

Fælles Praksis på Kofoedsminde



Fælles Praksis på Kofoedsminde

©DEFACTUM, Region Midtjylland, 2022

Emneord:

Version: 1.0

Versionsdato: 15. marts 2022

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

Specialkonsulent Kirsten Overgaard (kirsten.overgaard@stab.rm.dk)

Chefkonsulent Morten Greve (morten.greve@stab.rm.dk)

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: defactum@rm.dk

Hjemmeside: www.defactum.dk

Publikationen kan downloades fra www.defactum.dk.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	RESUMÉ	1
2	INDLEDNING: FÆLLES PRAKSIS PÅ KOFOEDSMINDE	3
2.1	Om Kofoedsminde	3
2.2	Indsatsteori for Fælles Praksis	4
3	OM EVALUERINGSUNDERSØGELSEN	10
3.1	Evalueringsdesign.....	10
3.2	Datagrundlag	12
4	BEBOERINDDRAGELSE OG -RESSOURCER	15
4.1	BUS-samtaler	15
4.2	Platform for indsats	20
4.3	Opsamling	21
5	KONFLIKTHÅNDTERING OG MESTRINGSFOKUS	22
5.1	Low Arousal	22
5.2	Tryghedsplaner	23
5.3	Magtanvendelser m.m.	26
5.4	Opsamling	31
6	BEBOERENS FORTÆLLING, BEBOERENS MÅL?	33
6.1	Narrativ tilgang: beboerens fortælling	33
6.2	Beboerens delmål	35
6.3	Opsamling	43
7	ØVRIGE FAGLIGE OG ORGANISATORISKE RESULTATER	45
7.1	Medarbejdertrivsel	45
7.2	Ansvar for opgaver	48
7.3	Sygefravær og brug af vikarer	49
7.4	Samarbejdsrelationer med kommunerne	50
7.5	Opsamling	51
8	EVALUERING PÅ AFDELINGSNIVEAU	52
8.1	Højbo 2	52
8.2	Højvang	55
8.3	Merkur	59
8.4	Pluto	62
8.5	Opsamling	65
9	EVALUERINGSMÆSSIGE KONKLUSIONER	67
9.1	Evaluering af implementering og faglig indsats	67
9.2	Nyt blik på indsatsteorien for Fælles Praksis	71
10	LITTERATUR	72

1 Resumé

Denne evalueringsundersøgelse belyser erfaringer og resultater indhøstet i perioden 2019-2021 i forbindelse med implementering af et nyt fagligt ståsted for den sikrede institution Kofoedsminde under overskriften "Fælles Praksis". Nedenfor opsummerer vi undersøgelsens konklusioner i helt kort form.

Implementeringsstatus og -kvalitet

Implementeringen af visse af komponenterne i Fælles Praksis er kommet langt i evalueringsperioden. Det gælder i særdeleshed "Beboerudviklingssamtaler" (BUS-samtaler). Andre elementer – fx "Platform og indsats", "Tryghedsplanen" og delmål med høj grad af beboerinddragelse og -medejerskab – er endnu ikke fuldt implementeret på afdelingerne.

Data tegner et billede af en implementeringsproces, som har gjort mærkbare fremskridt på alle fire afdelinger. Omvendt udestår der især på nogle af afdelingerne endnu en del arbejde, før man kan sige, at implementeringsmålsætningerne er opfyldt. Covid-19-pandemien har direkte og indirekte haft stor betydning i den forbindelse. Implementeringsarbejdet er dog nået langt nok til, at *potentialet* i Fælles Praksis er blevet underbygget i løbet af evalueringsperioden.

Værdiskabelse for beboere

Via BUS-samtalerne og det efterfølgende delmålsarbejde er der potentiale for en voksende grad af selv- og medbestemmelse for beboerne. Flere beboere har fået opmærksomhed på deres delmål via BUS-samtalerne og der sker også forandringer i delmålene i retning af mere beboerinvolvering. Der er således positive tegn i forhold til beboerdialog og -samarbejde, men der er stadig en del arbejde at gøre før potentialet er realiseret.

Selve BUS-samtalen rummer også et stort potentiale i forhold at forstå beboerens perspektiv. Ledelserne fremhæver, at de kan identificere en forandring i beboersynet i den samlede medarbejdergruppe. Interview med beboerne viser ikke et entydigt billede af, om BUS-samtalerne medfører en oplevelse af højere grad af selv- og medbestemmelse, men et interessant perspektiv er, at der er en større andel af de interviewede beboere, der oplever at have mindst en person i medarbejder- eller ledelsesgruppen, som man har en tillidsfuld relation til. Dette er en vigtig trædesten for arbejdet med den enkeltes trivsel og livsmestring.

Med til den direkte værdiskabelse for beboerne hører også bedre konflikthåndtering og færre voldsepisoder og magtanvendelser. Der kan ikke påvises en nedadgående tendens for BVC-vurderingerne, hvor beboerne vurderes i høj risiko for at udøve vold. Magtanvendelserne har haft en faldende tendens fra 2018 frem til og med 2020, hvorefter gennemsnittet på tværs af de fire afdelinger er stigende, dog primært pga. en afdeling med en kraftig stigning. Evalueringen viser endvidere, at der er sket en stigning i anvendelsen af dialogorienterede tilgange til at stoppe konflikten, dog ikke for den ovenfor nævnte afdeling.

Det har ikke været muligt i forbindelse med den praksisnære afprøvning at lave en klar konklusion om der er skabt bedre progression i beboerforløb. Her er afprøvningsresultaterne for usystematiske og den generelle implementering af Fælles Praksis på et for tidligt stadie.

Specifikke faglige resultater

De forventede specifikke faglige resultater af Fælles Praksis vedrører delmålsarbejdet på afdelingerne. Andelen af delmålsformuleringer, som tyder på, at det enkelte delmål har en høj grad af beboerinvolvering og -medejerskab, er steget betydeligt mellem 2017-2018 og 2020-2021. Til gengæld ser vi ikke klare tegn på, at delmålene har ændret fokus mod delmålstyper, som mere tydeligt udspringer af beboerens eget perspektiv og egne livsønsker.

Vores interview med ledere og medarbejdere underbygger, at beboerinddragelse i delmålsarbejdet har fået en højere prioritering. En del informanter tager dog forbehold for, at det er vanskeligt at opnå beboermedejerskab i forhold til visse delmål. Og især afdelingslederne peger på, at området stadig har brug for fokus og prioritering. Vores beboerinterview viser kun i ringe grad en tendens i retning af øget oplevelse af inddragelse og medejerskab i egne delmål.

Generelle faglige og organisatoriske resultater

Data underbygger, at elementer i Fælles Praksis som fx BUS-samtaler, Tryghedsplaner, Platform for indsats giver gode mulighed for at få et mere kvalificeret blik på beboeren, ligesom de skaber rum for faglig refleksion og videndeling. De peger til gengæld ikke entydigt på, at de forventede generelle organisatoriske effekter er indtruffet. Medarbejdertrivselsundersøgelserne i 2019 henholdsvis 2021 viser ikke en generelt øget tilfredshed på tværs af de fire deltagende afdelinger. Dog er der øget grad af delegation fra ledernes side, ligesom medarbejderne på to ud af fire afdelinger (Pluto og Højvang) i øget grad oplever, at ledelsen har tiltro til, at medarbejderne løser deres opgaver på en god måde.

Sygefravær og brug af vikarer har ikke været faldende set i gennemsnit på tværs af de fire afdelinger. Der ses en stigning i sygefravær i 2020, hvilket kan skyldes coronapandemien. Dog er niveauet for sygefravær faldende fra udgangspunktet på over 9 sygefraværsdage på Højbo 2 og Merkur til at være tæt på gennemsnittet på 6,4 sygefraværsdage i 2021.

Samarbejdsrelationen med kommunerne vurderes af tre ud af fire ledere til at være forbedret og kan til dels skyldes strukturelle ændringer i form af at koordinatorene står for det skriftlige produkt til kommunerne. Det vurderes dog også, at Fælles Praksis har betydning for det faglige ståsted og for kommunernes syn på Kofoedsminde.

Nyt blik på indsats teorien for Fælles Praksis

Giver erfaringer og viden opbygget gennem evalueringsforløbet grundlag for væsentlige justeringer i den overordnede forståelse af indsatsen? Det korte svar er "nej". Som beskrevet ovenfor resterer der endnu et betydeligt implementeringsarbejde, før man kan tale om fuld implementering af Fælles Praksis. Processen er dog kommet langt nok til, at man kan foretage en *foreløbig* vurdering af, om det forventede potentiale i modellen som helhed faktisk er til stede. Det synes at være tilfældet. Der har med andre ord indtil videre ikke vist sig at være centrale faglige antagelser i indsats teorien, som ikke holder stik i praksis. Evalueringsundersøgelsen giver ikke anledning til at pege på et væsentligt behov for tilpasning i indsats teorien.

2 Indledning: Fælles Praksis på Kofoedsminde

Denne rapport formidler viden opbygget i et evalueringsprojekt gennemført af DEFACTUM¹ med fokus på den socialpædagogiske indsatsplatform "Fælles Praksis". Fælles Praksis er udviklet på den sikrede institution Kofoedsminde i Region Sjælland, og evalueringen sigter på indsatsens indhold såvel som på implementeringserfaringer samt borgeroplevede, faglige og organisatoriske virkninger af indsatsen.

I dette kapitel introducerer vi kort til Kofoedsminde og til Fælles Praksis som afsæt for at beskrive evalueringens fokus, design og datagrundlag i det følgende kapitel.

2.1 Om Kofoedsminde

Kofoedsminde er som sikret institution forpligtet til at modtage voksne borgere med udviklingshæmning fra hele Danmark med dom til anbringelse i en sikret afdeling (domstype 1) samt udviklingshæmmede borgere med en kombinationsdom, domstype 2, hvor kommunerne har fundet begrundelse for administrativt at overføre borgeren fra en åben til en sikret afdeling. Endvidere modtager Kofoedsminde borgere, som skal i varetægtssurrogat (Socialstyrelsen, 2018:35).

Region Sjælland er driftsherre for Kofoedsminde. I juni 2018 var der 44 sikrede pladser og tre sikrede særforanstaltninger (Socialstyrelsen, 2018:36). I 2021 er der 16 sikrede afdelinger og 79 sikrede pladser samt en åben afdeling.² Der er således sket en betydelig udvidelse af antal sikrede pladser i løbet af en relativt kort årrække.

Kofoedsminde drives efter servicelovens § 108 om længerevarende ophold i boformer med tilbud om socialfaglig hjælp. Borgerne har som hovedregel begået personfarlig eller anden grov kriminalitet, men har samtidig udviklingshæmning, så de vurderes uegnet til straf. Kofoedsminde arbejder således i spændingsfeltet mellem straffeloven og serviceloven: De berørte borgere er vurderet uegnet til almindelig fængselsstraf og skal ydes socialfaglig støtte og behandling efter servicelovens bestemmelser i sikret regi.

Det er i dette lys, Fælles Praksis skal forstås. Med Fælles Praksis har Kofoedsminde udtaget socialpædagogisk praksisviden og -læring opbygget over lang tid, og forsøgt at samle og kvalificere denne i en sammenhængende model for indsats på institutionen.

Om Fælles Praksis

Fælles Praksis er betegnelsen for Kofoedsmindes sammenhængende socialpædagogiske ståsted – der tænkes her på alt fra det fælles værdigrundlag beskrevet i publikationen 'Det står vi for' (Kofoedsminde, 2021a), over de primære faglige tilgange på stedet, til konkrete metoder og redskaber i indsatsen.

Arbejdet med Fælles Praksis tog sit afsæt tilbage i 2017, hvor Kofoedsminde igangsatte en afdæknings-, afprøvnings- og udviklingsproces, som i første omgang strakte sig over to år. I 2017-2018 arbejdede 50 medarbejdere og ledere med at finde bidrag til en virkningsfuld

¹ DEFACTUM er Region Midtjyllands forsknings- og udviklingsvirksomhed – jf. www.defactum.dk.

² Se <https://kofoedsminde.dk/om-kofoedsminde/sikrede-afdelinger>

indsats for borgerne. Dette arbejde fortsatte i 2018-2019 gennem et udviklingsforløb med tre deltagende afdelinger, hvor fokus var på afprøvning og tilretning. Et centralt produkt af denne proces var en samlet, opdateret indsatsbeskrivelse under overskriften "Fælles Praksis 2.0", som blev offentliggjort i sommeren 2019 (Kofoedsminde 2019).³

Det er gennemgående i publikationerne vedrørende Fælles Praksis, at Kofoedsminde ønsker at møde beboerne mest muligt anerkendende, nysgerrigt og inddragende og med udgangspunkt i Kofoedsmindes værdier (se Kofoedsminde 2021 og 2021a). Fælles Praksis har derudover to hovedspor i afsættet for indsatsen: (1) beboerens evne til at mestre affekt og (2) beboerens evne til at mestre egen hverdag og eget liv bredt betragtet. 2019-publikationen beskriver den arbejdsmodel, som danner rammen om Fælles Praksis. Konkret indgår der følgende overordnede elementer i modellen:

- Afsæt i **viden om og forståelse af** den enkelte beboers personlighed og forhold – bl.a. via redskabet "Platform for indsats"
- Arbejdet med beboerens **livsmestring** – bl.a. via "beboerudviklingssamtaler" (BUS-samtaler)
- Arbejdet med beboerens **affektmestring** – bl.a. via fælles udvikling af "Tryghedsplaner" for beboeren
- Samarbejdet med beboeren om opstilling af **dynamiske delmål og indikatorer**, der afspejler ovenstående.

Denne forståelsesramme og dens forskellige elementer afspejler sig i høj grad i denne rapport's disponering og indhold.

2.2 Indsatsteori for Fælles Praksis

Evalueringsprojektet er som sagt gennemført med afsæt i Fælles Praksis 2.0, men som led i den indledende proces har vi prioriteret at foretage en udfoldning af grundtanker og faglige elementer i Fælles Praksis i samarbejde med ledere og medarbejdere fra Kofoedsminde. Vi har i denne proces trukket på elementer fra DEFACTUM's insatsteorikoncept (DEFACTUM 2021). En insatsteori er en struktureret indholdsbeskrivelse af en faglig indsats, der bl.a. kan understøtte implementeringsprocesser og fungere som afsæt for udformning af evalueringdesign, -spørgsmål og -indikatorer.⁴ Det er ikke en udtømmende beskrivelse af Fælles Praksis, men et redskab til fokusering af evalueringen.

Konkret drejer det sig om tre elementer, som vi uddyber i det følgende: Den logiske model, de faglige antagelser og indsatsens væsentlige implementeringsfaktorer.

Logisk model

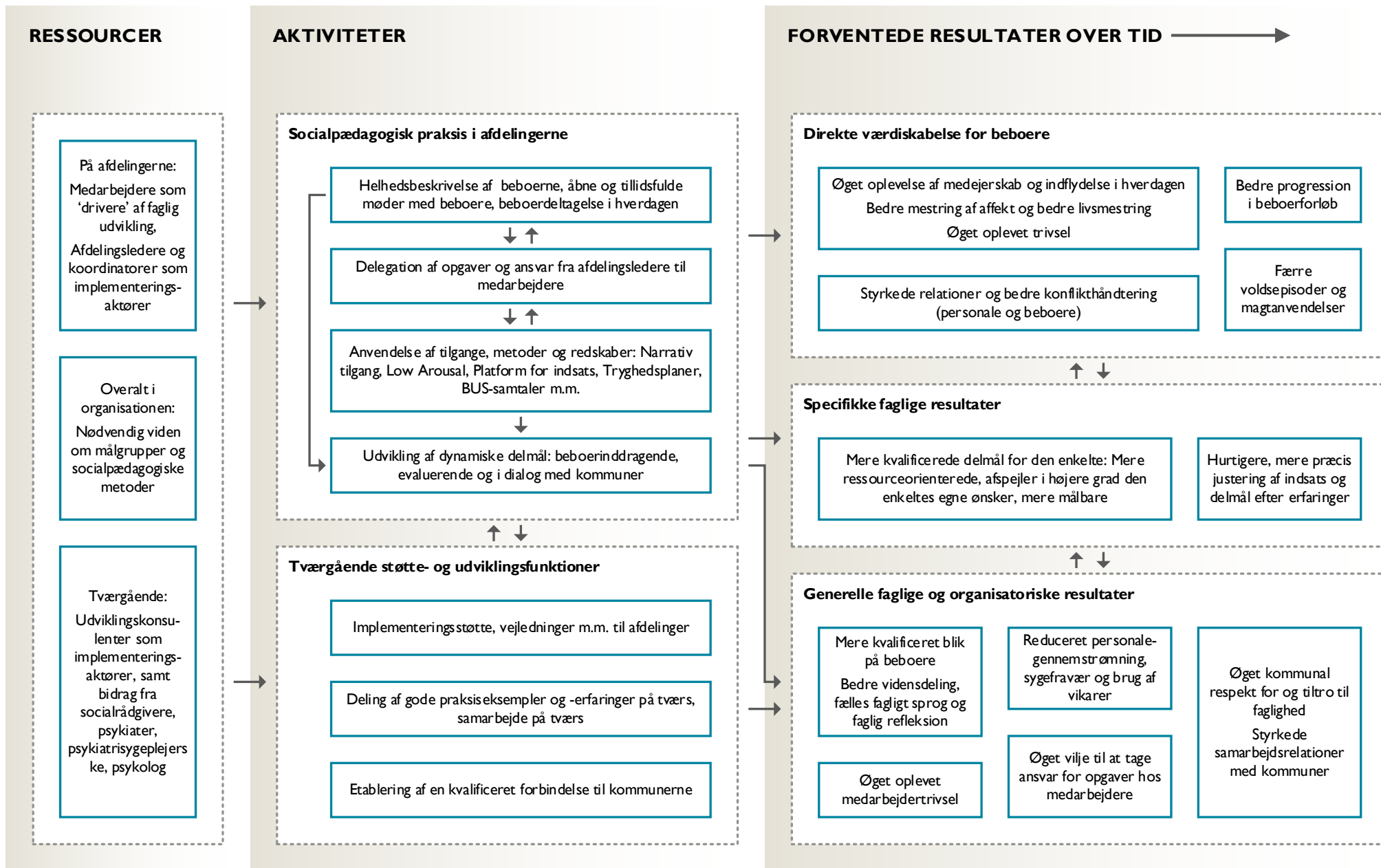
De forventede sammenhænge i indsatsens faglige kerne beskriver vi i visuel form som et flowdiagram – en logisk model. Den logiske model viser, hvordan man omsætter ressourcer

³ Publikationen kan hentes på Kofoedsmindes hjemmeside (bl.a. sammen med en beskrivelse af institutionens værdigrundlag): <https://kofoedsminde.dk/faelles-praksis/a>

⁴ Det fulde koncept samt dets forsknings- og vidensgrundlag er indgående beskrevet i dette metodenotat: www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=971&pageId=309986

til faglige aktiviteter, som på sin side skal give anledning til forventede resultater for indsatsens målgrupper. Den logiske model for Fælles Praksis er vist i Figur 1 nedenfor.

Figur 1 – Logisk model for Fælles Praksis



Som vist i figuren til venstre trækker arbejdet med Fælles Praksis på tre typer af **ressourcer**. For det første er Kofoedsmindes afdelinger naturligvis omdrejningspunktet for udvikling og levering af indsatsen – dvs. medarbejderne, som har den primære direkte kontakt til beboerne, og afdelingsledere og -koordinatorer, som har en vigtig opgave med at understøtte og følge op på implementeringsprocessen. For det andet forudsætter Fælles Praksis, at der rundt omkring i organisationen findes den generelle viden om både socialpædagogiske metoder og målgrupper, som er nødvendig for at kunne lykkes med implementering og fastholdelse af indsatsen. Sluttelig indgår der et bidrag fra forskellige tværgående aktører på Kofoedsminde. Først og fremmest institutionens lille gruppe af udviklingskonsulenter, som varetager undervisnings- og vejledningsopgaver, men også andre fagpersoner blev nævnt i forbindelse med vores indledende indsatskortlægning (bl.a. socialrådgivere, psykiater, psykolog m.m.).

Den midterste del af figuren viser indsatsens **faglige aktiviteter**. Der er to overordnede kategorier i modellen: socialpædagogisk praksis på afdelingerne og tværgående støtte- og udviklingsfunktioner. Praksisdelen handler især om dialog med, opbygning af viden om og inddragelse af beboerne; om øget ansvarlighed og myndighed hos medarbejderne; om anvendelse af socialfaglige tilgange, metoder og redskaber (herunder bl.a. Den Sociale Platform, BUS-samtaler og Tryghedsplaner); og om samarbejdet med beboerne om udvikling af dynamiske delmål i indsatsen. Den tværgående del vedrører den undervisning og vejledning, som ydes til afdelingerne af Kofoedsmindes udviklingskonsulenter; afdelingernes arbejde med at beskrive og dele gode praksiseksempler, internt og på tværs; samt udvikling af gode samarbejdsrelationer med beboernes hjemkommuner.

Til højre i figuren ses de **forventede resultater** af indsatsen. Her er der tre kategorier. Vigtigst er naturligvis den direkte værdiskabelse for beboerne, som omfatter øget oplevet medejerskab og indflydelse, øget affekt- og livsmestring samt øget trivsel. Med til denne kategori hører også styrkede relationer mellem beboere og personale, færre konflikter og magtanvendelser på Kofoedsminde og, over tid, bedre progression i forhold til mål og delmål i indsatsen for beboerne. Den anden kategori vedrører specifikke faglige resultater, herunder primært bedre beboerinddragelse og kvalitet i arbejdet med dynamiske delmål som omdrejningspunkt for indsatsen. Sluttelig forventes der en række faglige og organisatoriske resultater af mere generel karakter. Herunder kvalificering af personalets syn på beboerne samt bedre kollegial vidensdeling, refleksion og afstemning. Der er desuden forventninger om øget trivsel og ansvarlighed i medarbejdergruppen, og dermed også mindre personalegennemstrømning og sygefravær. Som et sidste punkt forventer Kofoedsminde at se en positiv afsmitning på samarbejdet med kommunerne og disses respekt for og tiltro til institutionen.

Faglige antagelser

En beskrivelse af indsatsens faglige antagelser sigter på at uddybe, *hvorfor* man tror, at ressourcer og aktiviteter vil føre til de forventede effekter. Den logiske model beskriver en kæde af årsagssammenhænge, som er værdifuld i forbindelse med planlægning af en evaluering, i og med at kasserne i figuren understøtter udvikling af indikatorer og dataindsamling. De faglige antagelser bidrager til gengæld ved at 'åbne' pilene mellem kasserne. Hvori består den virksomme kerne i indsatsen? Hvad er de virksomme elementer? Hvorfor tror vi, at indsatsen vil virke?

I forbindelse med den indledende indsatskortlægning blev der udpeget fem faglige antagelser af særlig vigtighed i forhold til udviklingen af Fælles Praksis:

1. Beboerne er **individier** med forskellige behov, ønsker og forudsætninger. En velfungerende indsats fra Kofoedsminde skal afspejle dette. Vejen til bedre faglig målopfyldelse går via bedre kendskab til beboeren og vedkommendes liv og via styrket fokus på beboernes motivation, ressourcer og potentialer set i forhold til deres problemer, svagheder og udfordringer.
2. Det har betydning at have en **fælles, tydelig faglig bane** at spille på (værdier, menneskesyn m.m.), som virker handlingsanvisende – "det vi gør". Et opgør med en 'fejlfinderkultur' i forhold til beboere er fx en central del af værdigrundlaget i Fælles Praksis. Fælles Praksis forudsætter samtidig, at medarbejderne vil udfordre deres egne normer i synet på beboerne.
3. Hos **medarbejderne** er udøvelse af fantasi og indlevelsessevne i mødet og dialogen med beboerne en forudsætning. Som medarbejder skal man møde beboerne med ydmyghed, lydhørhed og opmærksom sansning. Man skal ikke have projekter på beboernes vegne.
4. At lykkes med Fælles Praksis forudsætter, at **afdelingslederne** formår at træde ud af rollen som instruktør og beslutningstager såvel som "brandslukker". Fælles Praksis stiller krav om en ændret ledelsesstil, hvor fokus primært er på at facilitere systematisk socialfagligt arbejde.
5. Reel og bred **personaleinvolvering** er afgørende i forhold til at få kvalitet i det skriftlige arbejde (handleplan, delmål m.m.). Især giver konkretisering af den enkelte beboers delmål med individuelle indikatorer en værdifuld fælles retning.

De faglige antagelser har haft indflydelse på dataindsamlingen til evalueringsundersøgelsen, og vil desuden blive genbesøgt i forbindelse med konklusionskapitlet.

Implementeringsfaktorer

En vigtig del af en indsatssteori er, som et sidste punkt, selve implementeringen af indsatsen, indkredsningen af implementeringsgrundlag og -risici. Det, vi i denne sammenhæng under ét vil kalde implementeringsfaktorer. Hvad skal der til for at lykkes med en implementering af indsatsen? Hvad kan hæmme en vellykket implementering? Eller måske fremme den?

I den indledende fase udfordrede vi derfor ledere og medarbejdere til at overveje, hvad de ser som de vigtigste implementeringsfaktorer i arbejdet med Fælles Praksis. Resultatet af disse refleksioner er vist i Tabel 1 nedenfor.

Tabel 1 – Implementeringsfaktorer i forbindelse med Fælles Praksis

Kategori	Implementeringsfaktor
Ledelse	Kan Kofoedsmindes afdelingsledere i praksis nytænke egen rolle? Kan de gå ind i implementeringsarbejdet med den nødvendige vedholdende prioritering og tydelighed, som er en forudsætning for at lykkes med Fælles Praksis?
Medarbejdere	Kan afdelingernes medarbejdere i praksis sætte sig ud over egne etablerede normer og holdninger, egen normativitet, i mødet med beboerne?

Involvering	Beslutningen om at nedsætte store arbejdsgrupper samt afholde møder med bred deltagelse som led i udviklingsarbejdet vil fremme medarbejdernes engagement.
Proces	At udvikle og implementere en fælles faglig platform som Fælles Praksis er et stort og langvarigt arbejde. Vedholdende, tæt implementeringsstøtte fra udviklingskonsulenter er en forudsætning for at lykkes med Fælles Praksis.
Organisation	Afdelingernes indbyrdes forskelligheder kalder på forskellige tilgange og tidshorisonter i forbindelse med implementeringsforløbet. Kofoedsminde er en arbejdsplads med mange 'ildebrande' i det daglige, og det kan være svært at holde fokus. Hvad betyder opdelingen i vagthold (med nattevagt) for muligheder for at implementere Fælles Praksis? Og hvad betyder brugen af vikarer?
Eksternt samarbejde	Spekulerer visse kommuner i at fastholde borgere på Kofoedsminde (jf. objektiv finansiering af ophold på baggrund af type 1-dom)? Det er erfaringsmæssigt varierende, hvor aktivt den enkelte kommuner går ind i og støtter op om arbejdet med mål og delmål, progression osv. Jo tydeligere Kofoedsminde går ind i arbejdet med beboerens progression, jo mere sandsynligt er det, at kommunen spiller aktivt med. Hvad betyder omverdenens syn på og forventninger til Fælles Praksis? Herunder kommunerne, men også bl.a. Region Sjælland og Socialtilsyn Øst.

De følgende kapitler vil kaste lys på om og på hvilken måde ovenstående, forventede implementeringsfaktorer har haft væsentlig betydning i praksis i løbet af den periode, evalueringen dækker.

3 Om evalueringsundersøgelsen

I januar 2019 sendte Region Sjælland en forsknings- og evalueringsopgave knyttet til Fælles Praksis i udbud. Baggrunden for udbuddet var Kofoedsminde's plan om at implementere, videreudvikle og forankre Fælles Praksis i perioden fra slutningen af 2018 til 2022. Region Sjælland ønskede at få dokumenteret og evalueret dette forløb.

DEFACTUM blev udpeget til at løfte opgaven og har således stået for at evaluere Fælles Praksis med forskellige former for dataopbygning og -indsamling fra sommeren 2019 til efteråret 2021. Denne rapport udgør den primære skriftlige formidling af viden fra evalueringsprojektet.

