproces og beslutningstagning. Her fungerer efteruddannelse som et godt værktøj, da man kan uddanne ledere til bedre at håndtere deres medarbejders ressourcer.

Medarbejderinddragelse både forudsætter og følger af et godt lederskab, og det er således dette samspil,

der er grundlaget for en vellykket kvalitetsudvikling. På idéplan har lederne et specifikt ansvar, der består i at kultivere et godt arbejdsmiljø, mens medarbejderne kan bidrage til arbejdet med deres erfaring fra praksis. Initiativerne til selve indsætterne kan derimod finde sted blandt begge parter. I selve gennemførelsen af kvalitetsudviklingsarbejdet er det ledelsen der har det primære ansvar for organisering, mens medarbejderne har en central funktion i arbejdet med at gøre ord til handling. God ledelse sikrer koordinering og optimering af medarbejdernes ressourcer, hvilket er et grundvilkår for vellykket kvalitetsudvikling. Lederne har dernæst en anden vigtig funktion, idet de ofte fungerer som initiativtagere for kvalitetsudviklingsindsætterne og som primus motor i selve realiseringen heraf. I nogle tilfælde er det medarbejdere, der har taget initiativ til et projekt og ligeledes deltaget i de efterfølgende arbejdsgrupper, men selv her har lederne ofte rollen som øverste ansvarshavende. Mange medarbejdere giver udtryk for, at de værdsætter det arbejde, deres ledelse lægger for dagen, og det ansvar de har i forbindelse med det pågældende kvalitetsudviklingsprojekt. Ledelsen forankrer forandringerne. Lena Baungård, der er demenskoordinator bag projektet "Glem ikke", pointerer således, at det er vigtigt at have en solid styregruppe, men "*intet kan gennemføres og forankres uden den ledelsesmæssige opbakning*". Inge Muusman, der er leder af idrætsbørnehaven Skratmosen fremhæver

tilsvarende vigtigheden af at have en engageret ledelse med fokus på udvikling ligeledes er nødvendigt, når projektet skal sættes og forandringer forankres. På større arbejdspladser og i de mere omfattende indsætter har også mellemledere til tider en central funktion som tovholdere og brobyggere i arbejdets forløb. Det er eksempelvis tilfældet i Gentofte Kommunes ældrepleje, hvor mellemledere har haft en stor indflydelse på beskrivelsen af ideelle arbejdsprocesser for hele kommunens hjemmepleje.

### Borgerinddragelse

En anden metode, der tages i brug i arbejdet med kvalitetsudvikling, er baseret på inddragelsen af borgeren. Borgeren er som den direkte modtager af de kommunale ydelser på mange måder den bedste kritiker og rådgiver i processen. Generelt vil borgerne også gerne inddrages og have indflydelse i det givne projekts udformning og udførelse, men der er naturligvis store forskelle på deres muligheder herfor. Er der eksempelvis tale om efteruddannelse af personalet, kan det være svært at inddrage borgeren, mens det i højere grad er muligt for borgeren at have indflydelse på projekter som "Leve/Bo" centret i Faaborg-Midtfyn Kommune eller antimobningsprojektet i Frederiksberg Kommune. Her er der nemlig tale om projekter, hvor hele kulturen på institutionen skal laves om, hvorfor borgerne har en central plads. I projektet i Frederiksberg Kommune har

man lige fra begyndelsen inddraget eleverne i form af de ugentlige klassemøder og konceptet "venner i gården". Qua klassemøderne er eleverne med til at sikre et godt, socialt, mobningsfrit miljø på skolen. Også børnenes forældre er inddraget, idet man fra skolens side har ekspliciteret den store betydning, de som forældre har for projektets udførelse. De har et ansvar i forhold til også at tale med deres børn om mobning derhjemme. Mette Haslund Bertelsen, der er mor til et barn på skolen, fortæller her, hvor vigtigt det er at have den samme terminologi om mobning i hjemmet og på skolen.

*"Det, jeg hæftede mig meget ved, var, at begge børn snakkede rigtigt meget om det. Det vigtige er, at man skaber en fælles referenceramme. Vi bruger alle de samme ord både hjemme og på skolen. Begrebet om at være en god kammerat taler vi om i familien, og det er det samme, vi mener, når vi taler om det på skolen".*

I "Leve/Bo"- miljøet på Plejecentret Nørrevænget i Gislev i Fåborg/Midtfyn Kommune deltager nogle af beboerne til ansættelsessamtaler, for som en medarbejder på stedet, Susanne Christensen, siger, så "betyder det også meget, at de får lov til at være med i beslutningen om, hvem der skal ansættes". Ligeledes fremhæver beboerne det vigtige i, at de er med til at sammensætte menuen. I forbindelse med Leve-Bo-konceptet indkaldte man i Læsø Kommune til et stort borgermøde for at få et

indtryk af, hvordan kommunens borgere ønskede at leve på deres ældre dage. Resultatet blev netop at skabe "Leve-Bo"- miljø, som også her har givet beboerne mere medbestemmelse i forhold til deres hverdag: "Projektet har haft utrolig stor betydning for, at man er blevet mere bevidst om, at man har indflydelse på, hvordan ens liv skal forme sig" (Kirsten Mølgaard, leder af hjemme- og sygeplejen på Læsø). At menigmanden blev hørt og havde politisk indflydelse i forhold til projektet, vakte desuden stor glæde.

Varde er en anden kommune, der har inkluderet borgeren i store dele af processen omkring et projekt, "Årangsforældre". I projektet indkaldes nybagte forældre til et informationsmøde, hvor de kan blive fortrolige med deres kommende faglige styregruppe. Årangsforældrene fra forrige år har også en opgave, idet de skal videregive deres erfaringer til de nye årangsforældre. De forældre, der efter informationsmødet er interesserede i at være med, nedsætter en styregruppe og bliver opfordret til at føre logbog over, hvordan de oplever at være i netværket med de andre årangsforældre. Hermed viderefører de deres erfaringer, der kan være til gavn for kommende forældre. Claus Rieck, der er skoleinspektør på Alslev Skole, er ikke i tvivl om vigtigheden af at inddrage forældrene.

