



Tilsynsrapport

Driftsorienteret tilsyn



Tilbuddets navn:	Socialpsykiatrisk Botilbud, Kommandanthøjen
Tilsynet er gennemført:	16-08-2021
Status for godkendelse:	Godkendt
Rapporten er udarbejdet af:	Socialtilsyn Hovedstaden

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning - Tilsynsrapportens indhold	3
Læsevejledning - Kvalitetsmodellen	3
Basisinformation	4
Basisinformation (Afdelinger)	4
Samlet vurdering af kvaliteten i tilbuddet	5
Særligt fokus i tilsynet	5
Sanktioner	5
Målgruppe, metoder og resultater	6
Kriterium 3	6
Organisation og ledelse	9
Kriterium 8	9
Kriterium 9	10
Kompetencer	12
Kriterium 10	12
Økonomi	14
Økonomi 1	14
Økonomi 2	14
Økonomi 3	15
Spindelvæv	15
Datakilder	15
Interviewkilder	16
Observationskilder	16



Læsevejledning - Tilsynsrapportens indhold

Tilsynsrapporten indeholder socialtilsynets bedømmelse og vurdering af, om plejefamilien eller tilbuddet fortsat har den fornødne kvalitet og samlet set fortsat opfylder betingelserne for godkendelse, jf. §§ 6 og 12-18 i Lov om socialtilsyn. En del af oplysningerne er hentet fra Tilbudsportalen, hvor der fremgår bl.a. stamoplysninger.

For tilbud med flere afdelinger udarbejdes der én samlet kvalitetsvurdering.

Udover en samlet vurdering af kvaliteten i plejefamilien eller tilbuddet, indeholder tilsynsrapporten en gennemgang af de syv temaer fra kvalitetsmodellen, hvor der kan være lagt særligt fokus på udvalgte temaer. Et tilsyn kan godt indeholde mere end ét tilsynsbesøg, eksempelvis både et anmeldt og et uanmeldt tilsynsbesøg, eller hos et tilbud med flere afdelinger. Ligeledes kan tilsynet være administrativt og ikke indeholde et konkret tilsynsbesøg. Det fremgår af tilsynsrapporten, hvorvidt der har været et fysisk tilsynsbesøg, på hvilken afdeling, og hvorvidt det var anmeldt eller uanmeldt.

Læsevejledning - Kvalitetsmodellen

Socialtilsynet vurderer kvaliteten og sikrer dialogen med plejefamilien eller tilbuddet med udgangspunkt i kvalitetsmodellen, som beskrevet i Bekendtgørelse om socialtilsyn. Kvalitetsmodellen giver et systematisk og målrettet udgangspunkt for socialtilsynets samlede faglige vurdering af kvaliteten.

Kvalitetsmodellen er struktureret ud fra de overordnede kvalitetstemaer, der fremgår af § 6, i Lov om socialtilsyn. Hvert tema er konkretiseret i et antal kvalitetskriterier. Kriterierne er primært udtrykt som konkrete mål for indsatsen i plejefamilien eller tilbuddet. For hvert kriterium er fastlagt en eller flere kvalitetsindikatorer. Indikatorerne er tegn på, at den kvalitet, som er udtrykt i kriteriet, forekommer i praksis.

Vurderingen af en plejefamilie eller et tilbuds kvalitet sker ud fra en samlet, faglig vurdering inden for rammerne af temaerne under hensyn til plejefamiliens eller tilbuddets godkendelse. Bedømmelsen af indikatorer og kriterier skal understøtte socialtilsynets samlede vurdering af, om den fornødne kvalitet er til stede. Socialtilsynet kan inddrage andre forhold i kvalitetsvurderingen, som vurderes at være relevante for kvaliteten inden for rammerne af temaet

Ved det driftsorienterede tilsyn skal socialtilsynet vurdere, om kvaliteten i plejefamilien eller tilbuddet i praksis er tilstrækkelig, og om betingelserne for godkendelsen fortsat er opfyldt. Der anvendes forskellige systematikker for, hvordan indikatorer og kriterier bedømmes ved henholdsvis godkendelse og det driftsorienterede tilsyn. Ved en godkendelse vurderes der ud fra, om Socialtilsynet forventer, at plejefamilien eller tilbuddet kan opfylde indikatorer og kriterier. Ved det driftsorienterede tilsyn bedømmes indikatorerne efter følgende skala:

5. i meget høj grad opfyldt.
4. i høj grad opfyldt.
3. i middel grad opfyldt.
2. i lav grad opfyldt.
1. i meget lav grad opfyldt.

Bedømmelsen af indikatorerne understøtter vurderingen af kriterierne, hvilket resulterer i en samlet, skriftlig kvalitetsvurdering for hvert tema.

Hver indikator gives i forlængelse af den skriftlige bedømmelse en værdi (score) for opfyldelsesgraden. Ud fra den værdi, som indikatorerne er givet, udregnes der automatisk en samlet værdi for opfyldelsesgraden for henholdsvis hvert kriterium og hvert tema. Værdien udregnes som et gennemsnit af henholdsvis indikatorerne og kriteriernes værdier. Det samlede resultat af denne talmæssige bedømmelse udtrykkes grafisk i form af et "spindelvæv".

Spindelvævet og scorer offentliggøres ikke på Tilbudsportalen. Spindelvæv og scorer giver overblik over kvalitetsbedømmelsen inden for hvert tema og bruges i dialogen med plejefamilien eller tilbuddet om at fastholde og udvikle kvaliteten fremadrettet.

Efter endt høringsperiode vil den samlede vurdering, temavurderingerne samt eventuelle påbud eller vilkår blive publiceret på Tilbudsportalen.

Der henvises i øvrigt til www.socialstyrelsen.dk, hvor der kan findes yderlige oplysninger om socialtilsynets kvalitetsvurdering.