Evalueringen har haft særligt fokus på fire af Kofoedsminde's 17 afdelinger: to afdelinger, som indgik i udviklingsforløbet i 2018-2019, samt to afdelinger, der skulle i gang med undervisning i og implementering af Fælles Praksis ved evalueringsstart. De fire afdelinger havde med andre ord forskellige udgangspunkter ved igangsætning af evalueringen – et bevidst valg med henblik på at få bredde i implementeringsevalueringen. Fælles Praksis har dog udviklet sig i løbet af evalueringsperioden. Både i den forstand, at der undervejs er udarbejdet uddybende beskrivelser af tilgange, metoder og redskaber, og ved at der er kommet nye elementer til. De to afdelinger, der deltog i den indledende udviklingsproces, har fx haft behov for at opdatere sig i forhold til redskabet Den Sociale Platform, som er kommet til efter det oprindelige udviklingsforløb.

I det følgende beskriver vi evalueringens design, dens overordnede evalueringsspørgsmål samt dens kvantitative og kvalitative datagrundlag.

3.1 Evalueringsdesign

Vi har undervejs i evalueringsarbejdet haft en god, løbende dialog med aktører på Kofoedsminde om undersøgelsens design og dataindsamling. Bl.a. har Kofoedsminde's udviklingskonsulenter betonet, at Fælles Praksis fra deres perspektiv i højere grad handler om organisationens værdier og kultur end om bestemte tilgange, metoder og redskaber. En evalueringsundersøgelse med fokus på værdier og kultur ville dog forudsætte dataindsamlingsformer, som ikke var realistiske inden for undersøgelsens opdrags- og budgetmæssige rammer – fx længerevarende feltstudier med deltagerobservation osv. Vi har derfor valgt at lægge et snit, hvor vi undersøger arbejdet med tilgange, metoder og redskaber på Kofoedsminde som et udtryk for en *omsætning* af værdigrundlaget i Fælles Praksis.

Målet med evalueringsprojektet er at kortlægge og evaluere virkningsteorien i Fælles Praksis: Hvad er de virksomme elementer og den interne sammenhæng i indsatsen? Hvilke gunstige effekter forventes den at få? Og hvilket billede tegner der sig af implementering og værdiskabelse på Kofoedsminde i perioden? Undersøgelsen er med andre ord designet og gennemført som en virkningsevaluering (jf. Dahler-Larsen og Krogstrup 2003).

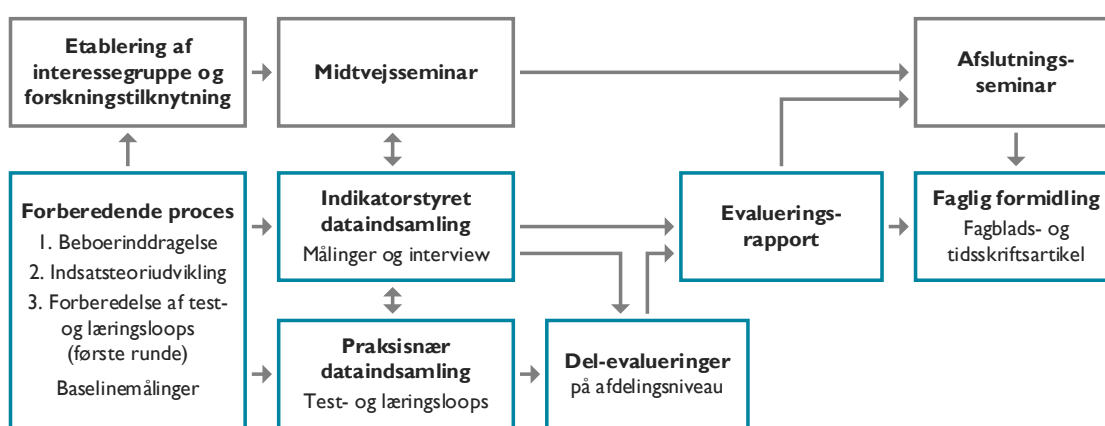
Denne evalueringstilgang har især tre kendetegn: (1) Der tages afsæt i en nuanceret forståelse af indsatsens nærmere indhold (jf. det foregående kapitel); (2) der er både fokus på kvalitet i implementeringen af indsatsen og på indsatsens virkning for målgruppen; (3)

der er opmærksomhed på nuancerne i virkningerne – der spørges, "hvad virker for hvem under hvilke omstændigheder?"

Som vist i Figur 2 nedenfor er designet på den ene side opbygget af en forberedende proces, to overordnede typer dataindsamling og en skriftlig formidlingsdel (de blå kasser nederst i figuren). Dertil kommer på den anden side en eksternt rettet, mundtligt formidlende og inddragende del (de grå kasser øverst i figuren).

Den forberedende proces bestod af et indledende evaluatørbesøg med fokus på at afdække, hvordan beboerne kunne inddrages i evalueringen samt en række workshops. I denne proces blev indsats teorien udviklet, ligesom den praksisnære del af evalueringen blev introduceret og forberedt sammen med de deltagende afdelinger.

Figur 2 – Evaluerings- og formidlingsdesign



Dataindsamlingens hovedelementer er på den ene side en indikatorstyret del bestående af interview med beboere, ledere og medarbejdere samt løbende datafangst på basis af løbende registreringer. De indikatorer, som har været styrende for denne del af dataindsamlingen, er udviklet med afsæt i indsats teorien. Disse data er egnede til at give et overordnet billede af erfaringer med og resultater af Fælles Praksis-implemteringen i de enkelte afdelinger og på Kofoedsminde som helhed.

På den anden side har vi dog også prioriteret at komme tæt på forløbet i de enkelte afdelinger. Det er sket via en praksisnær dataindsamling, hvor vi har tilrettelagt en stribe afprøvningsforløb i tæt samarbejde med de fire deltagende afdelinger. Afprøvningsforløbene har haft fokus på forskellige dele af 'Fælles Praksis-pakken' og giver således en nuanceret indsigt i tiltag, erfaringer, potentialer og udfordringer knyttet til Fælles Praksis, helt tæt på beboerne.

Dataindsamlingen er blevet berørt en del af restriktioner og andre belastninger relateret til covid-19-pandemien. Det gælder især for perioden marts til september 2020, men også i løbet af 2021 har den praksisnære dataindsamling og dele af interviewgennemførelsen været berørt. Vi redegør for de konsekvenser, dette har fået for datagrundlaget, nedenfor i de relevante afsnit.

Den **skriftlige formidling** af viden fra evalueringen sker i form af nærværende rapport, som både giver et tværgående helhedsbillede af forløbet og opdeltede analyser på afdelingsniveau. Der afsøges derudover muligheder for en fagbladsartikel på basis af evalueringens data og analyser til udgivelse i løbet af 2022. Ved evalueringsstart var der også en plan om så vidt

muligt at sikre forskningsmæssig formidling af viden fra projektet i form af en tidsskriftsartikel. Det er aftalt mellem Region Sjælland og Aalborg Universitet, at forskere fra universitetet har adgang til de indsamlede data. Det er dog endnu uafklaret, hvorvidt der vil være basis for en tidsskriftsartikel i lyset af pandemiens indvirkning på datagrundlaget.

Den øverste del af figuren viser den **eksterne mundtlige formidling** fra projektet. Fra projektstart blev der dannet en interessegruppe med deltagelse fra andre sociale tilbud, socialtilsynet, forskningsverdenen og Regions Sjællands socialafdeling. Covid-19-restriktionerne har betydet, at potentialet i dette forum ikke er blevet fuldt realiseret, men der er dog afholdt to virtuelle interessegruppemøder i løbet af projektet. Derudover er der afholdt et midtvejsseminar på Kofoedsminde i juni 2021, mens projektet rundes af med et afslutningsseminar i marts 2022. Begge seminarer har især fokus på formidling og drøftelse af evalueringsresultaterne.

Evalueringsspørgsmål

Undersøgelsen er gennemført med afsæt i fem overordnede evalueringsspørgsmål, som er opstillet nedenfor.

1. Hvad er det nærmere indhold i Fælles Praksis som samlet fagligt ståsted og indsatsmodel på Kofoedsminde?
2. I hvilket omfang og med hvilken kvalitet er indsatsmodellens forskellige elementer blevet implementeret i de fire deltagende afdelinger?
3. I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis givet anledning til direkte værdiskabelse for beboerne på Kofoedsminde – herunder især på de fire afdelinger?
4. I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis skabt specifikke faglige resultater på de fire afdelinger?
5. I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis skabt generelle faglige og organisatoriske resultater på de fire afdelinger?

Det første af de fem spørgsmål er foreløbigt besvaret med denne rapport's kapitel 2, mens de fire resterende spørgsmål vil være styrende i det følgende. Vi vil dog genbesøge spørgsmål 1 i konklusionskapitlet (se afsnit 9.2).

3.2 Datagrundlag

Som vist i Figur 2 ovenfor er evalueringens datagrundlag dannet via indikatorstyret henholdsvis praksisnær dataopbygning. De to typer ser vi som i høj grad komplementære i forhold til hinanden. Elementerne i de to kategorier er beskrevet uddybende i det følgende.

Indikatorstyret dataindsamling

Den indikatorstyrede del af evalueringens datagrundlag består for det første af kvalitative interview med repræsentanter for de fire deltagende afdelinger.

Vi har interviewet ledelsesrepræsentanter fra de fire afdelinger, dvs. enten afdelingsleder eller koordinator og i et enkelt tilfælde begge parter i samme interview. Herudover er der foretaget interview med 1-2 medarbejdere fra hver af de fire afdelinger. Disse to typer

interview er foretaget på stedet eller telefonisk som semistrukturerede interview af evaluatore fra DEFACTUM henholdsvis ved evalueringens start, midtvejs og til slut i evalueringen.

Endelig er udvalgte beboere fra alle fire deltagende afdelinger blevet interviewet, ligeledes ved evalueringens start, midtvejs og til slut. Beboerinterviewene er gennemført som løst strukturerede interview med brug af en visuel interviewguide på Kofoedsminde af psykolog Trine Uhrskov. Trine Uhrskov har omfattende erfaring med målgruppen og med denne type dataindsamling og indgår i en rolle som underleverandør.

I alt er der foretaget 80 interview i forbindelse med evalueringen, nogenlunde ligeligt fordelt på de tre runder dataindsamling (se Tabel 2 nedenfor).

Tabel 2 – Interview i forbindelse med evalueringen (antal interviewpersoner)

	Beboere	Medarbejdere	Ledelse	I alt
Runde 1	20	4 (6)	4	28 (30)
Runde 2	14	6	4 (5)	24 (25)
Runde 3	16	8	4	28
I alt	50	18 (20)	12 (13)	80 (83)

Den indikatorstyrede del af evalueringen består for det andet af datafangst, dvs. bearbejdning og analyse af kvantitative data, som Kofoedsminde i forvejen registrerer eller på anden vis har til rådighed. Det drejer sig om følgende datatyper:

- Magtanvendelser
- Registreringer med BVC⁵
- Registreringer med SOAS-R⁶
- Sygefravær
- Trivselsundersøgelser
- Vikarforbrug.

Som et supplement til dette materiale har Kofoedsminde desuden forsynet os med et udtræk af i alt 193 journaliserede beboerdelmål udarbejdet på de fire afdelinger i perioden 1. januar 2017 til og med 30. september 2021.

De forskellige elementer i datafangsten beskrives nærmere i det følgende.

Praksisnær dataindsamling

Den praksisnære del af dataindsamlingen gennemførtes som tre runde afprøvninger af centrale elementer af Fælles Praksis på de fire afdelinger – dvs. 12 afprøvninger i alt. Hver

⁵ Brøset Violence Checklist (BVC) er et vurderingsredskab med fokus på risikoen for, at en borger udvikler udadreagerende, aggressiv adfærd inden for et døgn regnet fra scoringstidspunktet.

⁶ Staff Observation Aggression Scale – Revised (SOAS-R) måler verbal og fysisk aggression mod genstande, medbeboere og/eller personale. SOAS-R udfyldes hver gang et personalemedlem observerer en aggressiv hændelse fra en beboer.

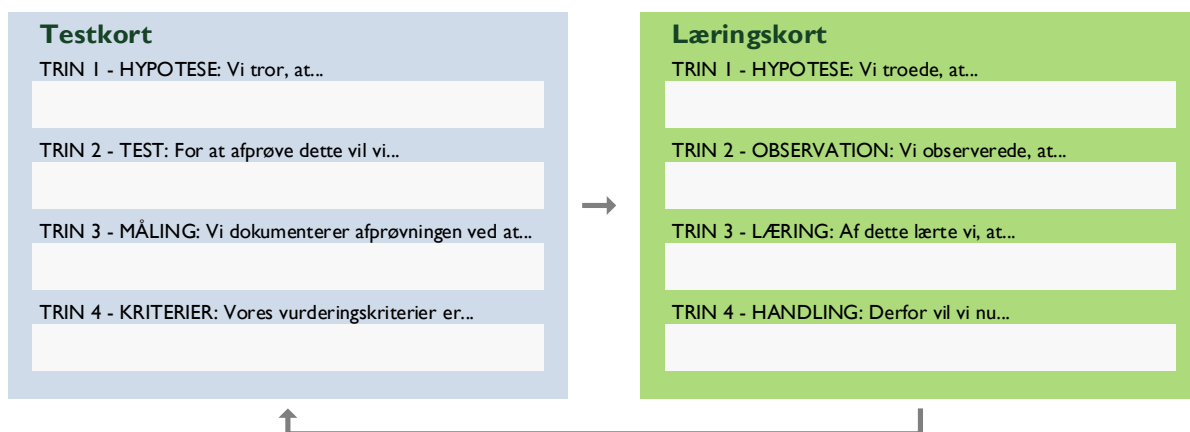
runde havde den samme opbygning: Med afsæt i en fælles workshop og med vejledning fra DEFACTUM formulerede hver af afdelingerne et grundlag for at teste det pågældende element og dokumentere forløbet. Afsættet for næste runde var refleksion og vurdering af læringen fra den netop afsluttede runde.

Covid-19-restriktionerne fik betydelig indvirkning på denne del af evalueringen, herunder især i løbet af det første år af evalueringsforløbet. Afprøvningsperioderne blev i praksis:

1. December 2019 til november 2020
2. Januar til juni 2021
3. August til november 2021

Det primære evalueringsredskab i forbindelse med afprøvningerne var test- og læringskort,⁷ som er søgt anvendt i læringscirkler, således at erfaringer og læring fødte ind i den efterfølgende afprøvningsrunde i afdelingen. Kortenes opbygning er illustreret i Figur 3 nedenfor.

Figur 3 – Test- og læringskort



⁷ Test- og læringskortene er tilpassede versioner af redskaber udviklet af bl.a. Alex Osterwalder – se Osterwalder m.fl. (2015).

4 Beboerinddragelse og -ressourcer

I beskrivelsen af Fælles Praksis er det vigtigt at fremhæve, at beboerens ressourcer er nøglen til udvikling og at der skal være fokus på at hjælpe både medarbejdere og beboere til at få øje på de ressourcer, beboeren besidder. BeboerUdviklingsSamtaler (BUS-samtaler) har fokus på beboerens ressourcer og den positive fortælling om beboeren (Koføedsminde 2020b). Ligeledes skal Platform for Indsats (den sociale platform) hjælpe med at skabe en fælles fortælling, der kan skabe fokus på beboernes ressourcer. I indsats teorien fremhæves det, at en af de faglige antagelser er, at vejen til bedre faglig målopfyldelse går via bedre kendskab til beboeren og vedkommendes liv og via styrket fokus på beboerens motivation, ressourcer og potentialer.

4.1 BUS-samtaler

Idéen til BUS-samtalerne er udviklet af en medarbejder på Højbo 2 og er i den fælles udviklingsproces blevet en del af Fælles Praksis. BUS-samtaler ses som en central tilgang til at arbejde med beboerinddragelse og beboerens trivsel. I Koføedsmindes beskrivelse sætter arbejdet med BUS-samtaler fokus på beboerens trivsel, ønsker, drømme og behov. Formålet er at styrke kontakten og samarbejdet med beboeren (Koføedsminde, 2020b). BUS-samtaleguiden lægger op til, at der stilles nogle spørgsmål, som peger bagud og nogle spørgsmål, der peger fremad i forhold til, hvad beboeren gerne vil og hvad medarbejderne kan gøre for, at beboeren trives bedre. I det følgende beskriver vi de forskellige perspektiver i relation til arbejdet med BUS-samtalerne, som er fremkommet ved interview med medarbejdere, ledelse og beboere.

Ændret syn på beboerne?

Der er forskellige svar i medarbejdergruppen, når der spørges til BUS-samtalens betydning for synet på beboerne. Nogle medarbejdere vurderer, at BUS-samtalerne har haft stor betydning for synet på beboerne og åbner blikket for beboernes ressourcer. En medarbejder udtaler:

Jeg tror, at vi er blevet bedre til at inddrage dem. Jeg har været tilhænger af, at man har snakke med dem, hvor det ikke kun er snak, men ligesom vi andre kommer til en mus-samtale, kommer de også til den samtale. Respekten for det de kan, er ændret. Selv om mange sagde, at vi gjorde det før. Jeg tror bare vi gør det på en anden måde nu.

Andre medarbejdere peger på, at deres syn på beboerne ikke er ændret som følge af Fælles Praksis, idet de altid har haft fokus på beboernes ressourcer, men i slutinterviewene med lederne peges der på, at de oplever, at der er sket en forandring, når man ser på den samlede medarbejdergruppe.

Lederne er yderst positive i relation til BUS-samtalerne, som de ser store perspektiver i. Lederne fremhæver BUS-samtalernes betydning i forhold til ændret syn på beboerne. En leder udtrykker forud for implementeringen af BUS-samtalerne følgende:

Jeg tror, at det kommer til at styrke personalet i forståelsen for beboerne. Jeg tror faktisk, at samtalen på vores afdeling kommer til at give mere til personalet, end den giver til beboerne.

En leder fra en anden afdeling udtrykker, at der opstår nye forståelser af beboernes kompetencer og på den vis kan medarbejderne blive bedre i stand til at hjælpe beboerne ud fra den forståelse.

Personalet synes også, det er spændende og får faktisk nogle aha-oplevelser i forhold til, med noget selvindsigt, hvor de bliver overrasket over, hvor meget nogle borgere kan. De kan også nogle gange blive overrasket over, hvor lidt de kan, faktisk.

En del af de faglige antagelser i Fælles Praksis er, at vejen til bedre faglig målopnåelse går via bedre kendskab til beboerne og deres liv og via styrket fokus på beboernes motivation, ressourcer og potentialer set i forhold til deres problemer, svagheder og udfordringer. Det er derfor en vigtig trædesten i at nå til bedre livskvalitet og livsmestring for beboerne at de mødes på en måde, der rummer det øgede kendskab til beboerne.

Beboerinddragelse, delmål og pædagogisk indsats hos beboerne

En leder oplever, at beboerne bliver meget engagerede og at de bliver aktive medspillere i det pædagogiske arbejde. BUS-samtalerne vurderes at være med til at skabe en øget bevidsthed hos beboerne.

...vi har ikke oplevet en snak endnu, hvor de [beboerne] ikke bliver grebet af det, på et eller andet plan. Så har vi prøvet, at selv den mest ihærdige, der ikke vil snakke mere om det her og nu, så går der to dage, så kommer han tilbage og siger "den der samtale, vi havde den anden dag, der kunne jeg faktisk godt tænke mig og vide noget mere om det her", så hvor vi før ikke helt har oplevet, at beboerne har været en aktiv medspiller i det pædagogiske arbejde omkring dem. Til at de lige pludselig nu egentlig stiller spørgsmål til og gerne vil vide mere om, hvad er det, I gør for at hjælpe mig. Der bliver jo altid kigget frem imod, at man skal i retten igen altså. Det er de hvert andet år. Der er jo nogle, der begynder at snakke lidt om, hvordan når jeg skal i retten næste gang, hvad kan I så sige om mig. Så det skaber lidt en bevidsthed, vil jeg sige.

En medarbejder på åben afdeling peger på, at beboerne via BUS-samtalerne har fået mere styr på, hvad deres delmål går ud på.

Godt, at beboerne lige pludselig er en aktiv del af det, det er også gennem BUS, at de har fuldstændig styr på, hvad deres delmål er. Det havde de jo ikke førhen. Der fik de dem bare trukket ned over ørerne, når vi mødtes den ene gang om året til deres individuelle handleplan. Nu er de faktisk en aktiv del af det og ved, hvad deres delmål er. Og er med til at lave dem. Det synes jeg er rigtig godt.

Endvidere fremhæver både personale og ledere, at selve rammesætningen af BUS-samtalen med en skriftlig invitation og aftale om, hvornår det passer beboeren, har betydning for resultatet af samtalen og for den relation, den forventes medvirkende til at skabe. Det har betydning, at beboeren inviteres, at der er nogle særlige spørgsmål, man skal omkring og at man skal have fokus på borgernes ønsker og behov. Både medarbejdere og ledere

fremhæver, at man altid har haft pædagogiske samtaler, men at BUS-samtalerne har potentiale i forhold til borgerinddragelse. En leder udtrykker:

...de[beboerne] har faktisk selv efterspurgt, om de kan have indflydelse på nogle af de delmål, som vi jo ellers har i vores system. Der er nogle ting, de godt kunne. Altså de er meget bevidste om, at de har delmål og at der bliver skrevet i dem og de bliver målt og vejret, og de spørger så ind til om det er en mulighed at få noget, de har valgt. Det har vi ligesom sagt ja til, men vi er ikke kommet så meget længere med det, fordi det er et ønske de er fremkommet med og det har vi selvfølgelig sagt ja til, så det kræver jo, at vi får fat i dem igen og får snakket om, hvad de så er helt konkret, de har kunnet tænke sig.

Der er således potentiale for en voksende grad af selv- og medbestemmelse hos beboerne såfremt indholdet i BUS-samtalerne følges op af delmålsarbejdet på afdelingerne.

Faglige kompetencer

De ledere, der har oplevet at arbejde længst tid med BUS-samtalerne, har dog også nogle forbehold i forhold til, at BUS-samtalerne kræver noget særligt af medarbejderne. Det er vigtigt at kunne sætte beboeren i centrum og lægge ekspertrollen væk og have en åben og reel interesse i det, beboeren udtrykker. En leder udtrykker:

...det handler om, at vi skal klædes bedre på, for jeg har jo nogle personaler, der laver nogle fremragende BUS-samtaler og også får afdækket interesser og får sat noget i gang, med at hjælpe til med mad, eller får oplysninger omkring barndom, som vi aldrig har fået før. Der er jo nogen, der kan det der. Men du skal jo gå ind, fordomsfrit og virkelig, i en samtale, tydeliggøre at det lige så meget er på deres [borgernes] præmisser, vi snakker. Vi er bare nysgerrige og der er ikke nogen regler. Jeg kan godt forstå, at folk har svært ved det. Vores beboere har også en evne til at mærke, om man vil dem eller om det bare er en sludder for en sladder, eller om man oprigtig er i møde med dem. Lige så snart de lugter, at der er en dagsorden med og vi skal noget med det, så bliver det... Så mere fokus på, at man faktisk skal uddannes i at holde BUS-samtaler. Det fokus synes jeg kunne være vældig interessant.

En leder fra en anden afdeling udtrykker også, at det kræver noget særligt af personalet at afholde BUS-samtaler.

Jeg er lidt mere der, at der, hvor vi er, der har personalet brug for mere guidning. Fordi jeg ved godt, at der er nogle få, der godt ville kunne høre nogen sige noget, og så gå videre med det og arbejde sig ind på det, de fortæller. Men det er ikke alle, der kan det, altså. Så jeg tænker, de har brug for guidning, i forhold til at få arbejdsredskaber, og der kan det ikke være sådan lidt, du ved... lidt 'flyvsk'. Der er nødt til at være noget, hvor de har et holdepunkt, de kan gå videre med. Det ville jo være dejligt, hvis de alle var så dygtige, at de ligesom kunne arbejde videre med det og sådan, hver gang en borger siger et eller andet. Der mener jeg, at de har brug for noget arbejdsmateriale til at have med.

Det vurderes således fra begge de ledere, der har arbejdet længst tid med BUS-samtaler, at personalet har behov for yderligere guidning i forhold til at gennemføre BUS-samtaler. Dog

er noget imødekommet ved, at der i løbet af evalueringsperioden er udarbejdet en guide i relation til gennemførelse af BUS-samtaler.

En vigtig pointe er endvidere, at man som leder hele tiden skal have fokus på at BUS-samtalerne gennemføres. En leder udtrykker:

Jeg har god erfaring med BUS-samtalen. Personalet har nogle gange svært ved at komme over stepperne med det. Jeg synes, at der er meget arbejde i, at man som leder hele tiden skal minde dem om, at vi skal gøre det.

Behovet for ledelsesfokus og kontinuerlig opfølgning er et væsentligt opmærksomhedspunkt i det videre arbejde med implementeringen af Fælles Praksis.

Hvad siger beboerne?

Beboerne udtaler sig om BUS-samtalerne i midtvejs- og slutinterviewene. 11 ud af 14 beboere udtaler sig om BUS i midtvejsinterviewene. Tre beboere har ikke oplevet, hvad en BUS-samtale er, tre beboere har haft gode oplevelser med BUS-samtaler og fire borgere udtaler sig mere negativt om BUS-samtalerne. Heraf er en vred over, at man ikke har gjort det for længe siden. Det vurderes at være for sent. En anden ønsker ikke samtalerne, fordi det vurderes, at medarbejderne ikke følger op på de aftaler, der laves. Ud over de ti ovennævnte beboere, har en beboer deltaget i en BUS-samtale, men udtaler sig hverken for eller imod samtalerne.

I slutinterviewene er der 14 beboere ud af 16, der udtaler sig om BUS-samtalerne. Der er fire beboere, der udtaler sig positivt om samtalerne. En beboer fortæller, at det var godt at have tid til at komme af med det, der kan fylde meget og som kan frustrere:

Interviewer: Har du været til en BUS-samtale?

Beboer: Ja, kun en gang.

I: Hvad synes du om det?

B: Det var lidt mærkeligt, fordi det var jeg ikke vant til de andre steder.

I: Så det var noget nyt?

B: Ja, det var det. I bund og grund godt, fordi du kan komme af med dine frustrationer, og hvad du ellers kæmper med eller er utilfreds med.

Tre beboere mener, det er spild af tid at deltage i en BUS-samtale. Heraf udtaler en beboer:

Jeg er ikke med i BUS-samtaler, fordi det får jeg ikke noget ud af. Jeg har sagt, at de ikke kan lære mig noget, fordi det liv, jeg har haft, kan de ikke forstå. Det bliver de også ved med at sige. Når jeg snakker om mit liv, føles det som om, at de bare griner. De kan ikke sætte sig ind i det.

Fem beboere har enten ikke deltaget i en BUS-samtale eller forholder sig ikke til den ud over, at de har deltaget i en samtale. En enkelt faldt i søvn og en anden fik det dårligt pga. et ildelugtende lokale. Det er således ikke et entydigt billede, der tegnes af BUS-samtalerne fra beboernes side, men som det ses nedenfor, kan BUS-samtalerne have stort potentiale i forhold til positiv relationsdannelse mellem medarbejdere og beboere.

Grobund for en tillidsfuld relation?

En tendens i den første runde af beboerinterviewene er, at beboerne vurderer, at personalet mest hjælper med praktiske gøremål. Her giver syv ud af 18 beboere udtryk for, at have en udmærket relation med personale, dog mest til den praktiske hjælp. Et par beboere fortæller konkret, at de ikke kan tale med personalet om den kriminalitet, de har begået:

Interviewer: Så man kan sige, at den hjælp du får, fra personalet på Koføedsminde, hvad er det hjælp til?

Beboer: Jamen, det er kun dagligdagen, eller hvordan det går, eller "Nå det var sgu da godt, at du fik betalt den der regning"... "Der er ikke mange, der kommer og spørger ind til (pause).

I: Hvad der skete, og hvordan du har det med det; eller hvad?

B: Nej, og det er det, der er forkert her på Koføedsminde; man tør ikke at spørge ind til sagen. Der står nemlig i behandlingsplanen, at man skal hjælpe ham med det, han er dømt for. I mit tilfælde er det et stort tabuemne.

