

# Evaluering af Frikommuneforsøg om anmeldt kommunalt tilsyn.

Frikommunenetværket "Sammenhængende indsatser på tværs af sektorområder" under Frikommuneforsøg 2016 – 2020.

Med deltagelse af Københavns, Århus og Randers kommuner.

## Indhold

Baggrund for forsøget: .....	2
Tilsyn efter Servicelovens § 151 – det kommunale tilsyn: .....	3
Anmeldt eller uanmeldt tilsyn .....	5
Evalueringsdesign af forsøget med anmeldt tilsyn .....	6
Udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelserne .....	6
De relevante ledere og medarbejdere var til stede ved tilsynet.....	6
Tilsynet bidrog til relevant læring.....	6
Tilsynet bidrog med ny viden om kvaliteten på vores plejecenter .....	7
Vi var - alt i alt - tilfredse med tilsynet .....	7
Foretrækker anmeldt eller uanmeldt tilsyn: .....	7
De tre kommuners konklusion: .....	8
Bilagsoversigt:.....	9

## Baggrund for forsøget:

De fem kommuner i frikommunenetværket formulerede oprindeligt følgende mål:

- At forenkle og forbedre kvaliteten af plejehjemstilsyn i kommunerne ved afprøvning af forsøg med ét fælles proaktivt og risikobaseret tilsyn på tværs af sundhedslov og servicelov med fokus på systematik og øget kvalitet i tilsynet.

På daværende tidspunkt modtog plejehjem og plejecentre årlige tilsyn fra Embedslægeinstitutionen ifølge Sundhedsloven, samt tilsyn ifølge Serviceloven. Senere overgik tilsynet efter Sundhedsloven til Patientsikkerhedsstyrelsen, og sideløbende med Frikommuneforsøget blev indført et nyt tilsyn under Patientsikkerhedsstyrelsen: Ældretilsynet.

På baggrund af ansøgningen vedtog Folketinget følgende i Lov om Frikommunenetværk, LBK nr. 831 af 25/06/2018:

**§ 29.** Kommunalbestyrelsen i en frikommune i frikommunenetværket om mere sammenhængende indsatser på tværs af sektorområder kan træffe beslutning om, at § 151, stk. 2, 1. pkt., og § 151 a, stk. 2, 1. pkt., i lov om social service fraviges, således at et anmeldt tilsyn kan træde i stedet for et uanmeldt tilsyn.

Frikommuneforsøget blev således afgrænset til kun at omfatte det tilsyn, som kommunerne selv er ansvarlige for, og der blev kun givet hjemmel til at tilsynet kan foretages anmeldt i stedet for uanmeldt.

Tre kommuner i frikommunenetværket valgte at benytte sig af denne hjemmel: Københavns, Århus og Randers kommuner.

## Tilsyn efter Servicelovens § 151 – det kommunale tilsyn:

De paragraffer fra Serviceloven, som frikommunerne fik hjemmel til at fravige, er følgende:

**§ 151.** Den stedlige kommune har pligt til at føre tilsyn med, at de kommunale opgaver efter §§ 83, 83 a og 86 løses i overensstemmelse med de afgørelser, kommunalbestyrelsen har truffet efter disse bestemmelser og i henhold til kommunalbestyrelsens vedtagne kvalitetsstandarder, jf. § 139.

*Stk. 2.* Som led i tilsynsforpligtelsen efter stk. 1 skal kommunalbestyrelsen hvert år foretage mindst ét uanmeldt tilsynsbesøg på plejehjem m.v., jf. § 192, i plejeboligbebyggelser, der er omfattet af lov om almene boliger m.v. eller lov om boliger for ældre og personer med handicap, og i andre, tilsvarende boligheder i kommunen. Tilsynet omfatter indsatsen over for de beboere og lejere, der modtager kommunale serviceydelser. Tilsynet må ikke varetages af leverandører eller personer, der udfører opgaver på området.