Basisinformation

Tilbuddets navn	Socialpsykiatrisk Botilbud, Kommandanthøjen
Hovedadresse	Kommandanthøjen 2 3700 Rønne
Kontaktoplysninger	Tlf.: 56927650 E-mail: Line.Jeppsen@brk.dk Hjemmeside: http://www.brk.dk
Tilbudsleder	Line Jeppsen
CVR-nr.	26696348
Virksomhedstype	kommunal
Tilbudstyper	Almen ældrebolig/-handicapvenlig bolig, ABL § 105 stk. 2 Midlertidigt botilbud, § 107
Pladser i alt	25
Målgrupper	Anden psykisk vanskelighed Angst Depression Forandret virkelighedsopfattelse Personlighedsforstyrrelse

Resultat af tilsynet

Status for godkendelse	Godkendt
Tilsynet er udført af	Socialtilsyn Hovedstaden
Tilsynskonsulenter	Lars Thomsen Solvej Mailund
Tilsynsbesøg	30-06-2021 09:30, Anmeldt, Socialpsykiatrisk Botilbud, Kommandanthøjen

Basisinformation (Afdelinger)

Afdeling	Pladser i alt	Afdelinger
Socialpsykiatrisk Botilbud, Kommandanthøjen	10	Almen ældrebolig/-handicapvenlig bolig, ABL § 105 stk. 2
	15	Midlertidigt botilbud, § 107



Samlet vurdering af kvaliteten i tilbuddet

Denne rapport er skrevet på baggrund af et anmeldt tilsyn af Kommandanthøjen, foretaget den 30. juni 2021 af Socialtilsyn Hovedstaden.

Bornholms Regionskommunes socialpsykiatriske botilbud, Kommandanthøjen, er godkendt jævnfør almenboliglovens §105/servicelovens § 85 med 10 stk. boliger samt servicelovens § 107 med 15 stk. boliger.

Tilbuddets definerede målgruppe er borgere med væsentlige psykisk og/eller sociale udfordringer. Inden for tilbuddets målgruppe kan borgernes udfordringer komme til udtryk i form af skizofreni, angst, personlighedsforstyrrelse og borgere med dobbeltdiagnoser. Fælles for borgerne i målgruppen er, at de har behov for et døgnbemandet tilbud.

Tilbuddets faglige tilgange er kognitiv, miljøterapeutisk, Recovery-understøttende, rehabiliterende og relationspædagogisk, metoderne er jigsaw-støttende samtale, kognitiv terapi, motiverende samtale (MI) Low Arousel og NADA.

Det er Socialtilsyn Hovedstadens samlede vurdering, at tilbuddet forsat har den fornødne kvalitet til at være godkendt i henhold til Lov om Socialtilsyn § 5.

Socialtilsynet har gennemført dette tilsynsbesøg som et refleksionstilsyn, hvor borgere, medarbejdere og ledelse i fællesskab har forholdt sig til en række nøgleord, som har sammenhæng med de temaer i Kvalitetsmodellen til socialtilsyn, som har været i fokus i dette tilsyn.

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets indsats tager udgangspunkt i en konkret defineret målgruppe, hvor borgernes behov for støtte og omsorg nok kan være noget forskelligt, men fælles for alle borgerne er, at de er psykisk sårbare.

Det vurderes desuden, at der er opstillet relevante individuelle mål for alle borgerne, som igen er brudt ned i delmål. Tilbuddet dokumenterer mål, indsats, daglig praksis og resultater. Socialtilsynet er i den forbindelse opmærksom på, at tilbuddet igennem en periode har arbejdet på at forbedre tilbuddets dokumentation, hvilket også kan identificeres ved at sammenligne med tidligere dokumentation.

Tilbuddet kan med fordel fortsat have fokus på at dokumentere, hvilket metoder eller tilgange, som giver/ikke giver resultater i opnåelse af de opstillede mål, samt de socialfaglige overvejelser herom.

Socialtilsynet vurderer desuden, at tilbuddet ledes kompetent, samt at tilbuddets overordnede og daglige drift understøtter borgernes udvikling og trivsel, herunder at der er tilstrækkelig normering af medarbejdere med uddannelse indenfor det social- og/eller sundhedsfaglige område.

Medarbejderne modtager eksternt supervision og har endvidere modtaget supervision fra VISO. Lederen deltager i sparring med egen leder og andre ledere fra sociale tilbud.

Det er yderligere socialtilsynets vurdering, at medarbejderne har de nødvendige faglige og personlige kompetencer til at kunne understøtte borgernes udvikling, så de har mulighed for at opnå målene for opholdet i tilbuddet. Det beskrives i den sammenhæng, at der er fokus på løbende kompetenceudvikling igennem temadage og anden form for undervisning, ligesom tilbuddet har deltaget i forskellige udviklingsprojekter.

Socialtilsynet har godkendt tilbuddets årsrapport i forbindelse med dette tilsyn.

For yderligere information henvises til denne rapport's temaer, kriterier og indikatorer.

Særligt fokus i tilsynet

Kvalitetsmodellens Tema 3, kriterium 3 og indikator 3a - 3d Tema 5, kriterium 8 - 9 og indikator 8a - 9c Tema 6, kriterium 10 og indikator 10a - 10b

Sanktioner

Påbud

Ingen påbud

Vilkår

Ingen vilkår



Målgruppe, metoder og resultater

Det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at der er et klart formål med indsatsen, og at tilbuddets metoder medvirker til at sikre borgernes trivsel og resulterer i den ønskede udvikling for borgerne. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet kan redegøre for dets målsætning, målgruppe(r) og metoder. Herunder er det vigtigt, at tilbuddet kan redegøre for, hvordan og i hvilken grad de valgte metoder bidrager til opnåelse af de konkrete mål, som tilbuddet i samarbejde med borgerne sætter for de enkelte borgeres udvikling og trivsel. De konkrete mål skal ses i sammenhæng med de mål, der er opstillet fra de anbringende eller visiterende kommuner. Endvidere er det afgørende for kvaliteten, at tilbuddet arbejder med resultatdokumentation og kan sandsynliggøre, at deres indsats opnår en forventet og positiv effekt.

Vurdering af tema

Det er socialtilsynets vurdering, at tilbuddets indsats tager udgangspunkt i en klart defineret målgruppe. Socialtilsynet lægger tilbuddets oplysninger på Tilbudsportalen samt udsagn under refleksionstilsyn fra borgere, medarbejdere og ledelse til grund for vurderingen. Socialtilsynet er opmærksom på, at tilbuddets leder indgår i visitation til tilbuddet og på den måde kan understøtte, at der ikke visiteres borgere udenfor målgruppen til tilbuddet.