*"Vi er klar over, at vi ikke kan lave noget over, under eller*

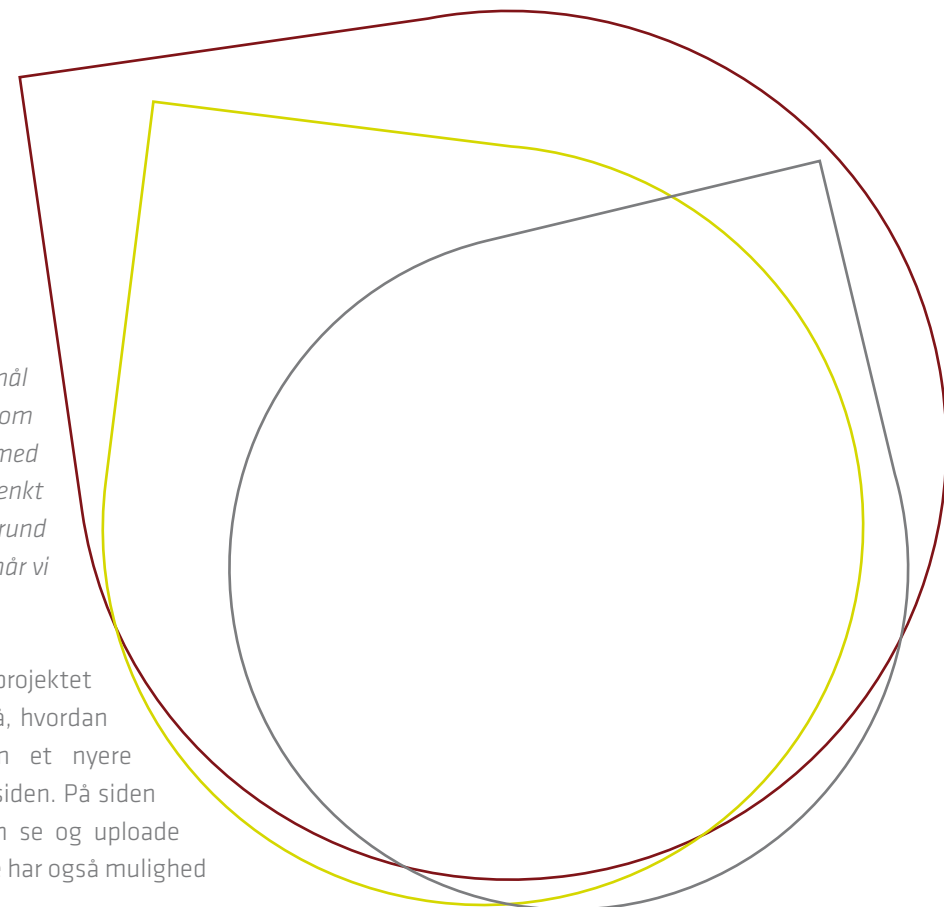
*udenom forældre. Det er et spørgsmål om at inddrage dem så hurtigt som muligt, så de også kan komme med løsningsforslag, som vi ikke har tænkt på, for de kender jo i bund og grund deres egne behov bedre, end vi gør, når vi kigger udefra".*

I Ballerup Kommune er projektet "BørneBioBallerup" et eksempel på, hvordan borgeren kan inddrages gennem et nyere interaktivt medie, nemlig hjemmesiden. På siden [www.bornebioballerup.dk](http://www.bornebioballerup.dk) kan børn se og uploade hjemmeproducerede film. Brugere har også mulighed for at anmelde andres

film. Folkeskolelærer Paul Skjød, der er tilknyttet projektet, siger, at brugerne har indflydelse på udformningen af hjemmesiden, ligesom det er dem, der skaber indholdet på siden i kraft af, at de uploader og kommenterer videoer.

Selvom der ikke i undersøgelsen foreligger eksempler på projekter, der er taget på borgernes eget initiativ og udviklet af dem, er det et gennemgående træk, at borgerne, som tidligere nævnt, gerne vil involveres og delagtiggøres i kvalitetsudviklende projekter. De pårørende i undersøgelsen fremhæver

vigtigheden i, at der er gennemsigtighed i de kommunale projekter, således at de kan se, hvad der foregår i hverdagen. Her er "Smiley"-projektet i Herlev Kommune et godt eksempel, idet smiley-ansigterne, der uddeles ved tilsynene, er offentlig tilgængelige på de forskellige ældrecentre. Hermed lægges der også op til dialog, for som Social- og Sundhedsdirektør i Herlev kommune, Ruth Christensen, siger: "Hvis borgerne er uenige i de smileys, så håber jeg, de vil komme og sige, at der er et eller andet galt". Derudover er borgerinddragelse som tidligere nævnt på dagsordenen i det kommunale arbejde – der er en forståelse for, at en involvering af borgeren kan styrke arbejdet.





## Lokal forankring

Selvom de nævnte tiltag går igen på tværs af landets kommuner påpeger flere af de involverede i kvalitetsudviklingsprojekter, at den lokale forankring er vigtig. Ethvert tiltag eller projekt bør tilpasses de eksisterende forhold i den enkelte kommune eller et givent lokalområde og kan således ikke direkte overføres fra kommune til kommune eller indføres som en generel og ensrettet model fra centralt hold. Således må både geografiske, befolkningsmæssige og økonomiske forhold tages i betragtning, når et nyt tiltag skal indføres. Jesper Hegner, der indgår i en gruppe af årgangsførelere i Alslev i varde kommune påpeger således, hvordan en bys størrelse kan have indflydelse på om et projekt kan fungere og derfor også må tilpasses derefter, hvis man ønsker at indføre det.

*"Jeg kunne godt tænke mig at se et lignende projekt i en større by. Det ville være interessant at se om det kunne lade sig gøre, men som udgangspunkt egner det sig til et lille samfund."*

I Tønder har man således også taget konsekvensen af, at man har i kommunen har mange ressourcetsvage familier med projektet 'Spil'op', der netop retter sig mod at hjælpe og give ressourcetsvage familier oplevelser, som de ellers ikke ville få.

I Gentofte kommune påpeger afdelingsleder Ann-

Kathrine Strand vigtigheden i at tilpasse et webbaseret værktøj, som man benytter i Gentofte, til de forhold, der arbejdes under og fremhæver i samme forbindelse det engagement fra medarbejdernes side, der følger med en sådan tilpasning.

*"Man skal kunne se, at der er en mening med at indføre idealprocessen, en lyst til at strukturere nogle ting, man kan ikke bare overtage det, men skal udvikle sit eget, for ellers får man ikke ejerskab over det."*

(Ann-Kathrine Strand, afdelingsleder)

Samme pointe fremføres af Lone Roesen pædagogisk konsulent i Hedensted kommune:

*"Hvis man skal gøre sådan noget her, skal man simpelthen spørge pædagogerne og tage fat i grundideen med, at man skal derud, hvor det sner, og så kan det udvikle sig derfra i forhold til der, hvor man er."*

