

EVALUERINGSRAPPORT

**PROJEKT "EVALUERING,
DOKUMENTATION OG
KVALITETSUDVIKLING"**

**VIBORG AMT
2004 - 2006**



Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
Læsevejledning	3
Om selve projektet	3
Om denne evalueringsrapport	3
Evaluerings mangler	4
Projektets mål og arbejdsopgaver.....	5
1) Udvikling af praksisforskning (evaluering, dokumentation, kvalitetsudvikling) på driftsenhederne	5
2) Evaluering og dokumentation af projekter og tilbud inden for det sociale og psykiatriske område.....	5
3) Opbygning af faglige netværk.....	6
4) Etablering af et eksternt netværk (i driftsenhedernes regi).....	6
Om etik i projektet.....	7
Organisering af projektet.....	7
Projektleder	8
Formidling	9
Finansiering	9
Evaluering	9
Evaluering af projektets fokusområder.....	10
1. Dokumentations- og kvalitetsudvikling på driftsenhederne	10
2. Evalueringsopgaver inden for udvalgte dele af de tre driftskontorers områder.....	12
Evalueringsens resultater	14
Hvad synes forvaltningen?.....	14
Opbygning af en evalueringskultur	16
Hvad synes driftsenheder og institutioner?.....	18
1) Organiseringens betydning internt på enhederne; herunder, at en ekstern person tilrettelægger og koordinerer kurser, vejledning m.v.	18
2) Kursernes betydning, udbytte og relevans for enhederne, metoder og værktøjer... ..	18
3) Netværksdannelse i et fremtidsperspektiv	19
4) Bud på, hvordan man skaber en evalueringskultur	19
Hvad synes arbejdsgruppen?.....	20
Aktiviteter.....	20
Kendskab og formidling	20
Ressourcer	20
Øvrige temaer	21
Hvad synes kursusedtagerne?	22
Hvad synes projektleder?	23
1) Projektleders organisatoriske placering	23
2) Synlighed i forvaltningen og på enhedsniveau	24
3) Projektleders rolle og betydning	24
4) Relevans	25
Konklusion og perspektivering.....	26
Bilag 1: Notat om praksisforskning i Socialforvaltningen.....	28
Bilag 2: Undersøgelsesspørgsmål for hele evalueringen af projekt ”Evaluering, Dokumentation og Kvalitetsudvikling”	38
Bilag 3: Evalueringsdesign til: Hvad synes forvaltningen?	40
Bilag 4: Evalueringsdesign til: Hvad synes driftsenheder og institutioner?	42
Bilag 5: Evalueringsdesign til: Hvad synes kursusedtagerne?	43
Bilag 6: Evalueringsdesign til: Hvad synes projektleder?	45

Indledning

Læsevejledning

Denne evalueringsrapport henvender sig til alle, der har interesse i at igangsætte projekter om evaluering, dokumentation og/eller kvalitetsudvikling. Rapporten beskriver de erfaringer, som de involverede parter i projektet ”Evaluering, Dokumentation og Kvalitetsudvikling” i Viborg Amt har gjort sig i perioden 1. november 2004 - 1. december 2006.

I denne beskrives baggrunden for projektet, og formålet med nærværende evalueringsrapport. Herefter beskrives nøje projektets mål og arbejdsopgaver under fire overskrifter:

- Udvikling af praksisforskning (evaluering, dokumentation, kvalitetsudvikling) på driftsenhederne
- Evaluering og dokumentation af projekter og tilbud inden for det sociale og psykiatriske område
- Opbygning af faglige netværk
- Etablering af et eksternt netværk (i driftsenhedernes regi).

– hvorefter projektleders rolle defineres. Resultaterne af evalueringen af projektet beskrives hernæst, i rapportens hovedafsnit, ud fra fem synsvinkler:

- Forvaltningen
- Driftsenheder/institutioner
- Arbejdsgruppen
- Projektleder
- Kursusdeltagere.

Endelig konkluderes på de væsentligste pointer til videre brug.

Om selve projektet

Projektet ”Evaluering, Dokumentation og Kvalitetsudvikling” har eksisteret i perioden 1. november 2004 - 1. december 2006 som et nyt indsatsområde i Viborg Amts Social- og Psykiatريفorvaltning. Formålet med projektet har været at igangsætte og udvikle evaluering og dokumentation i forvaltningens regi og derigennem bidrage til kvalitetsudvikling af den faglige indsats. Hensigten har været at medvirke til forankring af en evalueringskultur i såvel Social- og Psykiatريفorvaltningen som i forvaltningens enheder.

Det overordnede mål med hele projektet er: ”at styrke den praksisorienterede evaluering, og derigennem bidrage til forankring af en evalueringskultur i såvel Social- og Psykiatريفorvaltningen som i forvaltningens enheder” (citater fra projektbeskrivelsen; for en nærmere analyse af baggrunden for at igangsætte projektet → Se bilag 1).

Om denne evalueringsrapport

Grundet de tidsmæssige rammer for projektet og afviklingen af Social- og Psykiatريفorvaltningen er det umuligt at lave en evaluering, der direkte undersøger, om det er lykkedes via projektet at forankre en evalueringskultur.

Derfor defineres formålet med nærværende evalueringsrapport som følger:

- At lave en beskrivelse af og dokumentation for de aktiviteter, som er sat i værk via projektet

- At beskrive de organisatoriske og konkrete erfaringer med projektet for at ”trække” læring ud af projektet med henblik på fremtidige udviklingsprojekter og organiseringen heraf.

Begrundelsen er en forventning om, at alle medlemmer af arbejdsgruppen i en fremtidig funktion vil komme til at arbejde med udviklingsprojekter i forskellige organisationer. De involverede i projektet (og dermed også i denne evalueringsrapport) er her angivet med navn og arbejdssted *efter* 1. januar 2007, så du som læser af nærværende evalueringsrapport kan se, hvem du kan henvende dig til i tilfælde af spørgsmål eller ønske om erfaringsudveksling:

- Faglig konsulent Line Lund Jørgensen, Region Midtjylland, Viborg
- Faglig konsulent Elisabeth Westergaard, Region Midtjylland, Distrikt Vest, Holstebro
- Faglig konsulent Henning Skovbo, Viborg Kommune
- Kontorchef Lone Grubert, Viborg Kommune
- Faglig konsulent Anette Larsen, Afdeling for Klinisk Socialmedicin, Kompetencecenter for Folkesundhed, Regionshuset, Århus
- Faglig konsulent Dorte From, Skive Kommune
- Sektionschef Vagn Mastrup, Skive Kommune
- Kvalitetskonsulent Inge Hella Jul, Region Midtjylland, Distrikt Vest, Holstebro
- Projektleder Lisbeth Ørtenblad, Institut for Folkesundhed, Aarhus Universitet.

Du er velkommen til at tage kontakt til ovenstående.

Evalueringens mangler

I forhold til intentionerne med evalueringen lykkedes det ikke at gennemføre fokusgruppeinterview med:

- Social- og Psykiatريفorvaltningens ledere
- Projektmagere om deres erfaringer med etiske dilemmaer ved undersøgelse i egen praksis
- Ledere fra de sociale og psykiatriske enheder, hvis medarbejdere ikke havde deltaget i kursusforløbene eller på anden måde havde haft kontakt med projektet.

Alle tre grupper havde fået tilsendt invitationerne til gruppeinterview, men på grund af manglende tilmeldinger var det ikke muligt at gennemføre interviewene.

Desuden var der planlagt fokusgruppeinterview med kursisterne på hvert af de to kursusforløb (både de to korte, der strakte sig over et halvt år, og det lange, der forløb over et år). Disse lod sig ikke praktisk gennemføre, hvorfor man i projektgruppen besluttede at nøjes med at bruge besvarelserne fra evalueringsskemaerne efter kursernes afslutning. En analyse af spørgeskemaerne efter det lange kursus findes på → side 22 i afsnittet ”Hvad synes kursusedtagere”; evalueringerne af de to korte kurser har ikke kunnet fremskaffes til denne rapport.

Projektets mål og arbejdsopgaver

Dette afsnit beskriver – i prioriteret rækkefølge – projektets mål og arbejdsopgaver ud fra fire temaer, der hver især er angivet ud fra mål og konkrete aktiviteter. Da projektets centrale figur var en projektleder, fremstiller dette afsnit også hensigten med og værdierne bag projektlederens virke, ligesom det beskriver stillingens organisering, virke og finansiering.

1) Udvikling af praksisforskning (evaluering, dokumentation, kvalitetsudvikling) på driftsenhederne

Formål

- At understøtte evalueringspraksis og systematisk dokumentationsarbejde i driftsenhedernes regi
- At skabe mulighed for, at interesserede medarbejdere ved driftsenhederne kan udvikle praksisforskning som en del af kvalitets- og udviklingsarbejdet.

Aktiviteter

Igangsættelse og gennemførelse af mindre evalueringer, systematiske beskrivelser mv. i et praksisforsknings regi. Praksisforskning forstås her som ”praktikere, der forsker i egen praksis” frem for forskning i praksis af en udefra kommende forsker. I et tæt samarbejde med medarbejdere ved driftsenhederne udvikles og gennemføres evalueringer. Samarbejdet skal sikre, at den undersøgte problemstilling er relevant for den pågældende enhed, og at resultatmålene giver mening. Både projektleder og medarbejdere ved driftskontorerne (f.eks. via det nedenfor nævnte interne netværk, pkt. 3) fungerer som konsulent og understøtter arbejdet igennem teoretisk undervisning og vejledning i udvikling af design og metoder.

Samarbejdets karakter (dvs. opgavens omfang, fordeling af roller og arbejdsopgaver) kan variere alt efter medarbejdernes ressourcer; nogle af opgaverne – f.eks. rapportering – kan evt. foretages af projektleder. Dette evalueringsarbejde kan både have karakter af kvalitetsudvikling i form af præcisering og beskrivelse af anvendte faglige metoder og deres virkning, og af evaluering af mindre indsatsområder. Arbejdet kan organiseres som enkeltprojekter efter ønske og behov i de respektive driftsenheder, eller organiseres i netværk mellem et antal enheder (i relation til nedenfor nævnte eksterne netværk), hvor der arbejdes med samme forskningsmetode (f.eks. casestudier, programteori) eller faglige problemstilling (f.eks. brugerinddragelse, møde med klienten, metodebeskrivelse etc.).

2) Evaluering og dokumentation af projekter og tilbud inden for det sociale og psykiatriske område

Formål

- At evaluere indsatsen på udvalgte dele af de tre driftskontorer områder til politisk brug og i forhold til kvalitetsudvikling af enhedernes arbejde.

Aktiviteter

Igangsættelse og gennemførelse af et antal evalueringer inden for hvert af de tre driftskontorer områder. Evalueringdesign og metodevalg vil afhænge både af det, der ønskes undersøgt, og af evalueringstype (f.eks. om der vurderes proces, præstation eller effekt). Evalueringerne kan gennemføres både af projektleder og af medarbejdere ved driftskontorerne, evt. i et samarbejde. Gennemførelse af evalueringerne tilknyttedes det nedenfor nævnte interne netværk (pkt. 3). Evalueringresultaterne kan være til brug for amtets politiske udvalg såvel som til brug for driftsenhedernes kvalitetsudvikling.

Konsulentarbejde og vejledning af teoretisk og metodisk karakter, både i relation til driftsenhedernes medarbejdere, som selv ønsker at udføre evalueringer, samt i forhold til driftskontorerne medarbejdere, som ønsker at gennemføre evalueringer. Vejledningen kan f.eks. være hjælp til at designe praktisk gennemførlige projekter, udvikling af spørgeskemaer, interviewguides, hjælp til analyse og sammenskrivning af resultater etc. Vejledningen kan både finde sted i relation til individuelle evalueringer og i relation til netværksdeltagere ved seminarer og workshops. Konsulentarbejdet varetages af såvel projektleder som af medarbejdere i forvaltningen, f.eks. via nedenfor nævnte interne netværk (pkt. 3).

At støtte igangværende evalueringer af en række projekter etableret med ekstern finansiering gennem vejledning og evt. udførelse af evalueringerne.

3) Opbygning af faglige netværk

Opbygning og funktionen af faglige netværk foregår primært gennem ovenstående evalueringssopgaver (pkt. 1 og 2).

Aktiviteter

Etablering af et internt netværk (i forvaltningsregi).

Formål

- At forankre viden om evalueringsmetoder i forvaltningsregi
- At medvirke til udvikling af en evalueringskultur i forvaltningen.

Der etableres en gruppe med to repræsentanter fra hvert af de fire driftskontorer i Social- og Psykiatريفorvaltningen, inkl. projektleder. Gruppens opgave er at sikre den sociale og psykiatriske faglighed og problemstilling i evalueringerne samt at drøfte og udvikle evalueringsmetodiske problematikker. Gruppen fungerer som et fagligt forum, hvor der drøftes, udvikles og gennemføres evalueringer og kvalitetsudviklingsopgaver. Projektleder er ”tovholder” for netværksgruppens arbejde. Deltagere i netværket udpeges af de enkelte driftskontorer. Netværket etableres som et åbent forum, således at også andre medarbejdere fra driftskontorerne kan deltage i gruppens møder og arbejde efter behov og interesse, f.eks. ved implementering af nye sociale målsætninger, udviklingsprojekter etc.

4) Etablering af et eksternt netværk (i driftsenhedernes regi)

Formål

- At forankre evalueringspraksis og systematisk dokumentationsarbejde i driftsenhedernes regi
- At skabe et forum for interesserede medarbejdere ved driftsenhederne, hvor praksisforskning og kvalitetsudvikling kan understøttes.

De eksterne netværk består af medarbejdere fra driftsenhederne, som tidligere har arbejdet med evaluering, eller som har et projekt på arbejdspladsen, som de ønsker at undersøge nærmere. Sådanne netværk etableres med udgangspunkt i kursusforløb, hvor der introduceres til evalueringsteori og metode. Efterfølgende arbejdes der i netværk med fælles forskningsmetode (f.eks. casestudier, programteori etc.) og/eller evalueringer og kvalitetsudvikling med et fælles fagligt tema (f.eks. relation mellem klient og medarbejder, brugerinddragelse, sammenhæng i indsatsen og overgang mellem systemer, magtanvendelse / tvang, indførelse af nye tiltag etc.). Projektleder og medarbejdere ved forvaltningen (medlemmer af ovennævnte interne netværk) er efter nærmere aftale ”tovholder” i de forskellige netværk, ligesom også konsulentbistand til projekterne mellem netværksmøderne ydes af både projektleder og af forvaltningens medarbejdere. Netværkene vil sandsynligvis være løst strukturerede, dvs. etableres og opløses efter interesse og behov. De forskellige netværk kan etable-

res på tværs af forvaltningsenhederne, hvis det er mest hensigtsmæssigt i forhold til valg af tema og/eller forskningsmetode.