Den anden beboer udtrykker:

Interviewer: Man skal arbejde i forhold til det, som man er dømt for, er det ikke rigtigt?

Beboer: Ja. Jeg spurgte én gang en medarbejder; vil du snakke med mig om noget? "Ja?" Jeg vil godt snakke om noget jeg gjorde. "Hvad er det?" Overgreb. Der er mange, der gør sådan her. Ingen kender mig.

I: Hvorfor tror du, at de gør det?

B: Jeg ved ikke hvorfor. Jeg har også sagt mange gange til noget, at jeg kan bare ikke forstå, at de afviser, så er de ikke egnede til at arbejde her.

Der er flere beboere, der i den første interviewrunde nævner, at personalet mest er på kontoret og ikke er så meget ude ved beboerne. På Højbo 2 fremhæves det positivt, at medarbejderne ikke må have mobiltelefoner og derfor har mere tid til beboerne. Dette nævnes ikke i de senere interviewrunder.

I den tredje interviewrunde er der sket et væsentligt skifte i forhold til, hvad beboerne udtrykker i forhold til relationen mellem medarbejdere og beboere. 12 ud af 15 beboere giver her udtryk for, at de har mindst én personale eller leder, som de har tillid til. En beboer henviser til, at der i relationen med personalet er gensidig respekt og tillid og at personalet er villig til at erkende det, hvis de har begået fejl:

Jamen det giver mig mere respekt, for så ved jeg "Okay, fint. Så er det ikke mig, der har begået den, men de kan indrømme og se – vi har begået en fejl. Det var ikke så godt, det må vi prøve at gøre bedre. " Og det synes jeg er fint. Nu her på afdelingen, har vi det, der hedder gensidig respekt, mellem personale og beboere. Det er derfor vi har det som vi har det. Det er fordi, vi har fået bygget så meget tillid og respekt op for hinanden.

Beboerne angiver i slutinterviewene, at personalet er mere sammen med beboerne. De beboere, der giver udtryk for at have en tillidsfuld relation med mindst én medarbejder, giver udtryk for, at de pågældende medarbejdere er der for beboeren, når de har brug for at

snakke og at de har en tro på, at personalet vil dem det godt. Det er et interessant skifte fra den første interviewrunde og kan indikere et potentiale i forhold til arbejdet med Fælles Praksis.

4.2 Platform for indsats

Platform for indsats er en beskrivelse af beboerens levede liv samt beboerens ressourcer og udfordringer og skal være det fælles udgangspunkt for arbejdet med beboeren og udpeger de væsentligste indsatspunkter for at beboeren kan opnå forbedret mestring af liv og affekt. (Kofodsminde, 2020d). Omdrejningspunktet for udarbejdelsen af platform for indsats er et processuelt møde, hvor alle i personalegruppen bidrager. Forarbejdet til beskrivelsen udarbejdes af to medarbejdere som går i dybden med baggrundsmateriale og dermed har et dybdegående kendskab til beboeren. Formålet er at skabe en fælles fortælling i personalegruppen ud fra de forskellige erfaringer i gruppen og med afsæt i beboerens ressourcer. Herefter skrives Platform for indsats (Kofodsminde, 2020d).

Platformen er ikke implementeret i de to pilotafdelinger, da evalueringen bliver påbegyndt, men bliver nævnt i forbindelse med udviklingen af den logiske model for Fælles Praksis. Derfor er det også naturligt, at platformen ikke nævnes i de indledende interview af hverken ledelse eller medarbejdere. I midtvejsinterviewene udtrykker medarbejderne, at de godt ved, hvad Platform for indsats er, men at de ikke er kommet til det endnu. Læs endvidere i kapitel 8 om arbejdet med Platform for indsats i de enkelte afdelinger.

Nye indsigter via italesættelse af tavs viden

I forbindelse med slutinterviewene er det Højvang og Merkurs medarbejdere, der nævner, at de arbejder med den sociale platform. En medarbejder peger på, at arbejdet med platformen inviterer til, at forskellige perspektiver i forhold til beboerens ressourcer og udfordringer kommer i spil:

Eksempelvis da vi skulle lave Platformen, troede vi alle, at vi kendte beboerne, men da vi så alle kom med indspark, fandt vi ud af, at det var forskelligt, alt efter hvem man snakker med. Men nu har vi så fået tegnet det rigtige billede af vedkommende. Så det synes jeg faktisk var rigtig godt.

En medarbejder fra den anden afdeling påpeger, at de så småt er ved at komme i gang med at arbejde med platformen, men at den af tidsmæssige årsager ikke er fuldt implementeret.

Ledelserne er bevidste om potentialet i forhold til Platform for indsats. Den narrative tilgang, i forhold til at skabe en fælles fortælling om beboeren i stedet for flere forskellige, kan udgøre en væsentlig forskel i tilgangen til borgeren. En leder udtaler:

...hvor meget fortællingen har af betydning. For en af vores beboere havde vi en dag til at udarbejde Platformen i fællesskab, og så byder folk ind med de her fortællinger om beboeren. Det viser sig, at det er rigtig mange forskellige ting, der bliver fortalt. Sådan noget som, hvordan xx har mødt den kæreste, xx fik børn med. Der var fire forskellige historier til det. Og det er jo en god anledning til at fortælle, hvad fortællingen gør, og hvordan den er med til at skabe en virkelighed, der kan være meget forskellig.

En anden leder fortæller om en proces med at udarbejde en platform for indsats for en beboer, hvor man i personalegruppen hidtil havde været meget splittet om indsatsen:

Så lavede vi Den Sociale Platform på en hel dag, kun på en beboer, med bistandsværge udefra. ... Og det var jo fuldstændig fantastisk at opleve, hvordan det fra den ene dag til den anden, var slut med at diskussioner om, hvad der får xx til at agere som xx gør. Underforstået, at vi havde en fælles Platform, hvorfra vi talte, kiggede og forstod.

En tredje leder ser potentialet i at få italesat den tavse viden og personalet får aha-oplevelser via arbejdet med platformen:

Platformsmodellen giver alle mulige indfaldsvinkler til borgerne både for medarbejdere, men også i forhold til, hvilke papirer der ligger i forvejen på en beboer. Det gør, at man får den brede snak omkring borgerne. Der er nogle der får Aha-oplevelser undervejs og siger "Nå, så kan jeg måske gøre sådan der i stedet for". Det har mere været den her tavse viden i forhold til den del af det, for den er ikke så tavs mere, fordi man i fælleskab får snakket om det. Vi har været meget glad for den i forhold til en fælles viden om borgerne. Derudover har den haft nogle andre gode ting, når vi har nye medarbejdere.

4.3 Opsamling

BUS-samtalerne er et redskab, som både personale og ledelse ser perspektiver i. Man har arbejdet med BUS-samtaler på alle fire afdelinger og det har for nogle medarbejdere betydet et ændret syn på beboernes og deres ressourcer. Ledelserne ser mange perspektiver i BUS-samtalerne og vurderer, at det har ændret personalegruppens syn på beboerne som sådan. Det er dog ikke alle beboere, der har prøvet at deltage i en BUS-samtale eller hvis de har deltaget i en BUS-samtale, ser positivt på den. Nogle oplever ikke, at der følges op på de aftaler, der indgås. Det interessante er, at der ved slutinterviewene i modsætning til i begyndelsen er flere beboere, der har mindst en medarbejder, som de vurderer, at de har en tillidsfuld relation til. I de indledende interview vurderes personalet mest at være nogle, der udfyldte nogle praktiske arbejdsopgaver. Platform for indsats er ikke fuldt implementeret på alle fire afdelinger, men redskabet vurderes at kunne bruges til at italesætte tavs viden og at sætte fokus på beboernes ressourcer.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt er at fastholde den nye praksis. De ledere, der har arbejdet længst tid med Fælles Praksis er bevidste om, at det kræver et stærkt ledelsesfokus. De nye afdelinger har arbejdet med hhv. en tidslinje og et årshjul for at fastholde fokus på de opgaver, der skal afvikles i forbindelse med Fælles Praksis. Samtidig vurderes det, at det især er værdierne bag Fælles Praksis, der er ved at vinde indpas således, at man i højere grad ser på ressourcer og muligheder frem for et ensidigt fokus på beboernes problemstillinger og udfordringer.

5 Konfliktåndtering og mestringsfokus

I fælles Praksis beskrives det, at: "God udvikling sker i et respektfuldt miljø med værdifulde relationer, samarbejde og et passende affektniveau. Vi støtter beboeren med at kunne mestre sin affekt i et samarbejde, hvor beboeren er medansvarlig for sin egen Tryghedsplan" (Kofoedsminde, 2020 a). En forventning i forbindelse med implementeringen af Fælles Praksis er, at beboerne vil opnå bedre mestrings af affekt og bedre livsmestrings og at Fælles Praksis ville medføre bedre konfliktåndtering med færre voldsepisoder og magtanvendelser som følge heraf.

5.1 Low Arousal

Low arousal nævnes ikke særskilt i forbindelse med beskrivelsen af Fælles Praksis på Kofoedsminde's hjemmeside, men bliver nævnt som en grundlæggende tilgang, både i forbindelse med udarbejdelsen af den logiske model og i interviewene med ledelse og medarbejdere. Dog vurderer medarbejderne, at Low arousal tilgangen er, noget der kommer før Fælles Praksis og ikke alle forbinder det med Fælles Praksis:

Ja, det er gammel vin på nye flasker, for det har vi har også brugt hele tiden. Alle os, der har været her i nogle år, har fået undervisning i low arousal, fordi det var det nye sort for nogle år tilbage. Vi afvejer hele tiden, hvornår kan vi sige hvad og hvorfor, for ikke at få lagt mere benzin på bålet, end godt er.

Det vurderes dog, at det er en tilgang, som alle afdelinger anvender i den daglige praksis med beboerne.

Vi bruger Low Arousal hver dag. Vi forsøger at få de ting, der kan gøre at det bliver High Arousal ned. Vi forsøger at inddrage dem så meget som muligt. Det er den mere ressourceorienteret tilgang, hvor vi kigger på, at de skal bidrage med det de kan.

Flere medarbejdere giver således udtryk for, at Low Arousal er en forankret tilgang på Kofoedsminde, som hænger godt sammen med arbejdet med Tryghedsplanen, som omtales efterfølgende. Fælles praksis er en opsamling af de metoder og tilgange, der vurderes at fungere godt på Kofoedsminde, så på den måde giver det god mening, at medarbejderne vurderer, at det er kommet før Fælles Praksis. En medarbejder udtrykker, at der er god sammenhæng mellem Low Arousal og arbejdet med Tryghedsplanerne:

Low Arousal har jeg jo været med til at implementere i tidernes morgen, så det bruger vi i dagligdagen. Det er blevet en hverdag, med Low Arousal. Det implementerede vi for 2-3 år siden. ... Så den tilgang ligger allerede, men man kan sige, Tryghedsplanen er jo det, vi bruger, når vi skal lave normbegreber. Hvad er normal adfærd? Så begynder man, i forhold til, hvis en beboer eskalerer, hvad skal der så sættes i stedet for? Og for os er det er jo Tryghedsplanen i den daglige brug. Hvad skal der til? ... Så har man også samtalen med beboeren om, hvordan man undgår sådan og sådan. Så det er et værktøj, der ligger der, men nu får man så samlet det hele i en pakke. Det er jo faktisk mange ting, der allerede er implementeret, der bliver samlet af Fælles Praksis.

Mens medarbejderne i løbet af evalueringsperioden i højere grad giver udtryk for vigtigheden af Low Arousal, betragter lederne især Low Arousal som et af de primære redskaber ved begyndelsen af implementeringen af Fælles Praksis, herefter er det især BUS-samtaler og Den Sociale Platform, der optager ledelserne i midtvejs- og slutinterviewene.

5.2 Tryghedsplaner

Kofoedsminde har taget udgangspunkt i Tryghedsplaner fra LA2 konceptet, udviklet af Sopra for Socialstyrelsen (Socialstyrelsen 2017). I Fælles Praksis har man valgt ikke at bruge det samlede koncept, da man i stedet bruger BUS-samtalerne til at udvikle trivsel hos beboerne (Kofoedsminde, 2020c). Der udarbejdes en Tryghedsplan i samarbejde med beboeren og med udgangspunkt i samtaler med hhv. beboeren og de øvrige medarbejdere om, hvordan affekten opleves af beboeren og med beboerens egne ord en beskrivelse af, hvad medarbejderne kan gøre for at hjælpe i situationen. Det vurderes, at samtalerne i sig selv kan påvirke beboerens affekt positivt. Planen deles i medarbejdergruppen og beboeren får en kopi af sin egen plan (Kofoedsminde, 2020c). Det vurderes vigtigt, at planen holdes levende ved at drøfte den ved jævne mellemrum på personalemøder og der holdes øje med om planen følges og om de handlinger, der foreslås i planen har de ønskede virkninger.

Det er primært den ene af de to pilotafdelinger, der har arbejdet med Tryghedsplaner i udviklingsfasen. Den anden pilotafdeling arbejdede primært med BUS-samtaler i den periode. I forbindelse med tidspunktet for midtvejsinterviewene er der to afdelinger, der arbejder med Tryghedsplaner. I slutinterviewene det dog tydeligt, at flere afdelinger ser, at Tryghedsplanerne giver mening i forhold til samarbejdet med beboerne på Kofoedsminde.

Medarbejderne giver samlet set udtryk for at Tryghedsplanerne er et godt og anvendeligt redskab i arbejdet med beboerne. En medarbejder udtrykker:

For de beboere, vi har lavet Tryghedsplaner for, har det været et fantastisk værktøj. Når beboerne bliver sure, så kan man sige til dem, at "Prøv at høre her, vi har aftalt, at vi gør sådan her, når det er." Når beboerne selv har været med til at lave Tryghedsplaner, er det nemmere at holde dem op på, hvordan vi gør, når vi er sure eller vrede. Så det er ret godt, hvis man bruger det til det.

En anden medarbejder kommenterer, at man i med Tryghedsplanen får et godt supplement til BVC (Brøset Violent Checklist), og at det med Fælles Praksis virker mere integreret:

Og for os er det jo Tryghedsplanen i den daglige brug. Hvad skal der til? Man har jo de her samtaler med beboeren om, hvad der skal til, når de bliver sure. Skal de gå en tur på 5 minutter eller op på værelset og rase ud? Det er et værktøj, vi allerede bruger, når vi sidder og laver BVC, altså normaladfærden, i forhold til, hvad der ikke er normalt. Det er jo en kombination. Indenfor 24 timer – er der en risiko for vold? Der sidder vi og laver "Hvad er normalt?" og "Hvad er ikke normalt?". Så har man også samtalen med beboeren om, hvordan man undgår sådan og sådan. Så det er et værktøj, der ligger der, men nu får man så samlet det hele i en pakke. Det er jo faktisk mange ting, der allerede er implementeret, der bliver samlet af Fælles Praksis.

Ledelserne er også optagede af Tryghedsplaner. På grund af coronasituationen er arbejdet med implementeringen af Tryghedsplanerne blevet udskudt i forhold til den oprindelige plan.

Derfor er de to 'nye' afdelinger Højvang og Pluto ikke på tidspunkt for midtvejsinterviewene kommet rigtig i gang med at arbejde med Tryghedsplaner.

På tidspunktet for slutinterviewene er alle afdelinger i gang med at arbejde med Tryghedsplaner, dog er man på dette tidspunkt ikke så langt i implementeringsarbejdet på eksempelvis Pluto, hvor man på daværende tidspunkt havde haft to samtaler i forbindelse med Tryghedsplaner. En leder nævner, at samtalen om Tryghedsplaner har medført gode oplevelser hos personalet i forhold til, hvordan de skal tolke bestemte typer adfærd hos beboerne:

De har haft gode snakke om spørgsmålene. En beboer, som vi regnede med rent kognitivt ikke kunne magte det, kom med nogle gode svar. Efterfølgende har vi haft en situation, hvor han har været ved at kravle op, hvor vi kunne 'pille' ham ned igen. Grunden til at vi kunne det, var fordi ham, der havde lavet Tryghedsplanen med beboeren, var på arbejde den dag. Han skulle ikke først ind og læse Tryghedsplanen, men kunne den udenad. Han kunne gå ned og sige til beboeren: "Hov, jeg kan huske, at du har fortalt mig, at når du gør sådan, er det fordi sådan og så ønsker du, at jeg gør sådan." Det gjorde, at det ikke eskalerede.

En leder fra den afdeling, der har arbejdet i længst tid med Tryghedsplanerne, taler om, at medarbejdernes oplevelser har været 'mindblowing' i forhold til at lære borgernes reaktionsmønstre bedre at kende og derved bedre kan hjælpe borgeren i en konfliktsituation:

De var også meget overraskede, fordi det havde været en rigtig god oplevelse for personalet. At sidde og snakke med beboeren om noget så svært, som "Hvad er det, der sker inde i dig, når du bliver vred eller ked af det? Hvad tænker du, vi kan gøre for at hjælpe?" Det har virkelig været en 'mind blowing' oplevelse for personalet at have de snakke, for der var en dybde og en ærlighed, i det.

Lederen på den åbne afdeling Højvang fremfører, at man med Fælles Praksis har fået sat det arbejde, man i forvejen gør på Kofødsminde, i en ramme og at man på den måde har været med til at konkretisere og tydeliggøre det arbejde, der gøres:

Tryghedsplanen er jo så det, der er med i Fælles Praksis, men det er lidt det, vi har gjort i forvejen. Det er så blevet mere konkret nu.

Hvad siger beboerne om Tryghedsplaner?

Når beboerne spørges, om de har oplevet at samarbejde med personalet om en Tryghedsplan, er det ikke alle, der kan huske, om de har gennemført samtalen eller om der er lavet en plan. Fire ud af de 11 borgere, der udtaler sig på tidspunktet for slutinterview, siger, at de har deltaget i en samtale vedr. Tryghedsplaner, heraf er de tre positive. En beboer udtaler:

Beboer: Så mig og [min leders navn], vi har lavet den Tryghedsplan. Så den er lavet og skrevet under og det hele.

Interviewer: Hvad tænker du om at have lavet den? Er der blevet kigget på den? Altså, er den lavet én gang, eller har man kigget på den igen eller hvordan?

B: Den er lavet én gang. Fordi hvis man skal videre herfra, så ligger den i systemet. Så kan man se, hvis nu [beboers navn] bliver sur, hvad skal man så gøre. Så er der en plan.

En anden beboer har været med til at udarbejde en Tryghedsplan, men er ikke klar over, hvad den skal bruges til:

Interviewer: Har du lavet sådan en Tryghedsplan også, her?

Beboer: Det har jeg også gjort, ja.

I: Hvad synes du om det?

B: Det var meget godt, ja.

I: Den Tryghedsplan du så har lavet, har du den eller?

B: Jeg har ikke – den ligger inde på kontoret, et eller andet sted. Jeg ved ikke, hvor den ligger.

I: Okay, nej. Ved du, hvad den blev brugt til?

B: Nej ikke rigtigt. Det har jeg ikke rigtigt fået at vide.

En tredje beboer er i gang med at udarbejde en Tryghedsplan og den fjerde ved godt hvad Tryghedsplaner er, men ønsker ikke at deltage i at udarbejde en Tryghedsplan. Det er således ikke helt entydigt billede, som beboerne tegner af Tryghedsplaner, hvilket *kan* skyldes, at man ikke er så langt i implementeringen på tidspunktet for slutinterviewene, hvilket også interviewene med medarbejdere og ledelse kan indikere.

Strategier til mestring af affekt – oplevelse af personalets støtte

En forventning i forbindelse med Fælles Praksis er, at beboerne via arbejdet med Low Arousal og Tryghedsplaner vil opnå en bedre mestring af affekt. Beboerne bliver spurgt om, hvad de gør, når de bliver sure og vrede – det vil sige, hvilke strategier, de gør brug af, når vreden kommer over dem. I den første interviewrunde er der flere beboere, der svarer, at de går på deres værelse. Enkelte går en tur, spiller FIFA, ryger eller hører musik for at blive afslappet.

Beboerne bliver også adspurgt om hvad personalet gør for at hjælpe dem i den situation. Nogle beboere peger på, at personalet gør opmærksom på den ændrede adfærd og beder dem gå på værelset. Flere beboere efterspørger i interviewene, at personalet snakker med dem om det, der er svært i stedet for at de skal være alene med deres følelser. Dog nævner to af Højvangs fem interviewede beboere i første interviewrunde, at personalet taler med dem om at styre temperamentet og om at trække sig fra situationen. To af Plutos syv interviewede beboere fremhæver i første interviewrunde, at personalet hjælper med samtaler.

I den sidste interviewrunde med beboerne er der ikke så mange, der giver udtryk for, hvad personalet hjælper med, når beboeren bliver vred. Enkelte giver udtryk for, at det hjælper at tale med personalet f.eks. ved opkørthed, vrede eller tankemylder. De beboere, der oplever at få hjælp, går på deres værelse og så kommer personalet og taler med dem om episoden, andre beboere henviser til arbejdet med Tryghedsplanen, som ovenfor nævnt.

Lederne udtrykker, at arbejdet med at hjælpe borgerne med at mestre deres affekt sandsynligvis ikke er tydeligt for borgerne, idet indsatsen rummer arbejdet med strukturerne og rammerne rundt om borgerne. En leder udtrykker:

Hvis du lige tager vores afdeling, så er der faktisk ikke så mange af dem, der i den grad er udadreagerende, men bliver højroastede og problematiske og så videre. Men det, der sådan set er arbejde med, det er alle de andre ting. Det er i forhold til at få dagligdagen til at fungere. Når de har nogle problemer, at man så får styr på dem, at man får sat det i rammer og gjort noget ved det, når der er et eller andet. Det kan være frustrationer omkring domme, det kan være spørgsmål omkring at skulle i retten, det kan være alt muligt. Men at få sat alle de har ting på plads, således at vi gør sådan og sådan, så de kan se, at der bliver gjort noget ved det. Derudover er det i forhold til livskvalitet at have en god stemning på afdelingen og gøre nogle ting sammen med dem. Vi kan se, at den del af det – ved at give dem omsorg, vise vi gerne vil dem, lave ting sammen med dem – har gjort, at deres relation til personalet over tid er blevet meget bedre. Og dermed også at de kan komme med de ubehagelige ting også. Så det er mere den vej, vi har arbejdet med det: at få de andre ting til at fungere.

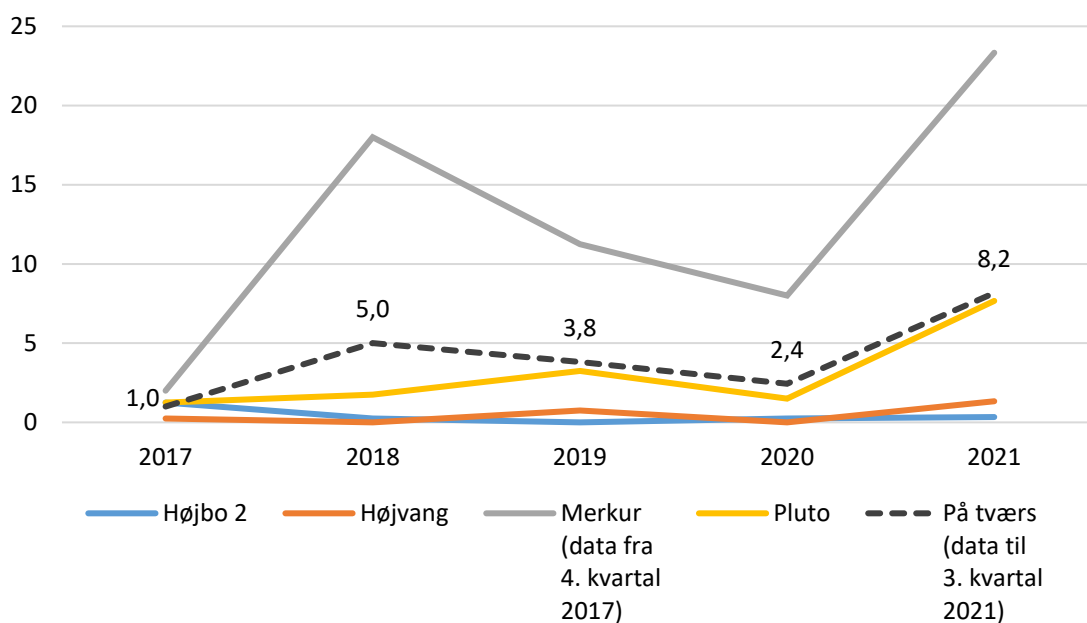
I forhold til at arbejde kriminalpræventivt fremhæver samme leder, at det er centralt at arbejde med at lære beboerne at mestre uhensigtsmæssige reaktionsmønstre og håndtere vanskelige følelser samt at snakke om andre handlemuligheder end eksempelvis at tænde ild, når beboeren er frustreret:

Hvis du spørger en beboer, vil de sige, at der ikke bliver arbejdet med deres kriminalitet, for det opdager de ikke, at der bliver gjort. Vi sætter os ikke hen og siger: "Nå, nu skal vi have dig til at holde op med at være glad for at tænde ild." Det vil vi aldrig kunne gøre, men vi afleder dem og lærer dem at mestre deres reaktionsmønstre og følelser, så det ikke bliver til uhensigtsmæssigheder. Vi forsøger at flytte fokus og sige, at det er okay at blive sur, men når du bliver sur, skal du ikke brænde et hus ned, men sparke til en træstamme eller, hvad der er brug for. Jeg er sikker på, at hvis man spørger vores beboere, vil de ikke mene, at der bliver arbejdet med deres kriminalitet.

5.3 Magtanvendelser m.m.

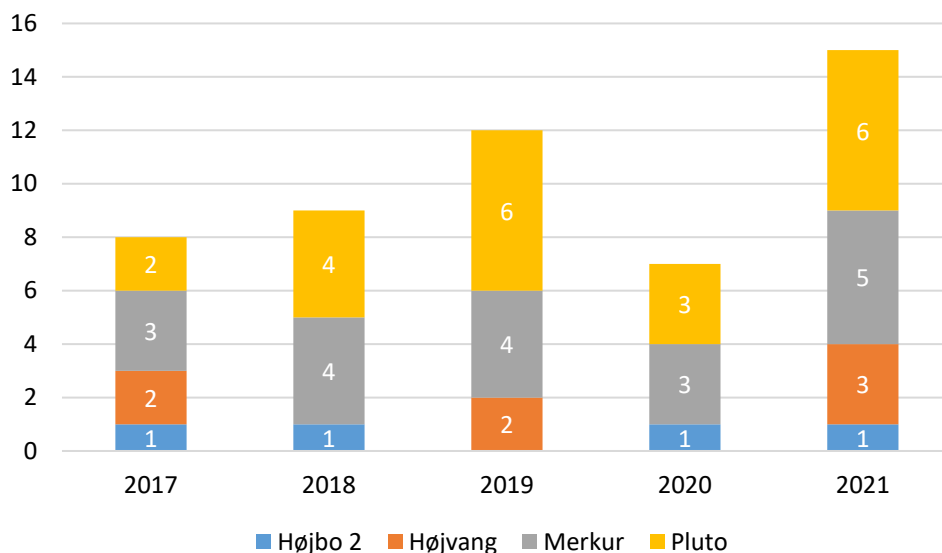
Der er en forventning om, at Fælles Praksis vil kunne have den effekt, at antallet af magtanvendelser falder. I Figur 4 nedenfor ses det, at magtanvendelserne på tværs af de fire deltagende afdelinger har været faldende fra 2018 frem til 2020, hvorefter det gennemsnitlige antal magtanvendelser på tværs af afdelinger stiger.

Figur 4 – Magtanvendelser i gennemsnit pr. kvartal 2017-2021



I en nærmere analyse i de enkelte afdelinger, ses det, at det især er på Merkur og til dels Pluto, at stigningen sker i 2021. Det er derfor undersøgt, i hvilket omfang, det drejer sig om få enkeltpersoner på afdelingerne, der er givet udtryk for i stigningen, eller om der generelt er flere personer, der udsættes for magtanvendelser. I Figur 5 nedenfor ses det, at der i 2021 er flere personer, der udsættes for magtanvendelser.