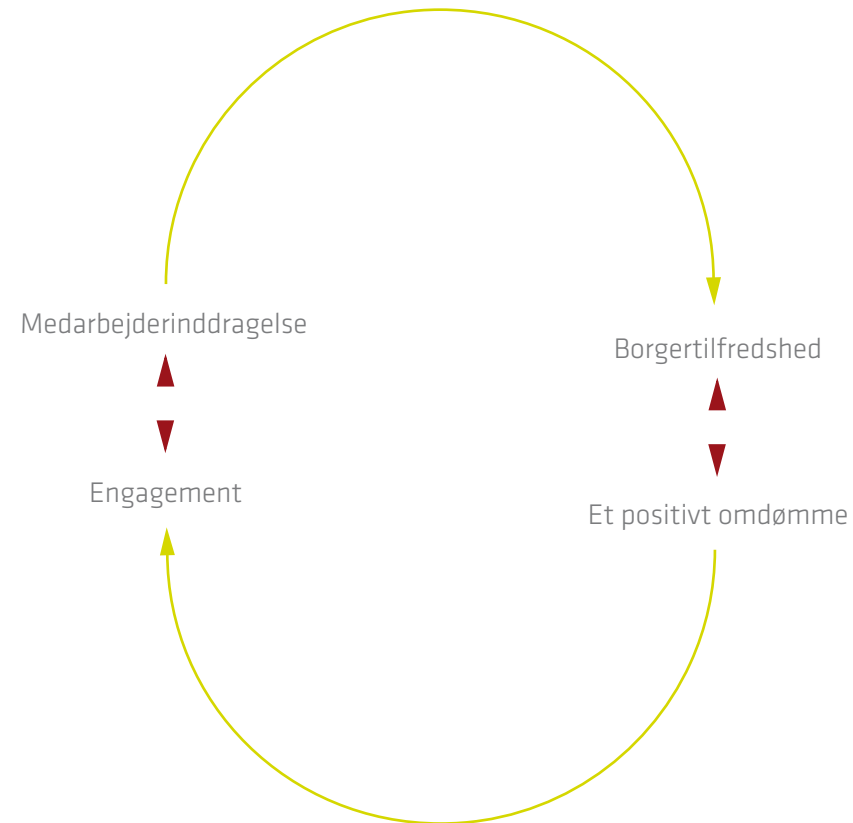




# Kvalitetsudvikling: Effekter og resultater

Kommunernes formulering af visioner for bedre kvalitet og arbejdet med at nå disse målsætninger har i de indestående eksempler været en stor succes.

Resultaterne er dog som tidligere beskrevet ikke entydige, men inkluderer flere dimensioner i det fortløbende arbejde. Således kan kvalitetsudviklingsindsatserne både føre til en højnelse af det faglige niveau, en bedre udnyttelse af de eksisterende ressourcer på arbejdspladsen, et bedre arbejdsklima og i sidste ende en bedre service for borgerne. Disse processer er også gensidigt afhængige, idet et øget fokus på medarbejdernes indsats og kompetencer automatisk vil bidrage til et større engagement blandt medarbejderne, hvilket igen kan føre til en mere energisk indsats i kvalitetsarbejdet. En højnet faglighed og motivation blandt medarbejderne skaber naturligvis også en større tilfredshed blandt brugerne. Endelig vil denne tilfredshed afføde en positiv tilbagemelding på medarbejdernes ydelser, hvilket kan bidrage yderligere til medarbejdernes engagement. Den positive vekselvirkning i kvalitetsudviklingsarbejdet kan illustreres som følger:



I det følgende behandles disse gensidigt afhængige effekter, der følger af et vellykket kvalitetsudviklingsarbejde. For overskueligheds skyld underinddeles disse effekter (i overensstemmelse med ovenstående model) i henholdsvis:

- Motivation og arbejdsglæde blandt medarbejdere, som følge af medinddragelse i kvalitetsudviklingsarbejdet
- Borgertilfredshed
- En styrkelse af den kommunale sektors ry i pressen og i den offentlige omtale og debat

## Medejerskab og motivation

En særdeles vigtig pointe i forbindelse med kvalitetsudviklingsarbejdet er, at effekterne ikke udelukkende kan ses i forlængelse af dette arbejde, men at selve processen ligeledes er et mål i sig selv.

Idet medarbejderne inddrages og tages seriøst, skabes et større engagement i de løbende arbejdsprocesser. Medarbejderinddragelse kan siges at føre til en følelse af medejerskab, hvilket netop betinger medarbejdernes fornemmelse for ansvar og stolthed i forbindelse med deres arbejde.

Medinddragelse er en afgørende motivationsfaktor for personalet.

Det er en gennemgående udmelding blandt både medarbejdere og ledere, at de gerne vil inddrages i beslutningsprocesser og have indflydelse på indholdet af deres eget arbejde. Hvis ikke personalets holdninger og idéer tages til efterretning, føler de sig sat ud på et sidespor og uden reel indflydelse på deres arbejdsplads. I den forstand handler kvalitet ikke kun om faglig tilgang eller metode, men om et aktivt engagement og medindflydelse fra medarbejdere. De vil gerne være med til at sætte deres personlige fingeraftryk.

*"Skulle vi arbejde med det, skulle det være som en helhed og implementere det i vores hverdag. Det var hele personalegruppen, der var med til det. Det var utrolig vigtigt for os, at der var en rød tråd, og at det var sjovt for alle. Og personalet havde lyst til at være med. Det starter altid i det små, men så griber det om sig, og der kommer mere på"* (Elisabeth Korsgaard, børnehaveleder, Thisted Kommune).

*"Det er ikke lønkronerne, der er motivations-faktoren. Det er snarere det, at man kommer i fokus. Fordi når vi laver resultatlønsaftaler, så indgår vi en skriftlig aftale med de faglige organisationer, og så får det automatisk en høj prioritering og dermed også et*

*temmelig klart fokus. Og det er en vigtig faktor i forhold til at få det til at lykkes"* (Poul Erik Jensen, kvalitetschef i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Ålborg Kommune).

*"Vores personale oplevede ikke de blev tjekket med tiltagene, men at der var interesse for deres arbejde. [...]Og at de skulle vise, at de kunne deres arbejde. De så pludselig dem selv som en virksomhed og ikke bare det offentlige. Og det har vi da vi da vundet på"* (Britta Nielsen, daglig leder i hjemmeplejen i Gentofte Kommune).

Også efteruddannelse virker motiverende på medarbejdere og øger deres engagement. I Frederica Kommune,

hvor man ønskede at opdatere de faglige kompetencer blandt samtlige af kommunens pædagoger, oplevede man således ifølge pædagogisk konsulent Randi Bode, at der bliver skabt en gejst i det faglige arbejde. efteruddannelsesforløbene har tilført *“en større glæde ved pædagogers arbejde. De har fået et indblik i en ny faglighed, der giver dem en ny mening. De er blevet bedre til at være ansvarlige for at tage konteksten med i det, de sætter i værk”*. I Hillerød har efteruddannelseskurser i Den Integrerende Baggrund betydet, at *“alle de institutioner, der har været med, har oplevet, at der har været større efterspørgsel på at flytte sig videre. Der er flere, der vil have noget teori bag og søger ind på diplomuddannelser på DPU”* ( Stina Hendrup, pædagogisk konsulent i Hillerød Kommune).