- Etablering af kontakt til andre relevante evaluerings- og forskningsmiljøer, f.eks. Dansk Selskab for Evaluering; Center for Evaluering, Psykiatrien i Århus Amt (CEPS); JYFE; Den Psykiatrifaglige Forskningsenhed ved Viborg Amt.

Om etik i projektet

Hvad angår etik, følges retningslinjerne fra www.evalueringsmodeller.dk. Her fremgår det bl.a., at:

- Evaluators bør drøfte evalueringens kommissorium åbent med opdragsgiver og eventuelle relevante interessenter, herunder hvilke evalueringsspørgsmål det vil være gavnligt at stille og hvilke metoder der er hensigtsmæssige at anvende til besvarelse heraf
- Begrænsninger i relevante metoder bør drøftes, og evaluator bør ikke skjule relevante overvejelser om kommissoriets konsekvenser
- Evalueringens kriterier bør klart fremgå
- Evalueringprocessen bør organiseres sådan, at evaluator er uafhængig til om nødvendigt at kunne fremlægge kritiske evalueringresultater om opdragsgivers og andre interessenters aktiviteter inden for rammerne af kommissoriet
- Både evalueringens resultater og kommissoriet, herunder evaluators arbejdsvilkår og finansiering, bør være offentligt tilgængelige
- Evaluator bør inden for rimelighedens grænser medvirke til at forebygge misfortolkninger af evalueringens arbejde og dets resultater.

(fra: Peter Dahler-Larsen og Hanne Katrine Krogstrup: www.evalueringsmodeller.dk)

Organisering af projektet

Organisering af projektet er tilrettelagt mhp. at sikre:

- Prioritering af området i de tre driftskontorer
- Smidig beslutningskompetence i organisationsstrukturen
- Forankring af en evaluerings- og dokumentationskultur i såvel forvaltningen som i driftsenhederne
- Projekters og problemstillingeres faglige relevans.

Med baggrund i disse intentioner er projektets struktur bygget op om tre dele:

En projektleder, som opgavemæssigt er tilknyttet de tre driftskontorer og forvaltningens enheder. Projektlederen er organisatorisk forankret i forvaltningens Budget og Plan-stab med reference til kontorchefen for denne stab. Projektlederens funktion er at igangsætte, planlægge og udføre evalueringer og andre aktiviteter i tilknytning til projektets gennemførelse samt fungere som "tovholder" på projektet.

En arbejdsgruppe, som ud over projektlederen består af 1-3 fagkonsulenter fra hvert af de tre driftskontorer. Arbejdsgruppens funktion er at understøtte udvikling og gennemførelse af projektet, dvs. at fungere som et fagligt forum, hvor evalueringsteoretiske og metodiske problemstillinger drøftes, og hvor der udføres evaluerings- og konsulentopgaver. Desuden skal arbejdsgruppen sikre den sociale og psykiatriske faglighed og problemstillinger i evalueringerne samt formidle projektets idé og aktiviteter i såvel eget driftskontor som i det øvrige arbejde med driftskontorets enheder.

En styregruppe bestående af en repræsentant fra hvert driftskontor (som samtidig deltager i ovennævnte arbejdsgruppe), projektleder samt kontorchef for Budget og Plan-kontoret. Styregruppen har beslutningskompetence, og opgaven er at udvikle strategi og arbejdsplan for projektet samt at prioritere arbejdsopgaver og opgaveløsning.

Projektleder

Til projektet blev en ny stilling som projektleder oprettet. Formålet med den stilling (evaluering, dokumentation og kvalitetsudvikling) var at igangsætte og udvikle et arbejde med videnskabeligt anerkendte og systematiske evalueringsmetoder både med henblik på at højne dokumentationen af de sociale og psykiatriske indsatsområder og at bidrage til kvalitetsudvikling af den faglige indsats. Målet er at styrke den praksisorienterede evaluering og derigennem bidrage til forankring af en evalueringskultur i såvel Social- og Psykiatريفorvaltningen som i forvaltningens enheder.

Mere specifikt var det hensigten:

- At udvikle og understøtte dokumentationsarbejdet i Social- og Psykiatريفorvaltningens driftsenheder og driftskontorer
- At sikre en hensigtsmæssig udnyttelse af den samlede vidensmængde vedrørende evaluering i organisationen
- At arbejde med metodeudvikling og at sikre anvendelse af anerkendte metoder til vidensproduktion
- At medvirke til forankring af evalueringsarbejdet og til etablering af en egentlig dokumentationskultur, hvor vidensproduktion bliver en integreret og prioriteret aktivitet i forvaltningens driftskontorer og driftsenheder.

Vægten skulle lægges på følgende overordnede værdier:

- Ydmyghed og respekt i forholdet til brugere/patienter og medarbejdere
- Vi har brug for mere viden og bevidsthed om, hvad vi gør (metoder), og hvorfor
- Evaluering og kvalitetsudvikling er værktøjer til at sætte fagligheden i spil
- Tydelighed, også om økonomiske forudsætninger og politisk fastsatte rammer
- Vi deler viden
- Vi vil styrke indsatsen for brugere/patienter
- Evalueringsopgaverne har primært et udviklingsperspektiv
- Der er principielt interesse for brugen af evalueringer
- Der er åbenhed omkring resultaterne af projekterne.

Stillingen har været besat fra november 2004 til og med maj 2006; projektet blev ført til ende af arbejdsgruppen, da projektleder forlod stillingen til fordel for et nyt job seks måneder før projektperiodens udløb. Projektleders opgaver har fordelt sig mellem:

A) Eksternt finansierede projekter:

- Støtte og evaluering af en række igangværende projekter etableret med ekstern finansiering. Støtten har bestået af vejledning i tilrettelæggelse og gennemførelse af evaluering, samt evt. gennemførelse af dele af evalueringerne

B) Evalueringer udarbejdet med udgangspunkt i forvaltningens ønsker:

- Igangsætte og gennemføre et antal evalueringer inden for de tre driftskontorers område

C) Evalueringer og kvalitetsudvikling med udgangspunkt i driftsenhedernes ønsker:

- Igangsætte og gennemføre dokumentations- og kvalitetsudviklingsprojekter inden for de tre driftskontorers område

- Bistå evalueringsprojekter med teoretisk og metodisk vejledning, bl.a. hjælp til at designe projekter, udvikle undersøgelsesspørgsmål, drøfte metodevalg etc.
- Igangsætte og undervise på relevante kursusforløb for praktikere i samarbejde med uddannelsesfunktionen i forvaltningen.

Herudover har det været relevant at etablere netværk vedr. udvikling af evalueringsopgaver samt at skabe kontakt til andre forsknings-, evaluerings- og kvalitetssikringsmiljøer. Projektlederen er organisatorisk forankret i forvaltningens Budget og Plan-stab med reference til kontorchefen for denne stab. Projektlederen har dog opgavemæssigt været tilknyttet de tre fagkontorer og forvaltningens driftsenheder via netværk mv. Projektlederen har, som det fremgår, skullet udføre opgaver for Social- og Psykiatريفorvaltningen såvel som for enhederne. Hun har selv skullet udføre en del af opgaverne; resten af opgaverne har hun skullet vejlede andre i udførelsen af. Projektlederen har skullet være opmærksom på at uddelegere de (del-)opgaver, der kan og bør løses af andre (konsulenter, planlæggere m.fl.).

Projektlederens tid har været fordelt ligeligt mellem:

- Udførelse af evalueringsopgaver (kan være iværksat efter såvel forvaltningens som driftsenhedernes ønsker)
- Deltagelse i netværk, udvikling af praksisforskning og kvalitetsudviklingsarbejde i driftsenhederne samt vejledning vedr. tilrettelæggelse og gennemførelse af evalueringer.

Desuden er noget tid gået med generelle administrative opgaver, etablering af kontakter udadtil, interne kurser og andre aktiviteter, som er fælles for hele forvaltningen eller dens område.

Formidling

Med henblik på spredning og forankring af projektets idé er der løbende blevet informeret om projektets tiltag, aktiviteter, resultater mv. Informationerne er formidlet i form af:

- Regelmæssige nyhedsbreve til alle enheder samt til forvaltningen
- Forskellige former for artikler i tidsskriftet *Social Debat* (tidsskrift for Social- og Psykiatrisektoren i Viborg Amt)
- Information om resultater af evalueringer samt adgang til evalueringsrapporter på amtets hjemmeside
- Resultater af evalueringer, der er formidlet i skriftlige rapporter
- Resultater fra kurser præsenteret i mindre kompendier.

Finansiering

Stillingen finansieres delvist af den eksterne finansiering af evaluering, der kan følge med tilskud til projekter og lignende fra staten mv. Herudover vil et eventuelt finansieringsbehov blive dækket af en pulje dækkende driftsområderne. Der følger ikke økonomiske midler til de personer/enheder, der berøres af initiativet.

Evaluering

Initiativet er blevet evalueret undervejs med henblik på eventuel justering. Evalueringen gennemførtes iht. de formål, der her er formuleret, hvor de specifikke kriterier, design, metode mv. dog er besluttet i styregruppen.

Evaluering af projektets fokusområder

Hele projektet har koncentreret sig om to områder:

- Iværksættelse af dokumentations- og kvalitetsudvikling på driftsenhederne
- Udarbejdelse af evalueringsopgaver inden for udvalgte dele af de tre driftskontorers områder.

Disse områder beskrives nærmere i det følgende.

1. Dokumentations- og kvalitetsudvikling på driftsenhederne

Udvikling af dokumentation og kvalitetsudvikling på driftsenhederne er blevet organiseret som praksisforskning, forstået som praktikere, der arbejder med dokumentation af egen faglig indsats ved hjælp af almindeligt anerkendte videnskabelige metoder.

Formålet er at støtte de medarbejdere, der på systematisk vis ønsker at arbejde med kvalitetsudvikling i egen praksis. Konkret er tilbuddet etableret i form af kurser, individuel konsulentbistand samt temadage på enheder.

Kurserne er organiseret i en kombination af seminarer og gennemførelse af egen projekter under individuel vejledning. Deltagerne mødes med jævne mellemrum til seminarer, hvor der gives undervisning i projektplanlægning og -gennemførelse, evalueringsteori- og metoder, dataindsamlingsmetoder, analyse mv.

Mellem seminarerne gennemfører deltagerne egne undersøgelser af en faglig problematik, som er relevant på deres arbejdsplads. Denne del af arbejdet foregår under tæt vejledning fra en af forvaltningens fagkonsulenter. Det er en forudsætning for deltagelse i kurserne, at der er indgået aftale med den respektive enheds leder om emnet for undersøgelsen.

Der er gennemført i alt tre kursusforløb: to kurser, der har strakt sig over et halvt år, og et kursus, der har strakt sig over et år. De følgende to tabeller giver en oversigt over tidslinjen og deltagerne i de tre kurser:

Tabel 1: Deltagelse i kurser/antal projekter vedr. dokumentation i egen praksis

	2005 (to kurser)	2005/06 (et kursus)	I alt
Antal deltagere	46	33	79
Antal projekter			
Psykiatriområdet	5	6	11
Voksen-handicap området	7	2	9
Børn og unge-området	3	4	7
I alt	15	12	27

**Tabel 2: Oversigt over kurser under projekt
"Evaluering, Dokumentation og Kvalitetsudvikling"**

Holdnavn	Information for ledere	Kursusdato	Kursusdato	Kursusdato	Kursusdato	Kursusdato	Kursusdato	Projektperiode
Hold A (29 deltagere)		2.-4.apr. 2005						Marts – juni 2005
Heraf fortsatte 21 med projekter:			21. april 2005	19. maj 2005	16. juni 2005			
Hold B (12 deltagere)		15.-17. marts 2005						Marts – juni 2005
Heraf fortsatte 9 deltagere med projekter:			28. apr. 2005	26. maj 2005	23. juni 2005			Nov. 2005 – sep. 2006
Langt kursus 33 tilmeldt	22. sept. 2005	14.-15. nov. 2005	12. jan. 2006	2. marts 2006	18. maj 2006	15. aug. 2006	15. sep. 2006	Nov. 2005 – sep. 2006

De to første kurser var bygget op således, at der var tre dages teori som introduktion til dokumentationsarbejde. Derefter fulgte en praksisperiode, hvor de deltagere, der ville lave dokumentation i egen praksis, fortsatte som projektmagere med opfølgingsdage indimellem. På det lange kursus var alle deltagere fra begyndelsen indstillede på at skulle arbejde med egne projekter og dermed dokumentation i egen praksis

I alt 79 personer fordelt på 27 projekter har således deltaget i kurser vedr. dokumentation i egen praksis inden for den toårige periode. Ikke alle 15 projekter fra de korte forløb nåede at afslutte deres projekt med en skriftlig afrapportering, og også to af projekterne fra det lange kursusforløb ophørte før kursusafslutning (fra hhv. Børn og Unge-kontoret samt Psykiatrikontoret).

Emnerne for de forskellige projekter har været meget forskellige, da de har været afhængige af de specifikke faglige problemstillinger, de enkelte enheder ønsker at arbejde med. Overordnet set har indholdet af projekterne koncentreret sig om følgende områder:

- Undersøgelse af særlige tiltag, som er individuelt tilrettelagt til en bruger med særlige behov – virker det efter hensigten, hvad får brugeren ud af det?
- Undersøgelse af projekter (forsøg, tidsbegrænsede tiltag) og nye tilbud. Eksempelvis indsats til børn af misbrugere; tilbud om øreakupunktur til mennesker med sindslidelse; brug af specifikke kommunikationsværktøjer i det pædagogiske arbejde etc. – hvordan virker det, hvad foregår der, hvad får brugerne ud af det?
- Generelle behandlingstilbud og tiltag. Eksempelvis billedterapi inden for psykiatrien; morgenmøder som en del af miljøterapien inden for psykiatrien, beboermøder mv. – hvad får deltagerne ud af det? Hvad er deres opfattelse af virkning og udbytte?

- Særlige tiltag blandt medarbejdere. Eksempelvis uddannelses- og kompetenceudvikling; ændring af tilrettelæggelse af arbejdet – hvilken betydning har det bl.a. for fagligheden?
- Beskrivelse af egne tilbud. Eksempelvis hvad består vores indsats af, hvordan kan fagligheden beskrives, etc.