Figur 5 – Antal individer genstand for magtanvendelse pr. år (unikke cpr-numre)



Der er dog afdelingsvise forskelle, og Merkurs stigning kan være begrundet i, at enkelte af de fem personer er udsat for flere magtanvendelser. Data fra Kofoedsminde har ikke kunnet belyse den del, idet der har været skift i IT-systemer og at det for Kofoedsmindes side ikke har været muligt at afsætte ressourcer til at gå dybere ind i at fremskaffe data. 2020

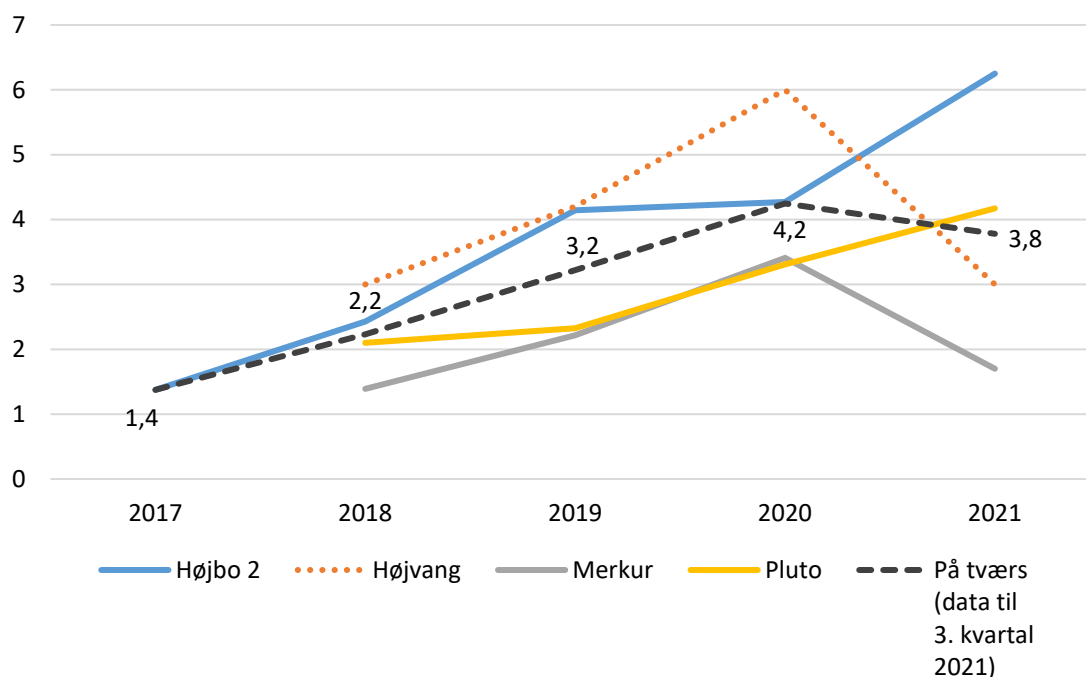
fremstår som særlig i forhold til, at kun syv personer på tværs af afdelingerne har været berørt af magtanvendelser, hvorefter antallet af personer stiger markant i 2021.

Der er naturligvis mange andre faktorer, der spiller ind i relation til antallet af magtanvendelser, men forventningen om et fald i antallet af magtanvendelser er ikke opfyldt.

Voldsepisoder

SOAS-R står for *Staff Observation Agression Scale-Revised* og er påtænkt som et redskab, der skal måle verbale og fysiske aggressioner mod genstande, patienter og/eller personale. SOAS-R er opbygget af fem kolonner (Provokation, midler brugt af patienten, mål for aggression, konsekvenser for offeret/ofrene og tiltag for at stoppe aggression). Vi har renset data for dobbeltregistreringer og har interesseret os for, hvilke tiltag, der bliver angivet i forhold til at stoppe aggressionen. Der kan være flere tiltag for den samme episode. Data er blevet kategoriseret efter, om tiltagene drejer sig om dialog/afledning, medicinering, magtanvendelse eller isolation/skærmning. Det interessante i tallene er, om Fælles Praksis medfører, at konflikterne i højere grad løses via dialogiske tilgange dvs. tale med beboeren og/eller afledning af beboeren. Figur 6 nedenfor viser ratio af dialogiske tilgange versus ikke-dialogiske tilgange i forbindelse med registrering af hændelser med aggression.

Figur 6 – Ratio af dialogiske versus ikke-dialogiske tilgange gennemsnit pr. kvartal 2017-2021



Samlet set har alle afdelinger undtagen Merkur en stigning i brugen af dialogiske tilgange. Merkur har et markant fald i antal indberettede hændelser i 2020 og det er usikkert, om der er kommet ekstra fokus på at registrere i 2021 eller hvad der ligger bag denne stigning i 2021. Højvang vises med stiplede linje, da man i 2020 brugte udelukkende dialogiske tilgange til episoderne. Det er derfor vanskeligt at se deres udvikling i det rette lys, idet der er et lavt niveau af indberettede hændelser. Derfor er det relevant at se i Tabel 3 for de enkelte afdelinger. Det er personalet, der indberetter disse tal og der er ikke nødvendigvis

overensstemmelse mellem de angivne magtanvendelser og de indberettede magtanvendelser. Det er især de to store afdelinger Pluto og Merkur, der har mange SOAS-R indberetninger og især på Pluto kan ses en øget andel af dialogbaserede tilgange i forbindelse med at stoppe aggressiv adfærd.

Tabel 3 – SOAS-R. Tiltag for at stoppe aggressiv adfærd fra 2017-2021

Højbo 2	2017	2018	2019	2020	2021
Dialog og/eller afledning	44	17	29	47	50
Medicinering	9	0	1	1	0
Magtanvendelse	14	1	0	1	3
Isolering og/eller skærmning	9	6	6	9	5
I alt	76	24	36	58	58

Højvang	2017	2018	2019	2020	2021
Dialog og/eller afledning	-	6	21	6	9
Medicinering	-	0	2	0	0
Magtanvendelse	-	1	2	0	1
Isolering og/eller skærmning	-	1	1	0	2
I alt	-	8	26	6	12

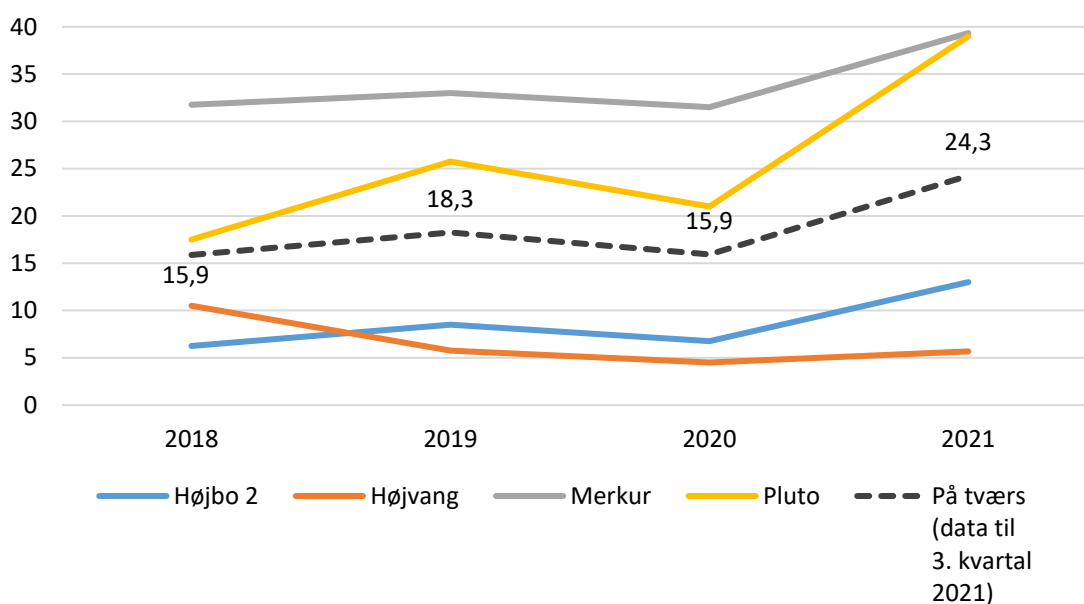
Merkur	2017	2018	2019	2020	2021
Dialog og/eller afledning	-	203	175	75	272
Medicinering	-	14	24	7	31
Magtanvendelse	-	71	37	7	59
Isolering og/eller skærmning	-	61	18	8	70
I alt	-	349	254	97	432

Pluto	2017	2018	2019	2020	2021
Dialog/afledning		21	100	139	217
Medicinering		2	6	2	8
Magtanvendelse		3	19	3	13
Isolering/skærmning		5	18	37	31
I alt		31	143	181	269

BVC – Brøset Violent Checklist har til formål at forudsige risikoen for vold 24 timer frem, for at personalet kan sætte tidligt ind med forebyggende tiltag, fx i form af øget kontakt, samtale og opmærksomhed (www.voldsomudtryksform.dk). Der screenes tre gange dagligt på parametrene forvirring, irritabilitet, støjende adfærd, verbale trusler, fysiske trusler og

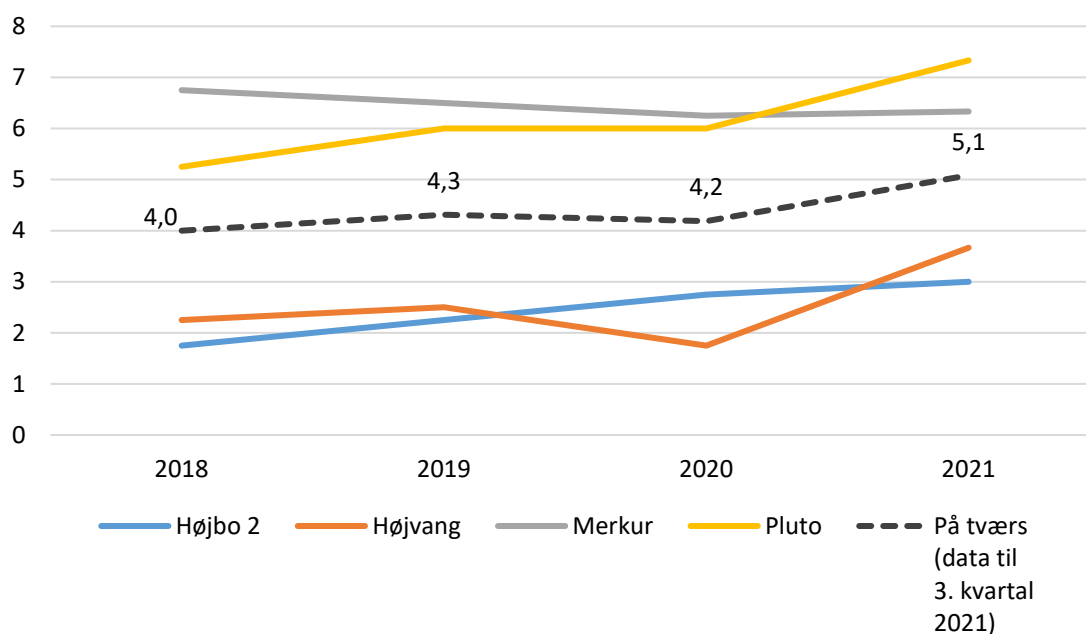
angreb på ting eller genstande. Hvis man scorer 1 point på 3 eller flere parametre, er der høj risiko for vold. I Figur 7 nedenfor ses det, at der på tværs af afdelingerne ikke er sket en nævneværdig udvikling i nedadgående retning, derimod er der sket en lille stigning i antallet af scoringer, der indikerer høj risiko for vold i de første tre kvartaler af 2021. Pluto og Merkur er store afdelinger med plads til 10 borgere, mens Højbo 2 og Højvang har færre beboere. Dette afspejler sig naturligvis i tallene. Mens Merkur ligger på samme niveau med en lille stigning i 2021 er det især Pluto, der står for stigningen, men også på Højbo 2 ses en mindre stigning i andet og tredje kvartal af 2021.

Figur 7 – Antal BVC-scoringer til høj risiko gennemsnit pr. kvartal 2018-2021



I relation til ovenstående er det interessant at undersøge, om der er sket en stigning i unikke cpr-numre, der får BVC-scoringer i høj risiko. Tallene er et udtryk for et gennemsnit udregnet ud fra kvartaler pr. afdeling. I Figur 8 ses det, at der på tværs af afdelingerne ikke er sket en nævneværdig stigning i antal cpr-numre scoret til høj risiko for vold, dog er fordelingen på Højvang og Pluto spredt ud på flere personer fra 2020-21.

Figur 8 – Antal unikke cpr-numre BVC-scoret til høj risiko gennemsnit pr. kvartal 2018-2021



5.4 Opsamling

Low Arousal er en tilgang, som ikke nævnes i forbindelse med Fælles Praksis-beskrivelsen, men alligevel forudsættes anvendt på Kofoedsminde og nævnes i forbindelse med udarbejdelsen af indsats teorien for Fælles Praksis. Interview med ledelse og medarbejdere indikerer, at det er en tilgang, man anvender i det pædagogiske arbejde på Kofoedsminde.

Med til paletten af metoder og tilgange i Fælles Praksis hører arbejdet med Tryghedsplaner. Ved afslutningen af evalueringsperioden er alle fire afdelinger påbegyndt arbejdet med Tryghedsplaner, dog er de to 'nye' Fælles Praksis-afdelinger Pluto og Højvang først begyndt efter midtvejsinterviewene i maj 2021. I slutinterviewene det tydeligt, at flere afdelinger ser, at Tryghedsplanerne giver mening i forhold til samarbejdet med beboerne på Kofoedsminde. Når vi hører beboerne, er det ikke alle, der kan huske, om de har gennemført en samtale om deres Tryghedsplan. Ved slutinterviewene er det under halvdelen, der udtaler sig om, at de har deltaget i en samtale. Det kan således ikke entydigt konkluderes, at Tryghedsplanerne er fuldt implementeret på alle fire afdelinger på tidspunktet for slutinterviewene.

I relation til, hvordan beboerne oplever personalets støtte til mestring af affekt er der i de indledende interview flere beboere, der efterspørger, at personalet taler med dem om det der er svært, i stedet for at de skal være alene med deres følelser. Der er ikke så mange beboere, der i den sidste interviewrunde giver udtryk for, hvad personalet hjælper dem med.

I denne evaluering er vi undersøgende på, om Fælles Praksis kan medføre færre voldsepisoder og magtanvendelser. Det kan ikke påvises ud fra de kvantitative data. Ligeledes har vi undersøgt, om der i forbindelse med indførelsen af Fælles Praksis er kommet mere fokus på dialogiske tilgange i forbindelse med personalets registreringer af tiltag i forbindelse med hændelser med aggression. Det viser sig, at der er en stigning i ratioen mellem dialogiske vs. ikke dialogiske tiltag på alle afdelinger, undtagen Merkur. Hvad der ligger bag de varierende indberetninger på Merkur, vides ikke.

BVC indberetningerne, hvor der er scoret høj risiko for vold, viser ikke en nedadgående tendens, hverken vedrørende antal scoringer eller vedr. antallet af personer, der scores som værende i høj risiko for udøvelse af vold.

6 Beboerens fortælling, beboerens mål?

I kapitel 4 undersøgte vi betydningen af Fælles Praksis for beboerinddragelse og aktivering af beboernes ressourcer i den løbende faglige indsats på Kofoedsminde. I dette kapitel vil vi udbygge denne analyse og spørge mere grundlæggende til mødet og dialogen med den enkelte beboer; til hvordan beboerens fortælling om og målsætninger for eget liv sættes i spil i det faglige arbejde med Fælles Praksis på Kofoedsminde. Konkret gør vi det ved at stille skarpt på de to elementer i Fælles Praksis, som mest tydeligt sætter netop denne dagsorden: Betydningen af narrativ tilgang i indsatsen – i mødet med beboeren – samt arbejdet med opstilling af meningsfulde delmål i indsatsen for og med beboeren.

6.1 Narrativ tilgang: beboerens fortælling

I forbindelse med evalueringens indledende kortlægning af Fælles Praksis blev narrativ tilgang og narrative metoder fremhævet som et fagligt element i den samlede 'pakke' af både ledere og udviklingskonsulenter. Den narrative terapeutiske tilgang forbindes især med den afdøde australier Michael White (se White 2006a og 2006b). Afsættet for tilgangen er en antagelse om, at vores narrativer (dvs. fortællinger) om os selv, om hinanden og om vores indbyrdes relationer er af essentiel betydning for menneskelig forståelse, udvikling og vækst. På Kofoedsminde tager man udgangspunkt i den narrative tilgang, ikke forstået som terapi men i højere grad forstået som en bevidsthed om, at fortællinger med fokus på ressourcer og samarbejde kan fremme muligheder og være hjælpsom for beboerne.

De narrativer, beboerne har om deres egen livsbane – om deres vej til og deres realistiske vej væk fra Kofoedsminde – kan være både muliggørende og begrænsende; myndiggørende og det modsatte. Tilsvarende kan personalets narrativer om den enkelte beboer, individuelt såvel som kollegialt, have stor betydning for, om det lykkes at understøtte beboerens gunstige udvikling. Med den narrative tilgang kommer indsatsen for og samarbejdet med beboeren til at handle om muligheden for at bevæge og udvikle de respektive narrativer, og ad den vej hjælpe hinanden med at lade nye muligheder komme til syne.

I Kofoedsmindes medarbejderguide til narrativ tilgang betones det potentiale, som ligger i at forbinde og afstemme beboere og medarbejderes konstruktive, ressourceorienterede narrativer (Kofoedsminde 2020a). Det centrale er at finde frem til ressourcer og muligheder ved at undersøge, hvor der kan gemme sig alternative veje. Måske udgør det fremherskende narrativ reelt en unuanceret, 'tynd' historie om beboeren? Målet er at søge efter og finde andre handlemuligheder gennem rigere fortællinger om beboeren. Det handler om at udbygge den tynde fortælling med andre, mere hjælpsomme aspekter og dimensioner og på den måde overskride en forenklet og begrænsende synsmåde.

Narrativ tilgang på Kofoedsminde

I forbindelse med alle interview gennemført i evalueringens tre interviewrunder bad vi informanterne om at udpege og drøfte de tilgange, metoder og redskaber, som de opfatter som mest centrale i den faglige indsats på deres respektive afdelinger. Vi har konsekvent lagt ud med at spørge åbent, for at farve det billede, som fremstod, mindst muligt. I interviewrunde 2 og 3 rummede interviewguiderne dog også et opfølgende spørgsmål, hvor vi i stikordsform præsenterede informanten for de tilgange, metoder m.m., som er indbygget

i indsats teorien for Fælles Praksis (se kap. 2), herunder bl.a. narrativ tilgang. Samlet set vurderer vi, at interviewmaterialet giver et validt og nuanceret, om end ikke udtømmende billede af, hvilken rolle narrativ tilgang har spillet på de fire afdelinger i evalueringsperioden.

Som helhed tegner interviewene et billede af, at den narrative tilgang fylder forholdsvis lidt i dagligdagen på afdelingerne – herunder sammenlignet med de øvrige komponenter i Fælles Praksis. En del informanter kom ikke nærmere ind på tilgangen, og de fleste af de, der gjorde, omtalte den kun overfladisk. Omvendt er det også få, som direkte afviser, at den spiller en rolle på deres afdelinger. En enkelt medarbejder siger dog eksplicit, at tilgangen ikke anvendes på hendes afdeling, mens en anden henviser til, at manglende tid i praksis begrænser mulighederne for at arbejde med dette afsæt og fokus.

Samtidig er det tydeligt, at det narrative fokus fylder en del for enkelte interviewpersoner, og at der faktisk er en historik for narrativt orienteret dialog mellem bestemte medarbejdere og beboere på Kofoedsminde. Også længere tilbage end indførelsen af Fælles Praksis. En enkelt nævner således, at han ikke ser en særlig forbindelse mellem Fælles Praksis og narrativ tilgang.

Ser man på kronologien i interviewene fremstår der ikke noget entydigt mønster – fx sådan at narrativ tilgang synes at være mere på dagsordenen i tredje og sidste interviewrunde end i den første. Tværtimod efterlades man med det indtryk, at implementeringsstatus er nogenlunde uændret: Tilgangen betragtes som fagligt relevant og meningsfuld af langt de fleste, og den praktiseres også i et vist omfang, men i praksis betyder det store tidsforbrug i den forbindelse, at den ikke fylder så meget i billedet.

Interviewene med to af de fire afdelingsledere, som begge forholdt sig lidt mere detaljeret til emnet, kan bidrage til at udfolde det ovenstående. Den ene leder ser et meget stort potentiale i tilgangen. I forbindelse med interviewrunde to sagde hun eksempelvis:

Narrativ tilgang synes jeg egentlig giver fantastisk god mening i forhold til vores beboere. Det er faktisk både i forhold til personalet, i forhold til den måde vi ser beboerne og måske fastholder dem, men også i forhold til, hvordan beboerne ser sig selv. Så det er lidt historien omkring – både fra den ene og den anden vinkel – at vi også kan gå ind og ændre det syn, de har på sig selv: "at jeg ikke er den her person, der hele tiden råber og kommer med ukvemsord, men at jeg faktisk også er den her meget rare person, der godt kan tænke nogle dybe tanker".

En vurdering, som ligger tæt op ad tankegangen i Fælles Praksis-medarbejderguiden (Kofoedsminde 2020a). I interviewrunde tre talte vi også med hende, og her fastholdt hun sit synspunkt, men hun talte også åbent om de implementeringsmæssige udfordringer:

Altså, jeg er jo ret vild med den her narrative tilgang. Men arbejdet nok med det, det har vi ikke endnu. ... det narrative i forhold til, at de ligesom kan arbejde med at se sig selv i et andet lys, og at vi ser dem i et andet lys; det, synes jeg, er enormt spændende. Vi har arbejdet lidt med det, men det gik i stå.

Den anden afdelingsleder har samme perspektiv for så vidt, at han ser narrativ tilgang som ganske central for Fælles Praksis som helhed:

Det er i virkeligheden det, der er udgangspunktet, tænker jeg. Hvis det er en narrativ tilgang, som Fælles Praksis et eller andet sted udspringer af, sådan som jeg i hvert fald vurderer det, så det er en del af det, kan man sige.

Samtidig lægger han dog vægt på, at det narrative fokus typisk ikke italesættes eksplicit i hverdagen på afdelingen:

"... det er jo ikke sådan, at vi bruger udtrykkene konkret i forbindelse med det, men det ligger implicit, eksempelvis i forhold til Platformen [Platform for indsats]. Det er jo narrativt. Men det er ikke italesat på den måde".

Heri kan der ligge en del af forklaringen på, at narrativ tilgang fylder så relativt lidt i interviewene som helhed. Det narrative er så at sige indarbejdet i hverdagen, sådan at afdelingerne næsten trækker på det ubevidst, eller i hvert fald meget lidt italesat.

Et interview med en medarbejder (runde to), som fortæller, at hun personligt har forsøgt at arbejde med narrativt fokus tidligere, understøtter dog den førstnævnte afdelingsleders perspektiv. Hun peger på, at socialfaglig indsats med en narrativ tilgang forudsætter bevidst og vedholdende arbejde, og at dette typisk ikke er let at opfylde i en hektisk dagligdag:

Altså, der skal man ligesom ned på værelset, og der skal være nogle andre personer til at tage sig af de andre. Man skal have ro på, og sidde og have tid til det. Man skal jo ikke sidde og kigge på klokken hele tiden, og "nej, jeg skal også...".

Omvendt kan hun som sagt henvise til personlige erfaringer med denne form for dialog og samarbejde med beboerne. Eksempelvis fortæller hun om et konkret forløb:

Jeg har faktisk lavet livshistorier for en beboer for et par år siden, og det var godt, synes jeg da. Altså, så kan man ligesom bedre forstå baggrunden for, hvorfor de har gjort, det de har gjort, eller den måde de handler på i forskellige situationer og sådan noget. ... Så det synes jeg faktisk... Det har vi ikke været så gode til endnu; at komme ind på det der med det narrative. Men det kommer vi til på et tidspunkt, tænker jeg.

Konkluderende kan man sige, at interviewene i vidt omfang understøtter relevansen af narrativ tilgang på Kofoedsminde. De indikerer dog også, at det er ganske udfordrende at lykkes med en implementering, som yder tilgangen retfærdighed, inden for de eksisterende ressourcemæssige rammer. Der synes i hvert fald at være et uindfriet potentiale.

6.2 Beboerens delmål

Alle beboere på Kofoedsminde har en social handleplan udarbejdet af hjemkommunen i henhold til § 141 i serviceloven. I handleplanen opstilles de mål, som skal være styrende for indsatsen på Kofoedsminde. Der er typisk tale om overordnede sigtelinjer for indsatsen – fx et mål om ophør af kriminalitets- eller anden problemadfærd. På Kofoedsminde formulerer man derfor også et eller flere delmål, som konkretiserer målet og danner detaljeret afsæt for indsatsen for og samarbejdet med beboeren.

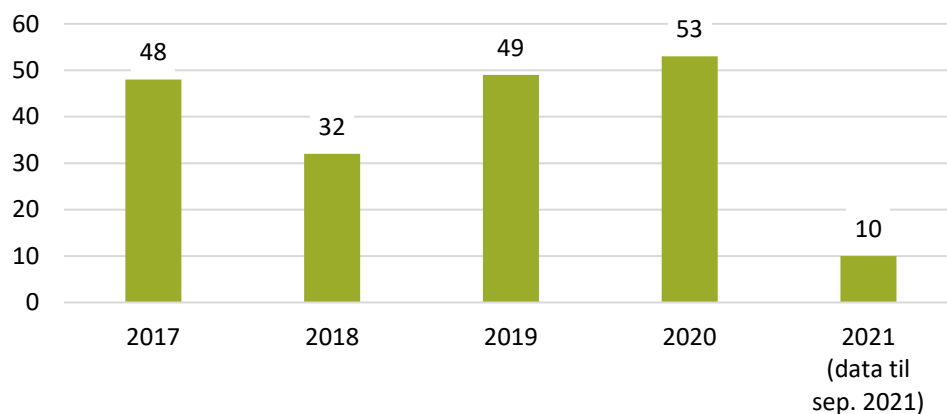
En kongstanke i Fælles Praksis er, at opstilling af delmål af høj kvalitet er en forudsætning for at kunne arbejde systematisk og fagligt kvalificeret med den enkelte beboers udvikling. Medarbejderguiden på området lægger op til, at delmålene ofte kan indfris over en lidt kortere tidshorisont. Der skal således opstilles indikatorer til delmålet, som tydeliggør, hvad der skal arbejdes med, og hvordan man kan følge op på effekten af indsatsen. Det velfungerende delmål udspringer af en god relation til beboeren. Det har fokus på beboerens ressourcer, og beboeren skal opleve sig inddraget i processen, samt opnå en høj grad af

accept af og medejerskab til selve delmålet. I kontekst af Fælles Praxis hænger delmålsarbejdet tæt sammen med bl.a. BUS-samtalerne og Tryghedsplanen og naturligvis den kommunale handleplan (Kofoedsminde, 2020e).

Datagrundlag

I det følgende trækker vi bl.a. på undersøgelsens interviewmateriale, men en central datakilde er desuden et udtræk af alle nye delmål opstillet for beboere i de fire afdelinger med startdato i perioden jan. 2017-sep. 2021. Udtrækket er foretaget således, at det omfatter alle journaliserede delmål vedrørende de beboere, der havde ophold på de fire afdelinger på udtrækstidspunktet (primo oktober 2021). Som det fremgår af Figur 9 nedenfor, er der i alt tale om 192 delmål med startdatoer relativt jævnt fordelt på perioden, dog med forholdsmæssigt klart færrest delmål fra 2021.

Figur 9 – Nye delmål i afdelingerne 2017-2021



Tabel 4 nedenfor viser, hvordan delmålene i datasættet er fordelt på de fire afdelinger. I gennemsnit havde hver beboer fået opstillet 5,8 delmål i løbet af perioden. Set i forhold til antallet af beboere i de respektive afdelinger er fordelingen af delmålene forholdsvis jævn – på Højbo 2 havde beboerne dog i snit knapt 25 procent flere delmål end det samlede gennemsnit (7,2 delmål pr. beboer). Beboerne på Højbo 2 skiller sig også ud fra de tre andre beboergrupper, ved at alle fem beboere på afdelingen har haft fem eller flere delmål i perioden, mens minimum er 2-3 delmål på de øvrige afdelinger.