Den øgede faglighed og implicit heri den øgede arbejdsglæde blandt personalet kan også føre til et lavere sygefravær. Det er eksempelvis tilfældet i idrætsbørnehaven Skratmosen, hvor man i det daglige arbejde tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker, og de forskellige aktiviteter ligeledes arrangeres på foranledning af personalet. Det har resulteret i en så stor trivsel blandt medarbejderne, at der er et meget lavt sygefravær. *“Sygefraværet er næsten ikke-eksisterende. Det handler jo om, at man får lov til at gøre det, der interesserer én”*, forklarer Inge Muusmann, der er leder af Skratmosen. Et lavt

sygefravær ses i enkelte andre kommuner, hvor man har lavet opgørelser over netop dette.

Deterkendetegnende blandt de adspurgte medarbejdere, at man ønsker at have medindflydelse på sit arbejde og ikke ønsker, at de faglige tiltag bliver dirigeret oppefra. *“Det er en god idé at sætte fokus på noget, der kommer nedefra og ikke noget der bliver presset ned over hovedet på folk”* fortæller Elisabeth Korsgaard, der er leder af Vilsund Børnehave.

*“personalet havde lyst til at være med. Det starter altid i det små, men så griber det om sig og der kommer mere på”*. Inge Muusman, der er leder af idrætsbørnehaven Skratmosen siger tilsvarende, at *“det er vigtigt at initiativet sker med udgangspunkt i personalet”*. Hun tilføjer dog, at det ligeledes er vigtigt at opnå politikernes opbakning - en udmelding der gives blandt mange af de adspurgte ledere og medarbejdere. Initiativet skal komme nedefra, men det er afgørende, at det støttes oppefra og der er en god kommunikation med politikere og embedsmænd. Eksempelvis havde man i Frederikshavns Kommune stor succes med *“Læg liv til årene”* projektet netop i kraft af, at personalet fik stor indflydelse på projektet, men at der samtidig foregik et godt samarbejde med embedsmænd i socialudvalget.

*“Vi korresponderede med Socialudvalget, men vi fik meget frie hænder [...] Udvalgsmedlemmet havde tanker*

*om, hvad han gerne ville se, men hvordan vi skulle gribe det an, havde han ikke nogle bud på. Det skulle vi finde ud af nedefra i systemet, og det synes jeg var en rigtig god måde at gøre det på”* (Gitte Rævdal, Ældreafdelingen).

## Borgertilfredshed

Den primære målsætning for de forskellige kvalitetsudviklingsindsatser i kommunerne er at forbedre servicen for borgeren. Tilfredsheden blandt borgerne er således den mest afgørende indikator for indsatsernes succes. I stort set alle de indsamlede projekter fremgår det, at der er tilfredshed blandt brugere og pårørende. Denne gennemgående tilfredshed kan påvises ud fra såvel denne undersøgelses materiale som kommunernes egne evalueringer.

Inden for ældreområdet påskønner borgerne blandt andet, at der tages hensyn til deres behov. Det har stor betydning for dem, at de har indflydelse på forløbet i deres hverdag. Eksempelvis fortæller Johannes Bjerregaard, der er beboer på Plejecentret Nørrevænget med Leve/Bo-miljø i Fåborg/Midtfyn Kommune, at *"det er det bedste sted, I kan finde, det findes ikke bedre. Vi kan selv bestemme, hvilken mad, vi vil have"*. I Næstved Kommune er der tilfredshed hos de demente borgere og deres pårørende med projektet "Skærmede ture". Demenskoordinator Mette Abrahamsen melder om, at de ældre demente værdsætter, at ydelsen ikke er fastlagt. Derudover bliver de serviceret af et ekspertkorps specialiseret i demens. Ifølge Mette Abrahamsen har ekspertkorpsset haft stor betydning for de dementes pårørende, som udover at blive aflastet også får en tæt kontakt til den pågældende person fra ekspertkorpsset:

*"Personalet i de skærmede ture opnår en meget god kontakt til de pårørende, som virkelig roser dem meget. Sommetider ude i hjemmeplejen er det måske ikke borgeren, der tager mest tid, men de pårørende, fordi de er så ulykkelige og kede af situationen"*.

Ligeledes har den anerkendende tilgang på dagpasnings- og skoleområdet vakt begejstring. I Tønder Kommune føler mødrene tilknyttet "Spil' op" sig særligt privilegerede på grund af projektet. En af disse er Lise Boye, der sætter meget høj pris på, at kommunen gør en indsats i forhold til hende og andre i hendes situation, og hun kommer derfor med følgende råd til landets øvrige kommuner: *"Kommunerne skal tage det til sig, at folk i vores situation, der ikke har så mange penge til at slå til, der måske ikke har det så fysisk eller psykisk godt, at der bliver taget hånd om dem. Det kan i hvert fald ikke gå galt"*. Hun fortæller endvidere, at hendes søn Alexander har været meget glad for at deltage i projektet. Han taler tit om kolonituren og om den bog, han fik med hjem fra turen. Lise Boye påskønner også den store effekt, som musiklegestuen har haft for Aleksanders sprogfærdigheder, der inden projektets start ikke var særligt veludviklede, men nu er lige så gode som hans jævnaldrende kammerater i børnehaven. En mor med et barn på døgninstitutionen Villa Ville Kulla i Morsø Kommune fortæller, at man med stedet har givet hende muligheden for at lære sin datter, der har

været hos en plejefamilie, at kende på ny. Dette har betydet utroligt meget for både hende og hendes datter, og forholdet mellem dem er styrket, siden datteren flyttede ind på Villa Ville Kulla. *"Havde jeg ikke haft det her tilbud på Villa Ville Kulla, ville jeg jo ikke have lært Pia (hendes datter, red.) at kende. Det er guld værd"*.

Overgangen fra børnehave til skole kan være en svær periode for børnene, og derfor har man i nogle kommuner gjort en særlig indsats i forhold til indskolingen, hvilket har været til glæde for børnene og deres forældre. I denne forbindelse har projektet i Vildsund Børnehave vakt stor begejstring



hos borgerne. Børnene finder en stor glæde ved de sproglige aktiviteter, og deres forældre giver udtryk for den store betydning, projektet også har i forhold til deres børns indskolingsforløb. Her har beskæftigelsen med det sproglige styrket børnenes indlæringsmuligheder og koncentrationsevne. Bente Eliasson, der er mor til Freja i børnehaven, konstaterer, at *"Freja tegner og skriver, og hun har en god fornemmelse af, at der er noget, der hedder ord. Og hun kan skrive nogle ord som mormor. Hun synes, det er skidesjovt"*. Projekt "Stjernedrys" i Hvidovre Kommune er også blevet værdsat af børn i indskolingen og deres forældre. Samarbejdet med Enghøjskolen i Hvidovre har ganske enkelt gjort børnene mere trygge ved at starte der.

