



# Tilsynsrapport

## Driftsorienteret tilsyn



<b>Tilbuddets navn:</b>	Voksne med handicap - Boligerne i Skovlunde
<b>Dato for generering af rapport:</b>	16-12-2021
<b>Status for godkendelse:</b>	Godkendt
<b>Rapporten er udarbejdet af:</b>	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	6
Organisation og ledelse	7
Kriterium 8	7
Kriterium 9	9
Kompetencer	11
Kriterium 10	11
Fysiske rammer	13
Kriterium 14	13
Økonomi	15
Økonomi 1	15
Økonomi 2	15
Økonomi 3	16
Spindelvæv	16
Datakilder	16
Interviewkilder	17
Observationskilder	17



## 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](http://www.socialstyrelsen.dk), hvor der kan findes yderligere oplysninger om socialtilsynets kvalitetsvurdering.



## Basisinformation

Tilbuddets navn	Voksne med handicap - Boligerne i Skovlunde
Hovedadresse	Bybjergvej 25 2740 Skovlunde
Kontaktoplysninger	Tlf.: 44771786 E-mail: vla@balk.dk Hjemmeside: <a href="http://www.ballerup.dk/cvsb">http://www.ballerup.dk/cvsb</a>
Tilbudsleder	Vivi Lauritsen
CVR-nr.	58271713
Virksomhedstype	kommunal
Tilbudstyper	Almen ældrebolig/-handicapvenlig bolig, ABL § 105 stk. 2
Pladser i alt	33
Målgrupper	Udviklingshæmning

## Resultat af tilsynet

Status for godkendelse	Godkendt
Tilsynet er udført af	Socialtilsyn Hovedstaden
Tilsynskonsulenter	Tanja Olsen René Lykke Jensen
Tilsynsbesøg	23-11-2021 10:00, Anmeldt, Voksne med handicap - Boligerne i Skovlunde

## Basisinformation (Afdelinger)

Afdeling	Målgrupper	Pladser i alt	Afdelinger
Voksne med handicap - Boligerne i Skovlunde	Udviklingshæmning	33	Almen ældrebolig/-handicapvenlig bolig, ABL § 105 stk. 2



## Samlet vurdering af kvaliteten i tilbuddet

---

Socialtilsynet har den 23. november 2021 afholde anmeldt tilsyn på Boligerne i Skovlunde. Ved tilsynet er der fortaget interview af 5 medarbejdere og ledelsen. Ved tilsynet ønskede én borger at inviterer socialtilsynet indenfor i sin lejlighed. Derudover er der indhentet dokumentation, som tilsammen ligger til grund for socialtilsynets vurderinger og bedømmelser.

Ved nærværende tilsyn er temaerne Organisation og ledelse, Kompetencer, Fysiske rammer samt økonomi behandlet. Alle øvrige temaer og vurderinger fra 2019 og 2020 er ved nærværende tilsyn ikke behandlet og videreføres.

Det er Socialtilsynets samlede konklusion, at Boligerne i Skovlunde fortsat lever op til kvalitetsmodellens 7 temaer jf. Lov om Socialt Tilsyn og at tilbuddet generelt sikrer udvikling og trivsel for borgerne, og har dermed den fornødne kvalitet i henhold til kvalitetsmodellens temaer, som er i overensstemmelse med formålet med indsatsen.

Boligerne i Skovlunde er oprettet efter lov om almene boliger §105, stk. 2, hvor borgerne modtager støtte efter servicelovens § 85. Tilbuddet er godkendt til 33 pladser.

Socialtilsynet konkludere at tilbuddet indsats for borgerne, tager udgangspunkt i relevante faglige tilgange og metoder der b.la tager omhandler neuropædagogiske, anderkendende, sanseorienteret, rehabiliterende tilgange. Tilbuddet opstiller mål og delmål for borgerne, med udgangspunkt i indsatsformål fra de visiterende kommuner.

Socialtilsynet konkludere, at borgerne i tilbuddet generelt bliver mødt af fagligt uddannet personale i form af pædagoger, social- og sundhedsassistenter og hjælper m.fl. Borgerne er omgivet af et team af medarbejdere, der tilrettelægger borgernes hverdag individuelt, med fokus på faglighed og forskellige perspektiver på borgerens situation. Socialtilsynet vurderer at tilbuddet har fokus på skabe sociale relationer både internt i bo-grupperne og på tværs af de tre bo-grupper, samt fokus på mulighederne for borgere at indgår i nye relationer og interesse fællesskaber.

Socialtilsynet konkludere at der samlet set, i medarbejdergruppen er kompetencer ift. målgruppens behov, men konkludere samtidig et behov for, at ledelsen sikre at medarbejdere bliver opdateret på viden om demens, misbrug og særlig på magtanvendelsesområdet, hvor der vurderes at være manglende viden om lovgivningen.

Socialtilsynet vurderer, at borgerne generelt trives i tilbuddet og tager imod den støtte, de tilbydes ud fra den enkeltes ønsker og behov. Tilbuddet understøtter generelt borgernes selv- og medbestemmelse i hverdagen ved at inddrage borgerne i beslutninger vedrørende deres eget liv, men også vedrørende fælles beslutninger f.eks. via beboermøder og bruger/pårørende råd.

Ledelsen er organiseret med forstander samt to daglige ledere. Socialtilsynet konkluderer, at tilbudsleder har kompetencer til at varetager driften fagligt og ledelsesmæssigt kompetent og med borgerne i centrum.