Tabel 4 – Nye delmål i perioden 2017-2021 fordelt på afdelinger

Afdeling	Antal beboere	Antal delmål	Gennemsnit	Færrest	Flest
Højbo 2	5	35	7,2	5	10
Højvang	8	46	5,8	2	10
Merkur	11	65	5,9	3	9
Pluto	9	46	5,1	3	8
I alt	33	192	5,8	2	10

Kvantitativ hypotesetest

Med afsæt i indsatsteorien kan evalueringen opstille to overordnede forventninger til betydningen af Fælles Praksis, som vi vil afdække i det følgende gennem en kvantitativ bearbejdning af delmålsudtrækket. Den første hypotese er, at implementering og udvikling af Fælles Praksis i de fire afdelinger over tid vil give sig udtryk ved delmålsbeskrivelser med tydeligere tegn på inddragelse af beboeren i udformningen af det enkelte delmål. En yderligere hypotese er i forlængelse heraf, at sammensætning og udformning af delmål i afdelingerne alt andet lige må formodes at ændre karakter, i takt med at de i højere grad afspejler beboernes perspektiv og ønsker. En central begrundelse for beboerinddragelsen er jo netop, at beboerperspektivet tilfører noget værdifuldt nyt til processen. Denne hypotese er i sagens natur mere ubestemt end den foregående, og afdækningen i det følgende er således eksplorativ.

Som et bidrag til at teste den første af de to hypoteser har vi kodet indholdet af delmålene ud fra i hvilken grad, den journaliserede tekst viser tegn på beboerinddragelse i processen og medejerskab til delmålet.⁸ Vi har i den forbindelse trukket på en vurderingsskala udviklet af Videnscenter for Brugerinddragelse med disse tre trin (ViBiS 2017):

1. Lav grad af inddragelse og indflydelse – Information til borgeren
2. Middel grad af inddragelse og indflydelse – Dialog og konsultation med borgeren
3. Høj grad af inddragelse og indflydelse – Fuld brugerkontrol, partnerskab

For at give bedre mulighed for en nuanceret vurdering af delmålene har vi dog suppleret skalaen med to yderligere trin skudt ind mellem trin 1 og 2 samt mellem trin 2 og 3 på ViBiS-skalaen, således at der kan differentieres mellem delmål, der fuldt ud svarer til et af de tre ViBiS-niveauer, og delmål, hvor der fx er tegn på, at kravene til et givet niveau kun er *delvist* opfyldt. Vores vurderingsskala får dermed i alt fem trin.⁹

Figur 10 nedenfor viser resultatet af kodningen som procentfordelinger i gruppen af delmål fra perioden 2017-2018 (i alt 80 delmål), hvor Fælles Praksis enten slet ikke var implementeret eller kun var i den første udviklingsfase, henholdsvis perioden 2020-2021 (i alt 63 delmål), hvor implementeringen var mere eller mindre fremskreden i alle fire afdelinger. De 49 delmål fra 2019 er ikke inddraget i denne forbindelse, da der var tale om et overgangså, rent implementeringsmæssigt.

Datavisualiseringen giver flere indikationer på, at den forventede udvikling faktisk har fundet sted. På den ene side er andelen af delmål med tegn på brugerinddragelse på de to laveste niveauer ca. halveret. Blandt de 12 delmåltekster fra den første periode, som vi har vurderet på det laveste niveau, fandt vi følgende, ganske repræsentative formuleringer i afsnittene om brugerinddragelse:

X vil blive inddraget i målet i forbindelse med, at planen opstartes primo 2018.

Derudover er han via Lollands kommunes § 141-plan informeret om planens indhold.

Y er orienteret om målet.

⁸ Vi har primært fokuseret på afsnittene "Beskrivelse", "Succeskriterier" og "Brugerinddragelse".

⁹ Vurderingen af delmålteksterne har uundgåeligt et subjektivt element, og der knytter sig dermed et forbehold til kodningen af det enkelte delmål. Vi vurderer dog, at udtrækket er stort nok til, at der kan fæstes lid til det overordnede billede, som kodningen tegner.

Z er modstander af, at medarbejderne skal blande sig i hans økonomi.

Som der fremgår af Figur 10 fandt vi også denne type formuleringer blandt delmålene fra den seneste periode (to eksempler er gengivet nedenfor), men der var altså færre af dem.

X er ikke interesseret i at samarbejde aktivt med personalet omkring delmålet.

Y er præsenteret for målet ved IP-mødet [IP = individuel plan].

Figur 10 – Niveau af brugerinddragelse vurderet ud fra delmålstekster



Andelen af delmål vurderet i den bedste kategori (med tegn på partnerskab) er på den anden side mere end firedoblet i den seneste periode, således at det er gældende for en fjerdedel af dette sæt af delmål. Her er nogle eksempler på de formuleringer, der anvendes i de 16 delmål, vi placerede på dette niveau af brugerinddragelse:

X vil gerne starte på en frisk og dermed heller ikke tage stoffer.

Y er selv klar over, at det ikke er holdbart med de mange kviklån, ... Derfor har han selv henvendt sig til personalet for at få hjælp. Han har set medbeboere, som får hjælp til administreringen af deres økonomi, og har derfor selv ønsket at indgå i en sådan aftale med to medarbejdere.

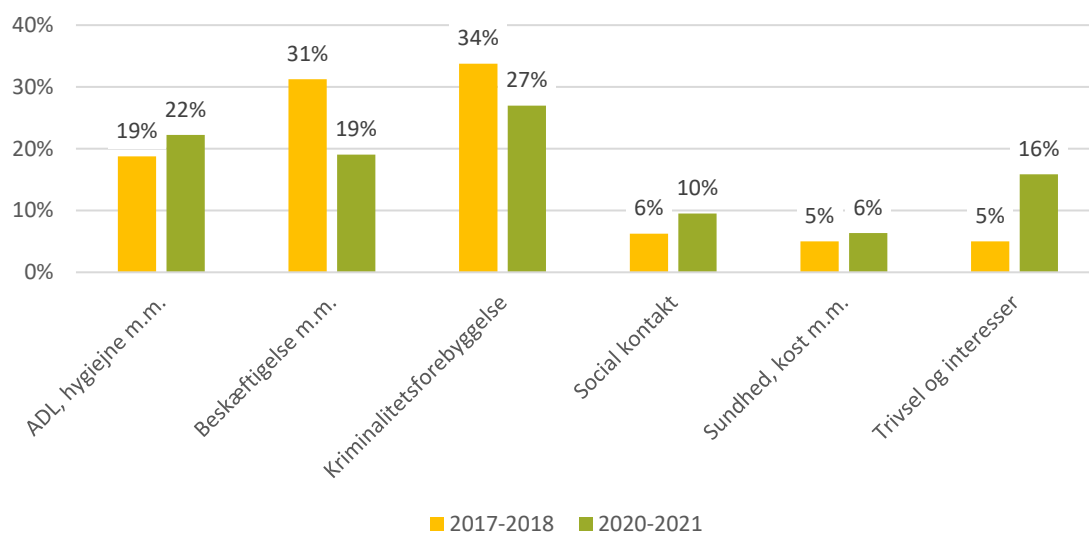
Sluttelig er det værd at bemærke, at andelen af delmål, hvor der ikke har været muligt at foretage en vurdering på det foreliggende grundlag, er reduceret med godt en femtedel mellem de to perioder. Brugerinddragelsens karakter er med andre ord oftere beskrevet eksplicit i delmålene fra den seneste periode.

Samlet vurderer vi, at analysen af materialet underbygger relevansen af den første hypotese vedrørende betydningen af Fælles Praksis for afdelingernes arbejde med beboernes delmål. Konklusionen ville kunne drages mere sikkert, hvis datagrundlaget havde været større, men foreløbig er indikationerne lovende.

Den anden evaluermæssige hypotese knyttet til arbejdet med delmål kan belyses med Figur 11 nedenfor. Vi har foretaget en yderligere kodning af de 143 delmål fra 2017-2018 henholdsvis 2020-2021 med fokus på det nærmere faglige indhold af det enkelte delmål. Første detaljerede gennemgang resulterede i 31 forskellige typer af delmål. For at opnå en

mere overskuelig og analytisk nyttig kategorisering konsoliderede vi disse yderligere i de seks overordnede kategorier, som er anvendt i Figur 11. Kategorien "ADL, hygiejne m.m." omfatter eksempelvis følgende underliggende koder: Hygiejne/rengøring, egen økonomi og ADL,¹⁰ mens "Beskæftigelse m.m." baserer sig på beskæftigelse, hverdagsaktiviteter og -struktur, døgnrytme og undervisning. Vi vurderer, at denne datakonsolidering er nyttig og forsvarlig i sammenhængen.

Figur 11 – De udtrukne delmåls fordeling på overordnede kategorier



Delmålene fra de to perioder er ikke dramatisk forskelligt sammensat, men Figur 11 afslører alligevel umiddelbart en vis variation. Delmål relateret til, hvad man kan beskrive som 'klassiske' kommunale handleplansmål – beskæftigelse og kriminalitetsforebyggelse – fylder relativt mindre i den seneste periode (46 % mod 65 % i den første periode), mens især kategorien trivsel og interesser fylder mere. Sidstnævnte kategori omfatter beboerens psykiske trivsel og selvindsigt, beboerens ressourcer og interesser samt fem delmål, som er direkte knyttet til gennemførelse af BUS-samtaler, et kerneelement i Fælles Praksis. I det hele taget er dette en kategori af delmål, som alt andet lige flugter godt med tankerne bag Fælles Praksis.

Det ovenfor beskrevne mønster kan udlægges som støtte til den anden hypotese. Der knytter sig dog et væsentligt forbehold til denne konklusion: Den afdeling, som har opstillet BUS-relaterede delmål for fem beboere, har ikke i praksis haft mulighed for at arbejde med disse i evalueringsperioden (især på grund af belastning relateret til covid-19-restriktionerne). På udtrækstidspunktet var de pågældende delmål med andre ord passive.¹¹

Afdelingens intention er fortsat at arbejde videre med denne tilgang til delmålsformulering – alt andet lige positivt set i forhold til styrkelse af det beboerinddragende delmålsarbejde – men konklusionen på denne del af analysen må være ret forsigtig. Der er tegn på, at mål- og delmålstyper, som især udspringer af hjemkommunens umiddelbare fokus – beskæftigelse

¹⁰ ADL står for Almindelig Daglig Levevis (eller Livsførelse) og dækker basale funktioner og kompetencer i hverdagen. Se <https://vidensportal.dk/dokumentation/voksne-med-handicap/ADL%20taxonomien>

¹¹ Vi kommer nærmere ind på dette i vores evaluering på afdelingsniveau (se kap. 7).

og kriminalitet – fylder relativt mindre, men der har endnu ikke vist sig et markant skift til alternative delmålstyper, som udspringer af fx Fælles Praksis.

Erfaringer fra afdelingerne

På tværs af interviewrunderne er det tydeligt, at delmål af de fleste ledere og medarbejdere bliver set som et omdrejningspunkt i det pædagogiske arbejde på de fire afdelinger. Vi kan desuden identificere en ændring i synet på målet om at involvere beboerne i delmålsarbejdet mellem interviewrunderne. Hvor delmålene generelt mest fremstår som et arbejdsredskab for medarbejderne ved midtvejsinterviewene, får man det indtryk, at beboerne i højere grad ses som aktive medspillere i arbejdet med delmålene på tidspunktet for slutinterviewene. Sammenlign fx disse to citater fra medarbejderinterview:

*Vi har snakket om, at der skulle være et eller eventuelt to delmål, som de [beboerne] selv har valgt, men så langt er vi ikke kommet endnu. ... Det er ligesom vores arbejdsredskab, kan man sige. Det er ikke noget, vi går og deler med dem.
(Medarbejder afd. A – runde 2)*

Vi er i hvert fald blevet mere bevidste om at involvere beboeren meget mere i deres egne delmål, end vi var førhen. Vi kunne se på de delmål, vi havde før Fælles Praksis, at de var meget kommuneprægede, hvis man kan sige det sådan. Det var nogle delmål, kommunerne havde stillet op, og som slet ikke havde relevans. Det er vi faktisk blevet bedre til at påpege, også når vi har samtaler med kommunen – at sige, når det ikke er optimalt. (Medarbejder afd. B – runde 3)

Dog er det ikke alle delmål, beboerne involveres i. I medarbejderinterviewene påpeges det eksempelvis, at nogle mål stadig bør være at betragte som medarbejdernes (og kommunernes), eksempelvis observation i relation til kriminalitet, motivation til hygiejne med videre.

Blandt ledelserne er der generelt en bevidsthed om, at man i højere grad bør inddrage beboerne i delmålene, men at man i praksis har et stykke vej med dette endnu. En af afdelingslederne fremhæver eksempelvis, at BUS-samtalerne har været med til at skabe en øget bevidsthed omkring delmålene hos nogle af beboerne, hvorfor de også i højere grad efterspørger at være med til at udforme deres delmål. Øget inddragelse kan med andre ord afføde større efterspørgsel på at deltage aktivt i processen – og måske frustration, hvis forventningerne ikke indfris. Fra en anden afdelingsleder lyder det – jf. ovenstående – at delmål er en to-delt størrelse, idet noget er en del mellem Kofoedsminde og kommune. Man prøver at få beboeren ind over, men er ikke i mål med dette endnu. På denne afdeling er man dog begyndt at have beboere med til personalemøder med det team, som er omkring beboeren. Her drøfter man netop beboerens delmål.

En udfordring på de to store afdelinger – Merkur og Pluto – er, at personalemøderne stadig afholdes inden for samme tidsramme, men at der er flere beboere, der skal drøftes, sammenholdt med tidligere:

Så delmål er noget af det, vi kommer til at arbejde benhårdt videre med. Jeg har haft lidt diskussion med vores konsulent omkring det her, for et delmål er ofte noget, man arbejder med i en kortere periode, og så er der et nyt. Det er megasvært med 10 beboere, for vi har kun personalemøde hvert 14. dag. Så det bliver nødt til at være

en lille smule bredere og knapt så specifikt, som jeg kan høre, at vores konsulent gerne vil have, at det skal være. I den ideelle verden vil det måske være mere specifikt, at man lige tog den op efter den periode, men vi bliver nødt til at lave det lidt bredere hos os, for at vi kan komme i land med det. (Leder – afd. C)

Overordnet er der i det hele taget en tendens, at afdelingslederne ser et større behov for yderligere at styrke beboerinddragelse og -medejerskab, end tilfældet er blandt medarbejderne. Et godt eksempel på dette er de følgende to citater (begge fra interview gennemført i runde 2). En afdelingsleder havde denne forholdsvis negative vurdering af spørgsmålet om medejerskab:

...jeg er bange for, at en kæmpe undersøgelse på Kofoedsminde med interview med beboerne omkring deres delmål; den ville ikke fremstille hverken os eller Fælles Praksis i sin helhed som særlig positiv ift. delmål. Altså, der tror jeg ikke, vi har været gode nok, i forhold til hvad den bagvedliggende tanke er med delmål og Fælles Praksis, hvis du spørger beboerne. I en optimal verden så kunne man tage en beboer på afdelingen, og så kunne beboeren sige hvilke tre delmål, beboeren havde, og hvordan man arbejdede med det, og hvordan man snakkede om det, og hvordan man så på, hvordan det gik fremad eller tilbage. Det er ikke virkeligheden.

En medarbejder fra samme afdeling havde til gengæld denne, betydeligt mere positive vurdering:

Interviewer: Tænker du, at beboerne føler ejerskab over egne delmål?

Medarbejder: Ja, de fleste af dem. Dem, der har interesse i eget liv, og som ikke bare er her for at have et sted at bo, og som er ligeglade med eget liv.

I vores beboerinterview var det ikke alle interviewpersonerne, som forholdt sig til egne delmål, men i det omfang de gjorde det, var der ingen klar tendens i retning af øget oplevet af inddragelse og medejerskab. Dét beboerinterview, hvor interviewpersonen mest klart afviste at føle andel i arbejdet stammer ganske vist fra første runde:

Interviewer: Er du selv med til at lave dine delmål?

Beboer: Nej, det var min kommune. [Medarbejder] havde sat fem af, og der sagde min socialrådgiver, "det er overdrevet", så... tre delmål.

I: Hvad er det for nogle delmål?

B: Den ene af dem, det er at undgå fornyet kriminalitet. Den anden, det er vist oprydning, og den sidste... det, mener jeg, er økonomi. Kofoedsminde siger, at jeg bruger for mange penge, og de prøver at umyndiggøre mig hele tiden, men hver gang de prøver, så får de bare et klart svar: "Jamen, jeg er på kontanthjælp. Hvis I roder med min kontanthjælp eller prøver at få mig umyndiggjort, så lukker jeg bare lortet. Jeg er fløjthamrende ligeglad. I skal ikke blande jer i min økonomi."

Imidlertid er det gennemgående i interviewene, at de fleste beboere forbinder egne delmål med andre aktørers vurderinger og beslutninger. Her er fx et uddrag af et interview fra runde tre:

Interviewer: Har du selv bestemt de delmål, du har i din handleplan?

Beboer: Nej, det gør min kommune.

I: Okay. Ved du, hvad det er for nogle delmål?

B: Jamen, det er "Rydde op på værelset". Den anden er "Hygiejne", og den sidste det er "Styr på sukkersyge".

I: Så det er ikke nogen, du selv har indflydelse på. Har Kofoedsminde indflydelse på dem?

B: De kan jo komme med deres ideer. Men så kan de [kommunen] sige ja eller nej.

Der er nuancer i billedet: Nogle af beboerne svarer bekræftende på, at de har været medbestemmende i forhold til egne delmål, men man efterlades ikke nødvendigvis med et indtryk af, at oplevelsen af medejerskab går så dybt. Dette interviewuddrag fra runde to er et godt eksempel:

Interviewer: Har du været med til at bestemme dine delmål her?

Beboer: Ja.

I: Kan du huske, hvilke delmål du har haft?

B: Det er svært for mig at huske.

I: Måske noget med økonomi? Kan det passe?

B: Ja.

Medarbejder [støttede beboeren under interviewet]: Ja, og vrede.

B: Og vrede.

Som det er fremgået af ovenstående, er det billede, som interviewene skaber, ganske komplekst. Samlet må man dog sige, at vores interview ikke indikerer, at der over tid er sket væsentlige, systematiske fremskridt i retning af øget beboerinvolvering eller -medejerskab i opstillingen af delmål.

Dynamisk delmålsarbejde

Ét er udformningen af et delmål, noget andet er at bruge det som afsæt for indsats, evaluere det og tilpasse det i lyset af erfaringerne. Dette er et tema, som vi også spurgte til i vores interview.

I både midtvejs- og slutinterviewene var det fremherskende billede, at de fleste interviewpersoner på tværs af afdelingerne oplever delmålsarbejdet i de respektive afdelinger som ganske dynamisk og aktivt. En medarbejder kom med et eksempel:

Det kan være forskellige problematikker i forhold til, hvilke stimuli vedkommende kan håndtere. Vi afprøver hele tiden løsningsmodeller eller andre måder at gøre det på. Det bliver reguleret og beskrevet ind i et delmål. Vi kan ændre delmålet i forhold til, om det var for meget eller for lidt. Så det synes jeg bestemt, at man gør [tilpasser delmålene løbende].

En medarbejder fra en anden afdeling beskriver, hvordan beboernes delmål mere eller mindre danner afsæt og referenceramme for mødet med den enkelte beboer – ligesom de er med til at holde en rød tråd i indsatsen:

Hvis jeg har været væk et par dage, går jeg ind og kigger på, hvad der har været af ting i forhold til delmålene. De fleste beboere har tre eller fire delmål, så det tager ikke en dag at læse. Jeg går lige ind og kigger, om der har været noget nyt for eksempel om et delmål, der handler om rengøring. På den måde holder man sig hele opdateret med det. Der står måske noget, man skal følge op på. I dag har jeg for eksempel skulle følge op på nogle ting om delmål. Det ligger hele tiden i hverdagen.

Også fra et lederperspektiv var vurderingen af dette spørgsmål overvejende positivt – især i slutinterviewene. En leder sagde eksempelvis følgende:

Jo mere vi arbejder med at få vendt de her ting på personalemøder, desto bedre bliver de til at have fokus på det. Jo mere vi har fokus på det, desto bedre bliver de til at få skrevet det de rigtige steder og arbejde med det på den rigtige måde.

Der var dog også enkelte medarbejdere, som betonedede nuancerne i billedet; at der er forskel på borgere og delmål, ligesom der er forskel på, hvor godt greb personalegruppen har om det enkelte delmål:

Det er lidt et blandet billede. De delmål for de enkelte beboere, vi alle er helt klare på, at "det er det her", og det ligesom er synligt. Det er klart, at så bemærker man også noget adfærd omkring det mål hos den beboer, og så vil man også dokumentere det. Så bliver det jo et mål, der spiller med i hverdagen. Og så vil der være nogle af de her mål, der måske ikke bliver arbejdet så meget med; der går i glemmebogen. Så er det jo ikke aktivt.

En medarbejder fra en anden afdeling giver udtryk for, at hun nok oplever, at delmålene bliver brugt, men hun vurderer, at det for hendes vedkommende typisk sker forholdsvis 'ubevidst' i dagligdagen; at det kun er, når man ser på beboerindsats og delmål i helikopterperspektiv, at en langsigtet dynamik kan komme til syne.

Der var som sagt ikke stor forskel på interviewpersonernes vurderinger i de to runder, men det er dog værd at hæfte sig ved, at det kun var i forbindelse med midtvejsinterviewene, at interviewpersoner direkte afviste, at delmål efter deres erfaring bliver brugt dynamisk i praksis. Det overordnede indtryk er således, at opmærksomheden på det dynamiske delmålsarbejde er blevet lidt mere ensartet mellem de to interviewrunder.

6.3 Opsamling

I dette kapitel har vi belyst de fire afdelingers arbejde med at anlægge en narrativ tilgang i indsatsen for beboerne samt deres delmålsarbejde med vægt på involvering af beboerne. Begge dele er væsentlige elementer i indsats-teorien for Fælles Praksis, og begge dele tillægges – på tværs af ledere og medarbejdere – potentiale i forhold til at styrke kvaliteten i og resultaterne af Kofoedsmindes beboersamarbejde.

Hvad angår arbejdet med implementering af narrativ tilgang, underbygger vores interviewmateriale på den ene side, at en narrativ tilgang som udgangspunkt kan være en relevant og meningsfuld del af indsatsen på Kofoedsminde. Det er et synspunkt, man finder hos både ledere og medarbejdere. Samtidig er der også tegn på, at tilgangen med held er blevet praktiseret i forhold til bestemte beboere i afdelingerne.

På den anden side tegner interviewene et billede af, at narrativ tilgang i praksis spiller en forholdsvis beskeden rolle i dagligdagen på afdelingerne. Og der er ikke klare tegn på, at dette har ændret sig væsentligt i løbet af evalueringsperioden. Nogle interviewpersoner oplever, at dette til dels hænger sammen med, at det narrative er en ikke-italesat, men væsentlig del af det faglige arbejde, men hovedvægten i interviewene er, at der ligger et uindfriet potentiale i en mere ambitiøs og bevidst implementeringsindsats.

Vi har belyst delmålsarbejdet via en kodning af et udtræk af journaliserede delmål fra perioden 2017-2021 såvel som via vores beboer-, leder- og medarbejderinterview.

Vores data tyder på, at der faktisk er sket fremskridt i forhold til at opfylde ambitionen om styrket beboerinvolvering. En mindre andel af det nyeste af vores to sæt af delmålstekster viser tegn på lav beboerinvolvering og -indflydelse; og en betydeligt større andel viser tegn på det modsatte. Omvendt kan vi ikke se tegn på klar udvikling vedrørende det indholdsmæssige fokus. Der er ganske vist relativt færre delmål i vores seneste sæt, som hører til i kategorien af delmål, der især må forventes at afspejle det kommunale perspektiv – dvs. styrkede forudsætninger for beskæftigelse og reduceret kriminalitetsrisiko. Vi ser dog ikke klare tegn på, at delmål med et stærkt beboerperspektiv – fx trivsel og interesser – endnu for alvor har fået central betydning.

Vores interview bidrager også til at kaste lys på delmålsarbejdet. Interviewene med medarbejdere og især lederne indikerer, at der er kommet øget fokus på vigtigheden af beboerinddragelsen i delmålsarbejdet i løbet af evalueringsperioden. Medarbejderne lægger dog større vægt på grænserne for, hvad der kan lade sig gøre i betragtning af beboernes kognitive og øvrige udfordringer, ligesom de generelt ser mere positivt på delmålsarbejdets aktuelle kvalitet, end lederne gør. Ser man på vores beboerinterview, rummer disse ikke klare tegn på, at beboerne oplever en stor positiv forskel i forhold til oplevelsen af at være inddraget i og opnå medejerskab til egne delmål. Til slut skal det nævnes, at vores interview generelt indikerer, at der er fokus på dynamisk tilpasning i delmålene i de fire afdelinger, og at dette billede er blevet lidt mere entydigt mellem vores to sidste interviewrunder.

Den samlede konklusion på kapitlet er, at data rummer positive tegn i forhold til den uddybning af beboerdialog og -samarbejde, som er et vigtigt fokus i Fælles Praksis, men også at der er en del arbejde tilbage at gøre, før disse ideer er fuldt implementeret og potentialet realiseret.

7 Øvrige faglige og organisatoriske resultater

I forbindelse med udarbejdelsen af den logiske model for Fælles Praksis blev det forventet, at der ville kunne identificeres effekter på et generelt fagligt og organisatorisk niveau i form af øget medarbejdertrivsel, en større grad af faglig involvering og dermed ansvarlighed i medarbejdergruppen, ligesom der var en forventning om et faldende sygefravær og forbrug af vikartimer. Endelig var der en forventning om at implementeringen af Fælles Praksis ville medføre styrkede samarbejdsrelationer med kommunerne samt en øget tiltro til fagligheden på Kofoedsminde.

7.1 Medarbejdertrivsel

I den indledende afdækning af forventninger til de generelle faglige og organisatoriske resultater, som implementeringen af Fælles Praksis ville kunne medføre, var der en forventning om, at det øgede faglige fokus ville medføre højere grad af personaletrivsel. Vi har modtaget resultater af trivselsundersøgelser fra henholdsvis 2019 og 2021, hvor der måles på parametre som indflydelse, samarbejde, job og organisering, krav i arbejdet samt social kapital. Trivselsundersøgelserne viser et 'her og nu' billede af arbejdsklimaet på måletidspunktet. Region Sjælland måler på parametrene indflydelse, samarbejde, job og organisering, krav i arbejdet samt social kapital¹².

Indflydelse indeholder spørgsmål om indflydelse og balance mellem arbejds- og privatliv, forudsigelighed samt ledelse. Indflydelse drejer sig om i hvilken udstrækning medarbejderen har mulighed for at påvirke arbejdets indhold, samarbejdsparter, arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, valg af redskaber, arbejdsstedets indretning, arbejdstider samt forandringsprocesser mv. Det er en forudsætning for at kunne få indflydelse på tingene, at medarbejderen har information om ændringer mv. i god tid, det vil sige, at der er forudsigelighed i arbejdet. Det er både i forhold til planer for hele arbejdspladsen, som større organisationsændringer, og om planer der angår den enkelte, fx ændringer i ansvarsområder eller samarbejdsrelationer. Ligesom forudsigelighed er en forudsætning for indflydelse, er et godt samarbejde med ens leder en forudsætning for, at det er muligt at påvirke egen arbejdssituation. Nærmeste leder er leder med personaleansvar.

Spørgsmålene vedr. **Samarbejde** handler om samarbejde, anerkendelse og retfærdighed. Samarbejdsrelationerne omfatter både de faglige relationer og de menneskelige relationer mellem kolleger. Kollegernes anerkendelse af den enkeltes bidrag til den fælles opgaveløsning er et vigtigt aspekt af samarbejdsrelationerne. Samarbejdsrelationerne præges endvidere af, hvorvidt der er en opfattelse af, at konflikter løses på en saglig måde, som alle involverede kan acceptere.