Tiltag i retning af at ændre kost- og motionsvaner kan være et ømtåleligt område, fordi man berører meget personlige forhold. I projektet "SMS" i Lyngby Kommune er der blevet taget godt imod sådan et tiltag, og det samme er tilfældet i Gladsaxe Kommune, hvor borgerne har været meget positivt stemt over

for "Flik-flak". For mange af de involverede borgere har "Flik-flak" betydet radikale ændringer i hverdagen, og dette har været tiltrængt. For eksempel siger Lida Yardid, som er mor til Nick, der er med i projektet: *"I dag er jeg meget taknemmelig, hvis man skal sige det sådan. Vi har fået noget rigtigt godt ud af det. Han er jo enormt glad nu. Det har han altid været, men på en helt anden måde nu"*. Også for Nick har det været af stor betydning at være med i "Flik-flak", og han fortæller selv, at han faktisk slet ikke spiser slik længere, og at han tænker langt mere på, hvad han spiser. Madordningen i Grenå i Norddjurs Kommune er også modtaget positivt af borgerne. To af eleverne fra Vestre Skole, Simon og Signe Lykke Hansen, fortæller således, at de godt kan lide maden, de får fra plejecentret to gange ugentligt, og at der ikke er misundelse blandt klassekammeraterne, fordi de alle får det samme mad. Lotte Jørgensen, der er mor til Simon og Sine, beskriver ligeledes madordningen, der også aflaster hende i forhold til madpakkesmøring, med rosende ord: *"Det er en hurtig, nem og god løsning. Det er også billigt, synes jeg. Børnene får grundlagt nogle gode madvaner, og der er lidt fra det gamle køkken og sådan noget med pizza også, det er bare så vigtigt. Den største fordel er for børnene, og så er der sidegevinsten for mig"*.

Efteruddannelse af personalet har som tidligere skrevet været på dagsordenen i mange tiltag i kommunerne, og i flere tilfælde tyder det på, at borgerne kan mærke dette



og sætter pris på det. Således fortæller Randi Bode, der er pædagogisk konsulent i Fredericia Kommune, at forældrene til børnene i daginstitutionerne har bidt mærke i, at der er kommet flere aktiviteter, siden samtlige kommunens pædagoger blev sendt på efteruddannelse med projektet "Cumulus". I Hedensted Kommune har forældrene taget godt imod projektet omhandlende efteruddannelsen af ressourcypædagoger, og det samme har været tilfældet i Ikast-Brande Kommune, hvor det skønnes, at de demente og deres pårørende også har været positive over for den del af projektet, hvor sundhedsmedarbejderne i kommunen har gennemgået kompetenceudviklingsforløb i relation til demens.

Frederiksberg, Frederikshavn og Varde Kommune er eksempler på projekter, der særligt arbejder med sociale relationer. I førstnævnte kommune har børnene på Skolen på Duevej taget meget godt imod den indførte antimobningskultur. De har lært hinanden bedre at kende og fået større tillid til hinanden. I klasserne har man fået en hold-følelse. En elev i 5. klasse fortæller, at "de har fået det meget bedre end før", mens en fra 6. klasse siger: "Vi har fået mere tillid til hinanden, og vi ved, hvor hinandens grænser er". Børnenes forældre har ligeledes kun positive ting at sige om projektet. En adspurgt mor fortæller, at projektet gør hende tryk og giver hende den følelse, at der er et sikkerhedsnet for hendes børn på skolen. Hun finder det betryggende, at

man på skolen reagerer på mobning. To andre mødre nævner, at deres børn er blevet bedre til at sætte sig ind i andres situation, hvilket de som mødre sætter stor pris på. I Frederikshavn Kommune har de ældre været begejstrede for projektet "Læg liv til årene", der menes at have øget deres livskvalitet: De involverede ældre, som før kom sjældent ud og var ensomme, kommer nu ud til aktiviteter, og der er blevet etableret sociale netværk mellem dem. Etableringen af netværk har også været et formål med projekt "Årgangsforældre" i Varde Kommune, hvor forældrene har fået styrket relationerne til hinanden og har påskønnet dette. Skoleinspektør Claus Rieck fortæller da også, at der i byen Alslev er 100 % opbakning til projektet.

## En forbedring af den kommunale sektors ry

Som tidligere nævnt lider den kommunale sektor til tider under et negativt omdømme især i pressen og til dels også i den offentlige diskurs. En følge af vellykket kvalitetsudvikling og den dertil knyttede brugertilfredshed kan bidrage til at styrke dette omdømme. Mange ledere og medarbejdere giver udtryk for et ønske om at lade den positive og anerkendende tilgang, de selv arbejder med, forplante sig i samfundet generelt. De ønsker, at deres arbejde ville modtage en større anerkendelse fra offentlighedens side, og de er kede af de mange negative historier, der flourer både i medier og folkemunde, omkring den kommunale sektor.

Både på ældreområdet og på skoleområdet, er der eksempler på konkrete kvalitetsudviklingsindsatser, der forsøger at imødegå de mange fordomme om og kritiske holdninger til den kommunale sektor. På ældreområdet i Brøndby Kommune har man med "Rejseholdet" anlagt en proaktiv strategi, hvor man forsøger at nedbryde myterne omkring ældreplejen og i stedet udbrede de gode historier fra arbejdet i sektoren. Hermed håber man at skabe et mere positivt arbejdsmiljø og på samme tid markedsføre sig over for de unge for hermed at tiltrække ny arbejdskraft. "Rejseholdet" tager udgangspunkt i den anerkendende tilgang, som medarbejderne anlægger

over for borgerne i deres daglige arbejde, men vender i stedet dette anerkendende blik mod dem selv og deres arbejde.

*"Anerkendelse er enormt vigtigt, især i vores sektor, hvor vi netop ikke selv er gode til at fortælle de gode historier. Også pressemæssigt er det altid de kedelige historier, der kommer på dagsordenen. Vi vil gerne ændre den trend og sætte den gode historie på dagsordenen"* (Marianne strømssted, Leder af plejecentret Nygårds Plads i Brøndby Kommune).

Smileyordningen i Herlev Kommune er et tilsvarende tiltag, der har til formål at synliggøre det gode arbejde og de høje standarder i ældreplejen. "Smiley er et forsøg på åbne op og sige: Kom og kig på os", fortæller centerleder Anne-Grethe Rahbek. Ruth Christensen, der er Social- og Sundhedsdirektør i kommunen, fortæller, at de med smiley-ordningen "gerne vil have de gode historier frem".