Socialtilsynet konkluderer, at ledelsen fremstår samlet engagerede for opgaven med etableringen at tilbuddet og stabilisering af medarbejdergruppen, men grundet forholdene med arbejdspress, mange opgaver og højt tempo i udførelsen af ledelse, kan dette have en betydning for den faglige kvalitet, for borgerne på tilbuddet. Ligeledes daler den faglige kvalitet naturligt når vikarer og afløsere for tit er på arbejde. Det er samtidigt både socialtilsynet og ledelsens opfattelse, og at der er manglen på ledelses ressourcer, for at kunne bedrive nær- og personaleledelse, samt give medarbejderne faglige sparring. Yderligere konkluderer socialtilsynet, at tilbuddet er udfordret på sygefravær og personalegennemstrømning, og udfordret på rekruttering af medarbejdere. Socialtilsynet vurderer, at ledelsen arbejder fokuseret med disse udfordringer, og der ses ud fra oplysninger ved nærværende tilsyn, trods udfordringer, en nedgang i både sygefravær og personalegennemstrømning. Socialtilsynet vil følge denne udvikling tæt, for at sikre at tilbuddet for skabt yderligere stabilitet til gavn for borgernes trivsel og udvikling.

Socialtilsynet konkluderer, at de fysiske rammer samlet set har høj kvalitet og er egnede til målgruppen og giver mulighed for at understøtte borgernes udvikling. De fysiske rammer er, både inde såvel som ude, rummelige, indbydende og velindrettet.

Endeligt konkludere socialtilsynet, at tilbuddet aflåser køleskabene i borgernes fællesarealer, samt at der er enkelte borgere, der får ejendele lås inde. Socialtilsyn er bekendt med dilemmaerne vedr. dette, men gør tilbuddet opmærksom på, der er ikke hjeml til dette i lovgivning. Socialtilsynet forventer, at tilbuddet ophører med denne praksis, og der finde andre løsninger. Socialtilsyn vil følge op på dette, men næste tilsyn

Socialtilsynets samlede tilsyn med tilbuddet viser generelt, at de økonomiske forhold giver mulighed for en bæredygtig drift, at der helt overordnet er sammenhæng mellem pris og kvalitet, at den faglige kvalitet i tilbuddet vurderes tilfredsstillende og at der er rimelig gennemsigtighed i tilbuddets økonomiske forhold.

## Særligt fokus i tilsynet

---

Tema 5, 6,7 samt økonomi



## Sanktioner

---

### Påbud

---

Ingen påbud

### Vilkår

---

Ingen vilkår



## 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

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets ledelse arbejder fokuseret på opgaven med sammenlægningen af de tre bofællesskaber. Tilbuddet er fortsat ved at finde sig tilrette og socialtilsynet er bekendt med de ledelsesmæssige udfordringer som tilbuddet står i lige nu, og vurderer det relevant, at se på, hvordan der kan skabes yderligere ressourcer ift. daglige ledere, således at det i højere grad gives mulighed for, at bedrive nærledelse.

Socialtilsynet vurderer at ledelsen samlet set har relevante kompetencer til at sikre ansvarlig ledelse og drift af tilbuddet.

Socialtilsynet har ved tidligere tilsyn konstateret at tilbuddet har været præget af et højt sygefravær og en forholdsvis høj personalegennemstrømning, og at dette har været et gennemgående problem for tilbuddet i en årrække. Socialtilsynet anerkender tilbuddets indsatser i henhold til stabiliseringen af dette. Endvidere udfordres tilbuddet af generelle landsdækkende rekrutteringsudfordringer på området. Det har fra ledelsens side, i forbindelse med sammenlægningen af de tre bofællesskaber, været fuldt bevidsthed om eksekvering af afskedigelser, og at dette har indvirkning på sygefravær samt personalegennemstrømning. Dermed forventer socialtilsynet, at tilbuddets ledelse fortsat arbejder målrettet på at nedbringe sygefraværet og personalegennemstrømningen.

Socialtilsynet vurderer, at medarbejderne er engageret og tager ansvar for at sikre en tryk og forudsigelig hverdag for borgerne, og det vurderes at borgerne generelt mødes af medarbejdere med relevante kompetencer set i forhold til borgerne behov

**Gennemsnitlig bedømmelse** 3,1

### Opmærksomhedspunkter

Nedbringe sygefraværet og personalegennemstrømningen og dermed sikre en mere stabil og forudsigelig drift til gavn for borgernes trivsel og udvikling

### Kriterium 8

*Tilbuddet har en kompetent ledelse*

#### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddet ledes kompetent og med faglige relevante uddannelser og mange års erfaring med målgruppen og organisationen. Socialtilsynet vurderer, at tilbudsleder besidder erfaring, viden og kompetencer, men vurderer samtidig at det er en ledelse der giver udtryk for at have meget travlt, og at de mangler ledelses ressourcer, hvilket medarbejderne bekræfter. Ledelsen har haft og har stadig stort fokus på processen med sammenlægning af de tre bofællesskaberne til et samlet tilbud, og på at få skabt en stabil medarbejdergruppe.

Socialtilsynet har ved tidligere tilsyn fundet det relevant, at ledelsen ønsker at styrke det faglige sprog og ledelsen kan med fordel fortsat overveje, om kontinuerligt ekstern supervision og sparing, kan være medvirkende til at løfte det faglige niveau, til gavn for borgerne.



## Indikator 8.a

---

*Ledelsen har relevante kompetencer i forhold til at lede tilbuddet.*

### Bedømmelse 4

#### Bedømmelse af Indikator 8.a

Ledelsen varetages af tilbudsleder samt to daglige ledere, der er fordelt mellem de tre bo-grupper. Tilbudsleder har relevante uddannelsesmæssig baggrund og kompetencer, både i forhold til det borgerrettede og i henhold til ledelsesporteføljen, og mange års kendskab til organisatoren. De to daglige ledere, har ligeledes faglige relevante uddannelser og indgående kendskab til målgruppen. De har ikke på nuværende tidspunkt en egentlig ledelses uddannelse, men der er planer om det i fremtiden.