Der er udarbejdet to publikationer, som nærmere beskriver kursusidé og tilrettelæggelse samt emne og indhold i de forskellige projekter:

- ”Kompendium: Evaluering, dokumentation og kvalitetsudvikling – præsentation af en række undersøgelser”, Viborg Amts Social- og Psykiatريفorvaltning, august 2005
- Vægkalender for 2007: ”Dokumentation i egen praksis – et projekt i Viborg Amt”, november 2006.

Konsulentbistand

Ud over kursusforløbene har enhederne også kunnet benytte sig af individuel konsulenthjælp og vejledning, hvis de har arbejdet med mindre dokumentationsprojekter, men ikke har ønsket at gennemføre kursusforløbene. Vejledningen har for eksempel kunnet være hjælp til at designe praktisk gennemførlige projekter, udvikling af spørgeskemaer og interviewguides, hjælp til analyse og sammenskrivning af resultater etc.

I alt 14 enheder har brugt det tilbud, fordelt på syv enheder inden for psykiatriområdet, fire inden for voksen-handicapområdet og tre inden for børn og unge-området. De enkelte konsulentopgaver har omfangsmæssigt varieret fra et enkelt besøg til at følge hele undersøgelsen/projektet til dørs.

Temadage

Endelig har der været mulighed for foredrag og temadage for de enheder, der er interesseret i området og har ønsket en introduktion til forskellige måder at gribe det an på. Sådanne temadage har typisk haft fra ½-1 dags varighed.

2. Evalueringsopgaver inden for udvalgte dele af de tre driftskontorers områder

Den anden del af projektet ”Evaluering, dokumentation og kvalitetsudvikling” har drejet sig om udarbejdelse af evalueringer for en række af forvaltningens enheder. Evalueringerne er eksterne i den forstand, at de er foretaget af projektlederen eller de medarbejdere i forvaltningen, som er knyttet til projektet.

Formål har været at evaluere indsatsen på udvalgte dele af de tre driftskontorers område, til såvel politisk brug som i forhold til kvalitetsudvikling af enhedernes arbejde. Enhederne blev ved projektets start inviteret til at byde ind på områder, de kunne tænke sig en ekstern evaluering af, og områderne blev derefter udvalgt ud fra et kriterium om ligelig fordeling af evalueringer inden for de tre driftsområder.

Evalueringernes emner og fokus er udviklet i tæt samarbejde med de respektive enheder. Evalueringernes design, metode samt gennemførelse har udelukkende været evaluatorernes ansvar. Der er anvendt meget forskellige designs og metoder, afhængig af de forskellige evalueringers formål og undersøgelsesspørgsmål.

Følgende evalueringer er gennemført i den 2-årige periode:

- Midtvejsevaluering: Projekt for Funktionelle lidelser, RevaCenter Nord
- Evaluering af spædbarnsordningen, Familiecenter Midt, Sabroegårdens Observationsafdeling

- Evaluering af Psykiatriskolen i Viborg Amt,
- Slutevaluering af Mobilteam Nord og Mobilteam Viborg, psykiatrien i Viborg Amt
- Dragskilde – set i bakspejlet – Fem beboeres erfaringer fra et ophold på et socialpsykiatrisk trænings- og bosted
- Evaluering af ungdomsuddannelsen, ULA, i Viborg Amt.

De forskellige evalueringer vil være tilgængelige på Viborg Amts hjemmeside www.viborgamt.dk i denne sides levetid, og herefter på www.kvalitetsdatabasen.dk.

Evalueringens resultater

I det nedenstående præsenteres evalueringens resultater ud fra fem perspektiver fra de involverede aktører:

- Forvaltningen
- Institutioner/driftenheder
- Arbejdsgruppen
- Projektleder
- Kursusdeltagere.

Evalueringerne er foretaget ud fra forskellige metoder, der er angivet for hvert af de fem områder.

Hvad synes forvaltningen?

Dette afsnit er en sammenfatning af analysen af organiserings betydning internt i forvaltningen – dvs. erfaringer fra medarbejdere i Social- og Psykiatريفorvaltningens fire driftskontorer. Medarbejderne har forskellige funktioner, spændende fra konsulent for enhederne til økonomi og andre administrative funktioner i forvaltningen. For hvert fokusområde er angivet 1-5 spørgsmål, som evalueringerne baseres på (for undersøgelsesdesign → Se bilag 3).

Projektets synlighed

- Kender forvaltningens medarbejdere projektet?
- Ved de, hvordan det er organiseret?
- Hvor har de fået deres information fra?

Alle har kendskab til projektet. Den enkeltes vidensniveau afhænger i høj grad af, hvilken funktion pågældende medarbejder har. Jo mere kontakt medarbejderen har med personer i arbejdsgruppen eller med projektleder, jo mere kendskab. Konsulenter, der har løbende kontakt til de enheder, der har været involveret direkte i projektet via kurser eller udarbejdelse af evalueringer, har størst kendskab til projektet.

Der er en del tvivl om, hvilke evalueringer projektleder har udarbejdet. Typisk kender medarbejderne til evalueringer på enheder, der hører under eget driftskontor. Flere tilkendegiver, at de gerne ville have haft mere viden om de enkelte evalueringsprojekter på enhederne.:

"... jeg kunne have ønsket mig, sådan, måske lidt mere information om, hvilke evalueringsprojekter kører".

"Men de mindre projekter på de enkelte institutioner, dem kender vi ikke så forfærdelig meget til."

Vidensniveau om organiseringen er tilsvarende forskellig. Projektleder har været synlig for alle, ligesom det tværgående element i organiseringen er kendt af de fleste. Men viden om, hvem der lige præcis har siddet i arbejdsgruppe og styregruppe, afhænger i høj grad af, om man har personlig kontakt til disse personer.

Medarbejdernes information og viden stammer fra forskellige steder og kontakter. Mange henviser til kontormøder, hvor projektleder har informeret eller til fælles kaffepauser, hvor man har snakket med projektleder eller kolleger fra arbejdsgruppen om projektet. Nogle har deres viden direkte via kontakt med enkelte enheder. Andre refererer til de nyhedsbreve, der løbende er sendt ud.

Projektleders fysiske placering har haft indflydelse på kendskabet. Således refererer flere til, at de fik mest information, da projektleder befandt sig på deres etage, ligesom informationen blev mindre, da projektleder flyttede etage (se også side 24 øverst).

Sammenfattende kan konkluderes, at forvaltningens medarbejdere har kendskab til projektet, men vidensniveauet er afhængig af den enkeltes arbejdsfunktion, eller faglige interesse for emnet samt kontakter til personer eller enheder, der har været involveret i projektet. Projektleder har haft en væsentlig betydning for projektets synlighed.

Projektets betydning, emnets relevans

- Betydning for eget driftskontor?
- For enhederne?
- For organisationen?
- Emnets relevans?
- Er tidspunktet relevant?

Flere har haft en opfattelse af, at nogle af forvaltningens driftskontorer i forvejen havde en større tradition for evaluering og dokumentation end andre driftskontorer. De vurderer, at projektet har været medvirkende til, at traditionen er blevet mere udbredt.

"... jeg har en fornemmelse af, at der har været større traditioner i psykiatrien... end der har været både i voksenhandicap- og børne- og ungekontoret, og det er der, jeg tror, den har flyttet sig, den har ændret sig."

Mange mener, at projektet har haft betydning for enhederne, der har fået mere fokus på nødvendigheden af at kunne evaluere og dokumentere egen praksis. Flere har fået meget positive tilbagemeldinger fra enhederne både i forhold til de enkelte evalueringsprojekter og i forhold til kurserne.

"... jeg er ikke i tvivl om projektets betydning, og det er jo den, vi også hører udefra, at det har givet rigtig god mening ude på institutionerne og få den her dokumentationserfaring og ikke mindst de kurser, der har været etableret..."

Tilsvarende vurderer flere, at emnet har stor betydning og relevans for organisationen. Det er et udefra kommende krav, at der sættes mere fokus på dokumentation, og projektet har haft betydning for, at Social- og Psykiatriforvaltningen i højere grad har markeret sig.

Tidspunktet vurderes fra godt, til altid relevant, til lidt for sent i forhold til udviklingen i samfundet. En enkelt mener, at introduktionen af projektet kom samtidig med udmeldingerne om amtets værdier, og at det var medvirkende til, at man druknede lidt for meget i informationer. Et par konkluderer, at når enhederne har været så godt tilfredse med projektet, så har tidspunktet været relevant og godt valgt.

Sammenfattende kan konkluderes, at projektet i høj grad har haft betydning for såvel enhedernes som forvaltningens fokus på evaluering og dokumentation. Emnet har været relevant i forhold til krav og forventninger til socialt arbejde, og tidspunktet har stort set været relevant.

Organiseringens betydning, den tværgående funktion

- Måden projektet er organiseret på?
- Samarbejdet på tværs af driftskontorerne?
- Effekt i forhold til implementering af en evalueringskultur?
- Hvad er lykkedes i projektet?
- Hvilket perspektiv har projektet?

Projektets organisering med projektleder, tværgående arbejdsgruppe, styregruppe med ledelsesdeltagelse, forskellige undervisere og vejledere fra driftskontorerne på kursusforløbene vurderes af de fleste som effektiv i forhold til målet om at udbrede en evalueringskultur og involvere mange. De fleste af dem, der har kontakt til enhederne, vurderer, at det er lykkedes at få enhederne interesseret og involveret i evaluering og dokumentation.

"... at det er lykkedes at få institutionspersonalet til at sætte fokus på vigtigheden og betydningen og fornøjelsen ved at lave det her arbejde."

"Altså for mig er det lykkedes for forvaltningen at få institutionerne gjort interesserede og dygtigere til at arbejde med det her..."

"Men jeg synes da det i sig selv, at vi kan måle det ude på institutionen, at de har haft..., fået et løft af det,... det er da også et løft for forvaltningen."

Resultaterne af samarbejdet på tværs af driftskontorerne opfattes af flere som ikke særligt synligt. Flere mener, at det mest er arbejdsgruppen selv, der har fået større kendskab til hinanden og de andre driftskontorer. Nogle fremhæver i den forbindelse, at den største betydning nok har været projektleder. Også her fremhæver flere dog, at kulturen omkring evaluering er blevet mere spredt ud til alle driftskontorer, end det var tilfældet tidligere.

Perspektivet for projektet ses i lyset af kommunalreformen. Projektet og den fælles viden forsvinder. Men flere giver udtryk for, at man håber, at folk som enkeltpersoner kan tage deres erfaringer med til det nye job og den nye organisation. I forhold til enhederne håber de fleste, at de har fået noget med, som de kan tage med over i kommunerne.

"Men hvor man kan sige, nu har vi lavet en proces her og sat et startskud i gang, hvor... ja, nu ved jeg ikke, hvor langt kommunerne generelt er med det, men hvis de ikke er kommet så langt, så er det jo godt, at der kommer en institution, der ligesom kan sige, jamen, vi har faktisk allerede prøvet at være med til at opbygge en..., nogle processer og sådan nogle ting, så de ad den vej kunne skubbe lidt på."

"... jeg ser da også et perspektiv i forhold til, at der er sat nogle initiativer i gang, som der vil blive efterspurgt, det er jo ikke noget, der lukker og slukker den 31.12. fordi der kommer en kommunalreform her, uanset om man overgår til kommunalt regi eller man overgår til regionsregi,... så er efterspørgslen på dokumentation..."

Sammenfattende kan konkluderes, at organiseringen har understøttet projektets formål. Men den interne tværgående organisering har været tydeligst for dem, der af personlige eller faglige årsager har været tæt på arbejdsgruppe m.v. Projektleders synlighed og tovholderfunktion har været med til at få projektet udbredt. Generelt oplever medarbejderne, at projektet er lykkedes, men kommunalreformen ses af naturlige årsager som en blokering for, at kulturen kan implementeres yderligere i den nuværende organisation.

Opbygning af en evalueringskultur

- Bud på, hvordan man skaber en evalueringskultur

Langt de fleste medarbejdere finder, at evaluering og dokumentation skal være organiseret i forvaltningen som et ansvarsområde. Som minimum skal der være én ansat, der er ansvarlig og gerne en afdeling eller et driftskontor, der primært arbejder med evaluering og som arbejder på tværs af de øvrige driftskontorer.

"... hvis man fik sådan en søjle i forvaltningen... så vil man kunne lave brugertilfredshedsundersøgelse... som bestemt kan have vores interesse og som bestemt kan være fremadrettet i forhold til udviklingsarbejde."

Derudover vægter flere, at der burde være mere mundtlig information. At der kommer nogle og fortæller om deres arbejde med evaluering, enten fra forvaltningen eller fra enhederne. De

fleste vurderer, at mundtlig information er bedre end skriftlig information med den begrundelse, at skriftlige informationer nemt forsvinder i al øvrig mailpost m.v.

Sammenfattende kan konkluderes, at en evalueringskultur bedst opbygges og fremmes, når der er en eller flere ansatte, der har området som primær beskæftigelse. Opgaven bør være organisatorisk placeret selvstændigt og betjene organisationen på tværs. Løbende information spiller også en væsentlig rolle og den bør være mere mundtlig end skriftlig.

Hvad synes driftsenheder og institutioner?

Dette afsnit fremstiller resultaterne af fokusgruppeinterviews med hhv. kolleger til, og ledere for projektmagere. Fokusgruppeinterviewene har været struktureret ud fra næsten parallelle spørgsmål til hhv. kolleger og ledere (for selve undersøgelsesdesignet → Se bilag 4), og resultaterne afrapporteres følgelig ud fra fire overordnede tematikker, som begge grupper har svaret ud fra.

1) Organiseringens betydning internt på enhederne; herunder, at en ekstern person tilrettelægger og koordinerer kurser, vejledning m.v.

Sammenfatning vedrørende kolleger til projektmagere

Det har væsentlig betydning, at der er ekstern vejledning på projekterne af hensyn til igangsættelse og fastholdelse af projekter, samt udvikling og neutral inspiration i vejledningen. Ekstern vejledning er med til at sikre fokus på metodisk tilgang og læring.

Det er vigtigt, at der er afsat den nødvendige tid til projektarbejdet, og at ledelse og kolleger har forståelse for, at der anvendes ressourcer på projektet. Kursisterne skal slippe for dårlig samvittighed, og de må ikke føle stress over for deres daglige arbejde. Der skal være afsat tid til projektarbejdet, ligesom projektet skal være synligt i organisationen.