Det vurderes desuden, at der fremstår overensstemmelse mellem medarbejdernes udlægning af tilbuddets faglige tilgange og metoder, sammenholdt med oplysningerne på Tilbudsportalen. Det lægges til grund for vurderingen, at der er evidens for de valgte tilgange og metoders relevans i forhold til den beskrevne målgruppes behov og forudsætninger. Dette understøttes af borgernes udsagn om, at de opnår positive resultater på de opstillede mål, samt at medarbejdere og ledelse kan beskrive samme under refleksionstilsynet. Tilbuddet har ikke praksis for at opsamle eller strukturere dokumentation af positive resultater på anden måde end omkring den enkelte borger.

Det er derudover socialtilsynets vurdering, at mål, indsats og resultater omkring borgernes ophold dokumenteres på en overskuelig og hensigtsmæssig måde, samt at borgerne inddrages relevant. Det ses endvidere, at SMART - mål kan skabe overblik hos borgerne samt bruges som afsæt for faglig drøftelse til forbedring af indsatsen, dog kan tilbuddet forbedre dokumentationen omkring, hvordan og hvorfor indsatsen konkret skaber udvikling hos borgere samt refleksion hos medarbejderne over metoder og tilgange og egen praksis.

Endelig vurderer socialtilsynet, at tilbuddet samarbejder med relevante eksterne parter omkring opnåelse af borgernes mål. Konkret kan nævnes visiterende myndighed, jobcenter, misbrugscenter, psykiatrisk sygehus og FACT - teams samt uddannelses- og samværstilbud.

Gennemsnitlig bedømmelse 4,3

Udviklingspunkter

Socialtilsynet er opmærksom på, at tilbuddets ledelse og medarbejdere fortsat har fokus på struktur og systematik omkring tilbuddets dokumentation og anbefaler på den baggrund, at tilbuddets ledelse tager initiativ til at drøfte med borgere og medarbejdere, hvordan man yderligere kan tydeliggøre positive resultater, f.eks. igennem ved at lave statistik, spørgeskemaundersøgelse eller samtaler med borgerne herom, når de flytter fra tilbuddet.

Kriterium 3

Tilbuddet arbejder med afsæt i en tydelig målgruppebeskrivelse systematisk med faglige tilgange og metoder, der fører til positive resultater for borgerne

Bedømmelse af kriterium

Det er socialtilsynets vurdering, at tilbuddet arbejder med afsæt i en tydelig målgruppebeskrivelse. Socialtilsynet er samtidigt opmærksom på, at leder og medarbejdere tydeligt beskriver, at borgernes forudsætninger kan ændre sig under opholdet. Det beskrives endvidere, at det er en faglig forudsætning at kunne håndtere dette, og at alle borgere i tilbuddet tilhører målgruppen. Socialtilsynet er i den forbindelse meget opmærksom på, at tilbuddets ledelse beskriver at have indflydelse på visitation til tilbuddet, hvilket socialtilsynet vurderer kan være særligt relevant i forhold til Kommandanthøjen, som traditionelt har skullet løfte mange forskellige socialpsykiatriske opgaver på Bornholm. Socialtilsynet anerkender, at der kan være særlige forhold, som gør sig gældende i den situation, men vil samtidigt fortsat have en forventning til, at der ikke visiteres borgere udenfor den godkendte målgruppe til tilbuddet.

Det er endvidere socialtilsynets vurdering, at tilbuddet arbejder systematisk med faglige tilgange og metoder, som fører til positive resultater for borgerne. Socialtilsynet lægger til grund for vurderingen, at der er evidens for, at især Recovery - orienteret tilgang og jeg - støttende/motiverende samtale bidrager til positive resultater for borgerne på de opstillede mål. Dette understøttes af samlet udsagn fra borgere, medarbejdere og ledelse under refleksionstilsyn.

Socialtilsynet er samtidigt opmærksom på, at ledelse og medarbejdere beskriver, hvorledes man har haft fokus på struktur og systematik i dokumentationen, f.eks. igennem SMART - mål og drøftelse af mål og resultater med borgerne i miniteams. Socialtilsynet finder på den baggrund, at tilbuddet er godt på vej til at kunne opnå en større grad af dokumentation om, hvilke metoder, som giver eller ikke giver positive resultater. Socialtilsynet finder, at tilbuddet er godt på vej, og forventer at kunne identificere en yderligere udvikling på dette område ved kommende tilsynsbesøg. Der henvises i den sammenhæng til tekst i indikator 3b.



Indikator 3.a

Tilbuddet anvender faglige tilgange og metoder, der er relevante i forhold til tilbuddets målsætning og målgrupper.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 3.a

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det fremgår af Tilbudsportalen, at tilbuddets faglige tilgange er Relationspædagogisk, Kognitiv, Rehabiliterende, Recovery-understøttende og Miljøterapeutisk. Tilbuddet metoder er angivet som Low Arousal, NADA, kognitiv terapi, Jeg-støttende samtale og Motiverende samtale (MI). Derudover anvendes der elementer fra Dialektisk Adfærds Terapi (DAT), som socialtilsynet finder relevante i forhold til den beskrevne målgruppe.

Dette understøttes af udsagn fra medarbejdere og ledelse, som under refleksionstilsyn beskriver tilgange og metoder i overensstemmelse med oplysningerne på Tilbudsportalen. Tilgange og metoders relevans forklares endvidere med, at man har erfaring fra indsatsen generelt på, at borgerne opnår positive resultater i forhold til de opstillede mål. Borgerne giver samtidigt udtryk for en oplevelse af, at f.eks. den Recovery-orienterede tilgang giver dem mulighed for at opnå kompetencer til at komme videre i livet og nå mål som at trives bedre eller at få mulighed for et liv på egne betingelser.

Det lægges desuden til grund, at beskrivelser af tilbuddets målgruppe fra borgere, medarbejdere og ledelse modsvarer tilbuddets oplysninger på Tilbudsportalen. Socialtilsynet er i den forbindelse opmærksom på, at man samstemmende beskriver en homogen målgruppe, hvor alle borgere som udgangspunkt har behov for støtte på grund af psykisk sygdom. Det forklares endvidere, at borgernes forudsætninger kan være ret forskellige og i perioder også markant anderledes end flertallet af borgerne i tilbuddet. Det nævnes samtidigt, at der ikke bor borgere i tilbuddet, som er udenfor denne målgruppe.