Ved tidligere tilsyn, har ledelsen givet udtryk for, at det kunne være vanskeligt at bedrive nærledelse, da tilbuddet var opdelt i tre mindre bofællesskaber, men at dette ville blive lettere, når tilbuddet og medarbejderne blev samlet i et.

Ved nærværende tilsyn, er de tre bofællesskaber lagt sammen til et, i nye fysiske rammer. Ledere og medarbejderne, giver ved interviewet udtryk for, at det ikke endnu er lykket at få skab rammen for mere nærledelse, og at der er mangel på ressourcer ift. ledelse. Der er mange opgaver der skal løses, som kan være vanskeligt at nå.

Medarbejderne oplyser at, ledelsen virker som travle, til tider stressende og at ledelsen er for langt væk fra hverdagen. Medarbejderne give udtryk for, at de altid kan komme til ledelsen og få en snak og faglig sparring. Ledelsen skal opsøges, og medarbejderne kunne tænke sig, at de sad i gruppen noget mere. Medarbejderne efterlyser mere synlighed fra ledelsen, og at se lederne mere i hverdagen, dog ser medarbejderne det meget positivt, at daglige ledere deltager i morgenoverlap.

Ledelsen er bekendte med disse udsagn og ønsker fra medarbejderne. De ønsker selv at være mere nærværende og kunne yde tættere sparring til deres medarbejdere, men at dette i meget lav grad er muligt på nuværende tidspunkt grundet mange opgaver. Tilbudsleder oplyser, at de ønsker at der var en dagligleder mere, og at dette vil drøftes med centerledelsen.

På baggrund af overstående fastholdes scoren til i høj grad opfyldt, med begrundelse i, at socialtilsynet vurderer at der i ledelsen mangler ressourcer til at bedrive nærledes, men vurderes ikke som et udtryk for manglende kompetencer hvos tilbuddets ledere.

## Indikator 8.b

---

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

### Bedømmelse 3

#### Bedømmelse af Indikator 8.b

Der i bedømmelsen lagt vægt på, at ledelsen og medarbejderes samstemmigt oplyser, at de kun anvender ekstern supervision ad hoc, når der opstår et behov, ift. en problemstilling med en borger eller samarbejdet i medarbejder teamet. Dette er ligeledes blevet oplyst ved tidligere tilsyn.

Tilbudsleder oplyser, at der ses på, hvad der kan være brug for, f.eks. fælles kursus dage eller enkelte medarbejdere der kommer på uddannelse som kan komme hele tilbuddet til gavn. Det oplyses at der har været en proces med en supervisor, ift. samarbejde i en medarbejdergruppe, som ledelsen oplyser havde været en god proces, og at dette også ville kunne være en mulighed i de øvrige medarbejdergrupper.

Der afholdes personalemøder, hvor der også foregår faglige drøftelse af borgerne, og hvor daglige ledere deltager.

Det oplyses at ledelsen ikke modtager eksterne supervision. Tilbudsleder indgår i et ledelsesnetværk i organisationen og i et eksternt netværk, de to daglige ledere får blandt andet sparring af tilbudsleder.

På baggrund af overstående fastholdes bedømmelsen af indikatoren til opfyldt i middel grad, med begrundelse i at tilbuddet, i mindre omfang anvender ekstern faglig supervision.





## Kriterium 9

*Tilbuddets daglige drift varetages kompetent*

### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer at den daglige drift varetages ansvarligt og af en kompetent ledelse og der drages omsorg for borgerne. Ledelsen giver overfor socialtilsynet udtryk for, at der på nuværende tidspunkt, er en stort ønske om, at få tilført ressourcer til ledelsen. De er mange opgaver der skal løses, mange nye medarbejdere, og ledelsen ønsker at styrke nærledelsen, som også efterspørges af medarbejderne. Medarbejderne oplever ledelsen som travle og til tider stresset. Ledelsen forsøger at nå alle opgaver og lægger langt over 37 timer ugentlig.

Socialtilsynet vurderer at tilbuddet er i proces med at finde sig til rettet i den nye organisation, hvor der måde er nye borgere og en ny og udvidet medarbejdergruppe. Ledelsen har fokus på, rekruttering af fagrelevante medarbejder, men tilbuddet udfordres af de generelle rekrutteringsudfordringer som er på området. Socialtilsynet har tillid til, at nuværende ledelse vil arbejde målrettet med at sikre en stabil drift, til gavn for borgernes udvikling og trivsel.

Socialtilsynet har gennem de seneste år, været i dialog med tilbuddet om det høje sygefravær og personalegennemstrømning. Tilbuddet har som en del af deres strategi for nedbringelse af dette, arbejdet med kontinuerlige fraværssamtaler, drøftelse med centerledere om tiltag, hurtigere rekruttering. Derudover har der i forbindelse med sammenlægningen af de tre bofællesskaber, været en naturlig udskiftning i medarbejdergruppen, og ledelsen giver udtryk for, at der er kommet nye medarbejder til, som har en positiv indflydelse på udviklingen af tilbuddet, hvilket socialtilsynet ligeledes oplever ved interviewet med medarbejderne.

Socialtilsynet vil fortsat have øget opmærksomhed på tilbuddets personalegennemstrømning og sygefravær, men ser ud fra oplysninger fra nærværende tilsyn, umiddelbart en nedgang i dette, hvilket socialtilsynet vurderer som en positiv udvikling.