Sammenfatning vedrørende ledere for projektmagere

Det har stor betydning, at det er en udefrakommende person, der tilrettelægger og koordinerer. Der er en tidsbesparelse ved, at det ikke er enhedens eget personale alene, der står for at organisere projektet. Projektets kvalitet øges ved, at en udenforstående støtter projektmagerne, og at vejlederen kommer som uvidende i forhold til den indforståede viden. Det giver et højere niveau for projektet, ligesom der er mindre risiko for at aflyse aftaler vedrørende projektarbejdet.

2) Kursernes betydning, udbytte og relevans for enhederne, metoder og værktøjer

Sammenfatning vedrørende kolleger til projektmagere

Udbyttet i enhederne afhænger af den interne organisering i forhold til kolleger. I enheder, hvor flere er involveret, er der gang i interne processer i personalegruppen. Der er læring i processer, og der sker formidling af den viden, kursisterne har fået. I enheder, hvor involveringsgraden omvendt er lille, er spredningsgraden ringe. Der er en øget bevidsthed om egen praksis og skriftlighed.

Der er øget opmærksomhed på betydningen af dokumentation, og der er igangsat intern udvikling af metoder; f.eks. manualer i arbejdet. Synlighed i arbejdet er fremmet, og projekter med fokus på et tema påvirker diskussionerne – også til andre spørgsmål i organisationen, som bliver taget op til revision; f.eks. medbestemmelse og medindflydelse.

Sammenfatning vedrørende ledere for projektmagere

På enhederne, hvor alle i personalegruppen er involveret i projektet, er der fælles ejerskab til projektet. Projektmagerne informerer kollegerne om mødeaktivitet, og der er ikke utilfredshed over tidsforbruget til projektet.

Der er forskelle mellem hidtil anvendte metoder for kvalitetsudvikling og metoder lært på kurset: Sidstnævnte giver mere. Evalueringsprojektets metoder, f.eks. Programteori, har tydeliggjort, at udbyttet af kvalitetsarbejde afhænger af metoden, der anvendes. Det anerken-

des, at evalueringsprojektets metoder er gode, men de er tidskrævende. Derfor vil man gerne, at det er en udefrakommende, der laver det tidskrævende arbejde.

Man reflekterer mere over de faglige indsigter, når man deltager i et kursus om evalueringsmetoder og samtidig arbejder med et projekt. Desuden får man blik for flere detaljer og flere vinkler på et emne.

De interviewede påpeger, at information i ”lederdagen” kan være et vigtigt redskab til at bevidstgøre om det tidsforbrug, et projektarbejde medfører, og dermed øge forståelsen for tidsforbrug til projektarbejde.

Enhederne har erfaret, at det kan være vanskeligt at organisere projektarbejdet for ansatte i døgninstitutioner. F.eks. kan det være svært at finde tidsrum, hvor alle er på arbejde på samme tid. Manglende tid nævnes hyppigt undervejs i interviewet, og der er tilmed eksempler på, at projekter ikke blev færdiggjort netop på grund af manglende tid.

3) Netværksdannelse i et fremtidsperspektiv

Sammenfatning vedrørende kolleger til projektmagere

Deltagerne er positive over for dannelsen af netværk, gerne lokalt forankrede i praksis. Der skal være afsat nødvendig tid og ledelsesopbakning. Der bør være en ansvarlig for netværk, og man kunne forestille sig en IT-baseret løsning, f.eks. chatrooms, hvor enhederne på skift kunne have et koordinerende ansvar. I forhold til kursisterne udtrykkes bekymring, hvis en medarbejder med den erhvervede viden rejser. Man mener, at netværk blandt kursister kunne være godt af hensyn til fastholdelse og videreformidling af viden.

Sammenfatning vedrørende ledere for projektmagere

Lederne vurderer, at netværksdannelse er tidskrævende, og at netværk har tendens til at flade ud. Der er behov for en tovholder, og netværk bør være for dem, der er i gang med projekter, hvor man kan hente inspiration. Frem for fysiske netværk så lederne en mulighed i en kultur, hvor man ringede til hinanden ved behov og havde en adresseliste på medkursister.

4) Bud på, hvordan man skaber en evalueringskultur

Sammenfatning vedrørende kolleger til projektmagere

Der er en positiv holdning til at arbejde med evaluering og dokumentation, men det kræver bedre økonomi og tid. I enhederne ligger der materiale til dokumentation, men det bliver ikke brugt i dokumentationsøjemed. Man mangler struktur for det, og man har ikke en kultur præget af skriftlighed. Generelt er det godt med en evalueringskultur, men det er nødvendigt med en værdidiskussion. En af de interviewede påpegede således vigtigheden af at afklare, hvilke værdier der skal lægges til grund for evalueringer.

Kursusniveauet opleves generelt som højt, sammenlignet med den viden, som informanterne havde om dokumentation fra andre organisationer. Der skal derfor være opmærksomhed på form og indhold, hvis man i en driftsorganisation vil etablere en fælles evalueringskultur.

Sammenfatning vedrørende ledere for projektmagere

Hvis en evalueringskultur skal gennemsyre organisationen, bør hele personalegruppen deltage. En enhed har erfaring med, at interessen for dokumentationsarbejde kan brede sig som ringe i vandet, når kolleger går i gang. En evalueringskultur findes allerede nogle steder, men de metoder, man hidtil har brugt til evaluering, er anderledes og mindre tidskrævende end de metoder, projektmagerne har lært på kurset.

Hvad synes arbejdsgruppen?

Dette afsnit fremstiller arbejdsgruppens samlede vurdering af de organisatoriske og konkrete erfaringer med projektet ud fra fire hovedtemaer:

- Projektets aktiviteter
- Formidling af projektets idé og aktiviteter / kendskab i forvaltningen og forvaltningens enheder til projektet
- Ressourceproblematikker
- Øvrige temaer.

Erfaringsopsamlingen baserer sig på en brainstorm ud fra ovenstående fire punkter på et fælles arbejdsgruppemøde i januar 2006 (et konkret undersøgelsesdesign foreligger således ikke); det vil sige *inden* projektleders fratrædelse, men også inden projektets afslutning. Nedenstående pointer er dog ved udfærdigelsestidspunkter for denne rapport (december 2006) blevet gennemset af arbejdsgruppen og er således gyldige for hele projektets tidshorisont.

Aktiviteter

Projektets organisering i forvaltningen (dvs. arbejdsgruppen) har fungeret godt. Det er lykkedes at lave et forum, hvor samarbejdet på tværs af kontorerne fungerer som et spændende fagligt netværk, og hvor man har diskussioner af faglig karakter i forhold til konkrete evalueringsopgaver. Generelt er man gået beriget fra møderne, og den faglige sparring fungerede godt.

Arbejdet med at igangsætte dokumentationsprojekter på enheder via kursusforløb fungerer godt. Noget, der yderligere kunne understøtte arbejdet, kunne være netværksmøder mellem seminarerne, men det ville kræve flere ressourcer, som arbejdsgruppen vurderede ikke fandtes, hvis evalueringsopgaver også skulle prioriteres. Generelt er der ikke arbejdet med udvikling af netværk imellem projekterne (ud over i kursusregi) som oprindeligt planlagt; i stedet er der fokuseret på metodearbejde og på overhovedet at få sat dokumentationsprojekter i værk.

Kendskab og formidling

I forhold til arbejdet med forankring af dokumentationstanken i forvaltningsregi foregik arbejdet hovedsageligt i arbejdsgruppen frem for i forvaltningen generelt, men der var bred enighed om, at alle ikke kan engagere sig i opgaven, og at en del af arbejdsgruppens opgave derfor var at informere i kontorerne, så alle var orienteret og kunne følge med i det arbejde, der foregik – også mhp. at bringe det ud på enhederne i forbindelse med kollegers almindelige fagkonsulentarbejde mv.

Vurderingen i arbejdsgruppen er, at de eksterne ledere generelt er blevet engageret i emnet, og at de tænker det ind i deres udvikling.

Der har været synlighed om projektet, dels via de jævnlige artikler i Social Debat og dels via nyhedsbrevet, som der løbende kommer respons på. Formidlingen fungerede således umiddelbart fint; eksempelvis har antal kursister på både de korte og det lange forløb været langt over forventet, og generelt har der været stor interesse for projektet blandt enhederne.

Ressourcer

Det er vanskeligt i udgangspunktet at ligestille de tre kontorer, fordi der er meget forskellige kulturer og traditioner i forhold til evaluering- og dokumentationsarbejdet; f.eks. har man i Kontoret for Børn og Unge mv. ikke i samme grad projekter, der er fondsfinansierede, og hvor evaluering indgår som en integreret del af projektet, som man har i Psykiatrikontoret.

Desuden har man ikke kunnet levere ensartede ressourcer (mandskab); f.eks. har det af ressourcemæssige årsager ikke været muligt for Kontoret for Børn og Unge mv. at levere den arbejdsindsats, som man i udgangspunktet forudsatte og planlagde for projektet.

Generelt er der ledelsesmæssig opbakning til projektet, men i forhold til egentlig prioritering af udvikling af det er der således en række ressourcemæssige problemer:

- Det opleves ikke af arbejdsgruppens medlemmer, som om opgaven i alle kontorer tæller på lige fod med andre opgaver
- Det skønnes at være problematisk, at de medarbejdere, der er engageret i projektet, fortrinsvis selv skal prioritere for at skabe rum til arbejdet.
- Der savnes reel allokering af ressourcer, bortset fra i Psykiatrikontoret, hvor der nu ansættes en administrativ medarbejder mhp. at give fagkonsulenterne mere tid til at beskæftige sig med evalueringsopgaver.

En løsning af de ressourcemæssige problemer ville formentlig også bidrage til, at der på længere sigt skabes et egentlig fagligt miljø omkring evaluering og dokumentation i forvaltningen, frem for at det er projektorienteret arbejde.

I forlængelse heraf savnes der, at andre instanser end arbejdsgruppen arbejder med information om, og udvikling og forankring af projektet på tværs af den organisatoriske struktur; eksempelvis at ledelsesgruppen i højere grad fungerede som talsmænd for projektets idé, havde det som en tilbagevendende del af ledelses- og andre møder mv. Det vurderes i arbejdsgruppen, at understøttelse af det eksterne arbejde ville fungere bedre, hvis det i højere grad blev understøttet internt i forvaltningen.

Øvrige temaer

Strukturreform

Muligvis har arbejdet med strukturreformen haft en betydning internt i forvaltningen i forhold til mulighed for større/reelt engagement i projektet. Eksternt i forhold til enhedernes interesse synes strukturreformen ikke at have haft den store begrænsende effekt, næsten tværtimod, idet mange har udtrykt behov for at få lavet evalueringer eller selv engageret sig i dokumentationsarbejdet med henblik på beskrivelse og dokumentation af deres indsats i forhold til de ændringer, der måtte komme.

Konkurrence fra andre uddannelser

En begrænsende faktor for enhederne kan være, at kursusvirksomheden i forhold til evaluering- og dokumentationsarbejdet ikke er koordineret med diplomuddannelserne; vurderingen er, at interessen for uddannelser på diplomniveau er vokset, og der kan derfor eventuelt være en konkurrence fra den side.

Hvad synes kursusedtagerne?

Dette afsnit beskriver resultatet af én spørgeskemaundersøgelse hos kursusedtagerne på det kursus, der strakte sig over et år (→ se tabel 2, Langt kursus, side 11; for selve spørgeskemaet → se bilag 5). Afsnittet baserer sig på 17 indkomne besvarelser af ét kursus, men er taget med for at gøre evalueringen så bredt funderet som muligt, idet denne specifikke evaluering også bidrager til at vurdere, hvorvidt – og på hvilket grundlag – en dokumentationskultur evt. kan opdyrkes/forankres i kursusedtagernes egen praksis.

Kursets faglige del

Der udtrykkes gennemgående tilfredshed med kursets faglige del (10-13 af de 17 deltagere angiver ”tilfreds” på områdets 5 temaer; 2-5 angiver ”meget tilfreds”; 0-2,5 er ”utilfreds”, mens 0 er ”meget utilfreds”). Deltagerne fra Voksenhandicap-området udtrykker generelt mindre tilfredshed end de øvrige grupper, idet det faglige fokus angives at have ligget på psykiatriområdet.

Desuden vurderer flere deltagere (primært fra Voksenhandicap- og Børn og Unge-områderne), at forløbet har haft uforholdsmæssigt stor vægt på det kvalitative/interviewet som dokumenteringsmetode, og at tilgangen har været på et (for) højt fagligt niveau. Flere efterlyser en mere struktureret gennemgang af kvantitative værktøjer, såsom spørgeskema-analyse og praktisk håndtering af Excel-arkene. Samme ankepunkter optræder ikke hos deltagere fra psykiatriområdet, hvor en enkelt tilmed påpeger, at stoffet var ”kendt”.

Kursets tilrettelæggelse

Her er stor tilfredshed med kursets samlede varighed og tidsintervallerne mellem seminarerne, mens tilfredsheden på seminarernes struktur, rækkefølgen af de introducerede emner og kombinationen af in- og eksternat også vækker tilfredshed, om end lidt mindre. Også her er nuanceforskelle mellem faggrupperne, idet psykiatrigruppen er mest, og Børn og Unge-gruppen mindst, tilfreds.

Vejledning til egne projekter

Der udtrykkes overvældende tilfredshed med vejlederens engagement, viden og evne til at tage udgangspunkt i deltagernes egen situation. Mest fra psykiatrigruppen, mindst fra Børn og Unge-gruppen. Næsten ingen er ”utilfreds”, men til gengæld har udskiftning af en vejleder påvirket oplevelsen af kontinuitet i negativ retning.

Slutkommentarer

Det foreslås, at kursusdagene i begyndelsen lægges tættere for at give en bedre og mere struktureret platform for det videre arbejde. To kursusedtagere anfører, at kursusfaciliteterne i Skive ikke har et tilfredsstillende indeklime.

Generelt

Den generelle tilfredshed er højst på vejlederens præstation, men det signifikante er, at på trods af forløbets vanskeligheder ved at tilfredsstillende alle deltagergrupper på samme niveau inden for fagligt niveau og strukturering angiver hhv. 13 og 14,5 af 17, at de har fået inspiration i forhold til deres daglige arbejde OG, endnu vigtigere, lyst til at arbejde videre med dokumentation. Selv hos de grupper, hvis tilfredshed har været mindst, har forløbet altså skabt grobund for den evalueringskultur, som projektet har haft som hovedformål. Det er vanskeligt at konkludere på betydningen af, at 10 af 17 kun ”nogenlunde” har fået indfriet forventningerne, idet der ikke er blevet spurgt til, om forventningerne var høje eller lave.