Socialtilsynet finder på den baggrund, at der er et fokus fra tilbuddets ledelse på at understøtte, at der ikke visiteres borgere udenfor målgruppen til tilbuddet. Det fremgår tydeligt, at man også kan rumme i tilbuddet, at borgerne i kortere eller længere perioder kan være meget udfordret af deres psykiske sygdom. Det forklares samtidigt, at såfremt borgerne på grund af deres situation udviser en adfærd, som sætter deres eller andre borgers sikkerhed på spil, så skal der findes andre tilbud til disse borgere, idet tilbuddet samlet set ikke kan håndtere denne udfordring over længere tid.

Endelig er socialtilsynet opmærksom på, at der er tilknyttet akutboliger i henhold til SEL § 82c/84 til tilbuddet. Det nævnes, at der i forbindelse til visitation til disse boliger altid er dialog mellem myndighedskommune og tilbudsleder. Der gives udtryk for, at tilbuddet forventes at være fleksibel omkring at modtage borgere i de konkrete situationer. Leder nævner at acceptere, at der ind i mellem modtages borgere i akutboligen, der ikke har andre muligheder for at blive udredt på Bornholm i forhold til funktionsniveau til vurdering af fremtidigt støttebehov f. eks. pga. manglende tilbud om akutbolig på handicap området. Socialtilsynet fører ikke tilsyn med boliger i henhold til nævnte lovgrundlag, men vil følge op på, hvilken indflydelse deres placering tæt på tilbuddet har.

Indikator 3.b

Tilbuddet dokumenterer resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgene til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen.

Bedømmelse 3

Bedømmelse af Indikator 3.b

Det lægges til grund for bedømmelse, at socialtilsynet har gennemgået dokumentation vedr. 2 borgere, udtaget ved stikprøve i forbindelse med det varslede tilsynsbesøg.

For begge borgere er der opstillet konkrete mål. Dette understøttes af udsagn fra borgerne under refleksionstilsyn, hvor der beskrives en oplevelse af, at målene også er relevante i forhold til borgernes individuelle ønsker og behov. Medarbejderne forklarer endvidere, hvordan målene løbende revideres i samarbejde med borgerne og primært igennem samtaler eller møder om målene og/eller i miniteammøder omkring den enkelte borger. Borgere og medarbejdere giver samstemmende udtryk for, at denne proces styrker borgernes mulighed for at medvirke til at opstille relevante mål.

Det lægges endvidere til grund, at der kun i meget begrænset omfang er beskrevet konkrete faglige vurderinger eller overvejelser omkring den socialfaglige indsats vedr. målene fra medarbejdernes side. Således ses en grundig opremsning af aktiviteter eller forventninger, men ikke en beskrivelse af, hvorfor eller hvorfor ikke en aktivitet eller samvær med borgeren førte til mål eller delmål. Et sted i dokumentationen henvises helt konkret til, at metoder og tilgange er relevante, men ikke hvorfor eller hvordan det kan iagttages eller mærkes hos borgeren eller medarbejderne.

Samtidigt er socialtilsynet opmærksom på, at det omtales af ledelsen, at der fortsat er fokus på at gøre dokumentationen mere struktureret og systematisk, hvilket socialtilsynet også kan se er på vej ved at sammenligne dokumentationen fra flere tilsynsbesøg.

Socialtilsynet finder samtidigt, at beskrivelserne enkelte steder kan opleves som ikke særligt anerkendende. F.eks. omtales en borgers reaktion som "sur" og "i opposition". Det er socialtilsynets bedømmelse, at der snarere er tale om en reaktion fra borgeren på vedkommendes situation og frustration herover, hvilket tilbuddets personale bør kunne gennemskue. Det kunne i den forbindelse også være relevant at beskrive overvejelser hos personalet om, hvorvidt egen ageren i situationen måske var medvirkende til borgerens reaktion.



Indikator 3.c

Tilbuddet opnår positive resultater i forhold til opfyldelsen af de mål, visiterende kommuner har opstillet for borgernes ophold.

Bedømmelse 4

Bedømmelse af Indikator 3.c

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det af dokumentationen vedr. to borgere fremgår, at der er opnået positive resultater i forhold til de opstillede mål. Det kan dog ikke umiddelbart læses, hvorfor resultaterne er opnået i det materiale, som socialtilsynet har haft til rådighed.

Det lægges endvidere til grund, at borgere og medarbejdere samstemmende giver udtryk for en oplevelse af, at borgerne opnår positive resultater i større eller mindre omfang. Således beskriver en borger konkret, hvordan vedkommende har fået meget større indsigt i egen situation og kompetence til at håndtere den. Det omtales desuden af medarbejderne, hvordan positive resultater også kan være, at en borgers situation ikke bliver yderligere belastet. Socialtilsynet bedømmer på baggrund af den beskrevne målgruppe, at det kan være relevant mål, såfremt borgerne også har denne oplevelse af egen situation.

Endelig er socialtilsynet opmærksom på, at tilbuddets ledelse og medarbejdere fortsat har fokus på struktur og systematik omkring tilbuddets dokumentation og anbefaler på den baggrund, at tilbuddets ledelse tager initiativ til at drøfte med borgere og medarbejdere, hvordan man yderligere kan tydeliggøre positive resultater, f.eks. igennem ved at lave statistik, spørgeskemaundersøgelse eller samtaler med borgerne herom, når de flytter fra tilbuddet.

Indikator 3.d

Tilbuddet samarbejder aktivt med relevante eksterne aktører for at understøtte, at målene for borgerne opnås.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 3.d

Til grund for bedømmelsen lægges, at det fremgår af udsagn fra borgere, medarbejdere og ledelse under refleksionstilsyn, at tilbuddet samarbejder aktivt med relevante eksterne aktører som socialpsykiatri, psykisk sygehus, Jobcenter og borgernes myndighedskommune for, at målene opnås.

Det lægges desuden til grund, at udsagnene understøttes af tilbuddets dokumentation vedr. to borgere, som er gennemgået i forbindelse med tilsynsbesøget.