Spørgsmålene vedr. **Job og organisering** drejer sig om rolleklarhed, mening, kvalitet i arbejdet, anerkendelse samt retfærdighed. Arbejdsopgaverne anses for meningsfulde, når de indgår i en sammenhæng, hvor den enkeltes indsats bidrager til det samlede produkt. Anerkendelse og påskønnelse fra nærmeste leder dækker bredere end ros og handler også om at blive set, hørt og respekteret, som den man er. Det indebærer også fx at give

¹² Nedenstående beskrivelser af parametrene i trivselsundersøgelsen er fra Trivselsundersøgelserne på Kofoedsminde i 2021

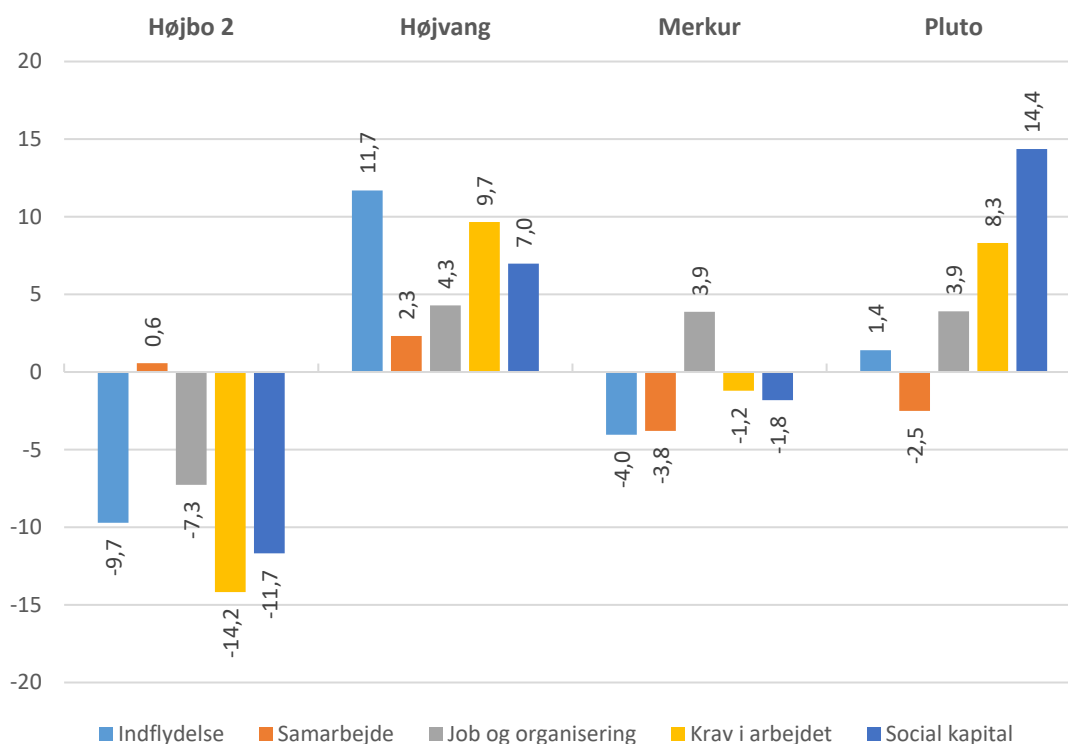
medarbejdere en kvalificeret opgave og at tage afvigende meninger alvorligt. Et andet aspekt af jobindholdet er kvaliteten i arbejdet. Kvalitet kan i visse tilfælde fastlægges som en målbar standard, mens det i andre tilfælde snarere vil dreje sig om egne og andres forventninger til udført arbejde, hvorfor også tilbagemeldinger om kvalitet er betydningsfulde. Organisering handler om klarhed over, hvad den enkelte medarbejder skal udføre, og om der er retfærdighed i opgavefordelingen. Retfærdigheden handler om medarbejdernes opfattelse af, hvorvidt opgaver fordeles ud fra saglige hensyn som fx kompetencer og arbejdsbyrde. Nærmeste leder er leder med personaleansvar.

Spørgsmålene vedr. **Krav i arbejdet** afspejler, at der er forskellige typer af krav i arbejdet: intellektuelle krav, følelsesmæssige krav samt krav til arbejdstempo og arbejdsomfang. De forskellige krav i arbejdet kan opfattes som positive eller negative alt efter personlige grænser og præferencer. Nogen trives bedst med at have mange bolde i luften, mens det er en belastning for andre. Følelsesmæssige krav er ofte et vilkår i arbejdet med mennesker, der betyder, at medarbejdere oplever arbejdet som meningsfuldt, og at de gør en forskel for andre mennesker. Men kravene kan også være belastende, hvis ikke medarbejderen er klædt på til at klare situationen og får støtte fra ledere og kolleger. Krav om arbejdstempo og – omfang skal ligeledes ramme en passende balance. Tidsfrister og leverancekrav giver arbejdet mening, fordi ens bidrag bliver efterspurgt og ansporer én til at yde sit bedste. Men balancen må ikke tippe, så det bliver en belastning, at der er for lidt tid til den enkelte arbejdsopgave, og mange opgaver ligger og venter. Det er vigtigt, at det i opfølgingsprocessen og den efterfølgende dialog på arbejdspladsen drøftes, hvorvidt resultatet dækker over et problem, der skal arbejdes videre med eller er udtryk for et vilkår, som er muligt at håndtere.

Spørgsmålene vedr. **Social kapital** er centreret om temaerne: Samarbejde, tillid, retfærdighed. Samarbejde er betinget af, at der mellem ledelse og medarbejdere er normer for gensidige forpligtelser. Retfærdighed går ud på, om den enkelte føler, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder. Tillid handler om, hvilke forventninger ledelse og medarbejdere har til hinanden. Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver. Produktiviteten er højere, når den sociale kapital er høj, og når medarbejderne oplever at blive behandlet retfærdigt og tillidsfuldt af ledelsen. For at løse kerneopgaven er det nødvendigt, at ledelse og ansatte formår at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

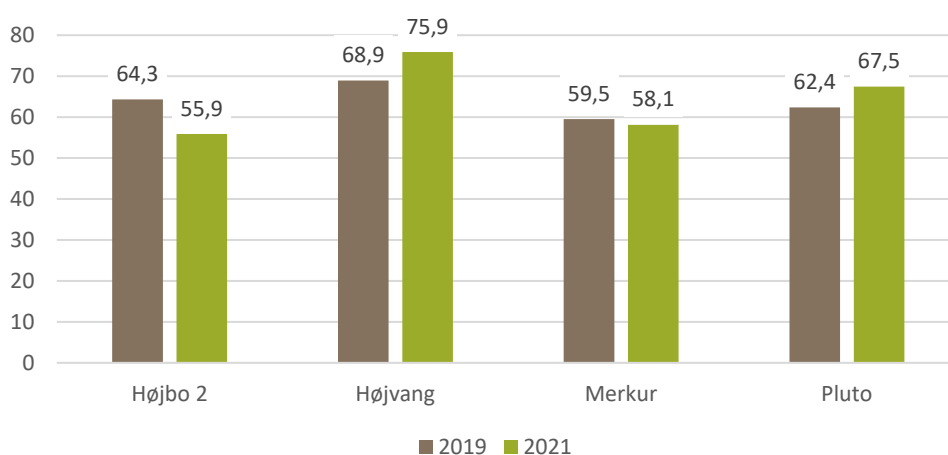
Hvis forventningen, som blev sat i forbindelse med udarbejdelsen af den logiske model, skal kunne indfries, vil der kunne identificeres en stigning i medarbejdertrivsel. Der kan ikke konkluderes en entydig tendens i forhold til arbejdet med Fælles Praksis. I Figur 12 nedenfor ses forskellen i scoren fra 2019 til 2021 på de fem parametre, som er beskrevet ovenfor. For Højbo 2 er der sket et fald på 14,2 på parameteren Krav i arbejdet og 11,7 på parameteren Social kapital, samt 9,7 på parameteren Indflydelse og 7,3 på Job og organisering fra 2019 til 2021. Noget kunne indikere, at der er sket væsentlige ændringer på afdelingen. De største stigninger ses på de afdelinger, der senest er begyndt at implementere Fælles Praksis. Det kan dermed ikke konkluderes, at Fælles Praksis på nuværende tidspunkt i implementeringsprocessen har indflydelse på medarbejdertilfredsheden.

Figur 12 – Forskel fra 2019 til 2021 i relation til medarbejdertrivsel



Niveauet for scoren ses ikke af ovenstående figur. I den nedenstående Figur 13 er det tydeligt, at den åbne afdeling scorer højest i gennemsnit for alle fem parametre. Plutos niveau er let stigende i gennemsnittet på tværs af de fem parametre fra 62,4 til 67,5 og stigningen er størst i forhold til parametrene krav i arbejdet og i social kapital, hvorimod Højbo 2 oplever et fald i den gennemsnitlige score på 7,5 fra 64,3 til 55,9 i den gennemsnitlige score.

Figur 13 – Gennemsnitlig score for de fire afdelinger i hhv. 2019 og 2021



7.2 Ansvar for opgaver

Det blev antaget i forbindelse med udarbejdelsen af den logiske model for Fælles Praksis, at der ville ske en øget vilje til at påtage sig opgaver i personalegruppen, idet der med Fælles Praksis er givet nogle faglige opgaver til medarbejderne. I trivselsundersøgelserne fra hhv. 2019 og 2021 er der spørgsmål, om indflydelse på opgaveløsningen gives til og efterspørges af medarbejderne samt om ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde. Disse spørgsmål kan fortolkes som et udtryk for hhv. medarbejdernes ønske om at have indflydelse på opgaveløsningen samt for ledelsens delegation af ansvar samt tillid til at medarbejderne gør et godt stykke arbejde.

Nedenstående Tabel 5 viser, at det er Pluto og Højvang, der har oplevet den største stigning set i relation til delegation af indflydelse samt tillid til at medarbejderne gør et godt stykke arbejde. Dog ses et fald i Pluto-medarbejdernes egenvurdering af, om de efterspørger indflydelse på deres arbejde. Hvad dette er et udtryk for, fremgår ikke af det øvrige datamateriale. Højbo 2 oplever et relativt stort fald i medarbejdernes vurdering af, om ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, hvilket også er en vigtig parameter i målingen af social kapital. Der kan dermed ikke drages en entydig konklusion på tværs af de fire afdelinger, men for tre af afdelingerne kan spores en stigning i forhold til ledelsens grad af delegering af indflydelse samt en stigning i ledelsens tillid til, at medarbejderne yder et godt stykke arbejde.

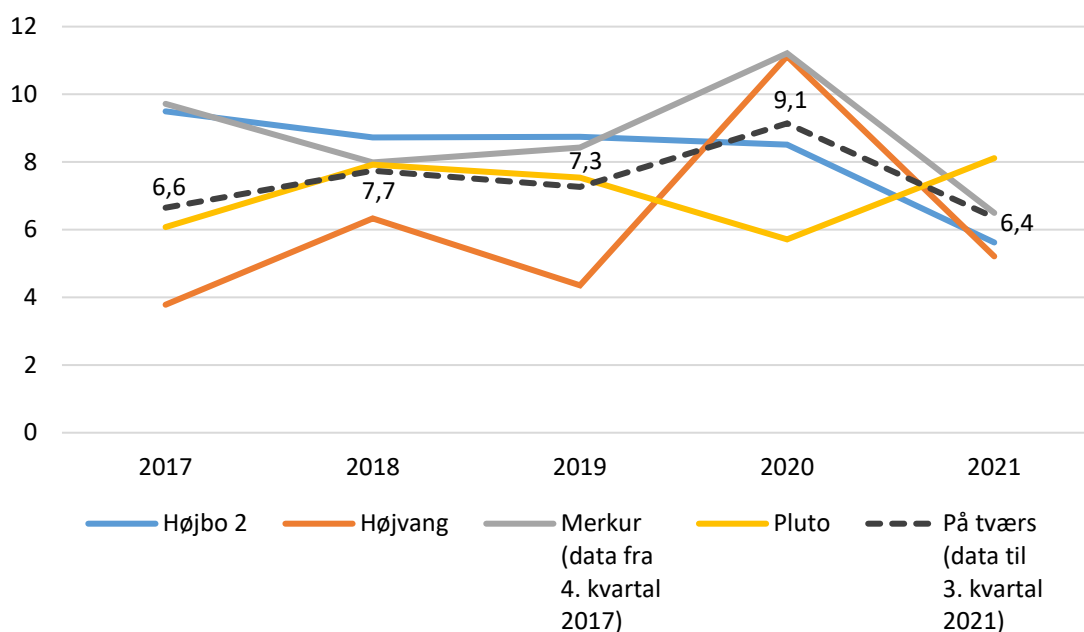
Tabel 5 – Score for udvalgte spørgsmål i trivselsundersøgelse hhv. 2019 og 2021

Afdeling	År	Min arbejdsplads giver mig indflydelse på min opgaveløsning	Jeg efterspørger indflydelse på min opgaveløsning	Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde
Højbo 2	2019	58	60	67
	2021	53	60	48
	Forskel	-5	0	-19
Højvang	2019	57	57	68
	2021	82	57	82
	Forskel	25	0	14
Merkur	2019	65	53	56
	2021	71	60	57
	Forskel	6	7	1
Pluto	2019	58	68	55
	2021	69	54	72
	Forskel	11	-14	17

7.3 Sygefravær og brug af vikarer

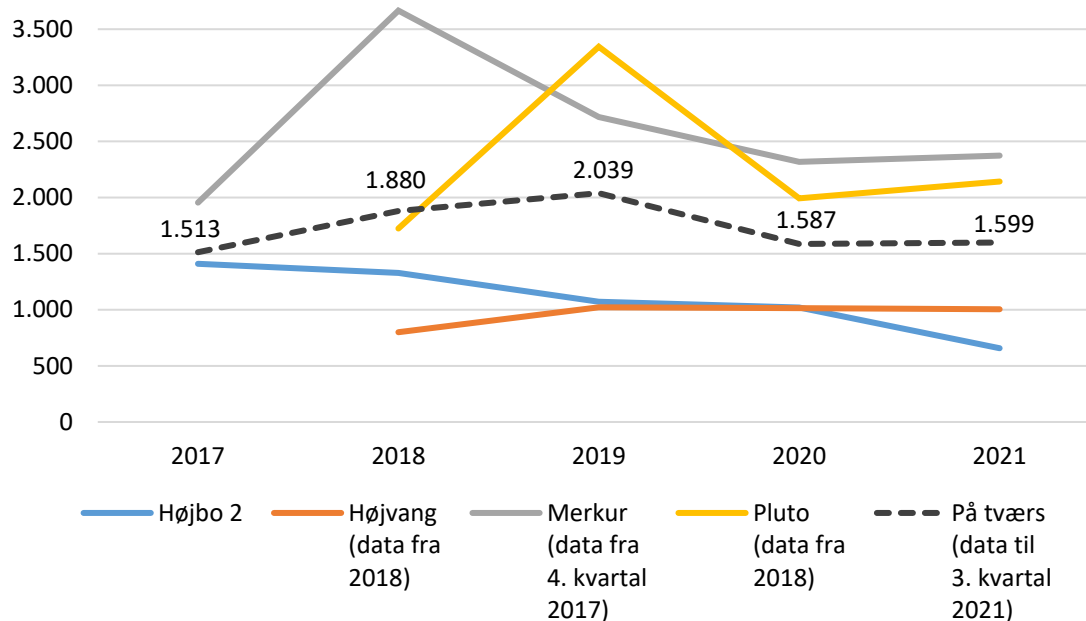
Det blev forventet, at implementeringen af Fælles Praksis ville medføre et fald i det gennemsnitlige sygefravær. Denne tendens kan ikke aflæses ud fra data. I Figur 14 ses det, at det gennemsnitlige niveau for sygefravær ikke har ændret sig siden 2017 på tværs af de fire afdelinger – dog med udsving undervejs, idet der er en stigning i 2020, som sandsynligvis kan kædes sammen med corona-pandemien. Der ses et fald i niveauet for sygefraværet i den samlede periode hos hhv. Merkur og Højbo 2.

Figur 14 – Sygefraværstimer (procent) 2017-21



Det blev forventet, at implementeringen af Fælles Praksis ville medføre et fald i forbrug af vikarer. Ud fra nedenstående Figur 15 er det ikke muligt at identificere et fald. Det gennemsnitlige forbrug er rimeligt konstant på tværs af afdelinger og de to store afdelinger Merkur og Pluto har et højere forbrug end de to mindre afdelinger Højbo 2 og Højvang. Der skal tages højde for, at tallet i 2017 for Merkur kun er fra 4. kvartal.

Figur 15 – Antal forbrugte vikartimer 2018-2021



7.4 Samarbejdsrelationer med kommunerne

Det var en forventning, at der med implementeringen af Fælles Praksis ville være øget kommunal respekt for og tiltro til fagligheden på Kofoedsminde samt styrkede samarbejdsrelationer med kommunerne. Vi har ikke spurgt kommunerne selv, men i lederinterviewene spørges der til, om arbejdet med Fælles Praksis har styrket samarbejdet med kommunerne. Tre ud af fire afdelingsledere/koordinatorer vurderer på tidspunktet for slutinterviewene, at arbejdet med Fælles Praksis har gjort en positiv forskel for samarbejdet med kommunerne. Det fremhæves, at Kofoedsminde med Fælles Praksis i højere grad kan tydeliggøre, hvad det pædagogiske arbejde består i. En anden leder beskriver, at samarbejdet er blevet bedre og at der er kommet mere respekt i samarbejdet med kommunerne, hvor lederen oplever:

"Vi er blevet mere faglige, skarpe og fremfører vores holdninger. Vi har et årligt samarbejds møde med kommunen, hvor man før var lidt en undskyldning for sig selv. Det er ikke fordi Kofoedsminde ikke har været faglige før, men vi kommer med et fagligt afsæt og ved, at vi har afdækket beboernes problematikker i forhold til, hvilken vej de skal og er ikke bange for at italesætte det over for kommunen."

En tredje leder fremhæver at samarbejdet også er bedret af en velfungerende visitation og via koordinatorerne sikrer kvaliteten i forbindelse med handleplaner, hvilket ikke er en del af Fælles Praksis, men en organisatorisk forandring, som Kofoedsminde indførte for nogle år tilbage. Lederens indtryk er, at Kofoedsmindes billede udadtil går i en retning af, at institutionen er professionel.

Den sidste leder har vanskeligt ved at udtale sig om betydningen af Fælles Praksis for samarbejdet med kommunerne, men tænker mere, at der er en strukturel problematik, idet kommunerne fokuserer på, hvilke problematikker beboeren har og skal have hjælp til – hvor man i Fælles Praksis har en ressourceorienteret tankegang.

7.5 Opsamling

I forbindelse med udarbejdelsen af indsats teorien er der fremsat forskellige forventninger til de generelle organisatoriske resultater i forbindelse med implementeringen af Fælles Praksis. Vi har i dette kapitel undersøgt, om implementeringen af Fælles Praksis har skabt de forventede organisatoriske resultater som eksempelvis medarbejdertrivsel, øget vilje til at tage ansvar for opgaver hos medarbejderne, reduceret sygefravær og brug af vikarer og endelig om samarbejdet med kommunerne i højere grad afspejler en øget kommunal respekt for og tiltro til fagligheden på Kofoedsminde.

Resultaterne peger ikke entydigt på, at forventningerne til de generelle organisatoriske effekter af Fælles Praksis kan indfries. Medarbejdertrivselsundersøgelserne i 2019 og 2020 viser ikke en generel øget tilfredshed på tværs af de fire deltagende afdelinger. Dog viser evalueringen, at der er øget grad af delegation fra lederne side og at medarbejderne på to ud af fire afdelinger (Pluto og Højvang) i stigende grad oplever, at ledelsen har tiltro til, at medarbejderne løser opgaverne på en god måde.

Sygefravær og brug af vikarer har ikke været faldende set i gennemsnit på tværs af afdelinger. Der ses en stigning i sygefravær i 2020, hvilket kan skyldes coronapandemien. Dog er niveauet for sygefravær faldende fra udgangspunktet på over 9 sygefraværsdage på Højbo 2 og Merkur til at være tæt på gennemsnittet på 6,4 sygefraværsdage i 2021.

Samarbejdsrelationen med kommunerne vurderes af tre ud af fire ledere til at være forbedret og kan til dels skyldes strukturelle ændringer i form af at koordinatorene står for det skriftlige produkt til kommunerne. Det vurderes dog også at Fælles Praksis har betydning for det faglige ståsted og for kommunernes syn på Kofoedsminde.

8 Evaluering på afdelingsniveau

Som beskrevet i kapitel 3 er evalueringsdesignet opdelt i en indikatorstyret, mere overordnet del og en praksisnær del. Den praksisnære evaluering har løbende sat fokus på de fire afdelingers afprøvning og udvikling af indsats med afsæt i Fælles Praksis – og er det primære datagrundlag for dette kapitel. Vi inddrager dog også vores interviewdata i forbindelse med afrundende overordnede diskussioner af implementeringserfaringer og -status fra hver af de fire afdelinger.

Afdelingerne har i de fleste af afprøvningsforløbene udvalgt elementer af den samlede 'pakke' – fx BUS-samtaler, Platform for Indsats, delmålsarbejde osv. – og målrettet arbejdet med at sætte elementet i spil og dokumentere forløbet. Der er dog også et par af forløbene i den sidste afprøvningsrunde, som havde et mere helhedsorienteret perspektiv.

Det primære arbejdsredskab i forbindelse med afprøvningsrunderne er test- og læringskort, som det viste sig muligt at anvende i tre runder, der hver gang startede med en fælles planlægningsworkshop:

1. December 2019 til november 2020 (fysisk workshop i november 2019)
2. Januar til juni 2021 (virtuel workshop i november 2020)
3. August til november 2021 (fysisk workshop juni 2021)

Ved evalueringsstart var ambitionen at foretage fire runder afprøvninger, men udefrakommende forhold, herunder i særdeleshed covid-19-restriktionerne, gjorde dette urealistisk. Som det vil fremgå i det følgende, er det heller ikke alle enkeltafprøvninger, som er forløbet, som afdelingerne havde planlagt og håbet. Særligt ét forhold har haft stor betydning i denne forbindelse: I en stor del af den samlede evalueringsperiode har afdelingerne ikke haft mulighed for at afholde de fysiske personalemøder, som generelt var tiltænkt en vital rolle i de planlagte afprøvningsforløb.

Samlet betyder dette, at denne del af evalueringen ikke har det datagrundlag, vi havde håbet på ved evalueringsstart. Som det vil fremgå nedenfor, er der faktisk gennemført vellykkede og interessante afprøvningsforløb i hver af de fire afdelinger, men denne del af vores samlede analyse er uundgåeligt mere foreløbig og ukomplet end på forhånd håbet.

8.1 Højbo 2

Højbo 2 er med sine fem beboere en af de mindre afdelinger. Man var med i den første pilotudvikling af Fælles Praksis, og evalueringen dækker således anden fase i afdelingens udviklings- og implementeringsproces. Som det vil fremgå i det følgende, har synet på og mødet med den enkelte beboer været det primære tema, i den periode evalueringen dækker.

Indsatsafprøvninger

Den første runde afprøvning på Højbo 2 tog form som en ambitiøs satsning på implementering af BUS-samtaler som fast element i samarbejdet med afdelingens fem beboere. Det handlede både om den enkelte samtale – hvordan lykkes den, og hvilke resultater kan der opnås? – og om rammesætningen af og opfølgningen på samtalerne,

ledelsesmæssigt og kollegialt. Tabel 6 nedenfor rummer et koncentrat af indholdet i afdelingens test- og læringskort fra runde 1.

Tabel 6 – Afprøvningsrunde 1 på Højbo 2

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 1	Afprøvnningen har fokus på at opbygge større sikkerhed og mestring blandt medarbejderne ift. beboerudviklingssamtaler. Det skal især ske gennem udvikling af struktur for afdelingens gennemførelse af og opfølgning på BUS-samtaler. Herunder i afdelingens delmålstyrede behandlingsarbejde.
Læringskort 1	Alle fem beboere har fået en BUS-samtale i løbet af perioden, nogle endda to. Erfaringen er, at BUS giver øget indsigt i beboerne for medarbejderne samt øget inddragelse og oplevelse af medejerskab for beboerne. Flere beboere efterspørger nu aktivt samtalerne. Der er udviklet en BUS-struktur, som alle afdelingens medarbejdere er enige om. BUS som fast punkt på personalemøder samt registrering af tilpasning af delmål begynder dog først i anden afprøvningsrunde.

Læringen fra afprøvnningen var særdeles positiv. Afdelingen fik for det første bekræftet, at BUS-samtaler i mange tilfælde kan være værdiskabende for både beboere og medarbejdere – og at flere beboere selv aktivt efterspørger dialogformen efter at have gjort erfaringer med den. For det andet lykkedes det at udvikle en struktur for afdelingens arbejde med samtalerne, som har en høj grad af accept og medejerskab i personalegruppen. Elementerne i strukturen er følgende:

- Ved hvert personalemøde aftales det hvilken beboer, der skal have tilbudt en BUS-samtale i løbet af de kommende 14 dage. På mødet afstemmes forventninger, fokus for samtalen, og hvem der tager sig af samtalen.
- Ved næste personalemøde vil BUS-samtalens indhold og forløb blive fremlagt og diskuteret. Vi skal i fællesskab afdække, hvorledes vi følger op på den viden, vi får fra samtalerne, og hvordan vi får brugt den i samarbejde med beboeren.
- Herefter besluttes hvem der inden for de næste 14 dage skal have tilbudt en BUS-samtale.
- Gennem denne metode sikres det, at alle fem beboere indgår i en turnusordning, så alle kommer igennem og får en BUS-samtale ca. hver tiende uge.

Forløbet af de næste to afprøvnninger på afdelingen blev til gengæld så kraftigt berørt af covid-19-pandemien – både direkte og indirekte – at der ikke fremkom ny læring i den forbindelse (se Tabel 7 og Tabel 8 nedenfor). Begge testkort havde fokus på mulighederne for at kombinere BUS-samtalen med narrativ tilgang. I lyset af den særlige historik afdelingens beboergruppe har med sig til Kofødsminde, så afdelingen er stort potentiale i at arbejde med beboernes egenfortælling på denne måde. Ved evalueringsperiodens afslutning var det stadig et fokus, man ønsker at sætte, men det lykkedes altså ikke at gøre det i praksis i forbindelse med denne undersøgelse.

Tabel 7 – Afprøvningsrunde 2 på Højbo 2

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 2	Vores beboere har gennem livet været 'forfulgt' af negative narrative fortællinger. Bl.a. via BUS kan vi se, at beboerne profiterer af den fokuserede anerkendelse, som samtalen giver. Vi mener, at vi over tid vil kunne støtte beboeren til at opbygge en ny positiv egenfortælling i BUS-samtalerne. Der indføres et nyt styrkefokuseret punkt i BUS-rammen, ligesom hver beboer får et BUS-delmål, med en humørbarometer-score som indikator.
Læringskort 2	Som følge af covid-19-restriktionerne har Højbo 2 ikke kunnet gennemføre den planlagte afprøvning i perioden. Der er derfor heller ikke opbygget den forventede læring. Afdelingen ønsker dog stadig at arbejde videre ad det spor som testkortet anviste. Anden læring fra perioden: (1) I praksis har fokus i forhold til Fælles Praksis længe været på vedligeholdelse snarere end på udvikling. (2) Afdelingen kan til tider opleve modstand fra beboere på samtaler og møder med afsæt i skabeloner og/eller skriftlighed. Disse læringspunkter tages med videre.