Hvad synes projektleder?

Dette afsnit sammenfatter interviewet med projektleder ud fra fire hovedområder (for undersøgelsesdesignet, se → Bilag 6).

1) Projektleders organisatoriske placering

Projektleder har oplevet meget tillid fra ledelsens side til projektlederfunktionen, ligesom de givne rammer har givet meget frihed til at udvikle såvel funktionen som arbejdsgruppens indhold og form.

Det har været positivt, at beslutningen om, hvilke evalueringer der skulle foretages, lå i styregruppen, fordi det netop har betydet, at det er forvaltningen, der har prioriteret de faglige områder, og ikke en enkeltperson.

Etableringen af arbejdsgruppen har også bevirket, at et forankringsperspektiv har kunnet fastholdes. Projektleder blev ansat til at udvikle en evaluering- og dokumentationskultur på forvaltnings- og institutions-/enhedsniveau, og den organisering, hvor projektleder både har fungeret som evaluator og som tovholder for arbejdsgruppen (m. repræsentanter fra hvert af de tre driftskontorer), har været et rigtigt valg:

”Der blev valgt fagkonsulenter fra hvert af kontorerne til arbejdsgruppen... det skulle selvfølgelig dreje sig om hvem havde interesse? Men også den uddannelsesmæssige baggrund til rent faktisk at kunne lave noget evalueringsarbejde. Det har en spredningseffekt ud på institutionerne, fordi de jo har meget kontakt til institutionerne, så det er en del af deres arbejde at tage det med ud.”

Samlet set vurderer projektleder, at den valgte organisering, der indeholder både eksterne evalueringer og kurser i dokumentation i egen praksis, har betydning for etableringen af den ønskede evaluering- og dokumentationskultur i forvaltning og på institutions-/enhedsniveau.

En diskussion af arbejdsgruppens organisering og vilkår ville dog være påkrævet, hvis ikke strukturreformen havde ændret fremtiden:

”Jeg tænker på at det tager lang tid at udvikle en kultur. Det er meget synligt for mig, at sådan en funktion her lidt på en måde er en blindtarm i forvaltningen, det er ikke en almindelig forvaltningsopgave, kan man sige. Det er en anderledes opgave, end man er vant til, så på den måde bliver det lidt sådan noget projektarbejde. Selv om der er interesse for det, engagement i det, så adskiller det sig stadig fra det arbejde, der i øvrigt bliver lavet i forvaltningen, og på den led tror jeg, det tager lang tid at få udviklet den her kultur. Jeg kan sagtens forestille mig, at hvis ikke amterne lukkede, så kunne man arbejde med at udvikle en egentlig enhed.”

Projektleder kunne se en yderligere formalisering af arbejdsgruppens organisering som en mulighed for at skabe en egentlig enhed i forvaltningen, idet hun har en oplevelse af, at dokumentationsarbejdet under de nuværende vilkår er noget den enkelte må ”stjæle tiden til”, fordi det ikke er formaliseret i væsentlig grad.

2) Synlighed i forvaltningen og på enhedsniveau

Vedrørende forvaltningsniveau

Beslutningen om at *forankre* projektleder i Budget og Plan, men gøre projektlederfunktionen *tværgående* i de tre driftskontorer, vurderes rigtig, fordi det har skabt synlighed omkring projektleder i alle tre driftskontorer. Her har det også gavnnet, at hun har skiftet kontor og etage efter en periode og dermed været fysisk placeret ved hvert af de tre driftskontorer, hvor der har været imødekommenhed og stor interesse for projektleders arbejde. De udsendte nyhedsbreve giver anledning til en skærpelse af interessen.

Dog er hendes oplevelse også, at der er størst interesse hos de personer, der i forvejen har kendskab til og viden om dokumentations- og evalueringsarbejdet. Dette tror projektleder, at der kunne kompenseres for ved at informere mere kontinuert om arbejdsgruppens resultater m.m. på f.eks. kontorenes personalemøder. Det skal ses i forlængelse af ønsket om en formalisering af arbejdsgruppen, der herved får karakter af en enhed i forvaltningen:

Vedrørende enhederne

Det er projektleders opfattelse, at hendes funktion er kendt på enhederne. Kendskabet stammer bl.a. fra nyhedsbrevene, fra kurset "Dokumentation i egen praksis", fra de eksterne evalueringer, som nogle enheder har fået lavet via arbejdsgruppen og projektleder og fra, at fagkonsulenterne har gjort opmærksom på projektleders eksistens ved givne lejligheder.

Dog er der stor forskel på, hvor meget de enkelte enheder forholder sig til muligheden for at få hjælp til at komme i gang med dokumentation:

"Det [at være synlig på enhederne] er noget man skal være opmærksom på hele tiden. Og i virkeligheden er det noget jeg kan mærke, jeg bruger mindre tid på nu, fordi vi alle er i gang med alle de evalueringer, og de trækker ligesom tænder ud i en anden retning, ikke? Men folk får så mange informationer hele tiden, og den her strukturreform kræver enormt meget af institutionerne [...] Så det er en balance imellem at informere og så ikke overdænge folk. Så måske skulle jeg, ligesom i starten, tage med ud på ledelsesmøder en gang i mellem og informere kort, bare et kvarters tid om: Hvad foregår der."

Projektleder har været synlig på forskellig måde på de enkelte enheder. Nogle har fået lavet eksterne evalueringer, mens andre har deltaget i kurserne. Endelig er der enheder, som ikke har været aktive i forhold til projektvejleder, hvorfor det er vanskeligt for hende at vurdere graden af synlighed disse steder.

I forhold til eksterne evalueringer har hun oplevet en klar forskel på, hvor især psykiatrien har meget større tradition for at få foretaget evalueringer, end de andre områder. Hun formoder, at hun hurtigere er blevet synlig her, ligesom forankringen af en dokumentationskultur formodes at ske hurtigere her. Dog mærker hun generelt tydeligt en øget interesse for at få foretaget evalueringer, hvilket antallet af anmodninger også bekræfter.

Interessen for at deltage i kurserne er stor og jævnt fordelt på de tre forvaltnings enheder. Dog er man også her i konkurrence med andre vigtige opgaver, bl.a. har nogle kursister stoppet kursusdeltagelse pga. tidspres.

3) Projektleders rolle og betydning

I den første periode var projektleders rolle meget udadrettet med en del tid på at yde konsulentbistand og sparring i forhold til de enkelte enheder. Det har betydet en høj grad af synlighed og været væsentligt for forankring af dokumentationskulturen.

I sidste del af sin ansættelsesperiode oplever hun i højere grad sin funktion som evaluator, som tovholder og sparringspartner på arbejdsgruppens andre evalueringer og som kursusansvarlig. Det er en vigtig og nødvendig funktion for det sociale arbejdes udvikling. Imidlertid tror projektleder, at en vekselvirkning mellem dette og prioriteringen af stor synlighed på enhederne ville blive nødvendig, hvis projektet skulle fortsætte.

Endelig oplever projektleder et dilemma i at have langt mindre føling med, hvad der foregår, i takt med at evalueringsarbejdet er spredt mere ud. Det er i sig selv positivt, fordi det afspejler en forankring, men dilemmaet er, at hun, samtidig med at hun oplever mindre føling med evalueringerne, skal kunne give kvalificeret faglig sparring.

4) Relevans

Projektvejleder oplever, at både projektet og hendes egen funktion er særdeles relevant, set i lyset af, at Social- og Psykiatريفorvaltningen bevidst har valgt at indføre dokumentation og evaluering som et udviklingsredskab. Hendes funktion er at styre processen, hvilket ikke kunne ske gennem f.eks. et konsulentfirma bestilt til at udføre evalueringer.

I forhold til enhederne oplever hun også sin funktion som særdeles relevant, og at hun gennem tilbud om sparring, kurser og udførelse af evalueringer har været med til at give enhederne et grundliggende redskab til også selv at kunne tage vare på praksisdokumentationen.

Konklusion og perspektivering

Overvejende har projektet været præget af en god organisering, været godt modtaget og implementeret på enhederne, med stor tilfredshed hos kursUSDeltagerne, på trods af indtrufne justeringer som følge af bl.a. strukturreformen. Fire hovedkonklusioner kan uddrages af projektet til fremtidig brug.

Evalueringskulturen er indstiftet...

Fordi der trods forskellige grader af tilfredshed hos kursUSDeltagerne med det konkrete forløb er blevet indstiftet en *større lyst/inspiration* til at arbejde videre med dokumentation i egen praksis, hvorfor projektets forankring og evne til at "leve videre" ude i enhederne kan siges at være stor. Ligeledes er kulturen omkring evaluering blevet mere spredt ud til alle driftskontorer, end det var tilfældet tidligere.

...men ikke forankret. Ledelsesmæssig opbakning skal sikre ressourcer til, sammenhæng i og forankring af evalueringskulturen

Den ledelsesmæssige forankring skal styrkes ved fremtidige, lignende projekter, idet resourceallokeringen skal være på plads, så opgaven ikke bliver noget, hver enkelt skal finde tid til i den daglige drift/praksis. Dette er en forudsætning, hvis der på længere sigt skal skabes et egentlig fagligt miljø omkring evaluering og dokumentation i en organisation, frem for at det er projektorienteret arbejde.

Organiseringsformen har understøttet projektet internt (i forvaltningen) og eksternt (i enhederne)

Fordi den valgte organiseringsform har været hensigtsmæssig, med:

- En **projektleder**, især ud fra vægtningen af dennes indledende *høje synlighed* (indledningsvis en stor synlighed over for/på enhederne, og tilmed, ved at skifte kontor, også med henblik på den interne synlighed på forvaltningens kontorer), og efterhånden en mere tilbagetrukket rolle som *evaluator, sparringspartner og tovholder*. Både projektleders synlighed og tovholderfunktion har været med til at få projektet udbredt
- En **arbejdsgruppe**, der har koordineret på tværs af kontorerne og fungeret som sparring for projektleder.

Generelt oplever medarbejderne, at projektet er lykkedes, men kommunalreformen ses af naturlige årsager som en blokering for, at kulturen kan implementeres yderligere i den nuværende organisation.

Forskelle på resultaterne mellem driftskontorerne

Der har været synlige forskelle på projektets forankring/succes driftskontorerne imellem, idet Psykiatri-kontoret allerede inden projektets start havde en større tradition for evaluering/dokumentation. Kontorerne har ikke prioriteret opgaven ligeligt. Denne forskel går igen hos kursUSDeltagerne, hvor deltagerne fra Psykiatri-området har haft den største tilfredshed.

Perspektiver

Hvis Viborg Amt havde fortsat, havde projektets erfaringer kunnet videreudnyttes direkte via f.eks. netværksdannelse i forskellige regi; den valgte organiseringsform havde kunnet videreudvikles/finpudses inden for den eksisterende struktur.

Med strukturreformen bæres erfaringerne videre ad primært to kanaler:

- *Personbårne* erfaringer, idet ledere/medarbejdere på forvaltninger og enheder – foruden arbejdsgruppen selv – der har været direkte eller indirekte involveret i projektet, arbejder videre andre steder/under andre organisationsformer

- Inspiration via *skriftligt materiale*, f.eks. nærværende rapport (→ se liste over øvrigt materiale, også fra evalueringer, inkl. trykt og webmateriale, i afsnittet Evaluering af projektets fokusområder).

Der kan bygges videre på de indsamlede erfaringer i forbindelse med fremtidige overvejelser om organisering af lignende projekter, og om hvorledes medarbejdere ude i praksis kan inddrage dokumentation, evaluering og kvalitetsudvikling som et praktisk, brugbart redskab i det daglige arbejde.

Bilag 1: Notat om praksisforskning i Socialforvaltningen

ETABLERING AF EN TVÆRGÅENDE VIDENS- OG DOKUMENTATIONSENHED I VIBORG AMTS SOCIALFORVALTNING^(*)

VIDEN I PRAKSIS

I NETVÆRK

Notat udarbejdet af cand.scient.soc. Vagn Mastrup og cand.mag., ph.d. Nils C. Jensen, Socialforvaltningen i Viborg Amt
April 2004

- BAGGRUND -

En samtidsdiagnose

– nye udfordringer til den offentlige forvaltning og service -
et svar; evidensbaseret praksis

Et øget samfundsmæssigt krav til kvalitet i de offentlige serviceydelser, kombineret med forventninger om dokumentation for kvaliteten i ydelserne. Krav, der artikuleres af befolkningen som sådan, men i høj grad af brugere og pårørende, samt de lokale og centrale politiske niveauer. Der er absolut intet, der taler for, at kravene vil mindskes fremover. Direktionen i Viborg Amt har taget konsekvensen af dette og formuleret et ønske om, at der tænkes tværgående, og at der er fokus på dokumentation af amtets ydelser til borgerne.

I et bredere samfundsmæssigt perspektiv kan man forklare det øgede fokus på dokumentation på baggrund af den engelske sociolog Anthony Giddens' samtidsdiagnose (Giddens, 1994).

“Refleksivitet i det moderne samfund består i, at sociale praksiser konstant undersøges og omformes i lyset af indstrømmende informationer om de samme praksiser, og at deres karakter således ændres grundlæggende”...“Moderniteten konstitueres i og gennem refleksivt anvendt viden, men lighedstegnet mellem viden og sikkerhed har vist sig at være en misforståelse. Vi befinder os i en verden, som grundlæggende konstitueres gennem refleksivt anvendt viden, men det er samtidig en verden, hvor vi aldrig kan være sikre på, at et givent element af denne viden ikke før eller senere revideres.” (Giddens 2002)

I den refleksive modernitet har vi i en vis forstand mistet fremtidstroen. Vi lever om noget i et risikosamfund (Ulrich Beck 1999). Vi har ikke længere den store tiltro til omfattende rationelle planer, og der er en fornemmelse af, at man ikke kan forvente, at noget “center” (Luhmann) i et samfund eller en organisation repræsenterer helheden og har kontrol over, hvad der foregår. På grund af svækkelsen af “de store fortællinger”, der tidligere har været styrende, er man i den refleksive modernitet kronisk i tvivl om, hvorvidt man nu gør tingene godt nok. Tvivl, usikkerhed, mistillid og kritik er blevet et eksistentielt grundvilkår for individer og organisationer. Dokumentation bliver et udtryk for tidsånden i den refleksive modernitet. Dokumentation udgør i dette perspektiv organisationernes forsøg på at imødegå usikkerhed, mindske kritik samt opnå legitimitet og koordinering gennem løbende feedback, selviagttagelse og selvkorrektion (Reeh, 2002).