## Indikator 9.a

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

**Bedømmelse** 3

### Bedømmelse af Indikator 9.a

Af fremsendte medarbejderoverblik, på medarbejder ansat over 20 timer ugentligt, fremgår det at der er ansat 18 pædagoger, 1 pædagogiskassistent, 1 social- og sundhedsassistent og 1 social- og sundhedshjælper. Derudover er der ansat 11 ufaglærte medarbejdere i faste stillinger. Medarbejderne er fordelt i 3 bo-grupper. Leder oplyser i høringsvar: *Der er ligeledes nedenstående faggruppe Psykomotorik terapeut – mere end 20 timer Sygeplejerske - mere end 20 timer.*

Det vægtes at medarbejderne giver udtryk for, at borgerne generelt har kontakt til personale med relevante kompetencer, men giver samtidig udtryk for, at der særligt mangler medarbejdere med en sundhedsfaglig baggrund, set i henholdt til de borgere, der har et større plejebestand, særligt i bo-gruppe 3 bliver denne udfordring beskrevet, og at det kan være svært at få hjælp fra de øvrige gruppe. Viden om og redskaber til at arbejde med borgere med demens og misbrug, er ligeledes noget medarbejderne giver udtryk for, at de mangler.

Medarbejderne beskrive hvordan nye kollegaer får intro til borgerne, og at der for de flere borgere er udarbejdet døgnrytmeplaner, hvor man kan læse hvordan man skal støtte og hjælpe den enkelte borger. Dog oplever medarbejderne ofte, at de skal starte forfra når der ofte er udskiftning i medarbejdergruppen, og at det kan være vanskeligt at få faglig sparring fra kollega i det daglige, da der ofte arbejdes sammen med vikar. Medarbejderne giver udtryk for, at den daglige drift kan være præget af manglende faglige drøftelser, da det kan være svært at nå i hverdagen, hvor fokus i højere grad rettes mod det praktiske arbejde.

Medarbejderne beskrive at de fleste medarbejdere har eller er ved at gennemføre uddannelse i neuropædagogik, og at medarbejderne forsøger at viderefordre denne viden til deres kollegaer. Dog er dette vanskeligt ift. vikarer.

Det vægtes at socialtilsynet ved tilsynet oplever, at medarbejderne er bevidste om kerneopgaven og i det daglige tager ansvar for den daglige drift, ud fra borgernes behov.

Det er vægtes at ledelsen er bekendt med udfordringen vedrørende manglende sundhedsfagligt personale, og at ledelsen har stort fokus på dette i deres rekruttering af nye medarbejdere. Ligeledes oplyser tilbudsleder, at det er bevist at borgernes forskellige behov for støtte er fordelt i de 3 bo-grupper, for at fordele belastningsgraden, og fordi borgernes har glæde af hinanden uanset handicap.

På baggrund af overstående, fastholdes bedømmelsen af indikatoren til opfyldt i middel grad, med begrundelse, at der ikke for alle borgere i tilbuddet er tilstrækkelige kontakt til medarbejdere med relevante kompetencer ift. deres behov. Dog vurderer socialtilsynet, at ledelsen fortsat arbejder målrettet med at sikre dette, til gavn for borgernes trivsel og udvikling.



## Indikator 9.b

---

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

**Bedømmelse** 3

### **Bedømmelse af Indikator 9.b**

Tilbuddet oplyser der fra i perioden fra 1. april til 31. oktober 2021 er opgjort en personalegennemstrømning på 10,9 %. Tilbuddet flyttede i marts 2021 de tre bofællesskaber sammen til et stort tilbud, og der blive udvidet med antal pladser. Omregnet til årlig basis giver det 18,69%.

Leder oplyser at de i forbindelse med dette, var beviste om, at der ville komme en gennemstrømning af medarbejdere. Derudover oplyser leder, at der er en gennemstrømning af naturlige årsager f.eks. ift. medarbejdere der går på pension.

Medarbejderne oplyser, at de oplever en stor gennemstrømning af kollegaer, og at dette også gælder når det er vikar, der kommer og går.

Medarbejderne giver udtryk for, at det har en betydning for borgere, at der hele tiden komme nye, og det har en indvirkning for deres daglige struktur, særlige for de borgere der har brug for forudsigelighed og genkendelighed, eller for de borgere der har et særligt plejebenhov.

På baggrund af overstående fastholdes scoren og indikatoren bedømmes i middel grad opfyldt, med begrundelse i, at tilbuddet gennem de seneste år har haft en høj personalegennemstrømning, dog ses der ud fra oplyste tal, en tendens til fald i dette, og socialtilsynet vil forsat ved kommende tilsyn følge udviklingen af dette, og ledelses strategien for at stabilisere dette.

## Indikator 9.c

---

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

**Bedømmelse** 2

### **Bedømmelse af Indikator 9.c**

Tilbuddet oplyser ad der i perioden 1. april 2021 til 31. oktober 2021 er opgjort 14,48 sygefraværs dage i gennemsnit pr. medarbejder. Leder oplyser at sygefraværet også har været præget af corona. Medarbejdere oplever, som beskrevet i indikator 9b, at det har en betydning for borgere hverdag, at der ofte er udskiftninger. Omregnet til årlig basis giver det 24,82 dage.

Ledelsen oplyser at de bruger meget tid på sygefraværs samtaler, for at identificere hvad det evt. skylds hos medarbejderne.

På baggrund af overstående sænkes scoren og indikatoren bedømmes i lav grad opfyldt, med begrundelse i, at tilbuddet gennem de seneste år har haft et højt sygefravær. Socialtilsynet vil forsat ved kommende tilsyn følge udviklende af dette, og ledelses strategi for at stabilisere dette.