Organisation og ledelse

En væsentlig forudsætning for kvaliteten af sociale tilbud er en hensigtsmæssig organisering samt en kompetent og ansvarlig ledelse. En kompetent og ansvarlig ledelse er blandt andet kendetegnet ved at drive tilbuddet fagligt og økonomisk forsvarligt, sætte rammerne for tilbuddets strategiske udvikling og varetage den daglige drift.

Vurdering af tema

Det er socialtilsynets vurdering, at tilbuddet har en kompetent leder, som har relevant uddannelse og erfaring til at kunne varetage ansvaret for tilbuddets drift og udvikling. Socialtilsynet lægger udsagn fra borgere og medarbejdere samt tilbuddets dokumentation til grund for vurderingen sammen med lederens evne til at fremstå som en tydelig leder og samtidigt uddelegere ansvar og opgaver til borgere og medarbejdere, hvilket observeres under tilsynsbesøget.

Det lægges desuden til grund, at lederen både i dokumentationen og under tilsynsbesøget tydeligt forklarer den overordnede strategi for den kommende periode i tilbuddet, hvor man dels vil fortsætte igangværende udviklingsprojekter, dels vil sikre tilbuddets hverdag. Socialtilsynet er i den forbindelse opmærksom på, at lederen relevant beskriver, hvordan hun har fået erfaringer fra håndtering af Corona - smitte, som har givet ny viden til hende om både borgere og organisationen. Dette understøttes af udsagn fra borgere og medarbejdere.

Socialtilsynet vurderer desuden på baggrund af tilbuddets dokumentation og oplysninger på Tilbudsportalen, at borgerne har en kontakt til medarbejdere med relevant uddannelse i et omfang, som er relevant i forhold til deres behov. Socialtilsynet lægger her til grund, at tilbuddet er døgndækket og med tilpas normering på ca. 21,5 borgerrettede timer pr. plads, hvilket socialtilsynet finder relevant i forhold til den godkendte målgruppe.

Det er yderligere socialtilsynets vurdering, at tilbuddet har fokus på at understøtte tilbuddets kvalitet igennem ekstern supervision til medarbejdere og leder, som endvidere har været suppleret med sagssupervision fra VISO.

Endelig giver sygefravær og personalegennemstrømning ikke anledning til bemærkninger fra Socialtilsynet, som dog vil følge udskiftninger blandt medarbejdere, som har været svagt stigende igennem et par år.

Gennemsnitlig bedømmelse 4,7

Kriterium 8

Tilbuddet har en kompetent ledelse

Bedømmelse af kriterium

Det er socialtilsynets vurdering, at tilbuddet har en kompetent ledelse, som har faglige og ledelsesmæssige forudsætninger til at forestå tilbuddets daglige og overordnede drift og udvikling.

Socialtilsynet lægger udsagn fra borgere, medarbejdere og leder til grund for vurderingen sammen med observation under tilsynsbesøget samt tilbuddets dokumentation.



Indikator 8.a

Ledelsen har relevante kompetencer i forhold til at lede tilbuddet.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 8.a

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det af dokumentation indhentet ved tidligere tilsyn fremgår, at tilbuddet ledes af Line Jeppsen, som har relevant uddannelse og erfaring i forhold til at kunne påtage sig ledelsen af tilbuddet. Desuden beskriver lederen et tydeligt kendskab til tilbuddets juridiske konstruktion i henhold til både SEL § 107 og ABL §105/SEL §85 og de vilkår, som dette skaber i forhold til borgernes retssikkerhed og tilbuddets drift og udvikling.

Det lægges desuden til grund, at borgere og medarbejdere under refleksionstilsyn giver udtryk for stor tillid til lederens kompetencer og evner til at understøtte en relevant drift og udvikling i tilbuddet. Som eksempel nævner medarbejderne, at lederen har taget initiativ til at understøtte, at tilbuddet har deltaget i forskellige udviklingsprojekter f.eks. i samarbejde med Socialstyrelsen. Det nævnes endvidere, at der er en god organisering af tilbuddets daglige drift, hvor nogle medarbejdere varetager særlige opgaver, f.eks. omkring dokumentationen.

Borgerne beskriver, at lederen fremstår troværdig og altid er til rådighed for borgernes spørgsmål eller kommentarer. Borgerne nævner endvidere, at lederen sørgede for at understøtte drøftelse mellem borgerne og ledelse fra kommunen omkring en konkret udfordring i efteråret 2020, og at borgerne var meget tilfreds med at blive hørt og mødt i den situation.

Endelig lægges det til grund, at tilbuddets oplysninger på Tilbudsportalen fremstår opdaterede og i overensstemmelse med de forhold, som socialtilsynet får kendskab til under tilsynsbesøget. Lederen har endvidere sikret, at socialtilsynet har modtaget et grundigt og meget struktureret materiale i forbindelse med tilsynsbesøget, og socialtilsynet observerer desuden, at lederen fremstår imødekomende og reflekterende i forhold til at deltage i refleksionstilsynet. Socialtilsynet identificerer derved, at lederen har overblik og overskud i forhold til at varetage den daglige ledelse af tilbuddet.

Indikator 8.b

Tilbuddet benytter sig af ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 8.b

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det fremkommer samstemmende under refleksionstilsyn fra medarbejdere og ledelse, at medarbejderne modtager ekstern supervision 5 – 6 gange om året. Det oplyses supplerende fra medarbejderne, at der kan arrangeres yderligere supervision, hvis behovet tilsiger det. Det fremgår endvidere af udsagnene, at supervisionen bygger på en narrativ tilgang, og der italesættes en oplevelse af, at supervisionen er relevant og understøtter den faglige kvalitet i tilbuddet.

Det omtales endvidere, at medarbejderne har modtaget sagssupervision fra VISO i en konkret sag.

Lederen modtager sparring på ledelsesrollen fra egen leder og andre tilbudsledere igennem samarbejdet i Bornholms Regions Kommune, og kan desuden modtage individuel supervision i det omfang, som der er behov for.

Kriterium 9

Tilbuddets daglige drift varetages kompetent

Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer på baggrund af udsagn fra borgere, leder og medarbejdere, at tilbuddets daglige drift varetages kompetent af medarbejdere med relevant grunduddannelse og organiseret i en normering, som tilgodeser behov for støtte og omsorg hos borgerne. Dette vurderet i forhold til den beskrevne målgruppes behov og forudsætninger.