(*): *Forvaltningens navn er efter dette notats oprindelige udarbejdelse blevet ændret til Social- og Psykiatريفorvaltningen.*

På et mere konkret forvaltningsmæssigt niveau er det karakteristisk, at de bærende værdier i den offentlige forvaltning og i servicetilbuddene som oftest har faglige og teknokratiske værdier som fundament for definering af behov, mål og kvalitet i forhold til brugere af de offentlige ydelser.

Der er tradition for, at det har været professionel indflydelse, styring og udvikling af serviceydelserne og bestemte fagligheder i den offentlige service, som kommer til at bestemme det faglige indhold, og som afstemmes med det politiske niveau. Man er på denne måde (på godt og ondt) selv med til at fastlægge mål, og dermed også med til at kontrollere sig selv inden for sine fagmonopol(er). Med fagprofessionelle ledere kommer professionerne også til at lede sig selv, man har kontrol over midler og metoder, der er intern kontrol og kollegial supervision. Men hele denne struktur har længe været under forandring.

Den stigende decentralisering af opgaver medfører, at de afstukne politikker mere og mere overlades til udførelse af frontmedarbejdere, som udmønter den sociale indsats inden for rammer, afstukket af administrationen og afstemt med det politiske niveau. (Lipsky, 1980).

Samtidig med decentraliseringen og delegeringen af opgaverne er der forståeligt nok et politisk krav om indsigt og viden om, hvordan ressourcer anvendes, og hvilke serviceydelser der leveres.

Der er øget brugerinvolvering i form af brugerråd, bestyrelser og brugerorganer, som langt hen ad vejen er blevet politikernes allierede i fastsættelsen og kontrollen af de sociale mål. Borgerrollen er ændret og er blevet mere udfarende og stiller krav til udmøntningen af de offentlige ydelser og skal involveres og sidde med, hvor beslutningerne tages. Borgerrollen er især ændret i forhold til det indhold, der ydes i det yderste led af driftsområdet.

Fra ca. 1995 er der indført nye styringsinstrumenter i form af målstyring, kvalitetsstyring, kontrakter, virksomhedsplaner og resultatenheder (dokumentation af, hvad man laver). Der er på det seneste lovgivet om kvalitetsstandarder og servicedeclarationer (oplysning til borgeren), og der gennemføres flere og flere borger- og brugerundersøgelser (måske kan borgeren selv fremsige sine ønsker, og de professionelle har ikke været vant til at redegøre for, hvad man egentlig lavede, men lukkede sig om deres egen faglighed).

De faglige roller udfordres således omkring faglighed og viden. For det første til kravet om at indgå i dialog med borgeren om ydelser og afpasse indsatsen efter den enkeltes ønsker og behov. For det andet til kravet om dokumentation af indsatsen jf. lovgivning på området (planer og serviceskema). For det tredje over for administration og politikere, som vil vide mere om, hvad de økonomiske midler bruges til, og hvilken indsats der virker. Endelig udfordres fagligheden med krav om en bredere social- og helhedsorienteret viden hos medarbejderne, og det er generelt vanskeligere at opretholde lukket viden og anvendelse.

Den større politiske styring af principper (metoder og midler, værdier og mål), og kontrol med implementering (opfyldes målene, tilbagemelding – hvad kommer der ud af indsatsen?), indebærer, at der er behov for indførelse af mere systematiske metoder i evaluering og dokumentation af den sociale indsats. Også ud fra et læringsperspektiv (hvad virker, og hvad virker ikke) og ud fra et vidensdelingsperspektiv er der et generelt behov for mere systematik, dvs. implementering af en metodekultur i den daglige praksis hos frontmedarbejderne.

I teorier om produktivitet og effektivitet, som anvendes inden for den private sektor, er produktivitet en betegnelse for forholdet mellem produkt (output) og de ressourcer, der er med-

gået til at frembringe produktet (input). Forstået på den måde kan begrebet uden videre anvendes på den offentlige sektor med det forbehold, at det kan være vanskeligt at måle output fra offentlige institutioner og tilbud. Hvis vi skal tale om effektivitet i den offentlige sektor, må vi inddrage og synliggøre den måde, målene bliver omsat i praksis.

Den offentlige forvaltning producerer ydelser, som har en brugsværdi for modtageren. Den offentlige sektor kan ikke hente sine mål på markedet, men må hente den via en politisk/administrativ proces, hvor det er denne proces' evne til at afveje hvilke af borgernes behov, der skal tilgodeses, og hvilke der ikke skal. Hvis denne proces i sig selv ikke er effektiv mht. registrering og afvejning af behov, kan forvaltningen aldrig selv blive effektiv.

Afgørende for den offentlige sektors effektivitet er derfor ikke de mål, den selv fastsætter, men den virkning og forbedring, målene har på forholdene uden for den offentlige sektor. Den offentlige sektor er ikke til for sig selv, men er til for andre. Effektivitet må derfor måles indirekte ved at inddrage forvaltningens effekter i forhold til borgernes behov (borgere, familier og virksomhederne).

Et resultat er stigende krav om en videnbaseret og dokumenteret praksis. Socialministeriet er f.eks. kommet med et omfattende oplæg om evaluering af den sociale lovgivnings effekt. Ønsket om øget viden kommer også fra praksis, men der er ikke tradition eller kultur for skriftliggørelse og systematik. Ofte er praksis baseret på erfaringer, som ikke er tilgængelige og ikke kommunikerede, ikke sprogliggjort.

Den etablerede forskning kan bidrage til forståelse af praksis, men har ikke praktikerens daglige problemer tæt inde på livet. Omvendt kan forskning, der benytter anerkendte metoder, med sin distance til genstandsfeltet forklare sociale fænomener på et mere generelt niveau og dermed være med til at sætte fokus på områder eller generelle temaer, som må udvikles. Grundforskning og sektorforskning har imidlertid (oftest) ikke den sociale praktikers situation og problemfelter som genstandsfelt, og den vil derfor (oftest) ikke være i stand til at formulere de gode temaer eller forskningsspørgsmål, som kan bidrage til udvikling af den sociale indsats i praksis. På den måde tænker vi, at "de to verdener" kan berige hinanden.

- EN TVÆRGÅENDE VIDENS- OG DOKUMENTATIONSENHED I VIBORG AMT -

På baggrund af ovenstående påtænkes etableret en tværgående videns- og dokumentationsenhed. En enhed, der kan imødekomme behovet for en tværgående vidensopsamling i socialforvaltningen og tilhørende enheder, og som på kvalificeret vis kan imødekomme behovet for kvalitet i socialforvaltningens forskellige typer af ydelser til borgerne og tilvejebringe den fornødne dokumentation for ydelsernes kvalitet. Den enkelte enhed i socialforvaltningen vil typisk tænke ud fra, og være motiveret af, en egen interesse i et projekt, det er forståeligt nok, det er det, der udgør det altafgørende drivstof. Projektet skal højde for dette, men skal samtidig fremme det tværgående arbejde ud fra en helhedsorientering.

Dokumentationsenheden etableres som et tidsbegrænset projekt med en løbetid på minimum to år. Projektet ledes af en projektleder (case manager). Dennes kvalifikationer og funktioner vil blive beskrevet efterfølgende. Projektlederen referer til kontorchefgruppen eller én af dem udpeget kontorchef. Vi har ikke i dette notat taget stilling til den formelle organisatoriske indplacering af projektlederen.

- FORMÅL -

At udvikle, understøtte og styrke dokumentationsarbejdet i socialforvaltningens forskellige driftsenheder og kontorer. Der er en forventning om, at etableringen af en dokumentationsenhed kan sikre en mere hensigtsmæssig udnyttelse af den samlede vidensmængde i organisationen og ikke mindst kan medvirke til etablering af en egentlig dokumentationskultur i amtets socialforvaltning og tilhørende enheder. Det er endelig en grundlæggende antagelse bag projektet, at lokalt produceret viden i højere grad forankres lokalt og dermed får større betydning for brugere og medarbejdere. Med andre ord, at man oplever et reelt ejerskab til den producerede viden. Et sigte med projektet er at styrke såvel den individuelle som den organisatoriske læring. Endelig skal projektet sikre anvendelse af anerkendte metoder til vidensproduktion og arbejde med metodeudvikling, herunder udvikling og implementering af IT-baserede løsninger. IT-baserede løsninger anvendes allerede i en vis udstrækning i forbindelse med dokumentation.

- FORUDSÆTNINGER -

“Teoretikere peger på, at forudsætningen for opbygning af evalueringskapacitet er en bevidsthed om behovet for evaluering og et engagement i rutinemæssig gennemførelse af evaluering. I organisationer, hvor der ikke i forvejen hersker en sådan, vil en væsentlig dimension i evalueringskapacitetsopbygningen være kulturelle forandringer. Ved kultur forstås her de sociale processer, der i organisationen er meningsbærende for handlingsnormer” (Hatch, 2002.)

At nærværende oplæg er blevet til, må ses som et synligt tegn på, at der i vores organisation er en bevidsthed om behovet for dokumentation i form af evaluering og kvalitetsudvikling. Det projekt, der beskrives her, er samtidig tænkt at have en kulturforændrende mission. Vi har tidligere i nærværende notat været inde på den kulturelle dimensions afgørende betydning. At dokumentation og vidensproduktion går fra “at være noget, der skal overstås” til at blive en integreret, ønskværdig og prisværdig aktivitet i socialforvaltningens enheder.

- PROJEKTLEDER (CASEMANAGER) -

Det er et kvalifikationskrav til projektlederen, at vedkommende har en forskeruddannelse og praktisk erfaring med gennemførelse af forsknings-, evaluerings- og kvalitetsudviklingsprojekter. Personen skal have indgående kendskab til videnproduktionens forskellige faser, fra problemformulering til formidling.

Projektlederen er ikke en del af praksisfeltet. Al erfaring viser, at det kan være særdeles vanskeligt, som en del af et praksisfelt, at opretholde den nødvendige distance til feltet. Sociale fænomener er altid iagttaget fra en bestemt position, eller sagt med andre ord: Det er vanskeligt at se sig selv i nakken. I den sammenhæng skal projektlederen fungere som et spejl, som praktikerne kan spejle sig i og blive klar på egne blinde pletter.

Projektlederen skal initiere udviklings-, kvalitetsudviklings- og evalueringsprojekter inden for de forskellige enheder i Viborg Amts socialforvaltning. Fundraising vil være en del af opgaven

Projektlederen skal bistå de enkelte projekter med teoretisk og metodisk vejledning i forbindelse med gennemførelse af de forskellige projekter. Projektlederen vil have en meget væ-

sentlig funktion i forhold til at hjælpe med at designe velafgrænsede og dermed praktisk gennemførlige projekter.

Projektlederen skal arrangere seminarer og temadage for praktikere, der aktuelt er involveret i vidensproduktion eller står for at skulle påbegynde et projekt.

Projektlederen skal fungere som “forbindelsesofficer” mellem praktikere der er involveret i vidensproduktion og som “forbindelsesofficer” til beslægtede initiativer og etablerede forsknings-, evaluerings- og kvalitetsudviklingsmiljøer, nationale såvel som internationale.

Projektlederen skal være gennemgående underviser og koordinator på planlagt uddannelsesforløb i “Dokumentation: kvalitetsudvikling og evaluering” for medarbejdere i forvaltningens forskellige enheder. Vi forudsætter en høj grad af involvering af ressourcepersoner fra forvaltningen i forbindelse med afvikling af forløbet.

- INTERNE OG EKSTERNE SAMARBEJDSFLADER -

Det forudsættes, at videns- og dokumentationsenheden har et tæt samarbejde med uddannelsesfunktioner i amtets socialforvaltning. Efteruddannelse udgør en meget væsentligt understøttende funktion i forhold til dokumentationsenhedens øvrige initiativer. Forslag til et sådant understøttende uddannelsesforløb er under udarbejdelse. Hertil kommer en lang række af interne og eksterne samarbejdspartnere. Her tænkes eksempelvis på den indgåede samarbejdsaftale med Ringkøbing Amt og JYFE.

- INTERNE OG EKSTERNE RESSOURCEPERSONER -

Interne ressourcepersoner vil være ansatte i de enkelte kontorer. Ved en intern ressourceperson forstås en medarbejder i forvaltningen, der besidder de nødvendige metodiske og teoretiske kvalifikationer, der kvalificerer vedkommende til f.eks. at fungere som vejleder/sparringspartner på evaluerings-, kvalitetsudviklings- og eventuelt praksisforskningsprojekter. Vi skelner mellem interne og eksterne ressourcepersoner. Interne er ansatte i forvaltningen. Eksterne er ansatte i forvaltningens forskellige enheder.

Ressourcepersoner i forvaltningen er medarbejdere, som har en faglig interesse for udvikling af evaluerings- og dokumentationsmetoder i forvaltningen og i driftsenhederne. Det kan være medarbejdere, som tidligere har arbejdet med evaluering og dokumentation eller som har et projekt, de ønsker at undersøge nærmere. Det kan også være medarbejdere i forvaltningen, som har en uddannelsesmæssig baggrund for at indgå i evaluering og dokumentation eller som arbejder i funktioner, hvor evaluering og dokumentation vil være hensigtsmæssigt som arbejdsform; f.eks. ved implementering af nye sociale målsætninger, udviklingsprojekter o.l.

Det forventes, at ressourcepersonerne indgår i en tværgående videns- og dokumentationsenhed i forvaltningen. Videns- og dokumentationsenheden ledes af en projektleder (case manager). Videns- og dokumentationsenheden skal koordinere projekter og aktiviteter i praksisfeltet. Enheden skal være omdrejningspunkt for udvikling af og implementering af metoder og være fagligt vidensnetværk og fora for metode- og teoridiskussioner.

Ressourcepersonerne er netværks- og kontaktpersoner til praksisfeltet. De har en koordinerende og rådgivende vidensfunktion til feltet og er garant for, at evaluerings- og dokumentationsarbejdet gennemføres ud fra de metoder, som videns- og dokumentationsenheden har besluttet; dvs. sikring af validitet i dataindsamlingen. Ressourcepersonerne kan medvirke til,

at den indsamlede empiri genereres og benyttes i et fælles forskningstema i forvaltningen. Ressourcepersonerne kan indgå i landsdækkende vidensnetværk.