"Baggrunden er i virkeligheden de mange historier, der kommer i landets aviser, og som hver eneste gang påvirker Herlev Kommune. Når der kommer en historie fra Norddjurs, så tænker de ældre "Uha, sådan er det sikkert også i Herlev", og medarbejderne får endnu et

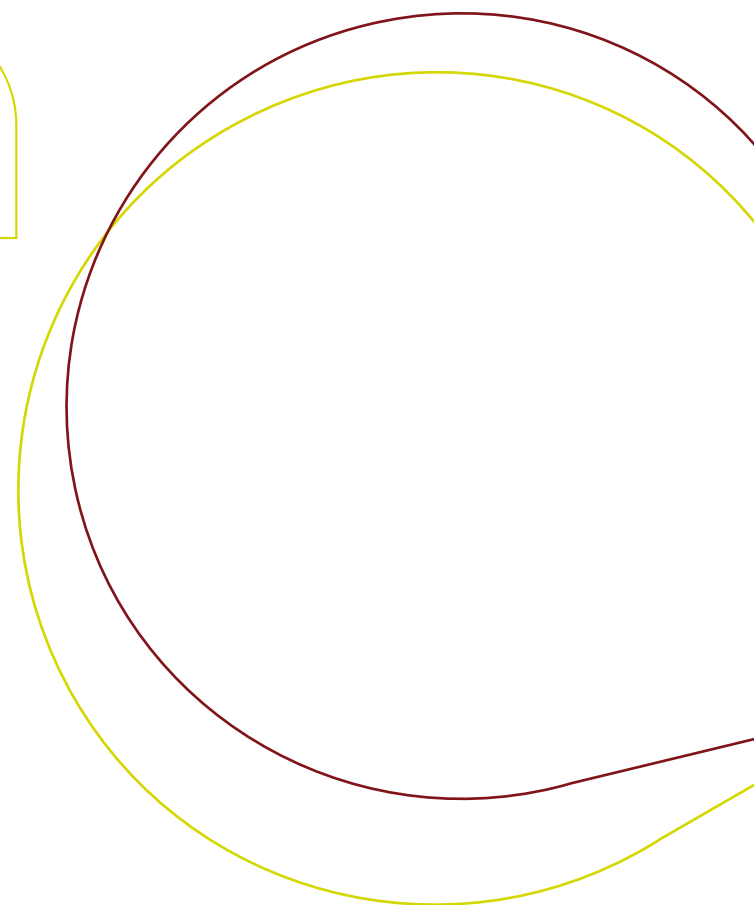
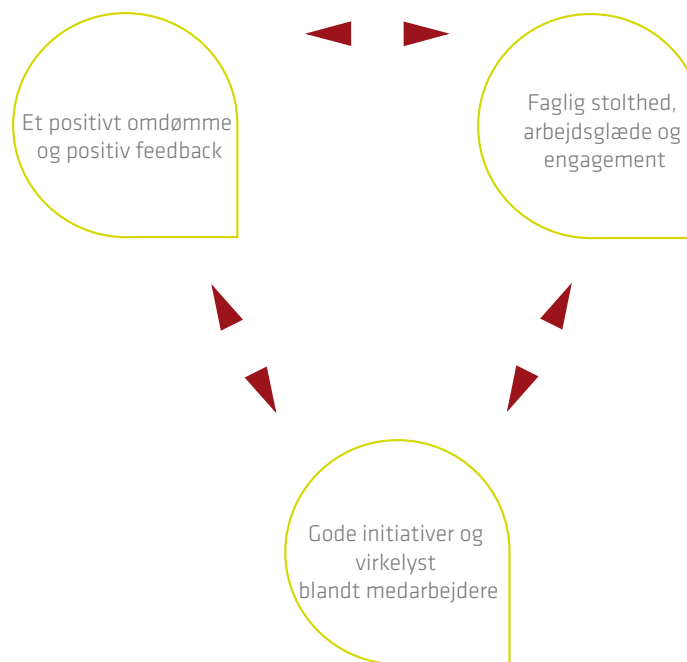
håndkantslag over nakken, fordi ingen kan gøre det godt i det her ældreområde" (Ruth Christensen, Social- og Sundhedsdirektør).

I Brønderslev-Dronninglund Kommune har man med "Folkeskolens Fantastiske Fortællinger" iværksat et lignende tiltag med fokus på den positive historie. Man har besluttet sig for at gøre en indsats for at styrke folkeskolens ansigt udadtil samt højne den generelle kvalitet i skolerne. Der har længe været alt for meget opmærksomhed på de dårlige historier i medierne, og med projektet håber kommunen på at kunne nuancere dette negative billede af skolesektoren.

*"Allerede i den gamle Brønderslev Kommune arbejdede man med en kommunikationspolitik, hvor et af værdiordene var åbenhed. Det betød, at de ville gøre en indsats for at alle medarbejdere og ledere havde en åbenhed over for medier og pressen [...] Vi begyndte med den gode historie i folkeskolen. For at forsøge at være med til at sætte dagsordenen i den lokale presse, fordi der så ofte er fokus på det negative [...] Det skulle være et projekt, der kunne bruges på mange leder og kanter. Vi ville gerne være med til at sætte dagsordenen og komme ud med alle de gode historier. Og så skulle det gerne have et indhold, der gjorde, at alle blev involveret og fik glæde af det, lige fra den enkelte elev op til lærere, ledelse, forældrestyre og det fælles skolevæsen"* (Henning Risager, Direktør for Børn og Kultur).

De gode eller "fantastiske" historier skal indsamles af lærere og elever selv og efterfølgende videreformidles på en internetportal og i bogform. Man planlægger desuden at overføre projektet til andre kommunale sektorer, for hermed at styrke det gode omdømme i hele det kommunale regi.

Lykkes det med tiltag som ovenstående at bedre den kommunale sektors ry, kan det få indflydelse på engagementet blandt de kommunalt ansatte. Det er oplagt, at hvis der blandt borgerne eksisterer en generel påskønnelse af arbejdet i den kommunale sektor, vil det smitte af på medarbejderne og højne deres faglige stolthed og engagement. Dette vil efterfølgende kunne smitte af på arbejdets kvalitet, idet medarbejderne opmuntres til at lægge et større engagement i deres arbejde, og dernæst blot stimulere til yderligere tilfredshed blandt borgerne. Der er igen tale om en positiv vekselvirkning, hvor de positive kvaliteter er selvforstærkende, som illustreret i følgende model.



# Kvalitetsudvikling: Evaluering

I forbindelse med kommunernes kvalitetsudviklingstiltag er evaluering et centralt begreb. Evaluering foretages i vid udstrækning igennem organiserede møder og samtaler eller igennem daglige samtaler i forbindelse med det arbejde, der udføres. Således foretages evalueringer ofte som en løbende dialog imellem kollegaer og ud fra kvalitative parametre, der modsvarer de kvalitative mål, som de enkelte projekter ofte har ved begyndelsen. Eksempler på sådanne målsætninger er at øge livskvaliteten for ældre borgere, at give børn et bedre selvværd eller at øge opmærksomheden på det sociale klima på skolen, som tilfældet var på skolen på Duevej i Frederiksberg Kommune. Derfor evaluerer man også på skolen på Duevej til de obligatoriske MUS-samtaler og ikke efter standardiserede og kvantificerbare parametre.