## 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

Socialtilsynet vurderer at tilbuddet arbejder aktivt med den tidligere fastlagt plan for et samlet kompetence løft af medarbejderne, hvor de i hold modtager efteruddannelse inden for neuropædagogik, som socialtilsynet vurderer har relevans for tilbuddets målgruppe. Yderligere vurderes det, at det er med til at styrke den fælles faglige referenceramme og tilgang, til gavn for borgernes trivsel og udvikling.

Socialtilsynet vurderer at medarbejderne genereret besidder relevante kompetencer, der sikrer at borgerne bliver mødt anerkendende og respektfuldt og medarbejderne har viden om og forståelse for borgernes individuelle ønsker og behov.

Socialtilsynet vurderer, at implementering af de faglige tilgange og metoder i nogen udstrækning er udfordret af en ustabil drift, hvilket ledelsen er bevidst om, og arbejder målrettet med.

Yderligere vurderes det, at ledelsen har fokus på, at rekruttere medarbejder med sundhedsfaglige kompetencer.

**Gennemsnitlig bedømmelse** 3,5

### Kriterium 10

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

#### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer, at medarbejderne generelt besidder relevante kompetencer, med uddannelsesbaggrund i pædagogiske og sundhedsfaglige retninger, dog vurderes det at sidstnævnte er mindre tilstede i tilbuddet, hvilket ledelsen er fuldt beviste om, og er i fokus ift. rekrutteringen. Yderligere vurderes det, at tilbuddet men fordel kan sikre opdatering på viden, bl.a. ift. demens, misbrug og på magtanvendelsesområdet.

Tilbuddet er i gang med efteruddannelse af medarbejdere inden for neuropædagogik, som skal være med til at højne en fællesfaglig referenceramme, til gavn for borgerne udvikling og trivsel. Leder oplyser som opfølgning på udviklingspunktet fra 2019, ift. tilbuddet strategi for implementering af ny viden og tilgange: "Vi fortsætter og yderligere 2 hold er afsted netop nu. Vi har en anderledes opfølgning på forløbet og 2 faglige ledere er ligeledes deltagende. Der er nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle enheder som arbejder med at skabe sammenhæng mellem det lærte og det udøvede - fra hoved og ud i hænder - tilbage til refleksion osv. Arbejdsgruppen har tilknyttet daglig leder som tovholder. Gruppen planlægger at arbejde med stikprøver som grundlag for refleksion og udvikling. Arbejdsgruppen er stadig aktiv (med en mindre pause under den store flytteproces). Der er desuden dedikeret timer til yderligere en medarbejder der 2 gange om ugen skal understøtte kollegaerne med målarbejdet. Der er også knyttet en medarbejder til indsatsen 1 gang ugentlig til at understøtte medarbejdernes arbejde med selve fagsystemet og understøtte datatræk og skabeloner".

Socialtilsynet vurderer derfor, at tilbuddet har arbejdet målrettet med udviklingspunktet.

Socialtilsynet henleder opmærksomheden i retning af at målgruppen kan anses som bred, også i den enkelte bo-gruppe, hvilket bevirker at medarbejdere skal have en bred faglig viden, hvor smallere målgrupper i højere grad bevirker opnåelse af dybere faglig viden. Tilbuddet kan på den baggrund anses for mere udsat ved gennemstrømning og sygefravær, da det er mere udfordrende at dække brede målgrupper ind.



## Indikator 10.a

---

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

### Bedømmelse 3

#### Bedømmelse af Indikator 10.a

Der er bedømmelsen lagt vægt på, at medarbejderne giver udtryk for, at de generelt oplever, at have relevant viden og erfaringer med tilbuddets målgruppe.

Det er vægtet at de fleste af medarbejdere har gennemført en neuropædagogiks efteruddannelse, som daglige ledere ligeledes deltager i. Medarbejder giver udtryk for, at de kan bruge de ting som de lærer, bl.a. med fokus på, at gøre omgivelserne trygge for borgerne og arbejde med de udfordringer den enkelte har. Medarbejderne oplyser, at der arbejdes på realistiske krav til borgerne. Der kan være for meget larm på fællesarealer, og der er fokus på den enkelte borgers tegn for fx at være overstimuleret. Medarbejder er optaget af, at mindsettet skal indstilles på, at borgerne er forskellige med forskellige behov. Medarbejderne oplyser at, at det næste skridt er at få neuropædagogikken implementeret i borgernes delmål og når alle har uddannelsen kan det styrke ensretningen i tilgangen til borgerne. Medarbejderne henviser til ledelsens forventninger om, at der i stedet for synsninger benyttes neuropædagogiske termer.

Nogle medarbejdere som ikke har fået efteruddannelsen giver udtryk for, at det kan være svært ikke at have den samme viden om og forståelse for borgernes udfordringer, og særligt et en bo-gruppen, har ingen medarbejdere endnu viden om de neuropædagogiske redskaber, hvilket giver udfordringer i tilgangen til særligt en borger.

Medarbejderne oplyser, at de samlet er godt klædt på, der er dog borgere som lige skal kendes bedre. I en bo-gruppe, er der en borger som har vidtgående behov, hvilket medarbejderne giver udtryk for, der ikke helt er kompetencer til, særligt beskriver medarbejderne at det sundhedsfaglige tager tid, især når man ikke har kompetencerne. Tilbuddet har tilknyttet sygeplejeske og sosu-assistenten, men der er både fra medarbejderne og ledelsen en ønske om, at der ansættes flere.

Medarbejderne oplyser at der i tilbuddet er få medarbejdere som viden om f.eks. demens og misbrug, men at det er sårbart, da der er mange der stopper og der ofte er sygdom og vikarer. Det er et stort ønske fra medarbejderne i de bo-grupper hvor disse borgere bor, at der bliver tilført og opdateret viden på området.