Tabel 8 – Afprøvningsrunde 3 på Højbo 2

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 3	Igennem den narrative, ressourceorienterede tilgang og nye spørgsmål i forbindelse med BUS m.m. kan der skabes nye fortællinger bygget på små og store succeser i beboernes liv. Ved hjælp af to BUS-samtaler med en bestemt beboer skal narrativ tilgang afprøves som afsæt for udvikling af en mere positiv selvfortælling for beboeren.
Læringskort 3	Genåbningen har udløst en stribe uopsættelige opgaver, som har fortrængt denne afprøvning. Desuden er den udvalgte beboer flyttet fra afdelingen undervejs i perioden. Afprøvningen er derfor ikke gennemført som planlagt. Afdelingen har stadig et ønske om at afprøve modellen beskrevet i testkortet på en anden konkret beboer. Dog bliver det i en tilpasset version, hvor man skal støtte en beboer med et (urealistisk) ønske om fraflytning i at få et mere realistisk, men alligevel positivt billede af og narrativ om sin egen situation. Generel læring fra perioden: Fælles Praksis har skabt større rummelighed hos både beboere og personale. Dette ses bl.a. ved, at det nu er muligt at modtage to nye beboere med svær autisme.

Implementeringsforløb og -status

Interviewmaterialet tegner et billede af et implementeringsforløb, hvor det primære fokus har været på mødet og dialogen med den enkelte beboer – og på beboersynet mere overordnet. Det er i hvert fald det gennemgående tema i medarbejderinterviewene. Eksempelvis udtrykt ved denne vurdering fra den sidste interviewrunde:

Hvis vi skal snakke om, hvad Fælles Praksis er, så handler det om, at vi får involveret beboerne i deres hverdag. Det indebærer, at vi får snakket med beboerne om, hvad de godt kunne tænke sig. Mange gange bliver der hevet ting ned over beboerne, men Fælles Praksis har gjort, at beboerne føler sig mere set i hverdagen, tror jeg.

Denne del af materialet rejser dog også et spørgsmål om, i hvor høj grad der faktisk er tale om et nybrud; om en væsentlig forandring. Flere interviewpersoner giver således udtryk for, at meget af den pakke, som har fået etiketten "Fælles Praksis", i vidt omfang udgør en kontinuitet i forhold til den etablerede faglige tilgang på afdelingen. I runde to sagde en erfaren medarbejder fx dette:

Altså, jeg vil sige, det er lidt svært at sige på vores afdeling – altså, fordi vi har hele tiden kørt Fælles Praksis – så alt det, vi er blevet undervist i, der har vi egentligt bare sagt, "jamen, det er det, vi gør". [smågriner] Så på den måde har jeg ikke så mange nye erfaringer med det.

De interviewede medarbejdere deler sig på dette spørgsmål. Nogle hælder til at ændringen er forholdsvis ubetydelig; andre ser større ændringer. I et af slutinterviewene fremkom denne vurdering, som falder i sidstnævnte kategori:

Jeg føler, at vi har fået et andet syn på beboerne i forhold til, hvad de kan bidrage med. Førhen havde man en dagligdag, hvor man kiggede på, at de skulle stå op om morgenen, arbejde, hjem igen og så have noget at spise. Det var den dag. Fokus har ændret sig til, at vi kigger mere på, hvad de kan de kan bidrage med. Hvis man arbejder ud fra empowerment, giver man dem ansvar i forhold til, at de kan bidrage med noget i hverdagen og ikke kun, hvad vi skal lave. Det er ikke et hotel. De har så mange ressourcer, som er blevet gemt væk, fordi de aldrig er blevet spurgt om det. Man har ikke interesseret sig for det, fordi det har handlet om, at de bor her og vi sørger for det hele. Fokus har ændret sig til, at vi kigger mere på, hvad de kan og inddrager dem i hverdagen.

Lederinterviewene giver også generelt støtte til denne udlægning. Det fremhæves, at der er kommet større fokus på den delmålsstyrede indsatsudvikling, ligesom Fælles Praksis forbindes med en højere grad af afstemthed på tværs af personalegruppen. Afdelingens koordinator forklarede det således i slutinterviewet:

Jeg vil næsten sige, at der er kommet en diskursændring fra, at mange havde deres eget personlige afsæt i deres arbejde, til at man retter lidt mere ind og er mere lydhør over for, hvad afdelingens holdning er. Hvis vi snakker sammen om det, får vi en fælles holdning til tingene.

Opsummerende kan man sige, at interviewmaterialet overvejende giver støtte til, at Fælles Praksis har skubbet til indsatsen i dagligdagen – og i særdeleshed mødet med og synet på beboerne – på en konstruktiv og værdifuld måde. Omvendt giver flere af medarbejderinterviewene såvel som forløbet af de to sidste afprøvningsrunder det indtryk, at det mere planlagte og strukturerede implementerings- og udviklingsarbejde har haft beskedent fokus i en periode med store udefrakommende udfordringer.

8.2 Højvang

Højvang er Kofoedsmindes åbne afdeling med otte beboere. Afdelingen igangsatte først implementeringsprocessen ved evalueringsstart, og samtidig blev undervisningsforløbet på afdelingen forsinket i forhold til planen, så første afprøvningsrunde dækkede de allerførste implementeringsskridt. Afprøvningsforløbet tre runder kom i det hele taget forholdsvis bredt omkring i Fælles Praksis.

Indsatsafprøvnninger

Fra starten satte Højvang fokus på indførelse af BUS-samtaler. Den første afprøvning udsprang af en oplevet usikkerhed i forhold til gennemførelse af BUS-samtaler i personalegruppen. Ambitionen med afprøvnningen var – på baggrund af et antal samtaler – at udvikle en guide til samtalerne, som skulle tage udgangspunkt i Højvangs behov og erfaringer. Denne idé blev dog opgivet undervejs i forløbet – og efterfølgende er der da også udarbejdet en BUS-guide med tanke på alle afdelingerne (Kofoedsminde 2021b).

Tabel 9 – Afprøvningsrunde 1 på Højvang

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 1	Afprøvnningen har fokus på udvikling af en guide til fremtidig gennemførelse af beboerudviklingssamtaler i afdelingen. Det skal ske via afprøvning i BUS-samtaler med en bestemt beboer. Læring fra samtalerne skal fastholdes i korte referater.
Læringskort 1	Der er gennemført flere BUS-samtaler i afdelingen. BUS giver anledning til positiv respons fra både medarbejdere og beboere. Der opnås øget kendskab til beboeren, og beboeren oplever øget medejerskab til egne delmål. Planen om at udvikle en brugerguide til BUS-samtaler gav ikke mening i praksis og er opgivet. I stedet er der besluttet en struktur for samtalerne i afdelingen med én årlig BUS-samtale efter det generelle Kofoedsminde-koncept plus tre uformelle evalueringer pr. beboer som walk-and-talk.

Som det fremgår af Tabel 9 ovenfor gjorde Højvang positive erfaringer med det faglige potentiale i BUS-samtalerne i første runde, og anden afprøvningsrunde satte således fokus på et nyt element i Fælles Praksis – Platform for Indsats. Især var man optaget af, hvordan en Platform for den enkelte beboer kan spille sammen med og understøtte opstilling af en individuel plan. Afprøvningsforløbet var dog præget af covid-19-udfordringer, og det blev ikke afsluttet efter planen. Med dette forbehold var evalueringen fra afdelingsledelsen dog, at også Platform for Indsats havde værdifuldt fagligt potentiale.

Tabel 10 – Afprøvningsrunde 2 på Højvang

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 2	Afprøvnningen har fokus på at implementere Platform for Indsats som del af den individuelle plan (IP). Vi tror, at det vil gøre arbejdet med IP mere relevant for beboere og medarbejdere. I første omgang afprøves dette med den næste beboer i afdelingen, som skal have ny eller opdateret IP. Platform for Indsats skal have ressourcefokus og et omfang på højst én A4-side. Erfaringerne evalueres sammen med kommunen samt ved et personalemøde.
Læringskort 2	Covid-19-restriktionerne har vanskeliggjort afprøvnningen. Første brainstorm til en Platform er for nylig blevet gennemført, og teksten er på vej. Desuden foreligger der en færdig Platform fra en anden afdeling med samme afdelingsleder. Alle oplever foreløbig, at Platform for Indsats giver IP et stærkere udgangspunkt i viden om beboerens særlige forhold, ressourcer, ønsker, m.m. Konklusionen er, at der er grund til at arbejde videre med Platform for Indsats.

Den tredje og sidste runde på Højvang anlagde et mere overordnet perspektiv. Grundtanken var, at arbejdet med BUS-samtaler, Platform for Indsats, men også med andre komponenter ville kunne styrkes gennem etablering af en samlet struktur for implementering af Fælles Praksis; dvs. en fast "tidslinje" som rettesnor og planlægningsredskab. Igen må man konstatere, at afprøvningsperioden ikke nåede i mål i forhold til planen – denne gang dog primært fordi afprøvningsperioden var for kort til, at der kunne konkluderes. Som i runde to var den foreløbige læring dog, at afdelingen fik bestyrket sin tro på hypotesen indbygget i testkortet.

Tabel 11 – Afprøvningsrunde 3 på Højvang

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 3	<p>Afprøvnningen tager afsæt i en hypotese om, at udvikling af en fast struktur for arbejdet med Fælles Praksis i form af en tidslinje vil skabe bedre overblik. Ideen om FP vil dermed bedre kunne komme til udfoldelse.</p> <p>Strukturen omfatter: Højvangs velkomstmappe, Beboermapper i forhold til FP, herunder BUS, Tryghedsplan og Platform for Indsats. Der opstilles en tidslinje for arbejdsprocessen, som sikrer at FP-elementerne huskes og gennemføres.</p>
Læringskort 3	<p>Udvikling og implementering af strukturen er stadig under indkøring på afdelingen. Afdelingen har reelt brug for mindst et helt kalenderår, før der kan evalueres endeligt.</p> <p>Indtil nu er indtrykket, at medarbejderne godt kan se ideen og har en god fornemmelse for konceptet. De foreløbige erfaringer har givet yderligere tiltro til ideen, som ser ud til at skabe bedre sammenhæng. Afdelingen vil køre videre efter planen det kommende år.</p>

Implementeringsforløb og –status

Vores interview med afdelingsleder og medarbejdere fra Højvang tegner på den ene side et billede af et implementeringsforløb, der har været ramt af udfordringer, og som er blevet forsinket i forhold til de oprindelige planer. På den anden side synes status ved evalueringsperiodens udløb at være, at arbejdet med Fælles Praksis trods alt er kommet forholdsvis langt – og at forventningerne er, at det vil fortsætte i den kommende tid.

Midtvejsinterviewene viste delvist afvigende vurderinger fra medarbejder- henholdsvis lederside. De to medarbejdere, vi interviewede, henviste til at der nok var sat gang i forskellige nye faglige tiltag, som havde haft en vis positiv betydning – de henviser især til BUS-samtaler og til større fokus på beboernes delmål – men begge så en høj grad af kontinuitet med tiden før Fælles Praksis kom på banen.

Afdelingslederen var sådan set på linje med overstående vurdering, man han så dog samtidig tegn til en mere grundlæggende forandring af indsatsen for og samarbejdet med beboerne. Der tænkes her især på Fælles Praksis som et helhedsmæssigt ståsted; en faglig ramme:

Det har betydet, at der er kommet en ramme for det arbejde, vi laver. Før var det jo lidt mere sådan fra sag til sag, hvordan man lige gjorde tingene. Her er der lavet en ramme, som gør, at det er det, vi arbejder med udgangspunkt i. De rent tekniske ting er der også en ramme for. Vi har et udgangspunkt, "det er det her, vi bruger".

Han betonedede, at man stadig var i en tidlig implementeringsfase, men også, at der så at sige var ved at blive lagt skinner ud til væsentlige faglige forandringer på afdelingen – en styrket faglighed.

Hans vurderinger af implementeringsstatus i forbindelse med slutinterviewet ligger i høj grad i forlængelse af ovenstående:

Det har betydet, at der er kommet en form for styring på det pædagogiske arbejde, i bund og grund. Det er blevet sat i nogle rammer, og vi har fået nogle mere konkrete værktøjer, vi kan hive frem. Det er jo egentlig det, det betyder. Samt at vi får styr på det, vi jo i et vist omfang har gjort i forvejen, mens der selvfølgelig også kommer nogle nye ting. Også at vi har fået ensartet nogle ting. ... Ensartethed, struktur og nye værktøjer.

Hans forventning er desuden, at de kommende år vil medføre yderligere fremskridt; en forventning, som ikke mindst er knyttet til de foreløbige erfaringer med at organisere arbejdet med Fælles Praksis i henhold til en tidslinje.

Også de afsluttende medarbejderinterview afspejler, at implementeringen havde gjort fremskridt siden midtvejsrunden. Begge oplever, at Fælles Praksis har givet konkrete faglige gevinster, og at det nye faglige ståsted faktisk også betyder øget arbejdsglæde.

På den ene side henviser en medarbejder til, hvordan et konkret redskab som Platform for Indsats giver et løft til det fælles vidensgrundlag:

Eksempelvis da vi skulle lave Platformen, troede vi alle, at vi kendte beboerne, men da vi så alle kom med indspark, fandt vi ud af, at det var forskelligt, alt efter hvem man snakker med. Men nu har vi så fået tegnet det rigtige billede af vedkommende. Så det, synes jeg faktisk, var rigtig godt.

Den anden interviewperson anslår på den anden side et mere overordnet perspektiv. Han anerkender, at Fælles Praksis betyder en grundlæggende styrkelse af beboerinvolveringen som afsæt for indsats, og at der stadig er et stykke vej at gå endnu set i forhold til potentialet:

Lige nu skal vi selvfølgelig have implementeret de ting, vi har sat i gang, og det går der nok det næste år med. Vi er jo i gang med at lave Tryghedsplaner og skal til at lave Platforme på alle vores beboere. Så det arbejde er vi jo i gang med, og det vil vi så vidt muligt prøve at få lavet færdigt. Det vil det næste år formentligt gå med. ... Det er jo igen det med, at det er en proces, der er i gang, og som skal følges. Og vi har også tidslinjen at holde det op på.

Den pågældende medarbejder henviser til, at han har meget lang historik som medarbejder, og peger på, at det stærke beboerinddragende perspektiv til dels er en genoplivning af værdier og praksisformer på Kofoedsminde fra mange år tilbage. Interviewet efterlader dog ikke tvivl om hans positive syn på Fælles Praksis – især i et mere langsigtet perspektiv.

Test-/læringskort og interviewmateriale tegner samlet et billede af en implementeringsproces, som i slutningen af 2021 ikke var kommet nær så langt, som det var håbet tilbage i 2019. Til gengæld underbygger begge dele, at erfaringerne til dato har bestyrket troen på det fremtidige potentiale i Fælles Praksis – det overordnede ståsted såvel som de enkelte elementer.

8.3 Merkur

Ved evalueringsstart var Merkur stadig en forholdsvis nyetableret afdeling. Merkur åbnede med ti pladser i nye lokaler i slutningen af 2017. Afdelingen deltog i pilotprojektet, og den praksisnære afprøvning byggede således videre på de hidtidige erfaringer herfra.

Indsatsafprøvningsrunder

Første afprøvningsrunde afspejlede afdelingsledelsens usikkerhed på, hvor langt man var kommet med Fælles Praksis, herunder især om medarbejderne oplevede faglige udfordringer i arbejdet med at realisere de ambitiøse mål, der var sat. Som det fremgår af Tabel 12, blev denne fornemmelse delvist bekræftet af en anonym spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne. Viden fra undersøgelsen blev primært omsat i et fokus på BUS-samtaler i afdelingen. Alle beboere deltog i én samtale i perioden, flere havde to, og generelt var erfaringerne med samtaleformen positive.

Tabel 12 – Afprøvningsrunde 1 på Merkur

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 1	Afprøvningsrunder har fokus på en hypotese om, at Fælles Praksis ikke har bidt sig fast på Merkur i forhold til den praktiske udførelse (BUS, dokumentation i delmål osv.). Hypotesen er undersøgt med en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne udarbejdet af afdelingsledelsen.
Læringskort 1	Langt de fleste har en positiv grundholdning til FP og til konkrete elementer. Mange peger dog på, at FP ikke er implementeret fuldt ud på afdelingen. Enkelte er ikke tilstrækkeligt engagerede. Mange (9 ud af 16 medarbejdere) oplever at have gode faglige forudsætninger for arbejdet med Fælles Praksis. De øvrige medarbejdere oplever på forskellig vis at savne forudsætninger. I forlængelse af surveyen har der været særligt fokus på gennemførelse af beboerudviklingssamtaler, og alle beboere har haft mindst én BUS i perioden, og der foreligger referater af samtalerne.

Afdelingens testkort for anden runde lagde op til afprøvning af Platform for Indsats inden for rammerne af en fast arbejdsmodel: udvikling via brainstorm på personalemøde og opfølgning i samme regi. Modellen var desuden tænkt sammen med fortsat prioritering af BUS-samtaler som ramme om inddragelse af beboerperspektivet i arbejdet med Platformen. I praksis viste det sig dog ikke muligt at realisere afprøvningsplanen, og fokus for anden runde blev i stedet overført til den sidste afprøvningsrunde.

Tabel 13 – Afprøvningsrunde 2 på Merkur

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 2	Afprøvningsrunder har fokus på implementering af Platform for Indsats. Vi tror, at grundlæggende kendskab til og fælles forståelse af beboerne er en forudsætning for det pædagogiske udviklingsarbejde. Vi vil udvikle en Platform for en beboer via brainstorm på personalemøde med konsensus om den videre indsats og delmål. Der vil blive foretaget opfølgning med vægt på beboerens affekt, livskvalitet og succesoplevelser.

Læringskort 2 Corona-restriktioner og ændringer i beboergruppen har betydet, at det ikke har været muligt at gennemføre den planlagte afprøvning. Ikke mindst egne positive erfaringer fra tidligere gør, at både ledelse og medarbejdere fortsat er opsatte på at foretage en god afprøvning af Platform for Indsats med afsæt i en opdatering af ovenstående testkort. Dette er planen for efterårets afprøvningsrunde.

Som det ses i Tabel 14 arbejdede Merkur i det tredje og sidste testkort videre med at tydeliggøre samspillet mellem Platform og BUS-samtale, og med balancen mellem beboer- og medarbejderperspektiv. Der var ikke basis for at drage endelige konklusioner – bl.a. fordi man ikke kunne nå at følge op på de konkrete resultater for beboeren inden for tidsrammen – men erfaringerne med rammesætningen af selve processen var positive.

Tabel 14 – Afprøvningsrunde 3 på Merkur

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 3	Overlap mellem beboerens og personalets viden og udsagn er det optimale sted at starte pædagogisk udviklingsarbejde med fx affekt og konflikt. Afprøvnningen vil have fokus på en model for udfærdigelse af en udvalgt beboers Platform for Indsats som grundlag for udvikling og opfølgning med fokus på forskellige resultatparametre. Både beboeren selv (via BUS) og alle teamene bidrager til beskrivelsen (med en faktuel og en personlig del), som færdiggøres på personalemøde.
Læringskort 3	Afdelingen udviklede en Platform for Indsats i henhold til planen og gjorde positive erfaringer med processen. Processen blev dog ikke så strømlinet og koncentreret som håbet (eftervirkninger af Covid-19, beboerflytning m.m.). Merkur kunne således ikke nå at måle progression på registreringer, delmålsopfyldelse m.m. inden for afprøvningsperioden. Vigtigheden af at arbejde ud fra samme Platform viste sig dog undervejs. Beboeren kan hjælpes til en mere positiv og meningsfuld hverdag, når personalegruppen er afstemt. Man skal have viden om, hvad der betyder noget for beboeren, og ikke mindst finde de ressourcer frem, der både kan betyde glæde ved dagen og livet. Afdelingens tilgang skal ensartes ud fra netop denne fælles viden. Arbejdet med Platform for Indsats og med arbejdsmodellen vil derfor fortsætte.

Implementeringsforløb og -status

Vores interview med ledere og medarbejdere på Merkur indikerer frem for alt en ganske markant udvikling over tid. I forbindelse med midtvejsinterviewene var ledervurderingen af implementeringsstatus flertydig. På den ene side følte afdelingslederen sig bekræftet i relevansen og værdien af Fælles Praksis. På den anden side gav han udtryk for betydelig frustration over implementeringstempoet og de udfordringer, der havde vist sig. Det opfanges godt med dette citat:

I forhold til det værdigrundlag, som Kofoedsminde har, og som jeg har, så synes jeg, det var rigtig rart at starte op med Fælles Praksis. Ja, og så vil jeg sige, at det har været, og er stadigvæk, en virkelig svær proces, fordi den jo på centrale områder bryder med, hvad der tidligere har været måden at arbejde på, ikke? Og jeg synes også, det er svært, fordi det har været meget upspeedet. Altså, det her, så starter vi med delmål, så har vi det i halvandet måned, og så starter vi sådan set op med

noget nyt. Det vil sige, at der slet ikke er nogen implementeringsfase, andet end at den skal være fortløbende med det nye, som bliver sat i gang. Altså, der tænkes, at så arbejder vi jo bare videre med det delmål og arbejder med det, og så kommer der to nye ting - altså, her refererer jeg til delmål, Tryghedsplaner, BUS-samtaler, ikke? Og det, synes jeg, har været svært.

Uddybende sagde han dog også, at billedet af implementeringsstatus var ujævnt på tværs af medarbejdergruppen; nogle medarbejdere var gået aktivt ind i arbejdet med realisering af Fælles Praksis, mens andre var mere afventende eller forbeholdne. Her supplerede afdelingens koordinator dog med en bemærkning om, at hun så tendenser til en afsmittende effekt fra de mest engagerede medarbejdere:

Altså, dem, som virkelig brænder for det... det smitter lidt af på dem, som før havde lidt deres egne holdninger til arbejdet, ikke?

Medarbejderinterviewene i runde to faldt godt i tråd med dette. Interviewpersonerne oplevede, at konkrete elementer i Fælles Praksis kan give et positivt bidrag til det gode, inddragende samarbejde med beboerne og til et lidt mere stringent dokumentationsarbejde, men også at forskellen sammenlignet med tidligere er forholdsvis beskedent:

Det har umiddelbart ikke betydet det helt store, fordi jeg hele tiden har forsøgt at inddrage beboerne i de beslutninger, der skulle tages. Fælles Praksis har meget fokus på selvbestemmelse således, at beslutninger ikke bliver taget over hovedet på beboerne. BUS-samtaler er der blevet brugt en del af. Vi har selvfølgelig løbende samtaler med beboerne, men med BUS-samtaler er der mulighed for, at man kan komme i dybden med et specifikt emne.

Afstanden mellem leder- og medarbejdervurderingen synes at være blevet større i forbindelse med slutinterviewene. I hvert fald giver afdelingslederen en mere entydigt positiv bedømmelse af implementeringsstatus ved denne lejlighed:

Altså, de bagvedliggende værdier er stille og roligt ved at sætte sig fast hos vores personale og på afdelingen, som et hele. Og det er jo fordi, vi bruger Fælles Praksis-begreberne og de bagvedliggende værdier og har gjort det et godt stykke tid nu. Jeg startede jo samtidig med Fælles Praksis, og det var en kæmpe gave for mig. Siden da, har jeg tydeligt kunne mærke en udvikling. Jeg blev endda sidste onsdag bekræftet i det, fra vores supervisor, X, der en time inde i forløbet sagde til den samlede gruppe "Hold nu op, hvor har I rykket jer. Hver gang vi snakker om beboer og det ene og det andet, så er I blevet hypotetiske. I opstiller muligheder. For et år siden, var den enkelte beboer sådan og sådan, og det var nærmest ufravigeligt." ... Jeg kunne slet ikke få armene ned. Det, synes jeg, Fælles Praksis har været med til at bære frem.

Han betragter ikke implementeringsarbejdet som afsluttet, langt fra, men oplever, som det fremgår, betydelige fremskridt i medarbejdergruppens tilgang til realisering af Fælles Praksis sammenlignet med midtvejsstatus.

De to medarbejderinterview giver til gengæld et billede af status, som flugter mere eller mindre med situationen i forbindelse med midtvejsinterviewene. Den ene interviewperson ser visse tegn på, at Fælles Praksis trækker afdelingen i en positiv retning, men som det var tilfældet i midtvejsinterviewet er der væsentlige forbehold knyttet til den vurdering:

Det er måske det, jeg mærker mest. At vi prøver at trække hen imod noget faglighed. Igen er det jo det med, at der er rigtig meget godt personale, men de er måske ufaglærte, og så kommer man hurtigt til at arbejde ud fra egne holdninger, fordi man ikke har andet trække på. ... Men jeg synes så, at det ligesom er begyndt at være mere fagligt. Og det gør måske også, at det ændrer sig lidt. Det ved jeg ikke.

Men hun understreger, at det er en langstrakt indsats, afdelingen har foran sig. Og den vurdering flugter godt med vores anden interviewpersons perspektiv. Hun ser nogle konkrete gevinster i form af mere kvalificeret dokumentationsarbejde knyttet til beboernes delmål og lidt større tydelighed i forhold til beboerinddragelsen, men hun vurderer samlet betydningen af Fælles Praksis i dagligdagen som forholdsvis beskedne.

Samlet indikerer afprøvninger og interview, at Merkur har gjort visse fremskridt i retning af realisering af Fælles Praksis i løbet af evalueringsperioden, men også at der har været væsentlige implementeringsmæssige udfordringer. Fra et lederperspektiv fremhæves betydningen af den mentalitetsmæssige forandringsproces, man har igangsat, mens medarbejderperspektivet snarere synes at betone den forholdsvis beskedne forskel i det daglige arbejde med beboerne.

8.4 Pluto

Afdelingen Pluto har haft en omskiftelig tilværelse – bl.a. en periode i midlertidige lokaler ved den sikrede institution Stevnstortet – men har siden 2018 været huset i selve Koføedsminde i nyrenoverede lokaler med plads til ti beboere. Pluto var ikke en del af Fælles Praksis-pilotprojektet, og startede således implementering af Fælles Praksis omkring evalueringsstart. Det hører dog med, at en afdelingslederrokade forholdsvis kort inde i evalueringsperioden betød, at den daværende afdelingsleder for bl.a. Højbo 2 flyttede til Pluto, medbringende sin Fælles Praksis-erfaring derfra.

Indsatsafprøvninger

Pluto har generelt lykkedes godt med og haft stort udbytte af afprøvningsrunderne. I den første stillede man skarpt på delmålsarbejdet. Trods de udefra kommende udfordringer, som alle afdelinger har oplevet i perioden, fik Pluto i vidt omfang det ønskede udbytte af afprøvningen. Sideløbende lykkedes det også at gennemføre en del BUS-samtaler, hvor det generelt var erfaringen, at disse er værdsatte blandt beboerne. Vurderingen var dog også, at samtalerne ikke altid bringer væsentligt nyt frem i forhold til udformning af delmål.

Tabel 15 – Afprøvningsrunde 1 på Pluto

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 1	Afprøvningen har fokus på forbedring af arbejdet med delmål ift. tre udvalgte beboere: De skal være mere konkrete; de skal have indikatorer med hjælpetekster på; der skal tilknyttes konkret indsats til delmålene; og progression skal dokumenteres bedre. Målet er at opbygge en fælles tilgang til målstyret arbejde.
Læringskort 1	Vi har arbejdet med fokus på tre af de otte beboere. Der var stort engagement i drøftelser på personalemøder, mens det har været sværere at få alle til at skrive i delmål. Indikatorer giver fælles sprog, men ikke alle notater passer til

indikatorerne. Det er vigtigt med løbende opfølgning. Der er nu sat indikatorer på 13 af de 19 delmål på afdelingens beboere. Afdelingsledelsen oplever, at personalet har fået bedre indsigt i beboere og mere fokus på beboerinddragelse.

Anden afprøvningsrunde i Pluto satte BUS-samtaler på dagsordenen (Tabel 16). Man kunne her bygge videre på erfaringer fra første runde, og sigtet var kvalitetsudvikling lige så meget som implementering. En lang periode med manglende adgang til at holde fysiske personalemøder betød, at der ikke blev gennemført så mange BUS-samtaler efter konceptet, som det var planen. Afprøvnningen mundede alligevel ud i forholdsvis klar læring – både som ledelsesvurdering og som produkt af kollegial drøftelse. En vigtig konklusion ud over det nedenstående var, at BUS-samtaler oftest er meningsfulde og skaber værdi for beboeren, men også, at visse beboere ikke ønsker samtalerne (konkret gjaldt det for to ud af ti beboere). Her må der findes andre veje til at kvalificere beboerinddragelsen i delmålsarbejde, indsatsudvikling m.m.