*"Vi foretager ikke evalueringer, sådan som man forstår evalueringer i dag med grafer og kurver, men vi evaluerer bl.a. igennem vores MUS-samtaler, hvor det her altid har en central plads." (Lærer)*

Ligeledes har man i Hillerød evalueret ved hjælp af interview, som medarbejderne har gennemført med hinanden og efterfølgende artikelskrivning om interviewenes indhold.

*"Vi har valgt ikke at lave en evaluering, der har fokus*

*på målbarhed, som kan beregnes eller dokumenteres. Så det er resultater, som man har fået dem beskrevet af deltagerne. En udfordring er, at skriftlighed ikke er pædagogers stærkeste side. Det er både noget kulturelt og tidsmæssigt. Men de er pisse gode til at snakke, så vi lod dem i stedet interviewe hinanden og så bagefter lave en artikel om den anden institution." (Stina Hendrup, pædagogisk konsulent i Hillerød Kommune).*

Af de indsamlede kvalitetsudviklingsprojekter fremgår det derfor også, at standardiserede og kvantitative evalueringer og målinger foretages i mindre udstrækning og ofte heller ikke prioriteres højt. Medarbejdere på tværs af de aktuelle projekter udtrykker netop en opfattelse af, at det arbejde, der udføres, og de resultater, der opnås, ofte ikke kan måles direkte. Således er det også holdningen, hos flere af de involverede medarbejdere, at forhold som eksempelvis øget motivation, læringsparathed, social bevidsthed og trivsel ikke kan måles og gøres op i tal og procenter. I stedet fremhæves effekter og resultater som forhold, der kan mærkes eller ses i det daglige arbejde.

*"Vi har fået gladere børn" (Annie Rasmussen, leder af daginstitution i Guldborgssund).*

*"IT'en skal understøtte det faglige og ikke være det faglige indhold, og det gør det jo lidt svært at sige, hvem*

*der har lært hvad, men eleverne er blevet meget fortrolige med alle de ting, de har lavet" (Signe Sloth, lærer på Søndervangsskolen i Favrskov kommune).*

*"Jeg ved ikke, om der er økonomisk gevinst for kommunen, men menneskelig gevinst er der helt sikkert. Det er muligt, at nogen kommer før i plejebolig og dermed er dyrere for kommunen, men det her handler om livskvalitet" (Lena Baungård, Demenskoordinator i Ikast Brande kommune).*

Ligeledes påpeger flere, at mange af de igangsatte tiltag har langsigtede effekter, som ikke nu og her kan udregnes og omsættes til kroner og øre. Derfor er økonomiske besparelser også sjældent et primært formål i kvalitetsudviklingsarbejdet, selvom flere, når de spørges direkte, vurderer, at de enkelte tiltag kan føre til økonomiske besparelser på sigt. I forbindelse med et øget fokus på en tidlig indsats overfor udsatte børn, siger skoleinspektør i Alslev i Varde kommune Claus Rieck:

*"Vi har ingen tal på det. Du kan ikke have tal på, hvor mange børn man har reddet, for det er langsigtet, men vi arbejder på det, fordi vi tror, det er godt."*

Mens sundhedsplejerske Loise Jensen siger:

*"Det er ikke i overmorgen resultaterne kommer, for det er*



*langsigtet. Man kan ikke smide om sig med tal i forhold til sådan noget her. Det er bløde værdier."*

Den samme pointe fremføres af FOKUS-ambassadør Lena Schmidt i forbindelse med indsatsen overfor type 2 diabetes.

*"Man har lavet en undersøgelse, der viser, at man har fundet nogen, som har type 2, som man ikke vidste havde det, og det kan man jo sige, at det er billigere end, hvis man først havde opdaget det senere, men det er jo langsigtede effekter, vi snakker om"* (Lena Schmidt, FOKUS-ambassadør i Haderslev kommune).

Således står det også klart, at standardiserede og kvantitative målinger ofte ikke anvendes, fordi de involverede initiativtagere og medarbejdere er tæt på den praksis, som er udsprunget af et nyt tiltag. Mange af disse initiativtagere og medarbejdere kan betegnes som ildsjæle, der lægger et stort engagement i deres arbejde, og som derfor også har en tæt tilknytning til praksis. Af samme grund kan eventuelle justeringer og forbedringer foretages løbende i forhold til den målgruppe, der arbejdes med. I den forbindelse er det en væsentlig pointe, at netop målgruppen og kvalitative mål for netop den er det centrale for disse ildsjæle og ikke besparelser for samfundet på et overordnet plan. Sådanne fokuspunkter ville muligvis have haft en mere central plads, hvis de involverede parter i højere grad

havde udgjort kommunaldirektører eller andre personer, der beskæftiger sig med økonomiske spørgsmål.

Enkelte projekter står dog frem som eksempler på, at kvantitative målinger på besparelser er foretaget. I Morsø kommune har man i forbindelse med Villa Ville Kulla beregnet, at de børn, der bor i huset koster 400.000 årligt mod 1,8 millioner kroner, som før har været tilfældet. En sådan besparelse er ifølge personalet i huset revolutionerende på området, hvor udgifterne til anbringelse af børn er et omdiskuteret emne. Også i Gentofte kommune har man i ældreplejen anvendt kvantitative målinger på effektivitetsstigning i hjemmeplejens arbejde. Således har man efter indførelsen af et webbaseret værktøj, der samler de ideelle arbejdsprocesser, målt en øget ansigt til ansigt tid med borgeren på 5 %, mens man også har registreret et fald i timepriserne på hjemmeplejens ydelser.

Også andre af de tiltag, som undersøgelsen her behandler, benytter sig af standardiserede målinger af effekter og resultater omend i mindre udstrækning og i mindre systematiseret grad. Oftest foretages disse målinger på tiltag, der sigter på kompetenceudvikling af medarbejdere, mens de resultater, som en sådan kompetenceudvikling kan føre til, vurderes ud fra kvalitative parametre. Eksempelvis har man i projekt FOKUS i Haderslev Kommunes ældrepleje anvendt

tests af medarbejdernes viden efter gennemførte kurser om type 2 diabetes, mens man i Greve kommune har foretaget målinger på medarbejdernes skriftlige kompetencer efter læse-, stave- og skrivekurser. På ældreområdet har man desuden ved flere tiltag foretaget kvantitative brugerundersøgelser af borgernes tilfredshed med hjemmeplejens ydelser. Også i Herlev evaluerer man med smiley-ordningen efter princippet om karaktergivning på praktiske ydelser. Det vil sige, at ydelser som rengøring og pleje, men også trivsel og omgangstone vurderes ved hjælp af karakterer for ydelsens kvalitet. Dog understreger socialdirektør Ruth Nielsen, at Smiley-karaktergivningen skal ses i tæt sammenhæng med ældrecentrenes "Etiske regnskab", som er en kvalitativ værdianalyse blandt medarbejdere og brugere, mens chef for ældreområdet Jan Munk siger: *"Smiley kan ikke stå alene. De er et supplement"*. Således fremgår det også af de mange belyste tiltag, at kvantitative målinger ikke alene kan indfange kvaliteten i det kommunale arbejde, og at de resultater, som de forskellige indsatser fører til, i en lang række tilfælde ikke kan kvantificeres eller først kan kvantificeres efter længere tid.