Det er vægtet i bedømmelsen, at der i dialogen med medarbejdere fremkommer oplysninger om, at der er anvendt magt ift. en borger og klipning af negle. Adspurgt til medarbejdernes viden omkring magtanvendelses området, fremkommer der usikkerhed og tvivl ift. dette, og socialtilsynet vurderer, at tilbuddets ledelse bør have et skærpet fokus på, at sikre der er den fornøden viden og kendskab til dette.

På baggrund af overstående fastholdes scoren, indikatoren bedømmes i middel grad opfyldt, med begrundelse i, at der i tilbuddet forsat er i proces med at stabilisere medarbejdergruppen, og rekruttere medarbejder med relevante kompetencer. Dog vurderer socialtilsynet det positivt, at tilbuddet er i gang med at efteruddanne medarbejderne, med henblik på at øge den fælles faglige tilgang til borgerne. Dog bør ledelsen være opmærksomme på manglende viden og kendskab til magtanvendelses området blandt medarbejderne.

## Indikator 10.b

---

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

### Bedømmelse 4

#### Bedømmelse af Indikator 10.b

Der er lagt vægt på, at i dialogen med medarbejderne beskrives et samspil der er præget af, at være fagligt og etisk funderet i tilgangen til borgerne. Der ses i møde med borgerne på tilsynsdagen, en respektfuld og anerkendende tilgang både i tale og samvær. Socialtilsynet oplever at medarbejderne generelt besidder relevante kompetencer i samspillet med borgerne, hvor der er fokus på borgerne selv- og medbestemmelsen.

Socialtilsynet gør ledelsen opmærksom på, at der kan være en lille tendens til, at der i medarbejdergruppen er en omtale af borgerne i form af "min borger", "jeg tager borgeren", "jeg graver i borgere". Socialtilsynet anerkender ledelsen i, at dette kan være vanskeligt at opfange og gå i dialog med medarbejderne omkring, når der er travlhed i ledelsen, og derved svært at bedrive den nærleden der skal til, for at guide og sparre med medarbejderne. Det skal understeges, at det ikke vurderes som mangel på kvalitet blandt medarbejdere og ledelsen, blot som en iagttagelse fra tilsynet.

På baggrund af overstående, hæves bedømmelsen af indikatoren fra 3-4.



## Fysiske rammer

De fysiske rammer udgør en central del af et tilbud, både som ramme om borgernes liv og som ramme om den indsats, der finder sted. Det er derfor væsentligt, at tilbuddets omgivelser, indretning, faciliteter og stand understøtter målgruppens behov og formålet med indsatsen, herunder at de fysiske rammer inde og ude tilgodeser borgernes trivsel og tryghed samt ret til privatliv.

### Vurdering af tema

Tilbuddet er opdelt i 3 bo-grupper, hver lejlighed er opført i ét plan og består af et stort rum med et lille the køkken og et stort rummeligt handicapvenligt badeværelse. Borgerne har egen indgang til deres lejlighed, direkte fra fællesarealer og fra egen terrasse. Der ligeledes mulighed for at etablere loftlift i lejlighederne. De åbne fælles køkkener og opholdsrum, er med til at skabe en hjemligt miljø hvor borgerne bl.a. har mulighed for at deltage aktivt i madlavningen eller se tv sammen. Fra hver bo-gruppe der er adgang til dagtilbuddets og aftenklubbens faciliteter, som kan benyttes i weekenderne. På udendørsarealerne er der små stier som fører rundt om bygningen, og der er etableret en stor sansehave og et orangeri

Socialtilsynet vurderer, at tilbuddets nye fysiske rammer understøtter og sikrer borgernes trivsel og udvikling. Det er socialtilsynet vurdering, at tilbuddet skaber rammen om et trygt og udviklende liv for borgerne i tilbuddet, hvor der er mulighed for både privatliv i egen lejlighed og for at indgå i fællesskaber på fællesområderne. Socialtilsynet vurderer, at borgerne trives i tilbuddets fysiske rammer. Tilbuddets medarbejdere medinddrager borgere i indretning af fællesarealerne

Socialtilsynet gør tilbuddet opmærksom på, at der ikke er hjeml i lovgivning til at borgernes ejendele låses inde, eller at køleskabe i borgernes fælleskøkkener aflåses.

**Gennemsnitlig bedømmelse** 3,3

#### Udviklingspunkter

Socialtilsynet gør tilbuddet opmærksom på, at der ikke er hjeml i lovgivning til at borgernes ejendele låses inde, eller at køleskabe i borgernes fælleskøkkener aflåses.

### Kriterium 14

*Tilbuddets fysiske rammer understøtter borgernes udvikling og trivsel*

#### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer at borgeres trives i de nye fysiske rammer. Ligeledes vurderes, at tilbuddet har rummelige fysiske rammer, som understøtter borgernes udvikling og behov. Borgerne kan være i private rammer og indgå i et større fællesskabe med naboer, eller gæster i dagtilbuddet og aftenklubben, som har lokaler midt i tilbuddet. Tilbuddets placering giver borgerne mulighed for selvstændighed og udvikling, ved bl.a. at ligge tæt på indkøbsmuligheder og offentlig transport.

Socialtilsynet gør tilbuddet opmærksom på at der ikke hjeml i lovgivningen til, at låse borgernes ting inde, eller aflåse køleskabe i fælleskøkkenerne.