Ved dette og tidligere tilsyn fremgår, at der er overensstemmelse mellem leder og medarbejders beskrivelser af medarbejdernormering, sammenholdt med tilbuddets normeringstal som det fremgår af Tilbudsportalen.

Samtidigt finder socialtilsynet, at lederen med fordel kan undersøge, hvordan erfaringer fra perioden, hvor borgerne har været noget mere i tilbuddet på grund af forebyggelse af Corona -smitte, kan bidrage med viden omkring tilrettelæggelse af hverdagen i tilbuddet generelt. Således omtales det samstemmende fra borgere og medarbejdere, at man i den forbindelse har fået øje på nye ressourcer hos borgerne, som måske kan støttes yderligere i hverdagen i tilbuddet.



Indikator 9.a

Borgerne har, i forhold til deres behov, tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 9.a

Til grund for bedømmelsen ligger, at borgerne giver udtryk for, at der grundlæggende er en tilpas normering i tilbuddet, og at medarbejderne har relevant uddannelse, sådan som de forstår det. Borgerne giver endvidere udtryk for, at der er faste kontaktpersoner omkring den enkelte borger, f.eks. organiseret i miniteams, og at det giver borgerne en forudsigelig hverdag.

Det lægges desuden til grund, at medarbejderne oplyser, at der efter deres faglige vurdering er tilpas normering til at kunne håndtere opgaverne og samtidigt støtte borgernes trivsel og sikkerhed. Det forklares, med udgangspunkt i konkrete episoder, at man har haft tilstrækkelige resurser til at agere i hverdagen eller ledsage og støtte borgere, så de har kunnet få relevant behandling udenfor tilbuddet. Medarbejderne nævner desuden, at der ved særlige indsatser omlægges arbejdstid, så flere medarbejdere kan deltage.

Samtidigt er socialtilsynet opmærksom på, at borgere og medarbejdere samstemmende giver udtryk for, at der især om aftenen kan være meget travlt i tilbuddet, hvilket til en vis grad kan udfordre, at borgerne, i forhold til deres behov, har tilstrækkelig kontakt til personalet. Socialtilsynet identificerer samtidigt, at der også kan være tale om meget individuelle behov, som måske vanskeligt kan udsættes hos den enkelte borger.

Endelig lægges det til grund, at det fremgår af tilbuddets dokumentation samt oplysninger på Tilbudsportalen, at der er ansat medarbejdere med relevant uddannelse indenfor social- og/eller sundhedsområdet. Der er en normering på godt 20 fuldtidsstillinger inklusiv ledelse, hvilket svarer til ca. 21,5 borgerrettede timer pr. borger. Socialtilsynet finder denne normering relevant, set i forhold til målgruppens behov og forudsætninger.

Indikator 9.b

Personalegennemstrømningen på tilbuddet er ikke på højere niveau end sammenlignelige arbejdspladser.

Bedømmelse 4

Bedømmelse af Indikator 9.b

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det fremgår af tilbuddets oplysninger på Tilbudsportalen, at der er en personalegennemstrømning på 20%, hvilket er en smule højere end på sammenlignelige arbejdspladser.

Socialtilsynet er samtidigt opmærksom på, at borgerne giver udtryk for en stabil medarbejdergruppe, hvilket understøttes af udsagn fra leder og medarbejdere under refleksionstilsyn.

Socialtilsynet finder, at personalegennemstrømningen er jævnt stigende, hvilket der kan være naturlige forklaringer på. Socialtilsynet vil dog alligevel have fokus på, om personalegennemstrømningen fortsætter med at stige.

Indikator 9.c

Sygefraværet blandt medarbejderne er ikke på højere niveau end sammenlignelige arbejdspladser.

Bedømmelse 4

Bedømmelse af Indikator 9.c

Til grund for bedømmelsen lægges, at det af tilbuddets nøgletal på Tilbudsportalen fremgår, at sygefraværet i 2020 er 15 dage, hvilket er stort set ens med 2019.

Det nævnes endvidere af ledelsen, at sygefraværet i 2021 er lidt højere, hvilket i høj grad skyldes forebyggelse af Corona - smitte samt længere sygdomsforløb hos enkelte medarbejdere.

Det lægges desuden til grund, at borgerne giver udtryk for en oplevelse af, at medarbejderne sjældent er syge og at der ikke aflyses aftaler eller aktiviteter på grund af sygdom blandt medarbejderne, idet andre medarbejdere eller vikarer træder til.

Medarbejderne beskriver, at såfremt lederen har fokus på at forebygge sygefravær igennem samtaler, og at der ikke er en kultur for "klat - sygefravær" eller "øvdage".



Kompetencer

Det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at tilbuddets medarbejdere har de faglige, relationelle og personlige kompetencer, der er nødvendige i forhold til tilbuddets målsætninger og målgruppe, de metoder tilbuddet anvender, samt borgernes aktuelle behov. Herunder skal børn og unge sikres en tryk hverdag og opvækst med nære og stabile relationer. Udover tilbuddets aktuelle kompetenceniveau er det vigtigt, at tilbuddet har strategisk fokus på, hvordan de nødvendige kompetencer sikres på såvel kort som langt sigt, samt hvordan eventuelle specialistkompetencer kan tilvejebringes. Det er et vigtigt aspekt af kvaliteten af et tilbud, at medarbejderne møder borgerne med respekt for den enkeltes behov og forudsætninger samt har fokus på borgernes retssikkerhed.

Vurdering af tema

Det er socialtilsynet vurdering, at tilbuddets medarbejdere samlet set har relevante kompetencer i form af viden, erfaring og uddannelse, der modsvarer målgruppens behov og tilbuddets metoder.

Det lægges til grund for bedømmelsen, at tilbuddets personalegruppe er tværfagligt sammensat af både social- og sundhedsfagligt uddannede medarbejdere, samt at medarbejderne har uddannelse omkring tilbuddets faglige tilgange og metoder. Dette fremgår af tilbuddets dokumentation og understøttes af udsagn fra medarbejderne, hvor de konkret kan forklare indholdet i de faglige tilgange og metoder.

Det lægges desuden til grund, at borgerne giver udtryk for en oplevelse af, at medarbejderne forstår borgernes situation og kan sætte sig ind i den. Samtidigt beskriver borgerne, hvordan medarbejderne forstår at indgå i relation med borgerne og konkret agerer i hverdagen på en måde, hvor socialtilsynet identificerer tilbuddets faglige tilgange og metoder på borgernes beskrivelser.