De eksterne ressourcepersoner gennemgår et kursus- og uddannelsesforløb, som kvalificerer dem til rådgivende og vejledende funktioner i dokumentation og evaluering i praksisfeltet, under vejledning af projektleder og funderet i videns- og dokumentationsenheden i forvaltningen. Et koncept for et uddannelsesforløb er designet og vil blive udbudt til efteråret 2004.

En tredje kategori af ressourcepersoner kunne eksempelvis være praktikanter fra sociologi ved AAU. En praktikperiode har et semesters varighed (3-4 mdr.) (sidstnævnte kræver dog vejledning af forskningsmæssigt kvalificeret vejleder, idet der er tale om en del af et uddannelsesforløb). Endelig vil det være en mulighed at udbyde konkrete projekter gennem "Vidensbutikken" ved AAU.

- NYHEDSBREV -

Der udgives i forbindelse med projektet et nyhedsbrev, der ud over at sikre en tværgående formidling af resultater fra afsluttede projekter kan informere om påtænkte/igangværende projekter. Nyhedsbrevet vil også bringe indlæg af generel karakter om vidensproduktion.

- IGANGSÆTNING OG IMPLEMENTERING -

Projektet påtænkes sat i gang efteråret 2004. Der vil blive startet op med et længerevarende modul opbygget om uddannelsesforløb i kvalitetsudvikling, evaluering og praksisforskning. Uddannelsesforløbet tænkes udbudt på tværs af de forskellige driftsområder. Ambitionen er at uddanne et antal ressourcepersoner i forvaltningens enheder, der kan understøtte den lokale vidensproduktion og forestår konkrete projekter. Det er tanken, at deltagerne i uddannelsesforløbet skal arbejde med egne konkrete projekter.

- OM UDVIKLINGSARBEJDE, KVALITETSUDVIKLING, EVALUERING OG FORSKNING. VIDENSPRODUKTION PÅ ET KONTINUUM -

At dømme ud fra fremstillingen kunne man forledes til at tro, at der er tale om et hierarki, hvor forskning er det fornemste, og udviklingsarbejde er mindst fornemt. Det har ikke været hensigten, og det er slet ikke meningen. Der er tale om former for vidensproduktion, der tjener forskellige formål. Og det er det vigtigt at være klar på. Der er i højere grad tale om et kontinuum, med flydende overgange mellem de forskellige former for vidensproduktion.

- UDVIKLINGSARBEJDE -

- Interessen udspringer af praksis
- Feltet er et praksisfelt
- Intentionen er den bevidste forandring af praksis
- Den viden, der produceres, er praksisnær og skal have stor brugsværdi
- Systematisk erfaringsopsamling og evaluering
- Teoretisk analyse og begrebsætning
- Formidling med en generalisering af resultaterne
(Christensen, Larsen og Swattz, 1994 samt Rokkjær, 1995)

- KVALITETSUDVIKLING, KVALITETSSIKRING -

Mainz definerer kvalitet som en egenskab, en ydelse eller et produkt kan have i forskellige grader. Begrebet kan ifølge Mainz betragtes som et udtryk for graden af målopfyldelse. Mainz har empirisk arbejdet inden for sundhedsvæsenet, men definitionen af kvalitet og kvalitetsudvikling er blevet overført til og anvendt på andre områder. Stadigvæk ifølge Mainz vedrører kvaliteten af sundhedsvæsenets ydelser:

- De teknisk faglige kerneydelser
- Det interpersonelle samspil mellem patienten og sundhedspersonalet
- Organisationen af sundhedsvæsenets ydelser.

Kvalitetsudvikling kan på denne baggrund defineres som en dynamisk proces, der har til formål systematisk at fremme kvaliteten af sundhedsvæsenets ydelser på grundlag af den eksisterende viden. Ovenstående kan også sammenfattes i en bestræbelse på at bestemme "den gode praksis", som må inkludere: faglig kvalitet, brugeroplevet kvalitet og organisatorisk kvalitet. Kvalitetsudvikling kan betjene sig af forskellige tilgange såsom kvalitetscirklen og audit.

- EVALUERING -

Albæk og Rieper, 2001 definerer evaluering bredt som: systematisk indsamling af viden om gennemførelse og virkninger af offentlige indsatser ud fra eksplicite vurderingskriterier og med henblik på praktisk anvendelse.

Mehlbye m.fl., 1993 siger om evaluering: Evaluering er en systematisk vidensindsamling om mere komplekse igangværende eller afsluttede indsatser, hvis målopfyldelse og kvalitet ikke umiddelbart kan vurderes, og hvor der er behov for en dyberegående vurdering af indsatsen ud fra bestemte standarder og kriterier, som kan være defineret ud fra indsatsens egne mål eller fra andres, f.eks. brugernes. Arbejdet tilrettelægges med henblik på senere praktisk udnyttelse.

Evaluering er en form for vidensindsamling, der tilsigtes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer (Vedung, p. 3). Krogstrup (2003) tager udgangspunkt i Vedungs definition og siger videre: At evalueringen er systematisk og tilbageskuende indikerer, at der er tale om en vurdering af en allerede gennemført indsats på baggrund af en systematisk dataindsamling. En helt central problemstilling i al evaluering er spørgsmålet om, hvilke kriterier der skal/bør ligge til grund for vurderingen.

Evaluering har således tydeligt et umiddelbart anvendelsessigte på linie med kvalitetsudvikling. Netop i modsætning til forskning, som ikke nødvendigvis skal "spille en rolle i praktiske handlingssituationer" eller har et umiddelbart anvendelsessigte. Nu gør det ikke noget, om det bliver resultatet, men det er ikke kravet.

- FORSKNING OG PRAKSISFORSKNING -

- Ikke nødvendigvis forpligtet på nogen form for anvendelighed (skelne mellem grundforskning og anvendt forskning)

- En type virksomhed, der først og fremmest skal skaffe ny viden på en systematisk måde
- Anvendelse af alment anerkendte metoder til indsamling af data, analyse, generalisering og validering
- EksPLICIT beskrivelse af teoriudvikling og metodevalg
- Praksisforskning (ikke f.eks. forskning i socialt arbejde (praksis) eller andre former for praksis, men det fænomen, hvor praktikere forsker i egen praksis (Knud Ramian, Ole Dreier m.fl.).

Praksisforskning i denne betydning er praksisnær og forventes at have stor umiddelbar brugsværdi eller anvendelighed i forhold til praksis. Det er ikke helt enkelt at afgrænse praksisforskning i forhold til udviklingsarbejde, kvalitetsudvikling og evaluering. Projekter, der går under betegnelsen praksisforskning, kunne med lige så stor ret være rubriceret under kategorierne kvalitetsudvikling og evaluering. Knud Ramian (2000) Center for evaluering, Psykiatrien i Århus Amt repræsenterer ét syn på begrebet. Et andet syn i en dansk sammenhæng er formuleret og praktiseret af Ole Dreier samt medarbejdere ved "Forskningscentret Sundhed, Menneske og Kultur" ved Århus Universitet.

Ramian er i en artikel selv inde på den forskellige brug af begrebet, men i denne sammenhæng betyder det forskning gennemført af praktikere i forbindelse med deres daglige arbejde. Praksisforskning er et internationalt fænomen med flere betegnelser: Practitioner research, practice research, real world research. Praksisforskning gennemføres af praktikere og retter sig mod de komplekse fænomener, som praktikerne i socialt arbejde møder i sin hverdag. Praksisforskning er præget af det, vi kalder "videnskabende aktiviteter" med det formål at skabe "erkendelse" – dvs. generere viden, der har en sproglig form, og som kan kommunikeres undersøgelses yderligere. Praksisforskning anvender almindelige anerkendte forskningsmetoder, men er naturligvis begrænset af de muligheder og begrænsninger, som arbejdet i praksis giver.

Vi har, i ovenstående, bevidst valgt et "helikopterperspektiv". Hvis vi i stedet havde valgt et "frøperspektiv" på eksempelvis evaluering (eller for den sags skyld kvalitetsudvikling), ville vi kunne identificere flere forskellige modeller og former for evaluering og kvalitetsudvikling. De forskellige evalueringsmodeller ville så spænde fra selvevaluering til forskningsbaseret evaluering, hvor evaluering så at sige smelter sammen med forskning. På samme måde ville vi også ved en fokusering på kvalitetsudvikling kunne identificere forskellige modeller. Vi kan med andre ord tale om et kontinuum inden for den enkelte kategori af vidensproduktion og et kontinuum, hvis vi ser på tværs.

- ANVENDELIGHED OG SANDHED -

Viden, der produceres i udviklingsarbejde, kvalitetsudvikling, evaluering og praksisforskning, vurderes almindeligvis i forhold til dens anvendelighed. Den viden, der produceres i traditionel forskning, vurderes almindeligvis i forhold til dens sandhed. Dette sandhedsbegreb er dog i de senere år blevet sat til diskussion og blevet problematiseret, specielt, når der er tale om et absolut sandhedsbegreb. Det er sat til diskussion af postmoderne pragmatikere som f.eks. Richard Rorty (1979), der betragter videnskaberne som systemer af skematiske arbejdshypoteser, der sætter mennesket bedre i stand til at håndtere naturen og virkeligheden. Men også teoretikere, der tager afsæt i forskellige former for socialkonstruktivistiske og diskursanalytiske tilgange (Berger og Luckmann m.fl.), diskuterer sandhedsbegrebet.

Uanset hvilken form for vidensproducerende aktivitet, der er på tale, er der krav om anvendelse af anerkendte metoder, krav om systematisk dataindsamling og databearbejdning. Det turde være selvindlysende, men er det absolut ikke altid.

- ORGANISERING I NETVÆRK -

Deltagerne i praksisforskning forankres i faglige netværk, og det vil være en god ide med fælles kendte metoder. Desuden kan et fælles tema på tværs af faglige netværk og organisationer formuleres, som har relevans og aktualitet. Et eksempel kunne her være "Mødet med borgeren". Temaet retter sig mod problemer i praktikernes hverdag, og mod interesse og ejerskab i den lokale kontekst. Inden for rammerne af temaet udvikler de deltagende medarbejdere og enheder deres projekter. Metodefællesskab mellem projekterne betyder, at man kan lære af hinanden. Deltagerne gennemfører projekterne som en del af deres daglige arbejde, og projekterne kommer til at gå i takt, dvs. bevæger sig med stort set samme hastighed.

Netværksforankringen betyder også, at deltagerne indgår i forpligtende fællesskaber. Dermed får man ikke alene et fagligt og kollegialt netværk, men også en vis sikkerhed for, at opgaven ikke skubbes til side af hverdagens mange andre gøremål. Det vil også være en betingelse, at arbejdspladserne sørger for, at der er afsat den nødvendige tid og ressourcer, og at der er opbakning fra ledelsen. Til gengæld skal deltagerne forpligte sig til at investere tid, følge tidsrammer og det givne dokumentationskoncept. Det betyder også, at der er indlejret en forventning om en ledelsesmæssig accept og opbakning.

Praksisforskning i et fælles tema betyder, at man på et mere overordnet niveau kan generere viden og erfaringer. Der vil derved fremkomme store datamængder (empiri), som efterfølgende kan danne baggrund for egentlig forskning. Denne forskning kan ved sit omfang og betydning samt generering af data opnå en status, hvor det vil være muligt at hjem søge fonde og forskningsmidler, samt involvere uddannelsesinstitutioner, f.eks. CVU'er m.m. Et eksempel kunne være dagbogsprojekt i "projekt socialpsykiatrisk forskningsenhed". Den viden, der genereres igennem dette projekt, har en høj umiddelbar anvendelsesværdi for den enkelte enhed m.h.t. medarbejder- og organisationsudvikling. Den genererede viden kan herudover gøres til genstand for en egentlig forsknings- og teoribaseret analyse. Praksisbeskrivelser er en anden anvendt tilgang inden for såvel det psykiatriske som det pædagogiske område. En forudsætning for f.eks. at gøre pædagogers praksis til genstand for undersøgelse består i, at det pædagogiske hverdagsliv må omformes og transformeres til data-form (Madsen 1998).

- LITTERATUR -

- Krogstrup, Hanne Kathrine. Evalueringsmodeller- Evaluering på det sociale område. Systime. 2003.
- Jørgensen, Per, Mainz Jan, Rosenberg Raben. Psykiatri - Forskning, teknologivurdering og kvalitetsudvikling. Munksgaard. 2002.
- Mainz, Jan. Problemidentifikation og kvalitetsvurdering i sundhedsvæsenet. Munksgaard. 1996.
- Madsen, Bent et.al. Tæt på relationen. Betydningsdannelse i pædagogisk arbejde. Gyldendal. 1999.
- Jørgensen, Carsten René. Psykologien i senmoderniteten. Hans Reitzels forlag. 2002.
- Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas. Den samfundsskabte virkelighed. Lindhardt og Ringhof, 1983.

- Socialministeriet. Institut for Pensions- og Ældrepolitik. Metode til vurdering af god praksis på ældreområdet.
- Wenneberg, Søren Barlebo. Socialkonstruktivismen. Positioner, problemer og perspektiver. Samfundslitteratur. 2002.
- Jørgensen, Marianne Winther og Phillips, Louise. Diskursanalyse som teori og metode. Roskilde Universitetsforlag og Samfundslitteratur. 1999.
- Albæk, Erik. Fra sandhed til information. Evalueringsforskning i USA - før og nu. Akademisk forlag. 1988.
- Albæk, Erik og Rieper, Olaf. Evaluering i Danmark: Effektevaluering, monitorering og formativ evaluering, I: Dahler-Larsen, Peter og Krogstrup, Hanne Kathrine (Red.). Tendenser i evaluering. Odense Universitetsforlag. 2002.
- Mehlbye, Jill, Rieper, Olaf og Togeby Mikael. Håndbog i evaluering. AKF Forlaget. 1993.
- Uden for. Tidsskrift for praksis, udvikling og forskning i socialt arbejde 4. Årg. Nr. 7, 2003
- Ramian, Knud: Praksisforskning i Videnskabelige Netværk. www.ceps.suite.dk
- Vithner, Jonna m.fl. Praksisforskning. I; Tove Borg. Ulla Runge og Jytte Tjørnov (Red) Basisbog i ergoterapi. Aktivitet og deltagelse i hverdagslivet. Munksgaard.
- Lipsky, Michael. Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services. Russel Stage Foundation. 1980.
- Giddens, Anthony. Modernitetens konsekvenser. Hans Reitzels forlag. 1994
- Reeh, Jette. Evaluering i praksis. Metodeovervejelser - når krav om dokumentation og ønsker om faglig udvikling skal forenes. Forelæsning den 5. december 2002 ved IPFU Seminar på Kolding Pædagogseminarium.
- Beck, Ulrich. World Risk Society.