Tabel 16 – Afprøvningsrunde 2 på Pluto

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 2	Afprøvnningen har fokus på, om vi via BUS-samtaler formår at inddrage beboerne mere og bruge denne viden til at se, om vi har opstillet de rigtige delmål. Ved hvert personalemøde aftales en BUS-samtale med en beboer, som så evalueres på efterfølgende møder. Vi har som mål at få beboernes ønsker og tanker bedre frem og støtte dem til at tage større ansvar for eget liv. Vi dokumenterer samtalerne med referater i Sensum, og laver opfølgninger med beboerne.
Læringskort 2	På grund af restriktionerne er afprøvnningen ikke fuldt realiseret. Der er dog gennemført tre BUS-samtaler. Samtalereferater er lagt i Sensum, og der har været evaluering på personalemøder. Dokumentation af beboernes kommentarer og kobling til delmålsarbejdet mangler endnu. Afdelingen er dog i gang med at vurdere beboernes aktuelle delmål. Læringen fra perioden er, (1) at visse medarbejdere har gavn af at have en BUS-spørgeguide; og (2) at en del af beboernes aktuelle delmål + indikatorer bør kvalificeres. Fokus i den kommende periode vil være på Tryghedsplanen samt bedre delmål via bl.a. BUS-samtaler og udformning af Platform for Indsats for beboerne.

Det sidste testkort i Pluto satte fokus på udvikling af Tryghedsplaner for beboerne. En nyskabelse i den forbindelse var, at arbejdet med planerne skulle tage udgangspunkt i en én-til-én-samtale med beboeren efter samme model som koblingen mellem BUS-samtaler og delmålsopstilling. Afprøvnningen af dette Fælles Praksis-element var ligeledes tænkt sammen med drøftelse og evaluering på personalemøder. Som det fremgår nedenfor blev den planlagte afprøvnning sådan set gennemført efter planen, men undervejs fandt man desuden anledning til at udvide fokus på en måde meget lig Højvangs arbejde med at udvikle en tidslinje for Fælles Praksis-indsatsen for og med den enkelte beboer (se Tabel 11 ovenfor).

Tabel 17 – Afprøvningsrunde 3 på Pluto

Runde	Kort beskrivelse af afprøvningsforløbet
Testkort 3	Vores hypotese er, at udarbejdelse og brug af en Tryghedsplan for hver enkelt beboer med afsæt i en én-til-én-samtale kan give beboeren en bedre indsigt i sig selv og mindske udadreagerende adfærd. Personalet får desuden ad den vej en større forståelse for beboeren. Alle beboere tilbydes en Tryghedsplan-samtale. Referatet drøftes og kvalificeres på personalemøde og udgør derefter Tryghedsplan for beboeren.
Læringskort 3	<p>Afdelingen er i gang med Tryghedsplanen, men det er besluttet at arbejde med både delmål, Tryghedsplan (og -samtale) samt BUS-samtaler for den enkelte beboer. Det har ikke været muligt at nå alle beboere (tre ud ti er nået med varierende udbytte). Der er til gengæld udarbejdet Platforme for alle (med positivt resultat, bl.a. for vikarer).</p> <p>Læringen af afprøvnningen er, at der er udfordringer ift. spørgsmålsvalg, synet på 'beboernes sandhed' (som ikke altid er uproblematisk) og medarbejdernes mestring af samtalerne. Det er dog en god idé med noget at støtte sig til, og der er en beboeroplevet gevinst i følelsen af involvering. Afdelingen vil fortsat have helhedsperspektiv på Fælles Praksis, og vil opbygge et 'årshjul' for dette. Det går generelt godt med implementeringen af Fælles Praksis på afdelingen (der positiv afsmitning mellem afdelinger), men der er stadig udviklingsbehov.</p>

Implementeringsforløb og -status

Interviewene med afdelingslederen for Pluto afspejler en implementeringsproces, som har bygget på trinvist, som har mødt udfordringer henad vejen – og som ikke er i mål endnu. Allerede i forbindelse med midtvejsinterviewet oplevede interviewpersonen dog, at afdelingen havde gjort gode fremskridt:

Fra mit synspunkt, så er Fælles Praksis rigtig, rigtig fint. Det giver en bedre indsigt i den enkelte borger. Derudover får personalet en bredere forståelse for den enkelte borger og får involveret borgeren. ... I forhold til vores delmål, bliver vi mere skarpe på lige præcis, hvad det er, vi arbejder med. Jeg vil så sige, at i forhold til delmålene, der er vi ikke i hus. Det har betydet i forhold til corona, at jeg har valgt, at vi faktisk går et skridt tilbage i Fælles Praksis, for at få samlet op på de ting, som har gjort, at vi ikke er nået dertil, hvor vi gerne ville have været. Men skriftligheden – at vi kan gå ind og analysere i forhold til de her delmål, og i forhold til at tage forskellige delmål og se, hvordan og hvorledes det har været med deres dokumentation, og hvordan det går – er mere tydelig end tidligere.

I slutinterviewet beskriver afdelingslederen en implementeringsstatus, hvor Fælles Praksis som helhed såvel som elementerne i 'pakken' er blevet mere sikkert indarbejdet i dagligdagen på afdelingen med faglige og ledelsesmæssige gevinster til følge:

Det har betydet en større faglighed. Derudover har det givet redskaber til at kunne arbejde med mere specifikke ting. Man får noget hjælp til det pædagogiske. Desuden kan man bruge det i forhold til beboerne, hvor alle arbejder efter de samme metoder, hvad vi arbejder med og får fulgt op på det hele tiden. Det har været et hjælperedskab for mig som leder.

Hun betoner samtidig, at især nogle af beboerne i stigende grad får mærkbar gavn af personalegruppens fælles ståsted i Fælles Praksis og de faglige virkemidler, der følger med dette.

Medarbejderinterviewene understøtter på sin vis afdelingslederens udlægning, men peger også på udfordringer. På den ene side ser de interviewede medarbejdere i begge runder overvejende positivt på Fælles Praksis, både fremadskuende som et potentiale og som faktisk implementeret fagligt ståsted på afdelingen. I det ene af slutinterviewene fremhæver interviewpersonen, at Fælles Praksis har løftet beboerinddragelsen og målretning af indsatsen for den enkelte beboer:

Det har betydet, at vi har fået en bedre indsigt i, hvad beboeren generelt synes om at være her. Jeg synes ikke, at vi førhen har haft de samme værktøjer til at kunne gøre det. Jeg synes, at det har hjulpet os meget godt på vej. Personligt synes jeg, at det er rigtig godt.

Det andet slutinterview bekræftede sådan set, at afdelingen allerede i dag ser gevinster af arbejdet med Fælles Praksis – for beboere såvel som for medarbejdere:

Generelt synes jeg, at vi er på vej i den her ændring. Det kræver, at man har en indgang til beboernes liv i forhold til, hvordan vi kan gøre det bedre, hvordan vi kan løse konflikter bedre i samarbejde med beboerne, og hvordan kan vi kan fremme livsglæde. Alle de her ting, så man kommer væk fra den tanke om, at det er synd for beboeren. Det er ikke noget, man kan gøre på en måned, men er en proces. Jeg synes, at vi er godt på vej, men vi er der ikke endnu.

På den anden side oplever især sidstnævnte medarbejder, at visse af kollegerne ikke altid går helhjertet ind i implementeringsarbejdet – en modstand, som hun især forbinder med at forandring i sig selv er anstrengende og skaber en usikkerhed:

Der er rigtig meget modstand på Pluto. Det skyldes ikke, at Fælles Praksis er dårligt eller svært at arbejde med, men modstanden handler om, at nu kommer der noget nyt, man skal forholde sig til, som mange ikke magter. Den her grundlæggende holdning om, hvordan vi ser vores beboere: kan vores beboere forstå konsekvenserne og er de konsekvensberegning?

Som helhed peger vores data på, at Pluto er kommet ganske langt med implementering og afprøvning af Fælles Praksis på afdelingen. Man fik – trods udfordringer – stort udbytte af de tre afprøvningsrunder, og det fremgår af interviewene med både afdelingsleder og medarbejdere, at gevinsterne ved Fælles Praksis er synlige. Det fremgår også, at der er modstand i dele af medarbejdergruppen

8.5 Opsamling

Det påvirker datagrundlaget for dette kapitel, at kun Pluto har haft mulighed for at gennemføre forholdsvis vellykkede indsatsafprøvninger i forbindelse med alle de tre runder i evalueringssperioden, men kombinerer man dette materiale med vores interviewdata er der alligevel et brugbart grundlag for overordnet at vurdere forløbet i de fire afdelinger.

Som helhed underbygger materialet, at især Pluto har bevæget sig forholdsvis langt i retning af en solid implementering af Fælles Praksis. Især interviewmaterialet efterlader dog også

det indtryk, at Højvang har gjort gode fremskridt i perioden trods udfordringer. Derimod er helhedsindtrykket, at Merkur og Højbo 2 ikke har bevæget sig så meget som håbet i perioden. Det skal siges i den forbindelse, at det er de to pilotafdelinger fra den første udviklingsfase, hvorfor deres udgangspunkt og implementeringsmæssige opgave var anderledes end de to førstnævnte afdelinger.

Dette billede skal dog suppleres med en mere entydigt positiv konklusion: Data indikerer, at potentialet i Fælles Praksis i vidt omfang er blevet bekræftet og underbygget i løbet af evalueringsperioden. Vores interviewpersoner vurderer ikke potentialets størrelse lige optimistisk, og afprøvningerne har indtil videre kun kunnet underbygge dele af det i praksis, men det overordnede indtryk er, at der er bred enighed om, at Fælles Praksis faktisk udgør en værdifuld tydeliggørelse af det fælles faglige ståsted på Kofoedsminde og i den enkelte afdeling.

9 Evalueringsmæssige konklusioner

I denne opsamling på undersøgelsens resultater og konklusioner tager vi afsæt i de fem evalueringsspørgsmål opstillet i afsnit 3.1 ovenfor.

9.1 Evaluering af implementering og faglig indsats

Evalueringsspørgsmålene fordeler sig på to kategorier. Det første spørgsmål handler om, hvad Fælles Praksis overhovedet er. Her er fokus på indsats teorien, som vi genbesøger i dette kapitels sidste afsnit. De resterende fire evalueringsspørgsmål handler om implementeringsforløbet og de opnåede beboeroplevede, faglige og organisatoriske resultater. Disse er i fokus i dette afsnit.

Implementeringsstatus og -kvalitet

Evalueringsspørgsmål 2: I hvilket omfang og med hvilken kvalitet er indsatsmodellens forskellige elementer blevet implementeret i de fire deltagende afdelinger?

Evalueringen af implementeringsstatus og -kvalitet i arbejdet med Fælles Praksis på Kofoedsminde har grundlæggende to dimensioner: På den ene side erfaringer og resultater i forhold til implementeringen af Fælles Praksis' specifikke faglige elementer – tilgange, metoder, redskaber – og på den anden side overordnet status for Fælles Praksis som nyt fagligt ståsted. Vi starter med førstnævnte dimension.

Vores data underbygger, at **Beboerudviklingssamtalen** er blevet grundigt afprøvet, tilpasset og implementeret på alle de fire afdelinger. Ikke alle beboere ser samtalerne som relevante, men de fleste oplever dem som menings- og værdifulde – og som en markant nyskabelse i samarbejdet med personalet. De interviewede ledere og medarbejdere vurderer altovervejende status positivt, og interviewene tegner et billede af en fremskreden og vellykket implementeringsproces.

Implementeringen af redskabet **Platform for indsats** er derimod mindre fremskreden. Erfaringerne er betydeligt mere sporadiske og foreløbige, og vores interview tyder på, at der rester et udviklingsarbejde i forhold til at etablere en solid arbejdsproces.

Implementeringen er dog kommet langt nok til, at en del af vores interviewpersoner vurderer, at redskabet kan have væsentligt potentiale i forhold til at styrke afdelingernes viden om beboerne og deres ressourcer.

Tilgangen **Low Arousal** er ikke selvstændigt behandlet i Kofoedsmindes Fælles Praksis-publikationer, men indgår i indsats teorien som en del af det faglige arbejdsgrundlag. Det fremgår af vores interview, at Low Arousal generelt ikke har haft selvstændigt fokus i implementeringsprocessen, men også, at tilgangen i forvejen var en central og indarbejdet del af den faglige praksis for mange medarbejdere på Kofoedsminde.

Redskabet **Tryghedsplanen**, derimod, indgår som et kerneelement i Fælles Praksis-publikationerne såvel som i implementeringsprojektet. Vores data viser, at arbejdet med Tryghedsplanen er igangsat på alle fire afdelinger. Det er dog også tydeligt, at arbejdet ikke er kommet særlig langt på flere af afdelingerne. Vores beboerinterview indikerer således, at der er et stykke vej til en situation, hvor den enkelte beboer har kendskab og medejerskab

til sin egen Tryghedsplan med de fordele, dette potentielt kan give i form af reduceret konfliktniveau på afdelingerne og dermed øget tryghed for alle.

En central del af 'Fælles Praksis-pakken' er **narrativ tilgang**. Data viser, at der er bred enighed blandt ledere og medarbejdere om, at et narrativt fokus er yderst relevant på Kofoedsminde, ligesom interviewene afdækker, at erfaring med narrativ tilgang går langt tilbage for visse medarbejdere på Kofoedsminde. Omvendt er der også klare indikationer af, at potentialet i en narrativt funderet indsats ikke er realiseret i dag. Faktisk synes narrativ tilgang generelt at fylde forholdsvis lidt i dagligdagen på afdelingerne – ikke mindst på grund af den ressourceinvestering i form af medarbejdertid, tilgangen kan kræve.

Den sidste Fælles Praksis-komponent, som skal nævnes her, er ambitionen om nytænkning af arbejdet med **beboernes delmål**. Vores data tyder på, at implementeringsstatus er positiv på flere punkter: Delmålstekster fra 2020-2021 viser mere tydelige tegn på beboerinvolvering og -medejerskab i en sammenligning med teksterne fra 2017-2018. Vores interview indikerer ligeledes, at medarbejdere og især ledere oplever, at der er kommet større fokus på beboerperspektivet i afdelingernes delmålsopstilling. Omvendt er der også tegn i data på, at der resterer en implementeringsindsats i forhold til delmålsarbejdet. Eksempelvis er der ikke klare tegn på, at delmål med et stærkt beboerperspektiv – fx med fokus på beboerens trivsel og interesser – for alvor har fået central betydning. Især en del af medarbejderinterviewene afspejlede også en vis skepsis over for ønskværdigheden af at opnå stor beboerinddragelse i forhold til alle beboerdelmål. Ser man på beboerinterviewene, rummer disse endnu ikke klare tegn på, at beboerne oplever en stor positiv forskel i forhold til oplevelsen af at være inddraget i og have medejerskab til egne delmål.

Hvordan med den mere helhedsmæssige implementeringsstatus? De praksisnære afprøvningsforløb såvel som interviewmaterialet tegner et billede af en implementeringsproces, som har gjort mærkbare fremskridt på alle fire afdelinger – især Pluto har gjort betydelige fremskridt i perioden. Omvendt indikerer data også, at der endnu udestår en del arbejde, før man kan sige, at implementeringsmålsætningerne for Fælles Praksis på Kofoedsminde er opfyldt. I særdeleshed har flere runder covid-19-restriktioner – og de afledte konsekvenser heraf – betydet, at de afprøvningsforløb, vi har fulgt i afdelingerne, ikke er nået så langt som håbet ved evalueringsstart.

Uagtet disse forbehold er implementeringsarbejdet nået langt nok til, at man kan sige, at *potentialet* i Fælles Praksis blevet underbygget i løbet af evalueringsperioden. Vores interviewpersoner vurderer ikke potentialets størrelse lige optimistisk, og der er behov for yderligere implementerings- og afprøvningsarbejde, men det overordnede indtryk er, at processen er nået langt nok til, at man kan foretage en foreløbig vurdering af Fælles Praksis.

Værdiskabelse for beboere

Evalueringsspørgsmål 3: I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis givet anledning til direkte værdiskabelse for beboerne på Kofoedsminde – herunder især på de fire afdelinger?

Et af de forventede resultater af implementering af Fælles Praksis er, at den ressourceorienterede og inddragende tilgang til beboerne, der ligger i Fælles Praksis, vil afspejle sig i direkte værdiskabelse for beboerne, som omfatter øget oplevet medejerskab og indflydelse, øget affekt- og livsmestring og trivsel og dermed bedre progression i

beboerforløbene. En del af disse forventede resultater pegede også på styrkede relationer mellem beboere og medarbejdere, bedre konflikthåndtering og dermed færre voldsepisoder og magtanvendelser.

Via BUS-samtalerne og det efterfølgende delmålsarbejde er der potentiale for en voksende grad af selv- og medbestemmelse for beboerne. Flere beboere har fået opmærksomhed på deres delmål via BUS-samtalerne. En analyse af delmålene viser, at der er sket et fremskridt i forhold til at opfylde ambitionen om styrket beboerinvolvering. En større andel af delmålene viser tegn på en større grad af beboerinvolvering og -indflydelse. Dog ses der ikke en klar udvikling omkring det indholdsmæssige fokus i delmålene i retning af et stærkt beboerperspektiv fx i form af trivsel og interesser. Det er tydeligt i vores interview med ledelserne og til dels medarbejderne, at der er kommet øget fokus på vigtigheden af beboerinddragelsen i delmålsarbejdet. Dog rummer vores interview med beboerne ikke klare tegn på, at de oplever en stor forskel i forhold til oplevelsen af at være inddraget i eller opnå ejerskab til egne delmål. Der er således positive tegn i forhold til den uddybning af beboerdialog og -samarbejde, men der er stadig en del arbejde at gøre før potentialet er realiseret.

Selve BUS-samtalen rummer også et stort potentiale i forhold til at lære beboeren bedre at kende og for at forstå beboerens perspektiv. Ledelserne fremhæver, at de kan identificere en forandring i beboersynet i den samlede medarbejdergruppe, hvorimod det fremstår lidt forskelligt i medarbejderinterviewene om BUS-samtalerne har skubbet til synet på beboernes ressourcer eller om man altid har haft dette blik. Vores interview med beboerne viser ikke et entydigt billede af, om BUS-samtalerne medfører en oplevelse af højere grad af selv- og medbestemmelse, men et interessant perspektiv er, at der er en større andel af de interviewede beboere, der oplever at have mindst en person i medarbejder- eller ledelsesgruppen, som man har en tillidsfuld relation til. Dette er en vigtig trædesten for arbejdet med den enkeltes trivsel og livsmestring.

Med til den direkte værdiskabelse for beboerne hører også bedre konflikthåndtering og færre voldsepisoder og magtanvendelser. Der kan ikke påvises en nedadgående tendens for BVC-vurderingerne, hvor beboerne vurderes i høj risiko for at udøve vold. Magtanvendelserne har haft en faldende tendens fra 2018 frem til og med 2020, hvorefter gennemsnittet på tværs af de fire afdelinger er stigende. Her er det primært en afdeling, der har en relativ kraftig stigning i magtanvendelserne. Evalueringen viser også, at når der er konflikter, er der sket en stigning i anvendelsen af dialogorienterede tilgange til at stoppe konflikten, dog ikke for den ovenfor nævnte afdeling.

Det har ikke været muligt i forbindelse med den praksisnære afprøvning at lave en klar konklusion om der er skabt bedre progression i beboerforløb. Her er afprøvningsne for usystematiske og den generelle implementering af Fælles Praksis på et for tidligt stadie til at kunne konkludere om beboerne klarer sig bedre end tidligere.

Specifikke faglige resultater

Evalueringsspørgsmål 4: I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis skabt specifikke faglige resultater på de fire afdelinger?

De forventede specifikke faglige resultater af Fælles Praksis vedrører i første række delmålsarbejdet på afdelingerne.

Andelen af delmålsformuleringer, som tyder på, at det enkelte delmål har en høj grad af beboerinvolvering og -medejerskab, er steget betydeligt mellem 2017-2018 og 2020-2021. Samtidig er andelen, hvor beboerinddragelsen ikke er eksplicit beskrevet, faldet mellem de to perioder. Til gengæld ser vi ikke klare tegn på, at delmålene har ændret fokus væk fra klassiske handleplansmål (udsigt til beskæftigelse, ophør af kriminalitet) mod delmålstyper, som mere tydeligt udspringer af beboerens eget perspektiv og egne livsønsker. Førstnævnte type fylder ganske vist relativt mindre i den seneste periode, men der tegner sig ikke et klart billede af et skift til alternative delmålstyper, som udspringer af fx Fælles Praksis.

Vores interview med ledere og medarbejdere underbygger, at beboerinddragelse i delmålsarbejdet har fået en højere prioritering i løbet af evalueringsperioden. En del informanter tager dog forbehold for, at det er vanskeligt at opnå beboermedejerskab i forhold til visse delmål (fx relateret til beboerens kriminalitetsrisiko). Og især afdelingslederne peger på, at området stadig har brug for fokus og prioritering. Sidstnævnte underbygges af, at vores beboerinterview kun i ringe grad udviser en tendens i retning af øget oplevelse af inddragelse og medejerskab i egne delmål.

Interviewene havde også fokus på, hvorvidt Fælles Praksis har styrket det dynamiske delmålsarbejde – altså, den løbende opfølgning på samt evaluering og evt. tilpasning af det enkelte delmål. Både i vores midtvejs- og slutinterview vurderer de fleste interviewpersoner delmålsarbejdet i de respektive afdelinger som ganske dynamisk og aktivt. Opmærksomheden på det dynamiske delmålsarbejde synes dog at være blevet lidt mere ensartet mellem de to interviewrunder.

Generelle faglige og organisatoriske resultater

Evalueringsspørgsmål 5: I hvilket omfang og på hvilken måde har Fælles Praksis skabt generelle faglige og organisatoriske resultater på de fire afdelinger?

En række generelle faglige og organisatoriske resultater som følge af arbejdet med Fælles Praksis så som et mere kvalificeret blik på beboeren, et fælles fagligt sprog, fælles faglig refleksion og videndeling, øget personaletrivsel, reduceret sygefravær samt vikarforbrug, en øget grad af vilje til at tage ansvar for opgaver hos medarbejderne samt styrket kommunal respekt for og tiltro til faglighed blev fremhævet i forbindelse beskrivelsen af indsats teorien for Fælles Praksis.

De enkelte elementer i Fælles Praksis så som BUS-samtaler, Tryghedsplaner, Platform for indsats har form af redskaber, hvor der er rig mulighed for at få et mere kvalificeret blik på beboeren samt skabe rum for fælles faglig refleksion og videndeling. Disse elementer omtales positivt af ledelsesgruppen som ser store perspektiver heri og som vurderer, at der er sket et skifte i personalegruppens syn på beboerne. Implementeringsprocessen er imidlertid ikke kommet helt så langt som man forventede i 2019 hovedsageligt på grund af coronapandemien, som gjorde at det ikke var muligt at afholde undervisning samt afholde afdelingsmøder fysisk. Herefter kom en del opgaver, som havde ophobet sig og fik fokus.

Det kan konstateres, at resultaterne ikke peger entydigt på, at forventningerne for de mere generelle organisatoriske effekter af Fælles Praksis kan indfries.

Medarbejdertrivselsundersøgelserne i 2019 og 2020 viser ikke en generel øget tilfredshed på tværs af de fire deltagende afdelinger. Dog viser evalueringen, at der er øget grad af

delegation fra ledernes side og at medarbejderne på to ud af fire afdelinger (Pluto og Højvang) i stigende grad oplever, at ledelsen har tiltro til, at medarbejderne løser opgaverne på en god måde.

Sygefravær og brug af vikarer har ikke været faldende set i gennemsnit på tværs af de fire afdelinger. Der ses en stigning i sygefravær i 2020, hvilket kan skyldes coronapandemien. Dog er niveauet for sygefravær faldende fra udgangspunktet på over 9 sygefraværsdage på Højbo 2 og Merkur til at være tæt på gennemsnittet på 6,4 sygefraværsdage i 2021.

Samarbejdsrelationen med kommunerne vurderes af tre ud af fire ledere til at være forbedret og kan til dels skyldes strukturelle ændringer i form af at koordinatorene står for det skriftlige produkt til kommunerne. Det vurderes dog også at Fælles Praksis har betydning for det faglige ståsted og for kommunernes syn på Kofoedsminde.

9.2 Nyt blik på indsats teorien for Fælles Praksis

Evalueringsspørgsmål 1: Hvad er det nærmere indhold i Fælles Praksis som samlet fagligt ståsted og indsatsmodel på Kofoedsminde?

I dette afsnit vender vi tilbage til indsats teorien for Fælles Praksis – primært med fokus på den logiske model (se afsnit 2.2 ovenfor) – for at stille spørgsmålet: Giver erfaringer og viden opbygget gennem evalueringsforløbet grundlag for væsentlige justeringer i den overordnede forståelse af indsatsen?

Det korte svar er "nej". Som beskrevet ovenfor refter der endnu et betydeligt implementeringsarbejde, før man kan tale om fuld implementering af Fælles Praksis. Processen er dog kommet langt nok til, at man kan foretage en *foreløbig* vurdering af, om det forventede potentiale i modellen som helhed faktisk er til stede. Det synes at være tilfældet. Der har med andre ord indtil videre ikke vist sig at være centrale faglige antagelser i indsats teorien, som ikke holder stik i praksis.

I løbet af rapporten har vi peget på en række punkter, hvor de forventede resultater af indsatsen endnu ikke entydigt har vist sig, men dette billede skal fortolkes i lyset af den uafsluttede implementeringsproces. Der kan først drages mere håndfaste konklusioner i forhold til gyldigheden af disse forventede resultater, når implementeringsprocessen er mere fremskreden.

Genbesøger man den logiske model er der nogle elementer i figuren, som spiller en beskedent eller slet ikke rolle i forhold til at realisere Fælles Praksis. Eksempelvis er der en række medarbejdere med stabsfunktioner og lignende, som i praksis ikke synes at have nogen væsentlig rolle – socialrådgivere, psykiater, psykolog m.m. Omvendt rejser positive erfaringer fra afprøvningsforløbene på særligt Højvang og Pluto måske det spørgsmål, om modellen med fordel kan udvides med en samlet struktur eller tidslinje for arbejdet med Fælles Praksis' forskellige elementer i forhold til den enkelte beboer. Ovenstående udgør dog kun bud på mulige mindre justeringer.

Den overordnede konklusion står dog fast: Evalueringsundersøgelsen giver ikke anledning til at pege på et væsentligt behov for tilpasning i indsats teorien.

10 Litteratur

- Dahler-Larsen, P. og H. K. Krogstrup (2003). *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller*. Aarhus: Systime.
- DEFACTUM (2021). *Hvad er indsatssteori? Introduktion til et implementerings- og evalueringsredskab*. Aarhus: DEFACTUM.
- Kofoedsminde (2021a). *Det står vi for. Værdigrundlag for medarbejdernes tilgang og praksis på Kofoedsminde*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2021b). *BUS. Beboerens udviklingssamtaler. Medarbejderens guide. Fælles Praksis 2.0*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2020a). *Den narrative tilgang. At finde ressourcer gennem fortællingerne. Fælles Praksis 2.0*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2020c). *Tryghedsplan. Beboerens Tryghedsplan/samtaler. Medarbejderens guide. Fælles Praksis 2.0*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2020d). *Platform for indsats. Et portræt af beboeren. Fælles Praksis 2.0*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2020e). *Delmål. Medarbejderens guide. Fælles Praksis 2.0*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Kofoedsminde (2019). *Fælles Praksis 2.0. Fundamentet for Kofoedsmindes indsats*. Rødby: Kofoedsminde, Region Sjælland.
- Osterwalder, A. m.fl. (2015). *Value Proposition Design*. Aalborg: 4Mativ.
- Socialstyrelsen (2018). *Håndbog om sigtede og domfældte borgere med udviklingshæmning. Lovregler og kriminalpræventive indsatser*. Odense: Socialstyrelsen.
- ViBiS (2017). *Organisatorisk brugerinddragelse*. København: Videnscenter for Brugerinddragelse i Sundhedsvæsenet.
- White, M. (2006a). *Narrativ praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2006b). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