### Indikator 14.a

*Borgerne trives i de fysiske rammer.*

**Bedømmelse** 4

#### Bedømmelse af Indikator 14.a

Det vægtes at borgerne er medinddraget i indretningen af deres boliger for skabe et hjem på egne præmisser. Medarbejderne og ledelsen giver udtryk for, at de oplever at borgerne trives i de nye rammer, at der stadig er borgere der er ved at falde til. Medarbejder oplyser, at de har et særligt fokus på, at skabe trygge rammer for borgerne, og at de har fokus på, at indrette fællesarealerne, således, at det giver mening for borgerne at benytte dem. Borger som socialtilsynet taler med, giver udtryk for, at være meget glad for sin nye bolig, og at der er trygt og godt at være.

På baggrund af overstående fastholdes bedømmelsen til opfyldt i høj grad.



## Indikator 14.b

---

*De fysiske rammer og faciliteter imødekommer borgernes særlige behov.*

### Bedømmelse 3

#### Bedømmelse af Indikator 14.b

Det vægtes at tilbuddets de fysiske rammer giver borgerne mulighed for både privatliv og fællesskab. Leder oplyser at de nye fysiske rammer i højere grad, imødekommer borgernes særlige behov, med muligheder for at understøtte borgerne med relevante hjælpemidler mv. Medarbejder oplyser, at de oplever at de fysiske rammer, giver de borgere, hvor behovet opstår, mulighed for, at være skærmet i mindre enheder.

I tilbuddet bor enkelte borgere, der har udfordringer ift. at selv hensigtsmæssig, at kunne administrere f.eks. tøj, cigaretter eller mad. Tilbuddet har derfor en praksis, medhenblik med hensynstagen til borgers trivels og sundhed, at låse borgers ting inde i boligerne eller opbevare det på personale kontoer, eller aflåse køleskabet i fælleskøkkenerne.

Medarbejder oplyser, at borgerne altid kan få låst deres ting ud, hvis de beder om det, og at medarbejdere forsøger at arbejde motiverende med borgere, f.eks. ift rygning og sundhed.

Socialtilsynet anerkender og forstår de dilemmaerne der opstår, men gør tilbuddet opmærksom på, at der i lovgivningen ikke er hjeml til, at låse borgerne ting inde. Tilbuddet skal finde løsninger og arbejde med pædagogiske tiltag, der sikre at borgerne ting ikke låses inde, jf. opmærksomhedspunktet i team 4.

På baggrund af overstående sænkes bedømmelsen og scoren til opfyldt i middel grad, med begrundelse i tilbuddets praksis, men at låse borgerne ejendele inde.

## Indikator 14.c

---

*De fysiske rammer afspejler, at tilbuddet er borgernes hjem.*

### Bedømmelse 3

#### Bedømmelse af Indikator 14.c

Socialtilsynet ser ved rundvisningen i tilbuddet, at det afspejler at det er borgernes hjem. Det er ved tidligere tilsyn oplyst, at et indretningsudvalg, bestående af pårørende og medarbejdere, har være inddraget ift. indretning af tilbuddets fællesarealer, og at det fremadrettet vil være på beboermøder, at det indretning besluttet.

Leder har ved godkendelsen af tilbuddet give udtryk for at: *"Boligerne i Skovlunde er et hus der er fyldt med glæde, varme, nærvær, inspiration og udvikling. Boligerne i Skovlunde skal være et sted, man er glad for at komme hjem til. Huset skal summe af liv, hygge og ro – for der er rummelighed for at være alene, være få og være fælles".*

Socialtilsynet bemærker ved rundvisning, at medarbejderne har fået etableret personalefaciliteter i borgernes fællesarealer, hvilke i mindre grad afspejler at det er borgerne hjem. Ledelsen er bekendt med denne udfordring, og der arbejdes kontinuerligt, med at skabe en forståelse for dette hos medarbejderne.

Endelige vægtes det, at det i mindre grad afspejler af det er borgers hjem, at tilbuddet aflåser borgers køleskabe i fælleskøkkenerne, hvilke der ikke er hjeml til i lovgivning, og socialtilsynet gør tilbuddets ledelse opmærksom på, at denne praksis ophører, og at der finde andre løsninger ift. de dilemmaer der er opstået.

På baggrund af overstående sænkes scoren og indikatoren bedømmes opfyldt i middel grad, men begrundelse i tilbuddets praksis med, at aflåse køleskabe, samt at der er etableret medarbejder faciliteter i borgerne fællesarealer.



## Økonomi

Økonomi

### Vurdering af tema

#### Overordnet konklusion

Socialtilsynet har d.17.02.21 godkendt tilbuddets årsbudget for 2021.

Socialtilsynets samlede tilsyn med tilbuddet viser generelt, at de økonomiske forhold giver mulighed for en bæredygtig drift, at der helt overordnet er sammenhæng mellem pris og kvalitet, at den faglige kvalitet i tilbuddet vurderes tilfredsstillende og at der er rimelig gennemsigtighed i tilbuddets økonomiske forhold.

#### Opfølgning i 2022

Udgifter til servicearealer:

Der indgår ikke udgifter til servicearealer i tilbuddets budgetter – uanset, at det i forbindelse med tilsynet er observeret, at tilbuddet har sådanne arealer. Tilbuddet har oplyst, at de ikke har mulighed for at påvirke dette forhold, hvorfor forholdet vil blive fulgt op med driftsherre i forbindelse med det løbende tilsyn for 2022.

#### Nøgletal

Tilbuddets regnskab er omfattet af de generelle regler for kommuner, hvilket betyder, at tilbuddet skal indberette nøgletal på Tilbudsportalen og at revisionen udføres af kommunens revisor og rapporteres i beretningen for kommunen.

Hverken beretningen for 2018, 2019 eller 2020 indeholder oplysninger om botilbudsområdet, hvorfor Socialtilsynet i forbindelse med det økonomiske tilsyn for 2022 - vil afklare i hvilket omfang kommunens administration af botilbudsområdet har været omfattet af den udførte revision.