Bilag 2: Undersøgelsesspørgsmål for hele evalueringen af projekt ”Evaluering, Dokumentation og Kvalitetsudvikling”

Tema	Undersøgelsesspørgsmål	Datakilder/-informanter
Præstationsopgørelse/beskrivelse	Hvad er der foregået – har vi fået gang i det, vi ville (kurser, netværk, formidling, enhedernes projekter og evalueringer)	Alt skriftligt materiale på sagen Lisbeth Ørtenblad
Organiserings betydning: Internt i forvaltningen	Projektet synligt Betydning Den tværgående funktion Relevans	Fokusgruppe med 4 x 2 deltagere
Organiserings betydning: Eksternt på enhederne	Enheder, der ikke har deltaget i kurser: Projektet synligt Betydning Den tværgående funktion Relevans	Fokusgruppe ledere
Organiserings betydning internt på enhederne Kursernes betydning/udbytte	Enheder med egne projekter/deltaget i kurser (Bemærk, at de enheder, som har fået lavet eksterne evalueringer, ikke indgår i evalueringen, fordi det ikke adskiller sig fra andre købte evalueringer): Hvilken betydning har projekterne på enhederne haft – for deltagerne, for lederne, for kollegaer/brugere: Hvor kom ønsket til at deltage fra? Relevans Metoder Brugbarhed/værktøjskasse Flyttet noget i praksis Betydning for tilgangen til problematikker i hverdagen Betydning/fylde i enheden	Der udvælges 3 enheder, som har lavet egne projekter, 1 fra det korte kursus og 2 fra det lange kursus. Der laves 3 fokusgruppeinterview med: kursister med 3 projekter 2 x 3 kollegaer til kursister 3 ledere
Organiserings betydning	Projektleders betydning/rolle	Alle tidligere nævnte informanter evt. undtaget kollegaer på enhederne Interview med projektleder
Organiserings betydning	Arbejdsgruppens betydning set i forhold til: den tværgående funktion kendskab i organisationen implementering	Alle informanter nævnt ovenfor Arbejdsgruppen skal ikke interviewes – dens hypoteser er beskrevet i projektbeskrivelsen og i programteorien.
Projektets erfaringer	Hvad er lykkedes i projektet Projektets succes Hvilke vanskeligheder er projekter stødt på set ift.	Alle informanter Arbejdsgruppen laver via en

	aktiviteter, formidling, kendskab og ressourcer	brainstorm statements på: succeser og vanskeligheder
Etiske vanskeligheder med undersøgelser i egen praksis	Hvad er vanskelighederne ved at lave undersøgelser i egen praksis – hvilke etiske dilemmaer støder man på ift. mulige undersøgelsesspørgsmål brugere kollegaer ledelse den daglige praksis samarbejdspartnere ”troværdighed” konsekvenser Fordele ved undersøgelser i egen praksis (relevans drøftes)	2 fokusgruppeinterview med kursister
Netværksdannelse	Hvornår er der tale om et fagligt netværk? Har projektet bidraget til dannelse af netværk på tværs i organisationen Hvis ja, erfaringer – hvordan virker de og til hvad bruges de? Hvis nej, hvorfor ikke?	Fokusgruppe med kursister Fokusgruppe med ledere (begge tidl. nævnte) Opsamle erfaringer fra kursisterne på det lange kursus i maj 2006
Mere overordnede undersøgelsesspørgsmål	I forbindelse med projektets start havde vi nogle overordnede spørgsmål om, hvordan man bygger en evalueringskultur ind i organisationen. Diskussion om top-down contra bottom-up – hvor på en skala derimellem ligger projektet?	Alle interviews Primært spørgsmål ift. analyse af det samlede materiale

Metodiske overvejelser

Ved interviews deltager 2 interviewere med forskelligt fokus / rollefordeling. Det empiriske grundlag for analysen gennemføres således ved kvalitative interviews. Der anvendes gruppeinterview til dataindsamlingen. Der er tale om et semistruktureret interviews, hvor interviewer igangsætter en proces, der fører til en mangefacetteret belysning af et emne. Som hjælp til processen anvender interviewer ofte nogle få spørgsmål, hvor man sætter emnet ind i en sammenhæng og herefter gør samtalen mere specifik. Der udarbejdes en introduktion, som gennemgås før starten på interviewene. Introduktionen til gruppeinterviewene fremhæver for det første formålet med interviewet, herunder at skabe et socialt rum omkring interaktionen i gruppen.

Udvælgelsen af informanterne har haft til formål at sikre repræsentativitet i organisationen både i forhold til forvaltningen; til ledere i enheder, som har haft kursister med i forløbet; kolleger til kursister; samt projektleder, der har forestået projektet

Bilag 3: Evalueringsdesign til: Hvad synes forvaltningen?

Formålet med denne del af evalueringen er at indsamle erfaringer fra medarbejdere i social- og psykiatريفorvaltningens fire driftskontorer.

Ud fra undersøgelsesspørgsmålene i evalueringsdesignet ønskes fokus på

- Projektets synlighed
- Betydning
- Den tværgående funktion
- Relevans
- Hvordan man bygger en evalueringskultur ind i en organisation
- Organiseringens betydning.

Metode

Kvalitativt interview i gruppe af ca. 1 times varighed. Interviewet er semistruktureret. Deltagerne får en skriftlig invitation med beskrivelse af formålet med interviewet. Under interviewet gives en kort introduktion, og der tages udgangspunkt i de nedenfor skitserede spørgsmål.

Deltagere

Interviews gennemføres med i alt 8 deltagere. 2 medarbejdere fra hvert af de 4 driftskontorer: kontoret for børn og unge m.v., psykiatrikontoret, voksenhandicapkontoret og Budget og plan. Ledere og projektgruppens medlemmer er udelukket.

Udvælgelse af deltagere

I Social- og Psykiatريفorvaltningens 3 driftskontorer inddeles medarbejderne i 2 grupper: 1 gruppe bestående af fagkonsulenter, og 1 gruppe bestående af øvrige medarbejdere (f.eks. HK'ere, personale- og økonomifolk). Fra hvert driftskontor trækkes tilfældigt én medarbejder fra hver gruppe, så der bliver en bred repræsentation til fokusgruppinterviewet.

Fra Budget og plan-kontoret udtrækkes tilfældigt 2 repræsentanter til deltagelse i interviewet.

Tidsplan

Udsendelse af invitationer i maj 2006; interview primo juni 2006.

Spørgsmål

Projektets synlighed	Kender I projektet om evaluering, dokumentation og kvalitetsudvikling? Ved I, hvordan projektet er organiseret? Hvad ved I om projektet? Hvor har I fået jeres information fra? kontormøder nyhedsbreve Social Debat kolleger projektleder.
Betydning	Hvilken betydning tillægger I projektet? for jeres eget kontor for enhederne for organisationen.
Den tværgående funk-	Hvad tænker I om de tværgående funktioner? (arbejdsgruppe på

tion	tværs af kontorerne, forskellige undervisere og vejledere fra kontorerne på kursusforløbene)
Relevans	Er projektets emne evaluering og dokumentation relevant? Er tidspunktet relevant?
Hvordan bygger man en evalueringskultur ind i en organisation (overordnet undersøgelsesspørgsmål, der stilles i alle interviews)	Har I nogen bud på, hvordan man kan skabe en evalueringskultur i en større organisation som f.eks. amtet? Hvad skal der til for (yderligere) at implementere en evaluerings- og dokumentationskultur i organisationen?
Organiseringens betydning (stilles til alle informanter undtagen kolleger på enhederne)	Hvad tænker I om måden, projektet er organiseret på? (projektleder, arbejdsgruppe på tværs af kontorerne, under forvaltningens ledergruppe, informationen, forskellige undervisere og vejledere fra kontorerne på kursusforløbene) Har det nogen effekt i forhold til implementering af en evalueringskultur? Hvad synes I er lykkedes i projektet? Hvilket perspektiv ser I for projektet?

Bilag 4: Evalueringsdesign til: Hvad synes driftsenheder og institutioner?

Temaer for fokusgruppeinterview med kolleger til projektmagere:

- Projektets organisering – betyder det noget, at det er en udefrakommende person (projektlederen), som tilrettelægger og koordinerer kurser, vejledning m.v.?
- Har det været relevant for dit arbejdssted?
- Hvilket udbytte mener du, at dit arbejdssted har haft af kurserne om evaluering og dokumentation?
- Vil det være en god idé at etablere netværk mellem ansatte på dit arbejdssted og ansatte i andre enheder/institutioner, der arbejder med evaluering og dokumentation?

Temaer for fokusgruppeinterview med ledere for projektmagere:

Organiseringens betydning internt på enheden?

- Betyder det noget, at det er en udefrakommende person, der tilrettelægger og koordinerer kurser, vejledning m.v.?

Kursernes betydning/udbytte

- Hvilket udbytte mener I, jeres driftsenhed har haft af kurserne om evaluering og dokumentation; herunder:
 - Har det været relevant for driftsenheden?
 - Har de undervisningsmetoder og værktøjer, kursisterne har gennemgået, haft nogen betydning for driftsenheden; f.eks. ændret praksis eller nye værktøjer, der anvendes?
 - ser I anderledes på problematikker, I støder på i hverdagen?
 - betydning af introduktionsdag for ledere (på langt kursus)?

Har I nogen bud på, hvordan man skaber en evalueringskultur i Jeres enheder og i amtet?

Netværksdannelse i et fremtidsperspektiv?

- Er det en god idé at etablere netværk mellem jeres ansatte og ansatte i andre enheder, der arbejder med evaluering og dokumentation?
 - Hvis ”ja”, hvordan skulle netværket bygges op?
 - Hvordan kan man etablere det?
 - Hvem skal koordinere netværket?
 - Kan projektet bidrage til dannelse af netværk på tværs i organisationen?
 - Hvis ”ja”, er der nogen erfaringer – hvordan virker de, og til hvad bruges de?
 - Hvis ”nej”, hvorfor ikke?

Bilag 5: Evalueringsdesign til: Hvad synes kursUSDeltagerne? (Spørgeskema om kurset "Dokumentation i egen praksis")

Hvordan er du tilfreds med	meget tilfreds	tilfreds	utilfreds	meget utilfreds
Kursets faglige del				
Det faglige indhold (eks. emnernes relevans)				
Det faglige niveau				
Det udleverede materiale				
Undervisernes præsentation af stoffet				
Tilvejebringe redskaber til udvikling af dit daglige arbejde				
Er der dele af kursets faglige indhold du vil fremhæve som særligt tilfredsstillende?				
Er der dele af kursets faglige indhold du vil fremhæve som særligt utilfredsstillende?				
Kursets tilrettelæggelse				
Rækkefølgen af de introducerede emner				
Tids intervaller mellem seminarerne				
Kursets samlede varighed				
Seminarernes struktur (oplæg, øvelser, arbejde med eget projekt)				
Kombination af eksternat og internat				
Er der dele vedr. kursets tilrettelæggelse du vil fremhæve som særligt tilfredsstillende?				
Er der dele vedr. kursets tilrettelæggelse du vil fremhæve som særligt utilfredsstillende?				

Hvordan er du tilfreds med	meget tilfreds	tilfreds	utilfreds	meget utilfreds
Vejledning til egne projekter				
Tilgængelighed af vejledningen				
Vejledningens omfang				
Vejledningens metodiske og faglige niveau				
Vejlederens evne til at hjælpe med at strukturere arbejdet				
Vejlederens evne til at hjælpe dig med at komme videre				
Er der dele vedr. vejledningen du vil fremhæve som særligt tilfredsstillende?				
Er der dele vedr. vejledningen du vil fremhæve som særligt utilfredsstillende?				
I hvor høj grad har du fået	i høj grad	nogenlunde	slet ikke	
Dine forventninger til kurset indfriet				
Inspiration ift. dit daglige arbejde				
Lyst til at arbejde videre med dokumentation i dit daglige arbejde				

Er der andre ting vedr. kurset du synes vi skal vide?

Hvilket område arbejder du til daglig i? (sæt kryds)

Psykiatriområdet

Voksen-Handicap området

Børn og Unge området

Tak for hjælpen

Bilag 6: Evalueringsdesign til: Hvad synes projektleder?

Mål

Hensigten med denne del af evalueringen er at opsamle projektleders erfaringer i den valgte organisering. Der fokuseres på rollen, vilkårene og mulighederne i arbejdet med at igangsætte og gennemføre aktiviteter med henblik på styrkelse af dokumentation og evaluering i praksis.

Jævnfør evalueringsdesignet for hele projektet ønskes især belyst:

- Projektleders organisatoriske placering
- Projektleders synlighed i forvaltning og på enhedsniveau
- Samarbejde (den tværgående funktion)
- Projektets/ projektleders betydning
- Relevans.

Metode

Denne del af undersøgelsen består af et kvalitativt interview med projektleder. Interviewet er semistruktureret. Projektleder er informeret om formålet med interviewet, idet det er besluttet på et arbejdsgruppemøde.

Deltagere

Eneste deltager i interviewet er projektleder Lisbeth Ørtenblad.

Spørgsmål

Projektleders organisatoriske placering	Hvordan er du placeret organisatorisk? Og hvad betyder placeringen for dit arbejde? Hvilke fordele kan du se i den valgte organisering? Hvilke barrierer kan du se? Hvilken betydning har det, at projektet er tværgående?
Projektleders synlighed i forvaltning og på enhedsniveau	Hvordan oplever du kendskabet til din funktion på forvaltningsniveau? Eksempler på, hvordan din funktion/viden bruges internt i forvaltningen? Hvor ligger ansvaret for projektets/ projektleders synlighed? Hvordan oplever du kendskabet til din funktion på enhedsniveau? Medfører kurserne flere henvendelser om bl.a. evalueringer? Om hjælp til egne evalueringer og dokumentation? Hvordan har modtagelsen af dig/ dit budskab været på enhederne? Hvordan var den forudgående planlægning? Hvordan kunne den have været forbedret? Har de kommende strukturændringer nogen betydning for, hvordan du bliver synlig?
Projektets/ projektleders rolle og betydning	Hvordan har projektlederrollen udviklet sig? Er den, som du havde tænkt dig, eller er den ændret? Er der særlige elementer, du vil fremhæve som positive ved rollen/ særligt problematiske? Er der områder af rollen, det har været let/ svært for dig at forholde dig til?
Relevans	Er en projektleder relevant for denne organisation? Hvor opleves den største relevans?