Det lægges yderligere til grund, at det fremgår af udsagn fra ledelsen, at der igennem det seneste år har været samarbejde om uddannelse fra VISO og omkring spiseforstyrrelse. Begge forløb beskrives til at understøtte den samlede faglige kompetence i tilbuddet.

Endelig lægges det til grund, at socialtilsynet observerer, hvordan der er en god relation mellem borgere, medarbejdere og ledelse under refleksionstilsyn, hvor alle parter deltager samtidigt. Socialtilsynet ved ud fra erfaringer med denne type tilsyn, at det fordrer en god og bæredygtig relation og tillid, hvilket er tilstede her.

Gennemsnitlig bedømmelse 4,5

Udviklingspunkter

Socialtilsynet har i 2021 særligt fokus omkring medarbejdernes kompetencer i forhold til udfordringer omkring håndtering af sociale medier.

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets medarbejdere har en generel viden omkring emnet, ligesom der har været forskellige faglige drøftelser, f.eks. er der taget beslutning om, at borgere og medarbejdere ikke kan være venner på Facebook.

Socialtilsynet finder samtidigt, at tilbuddets ledelse med fordel kan tage initiativ til at drøfte med borgere og medarbejdere, hvordan tilbuddet mere konkret skal forholde sig til den lange række af etiske og faglige dilemmaer, som er vigtige at være opmærksomme på, når et botilbud igennem det professionelle pædagogiske personale forholder sig nysgerrigt og undersøgende til borgernes trivsel og liv på sociale medier. Socialtilsynet henviser desuden i den forbindelse til Socialstyrelsens materiale herom.

Kriterium 10

Tilbuddets medarbejdere besidder relevante kompetencer i forhold til målgruppens behov og tilbuddets metoder

Bedømmelse af kriterium

Det er socialtilsynets vurdering, at tilbuddets medarbejdere besidder relevante kompetencer i forhold til målgruppens behov og tilbuddets metoder.

Socialtilsynet lægger dokumentation om medarbejdernes grund- og efteruddannelse til grund for vurderingen sammen med udsagn fra medarbejdere og ledelse om løbende efteruddannelse i form af temadage eller udviklingsprojekter.

Endvidere lægges det til grund, at lederen beskriver et fortsat fokus på at understøtte en faglig kompetent personalegruppe igennem f.eks. undervisning omkring Recovery, som tidligere har været i gang og forventes at komme det igen snarligt i samarbejde med andre tilbud i området. Det beskrives endvidere samstemmende af medarbejdere og ledelse, at der har været stort fagligt udbytte af forløb omkring spiseforstyrrelser. Det forklares, at dette især har været relevant, fordi der er lang fysisk afstand til regionssygehuset i Ballerup, hvor behandlingen ellers organiseres.

Socialtilsynet har i 2021 særligt fokus omkring medarbejdernes kompetencer i forhold til udfordringer omkring håndtering af sociale medier.

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets medarbejdere har en generel viden omkring emnet, ligesom der har været forskellige faglige drøftelser, f.eks. er der taget beslutning om, at borgere og medarbejdere ikke kan være venner på Facebook.

Socialtilsynet finder samtidigt, at tilbuddets ledelse med fordel kan tage initiativ til at drøfte med borgere og medarbejdere, hvordan tilbuddet mere konkret skal forholde sig til den lange række af etiske og faglige dilemmaer, som er vigtige at være opmærksomme på, når et botilbud igennem det professionelle pædagogiske personale forholder sig nysgerrigt og undersøgende til borgernes trivsel og liv på sociale medier. Socialtilsynet henviser desuden i den forbindelse til Socialstyrelsens materiale herom.



Indikator 10.a

Medarbejdergruppen har samlet set relevant uddannelse, opdateret viden og erfaring med målgruppen og tilbuddets metoder.

Bedømmelse 4

Bedømmelse af Indikator 10.a

Det lægges til grund for bedømmelsen, at det fremgår af tilbuddets dokumentation, at medarbejdergruppen består af medarbejdere med relevant social- og/eller sundhedsfaglig uddannelse. Det beskrives endvidere af medarbejderne, at de løbende får supplerende uddannelse i form af temadage eller lignende. Desuden har tilbuddet deltaget i udviklingsprojekt sammen med socialstyrelsen, hvilket har bidraget til den faglige udvikling og kvalitet.

Det lægges desuden til grund, at der under refleksionstilsynet fremkommer en beskrivelse af tilbuddets faglige tilgange og metoder. Socialtilsynet iagttager her, at borgere og medarbejdere i fællesskab taler om især konkrete metoder som Low Arousal eller NADA, og socialtilsynet kan igennem medarbejdernes udsagn identificere viden om metoderne.

Ligeledes fremgår af beskrivelserne, at medarbejderne er bevidste om elementerne omkring f.eks. relationspædagogisk- og Recovery - orienteret tilgang, og at der er tale om en grundlæggende fælles forståelsesramme herfor.

Det lægges endvidere til grund, at ledelse og medarbejdere samstemmende beskriver, at der er regelmæssige refleksionsrum, hvor den daglige praksis drøftes. Endvidere reflekterer man overordnet over tilgange og metoder og hvordan disse skal iværksættes ved personalemøder og temadage.

I den forbindelse henviser socialtilsynet til tekst i indikator 3b. Socialtilsynet bedømmer i den forbindelse, at det ikke helt tydeligt fremstår i dokumentationen, at man arbejder ud fra f.eks. relationspædagogisk- og/eller Recovery - understøttende tilgang.

Endelig lægges det til grund, at borgerne giver udtryk for, at medarbejderne ofte deltager i undervisning udenfor tilbuddet. Borgerne nævner samtidigt, at det af og til kan betyde, at flere medarbejdere er væk samtidigt, hvilket tilbuddets leder måske kan undersøge nærmere i forbindelse med tilrettelæggelse af undervisning.

Indikator 10.b

Det er afspejlet i medarbejdernes samspil med borgerne, at medarbejderne har relevante kompetencer.