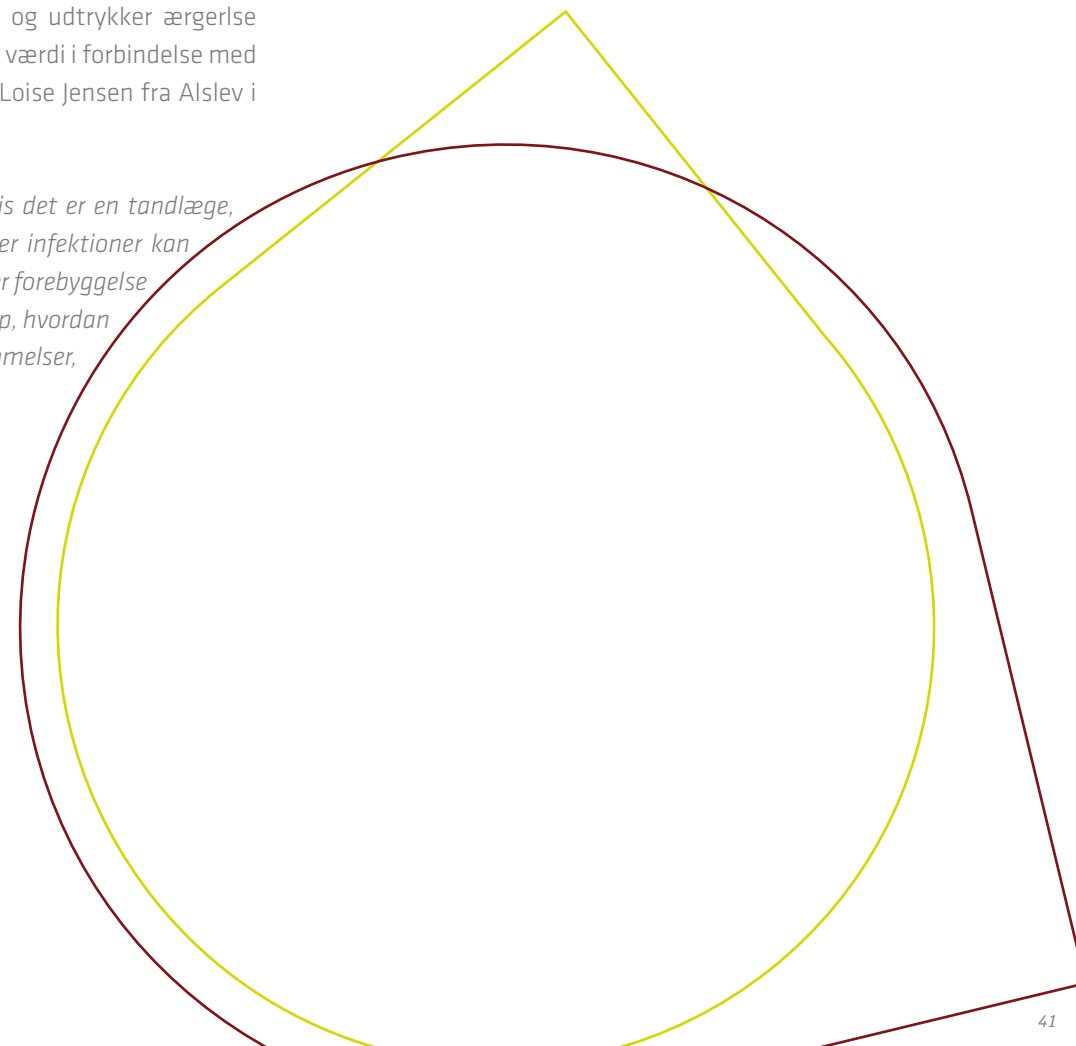
Enkelte tiltag tjener som eksempler på, at en vis systematik anvendes i evalueringen af et projekt. I den forbindelse fremhæves vigtigheden i at få lagt et objektivt blik på sit arbejde, da et sådant kan skabe en øget bevågenhed omkring faglige problematikker,

unødvendige konflikter og uhensigtsmæssige vaner i arbejdet. Således benytter nogle kommuner sig af uafhængige konsulenter, der kan give en objektiv evaluering af arbejdspladsens metoder og praksis, når denne er stødt ind i nogle vanskeligheder. I Gribskov har man eksempelvis valgt at uddanne pædagoger til at varetage en uafhængig kvalitetsevaluering i de forskellige dagpasningsinstitutioner. *"Når man har været ansat i en virksomhed i ti år, kan det være lidt svært at se kritisk på sig selv"*, som vicekommunaldirektør Inger Marie Vynne beskriver det. Et andet eksempel er et resultatløst projekt i Aalborg Kommune, hvor lønbonusen blev udløst på baggrund af en tilsvarende kvalitativ evaluering. Her var det primære mål med evalueringen netop at skabe opmærksomhed på eget arbejde og opfordre pædagogerne til en gensidig evaluering i det daglige arbejde.

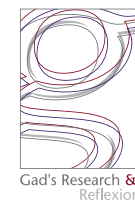
*" Det at arbejde så systematisk med evaluering på de her [...] områder, det var jo ny tankegang. Generelt var der ikke udviklet nogenevalueringemetoder på de her områder, ergo var man nødt til at udvikle det. Man er nødt til at kravle, før man kan gå. Det fungerede som en proces. Så det er ikke resultatkrav som i en privat virksomhed, det kan vi jo ikke gøre i en børnehave"* (Poul Erik Jensen, kvalitetschef i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen).

Evaluering foregår således i vid udstrækning i kommunerne i forbindelse med kvalitetsudvikling. Flere af de involverede i undersøgelsen fremhæver, som det fremgår, den kvalitative og løbende evaluering som den mest fremherskende og udtrykker ærgerlse over, at tal ofte tillægges størst værdi i forbindelse med evaluering. Sundhedsplejerske Loise Jensen fra Alslev i Varde kommune pointerer:

*"Det er altid et problem, for hvis det er en tandlæge, kan man tælle huller, hvis det er infektioner kan man lave en kurve, men det her er forebyggelse og det har altid været vores kamp, hvordan vi skal komme videre på fornemmelser, for det dur jo slet ikke i dag."*



Klik ind på [www.kommunale-kvaliteter.dk](http://www.kommunale-kvaliteter.dk)  
hvor du kan læse og downloade  
baggrundsmaterialet på god praksis eksemplerne.



**JUST DIFFERENT**