### Økonomi 1

*Er tilbuddet økonomisk bæredygtigt?*

#### Bedømmelse af kriterium

##### Vurderingsgrundlag

Den økonomiske bæredygtighed indeholder en vurdering af om tilbuddets økonomi hænger sammen, herunder om de opgjorte takster for tilbuddet kan sikre, at tilbuddet levere ydelser af fornødne faglige kvalitet, og at kan opfylde økonomiske krav fra tredjemand.

#### Konklusion

Det er Socialtilsynets vurdering, at de indrapporterede nøgletal sammen med de af kommunen oplyste sammenhænge i tilbuddets langsigtede økonomi viser et tilbud der økonomisk hænger sammen.

Det er herudover Socialtilsynets vurdering, at tilbuddet qua sin status som kommunalt tilbud ikke er udfordret i forbindelse med den økonomiske stabilitet.

### Økonomi 2

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

#### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet har d. 17.02.21 godkendt tilbuddets årsbudget for 2021, 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.

#### Afvielser

Socialtilsynet har i forbindelse med budgetgodkendelse for 2021 bedt tilbuddet om at forklare afvigelser mellem budget 2020 og 2021, hvilket har betrygget os i, at budgettet for 2021 giver mulighed for den nødvendige sammenhæng mellem den faglige indsats og de afsatte økonomiske ressourcer, hvilket vi vil følge op på i forbindelse med det økonomiske tilsyn for 2022.

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



## Økonomi 3

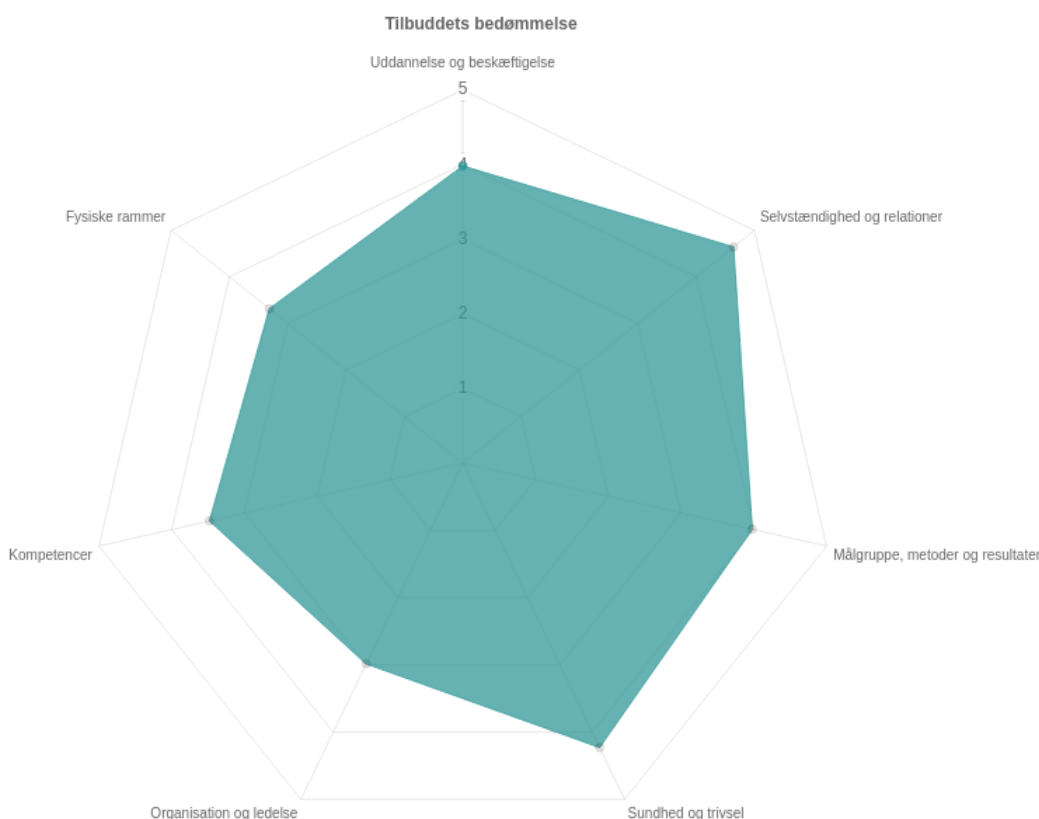
Er der gennemsigtighed med tilbuddets økonomi?

### Bedømmelse af kriterium

Socialtilsynet vurderer, at der er en rimelig gennemsigtighed i tilbuddets økonomi qua de modtagne budgetter og nøgletal der indberettes til Tilbudsportalen, men også, at der er behov for indsigt i den udførte revision af kommunes generelle administration af botilbudsområdet. Det skyldes, at kommunens beretning for hverken 2018, 2019 eller 2020 indeholder oplysninger om den udførte revision, hvilket betyder, at det er usikkert om der foreligger en uafhængig vurdering heraf.

Socialtilsynet vurderer derfor, at der er behov for en øget gennemsigtighed i den udførte revision med området, hvorfor Socialtilsynet generelt for Ballerup Kommunes tilbud vil bede kommunes revision om oplysninger, der kan belyse, hvordan administrationen af botilbudsområdet har været omfattet af revision

## 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

- Godkendelsesbrev
- Høringssvar
- Borgeroversigt
- Opgørelse af sygefravær
- Tidligere tilsynsrapport
- Tilbudsportalen
- Medarbejderoversigt
- Budget





## Interviewkilder

---

### Kilder

- Medarbejdere
- Ledelse
- Borgere

## Observationskilder

---

### Kilder

- Borgere
- Medarbejdere