Bedømmelse 5

Bedømmelse af Indikator 10.b

Det lægges til grund for bedømmelsen, at socialtilsynet under refleksionstilsyn med deltagelse af borgere, medarbejdere og ledelse tydeligt kan identificere en god relation mellem parterne. Endvidere fremstår det klart for socialtilsynet, at borgerne har tillid til, at personalet vil hjælpe dem med deres udfordringer og har kompetence til at gøre det.

Det lægges desuden til grund, at borgerne forklarer forskellige situationer fra hverdagen, hvor socialtilsynet, på baggrund af beskrivelserne, bedømmer, at der er tale om en indsats, som tager afsæt i de metoder og tilgange, som er beskrevet på Tilbudsportalen. F.eks. nævner borgerne, hvordan medarbejderne kan tale ophidsende eller utrygge borgere til ro igennem teknikker fra Low Arousal eller hvordan medarbejderne har fokus på at motivere borgerne til at kunne håndtere egen bolig, indkøb eller kontakt til sagsbehandler med henvisning til Recovery - orienteret indsats.

Endelig lægges det til grund, at medarbejderne konkret kan forklare for socialtilsynet, hvordan de enkelte tilgange og metoder anvendes ud fra en overordnet og fælles faglig forståelse. Det beskrives endvidere konkret, hvordan man ud fra en tænkt situation, som socialtilsynet præsenterer, vil anvende en kognitiv tilgang til at understøtte forståelse og dermed motivation hos en borger til at kunne overskue en udfordring i forhold til at deltage i fysisk aktivitet.



Økonomi

Økonomi

Vurdering af tema

*Konklusion

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets økonomiske forhold er gennemskuelige og giver mulighed for en bæredygtig drift og tilfredsstillende faglig kvalitet i forhold til prisen og i forhold til tilbuddets målgruppe.

*Vurderingsgrundlag

Socialtilsynet har foretaget sin vurdering på grundlag af budget 2021 samt budgetnøgletal og nøgletal fra årsrapport for 2020. Socialtilsynet har endvidere baseret sig på oplysninger om tilbuddet, der er offentliggjort på Tilbudsportalen.

*Begrundelse

Tilbuddets økonomi giver mulighed for den fornødne faglige kvalitet

Den faglige kvalitet vurderes samlet på høj niveau. Det er socialtilsynets vurdering, at der er sammenhæng mellem tilbuddets kvalitet og tilbuddets pris i forhold til målgruppen.

Socialtilsynet har den 20. april 2021 godkendt tilbuddets årsbudget for 2021, idet der er lagt vægt på følgende tre forhold:

*Tilbuddets budget giver mulighed for den nødvendige sammenhæng mellem den faglige indsats og de afsatte økonomiske ressourcer.

*Budgettet indeholder ikke uvedkommende omkostninger.

*Budgettet giver mulighed for ansvarlig forvaltning af offentlige midler.

Tilbuddets økonomiske bæredygtighed

Tilbuddet vurderes at have økonomiske rammer til at fortsætte en økonomisk ansvarlig drift og levere ydelser af fornødne faglige kvalitet.

Tilbuddets økonomi er gennemskuelig

De økonomiske oplysninger afspejler øvrige oplysninger på Tilbudsportalen og de faktiske forhold som oplyst for socialtilsynet i forbindelse med driftstilsynet.

Socialtilsynet har påset, at tilbuddets årsrapporttal for 2020 har en intern sammenhæng og ikke afviger væsentligt fra det budgetterede i samme år. Der er dermed ikke ud fra det oplyste sket regulering af over-/ eller underskud fra tidligere år

Økonomi 1

Er tilbuddet økonomisk bæredygtigt?

Bedømmelse af kriterium

Tilbuddet vurderes at have økonomiske rammer til at fortsætte en økonomisk ansvarlig drift og levere ydelser af fornødne faglige kvalitet.

Der er i den forbindelse lagt vægt på, at det fremgår af budget for 2021, at tilbuddets omsætning giver tilstrækkelig økonomi til at dække de relaterede omkostninger, og at budgettet fremstår retvisende for tilbuddets drift

Økonomi 2

Giver tilbuddets økonomi mulighed for den fornødne kvalitet i forhold til prisen og målgruppen?

Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet har den 21/07 2021 godkendt tilbuddets årsbudget for 2020, idet der er lagt vægt på følgende 3 forhold:

*Budgettet indeholder ikke uvedkommende omkostninger til varetagelse af opgaver, som ligger uden for serviceloven.

*Budgettet giver mulighed for ansvarlig forvaltning af offentlige midler.

*Tilbuddets budget sikrer den nødvendige sammenhæng mellem den faglige indsats og de afsatte økonomiske ressourcer.

Tilbuddets økonomiske forhold har været stabile over de seneste år, og der er ingen oplysninger på Tilbudsportalen om større ændringer i nærmest fremtid.

Den faglige kvalitet vurderes på højt niveau. Det er socialtilsynets vurdering, at der er sammenhæng mellem tilbuddets kvalitet og tilbuddets pris i forhold til målgruppen.



Økonomi 3

Er der gennemsigtighed med tilbuddets økonomi?

Bedømmelse af kriterium

De økonomiske oplysninger afspejler øvrige oplysninger på Tilbudsportalen og de faktiske forhold som oplyst for socialtilsynet i forbindelse med driftstilsynet.

Spindelvæv



Spindelvævet afspejler socialtilsynets gennemsnitlige vurdering af kvaliteten i tilbuddet fordelt på syv temaer. Formålet med illustrationen er, at give tilbuddet et overbliksbillede af socialtilsynets vurdering på baggrund af den samlede rapport. De (scoringerne) repræsenterer derfor ikke det fulde indblik i tilsynet. Spindelvævet er først og fremmest ment som et dialogredskab mellem socialtilsynet og tilbuddet.

Datakilder

Kilder

- Dokumentation
- Opgørelse af sygefravær
- Tidligere tilsynsrapport
- Borgeroversigt
- Arbejdsplan
- Budget
- Tilbudsportalen
- Medarbejderoversigt
- Kompetence og anciennitetsoversigt



Interviewkilder

Kilder

- Borgere
- Medarbejdere
- Ledelse

Observationskilder

Kilder

- Ledelse
- Medarbejdere
- Borgere

Beskrivelse

Samspil mellem borgere, medarbejdere og ledelse under refleksionstilsyn.