*Stk. 3.* Kommunalbestyrelsens forpligtelse efter stk. 1 og 2 gælder ikke tilbud, som er omfattet af socialtilsynet, jf. § 4 i lov om socialtilsyn.

**§ 151 a.** Pligten til at følge op på enkeltsager og føre tilsyn, jf. § 148, stk. 1 og 2, og § 151, stk. 1, påhviler for lejere og beboere i friplejeboliger kommunalbestyrelsen i den kommune, hvor friplejeboligerne ligger.

*Stk. 2.* Som led i tilsynsforpligtelsen skal kommunalbestyrelsen hvert år foretage mindst ét uanmeldt tilsynsbesøg i friplejeboligerne. Tilsynet omfatter indsatsen over for de lejere og beboere, der modtager kommunale serviceydelser. Tilsynet må ikke varetages af friplejeboligleverandører eller personer, der udfører opgaver for den friplejeboligleverandør, som tilsynet omfatter.

*Stk. 3.* Som led i hvert tilsynsbesøg skal kommunalbestyrelsen sikre, at den service, der generelt leveres i friplejeboligbebyggelsen, er i overensstemmelse med friplejeboligleverandørens certifikation.

Frikommuneforsøget om anmeldt tilsyn skulle i alle tre kommuner koordineres med den afdeling, der indgår aftale om tilsynene. Tilsyn efter Servicelovens § 151 og § 151 a sker på kommunens foranledning, men skal foretages af en part, der ikke er leverandør eller udfører opgaver på området. Kommunerne vælger typisk en ekstern konsulentvirksomhed til at forestå opgaven.

For eksempel beskriver Århus kommune tilsynet som følger:

Det kommunale tilsyn besøger årligt alle plejehjem for at vurdere, om lovgivningen, det vedtagne serviceniveau og de almene faglige standarder indenfor pleje, praktisk hjælp og træning bliver overholdt.

Hvert plejehjem/forstander får minimum 1 uanmeldt tilsyn årligt, hvor minimum tre borgere bliver besøgt. Under tilsynet bliver det vurderet, om borgerne tilgodeses bedst muligt jf. lovgivningen, det vedtagne serviceniveau, almen faglig standard, forvaltningens regler, instruktioner og værdier. Fokus er på pleje, praktisk hjælp og træning. Tilsynet bliver så vidt muligt gennemført med deltagelse af og i dialog med personalet, så de bedste muligheder for læring og udvikling sikres. Se endvidere "Kommunalt tilsyn ved plejehjem i Aarhus Kommune 2020" under relateret indhold. (<https://www.aarhus.dk/om-kommunen/sundhed-og-omsorg/tryghed-og-tilfredshed/tilsyn-paa-plejehjem-og-i-hjemmepleje/>).

Tilsynets væsentligste element er således tre besøg hos beboere på plejehjem / plejecentre, hvor den tilsynsførende foretager observationer og fører dialog med beboeren. "... deltagelse af og i dialog med personalet ..." foregår typisk ved at en medarbejder fra plejen introducerer den tilsynsførende hos borgeren, og at der efter besøgene holdes et møde, hvor disse medarbejdere deltager, sammen med centerlederen samt evt. andre nøglemedarbejdere.

Praksis for afviklingen af det uanmeldte tilsyn kan være lidt forskellig – i Randers kommune er det for eksempel foregået ved at den tilsynsførende ringer til plejehjemmets / plejecentrets leder ved arbejdsdagens begyndelse, og så oplyser at tilsynet vil blive påbegyndt umiddelbart efter.

Den tilsynsførende har så, på baggrund af en liste der er udleveret af forvaltningen, udvalgt beboere som ønskes besøgt, og afdækker så ved besøgets begyndelse, om beboerne er i stand til og villige til at medvirke i tilsynsbesøget.

En udfordring ved uanmeldte tilsyn kan være, at nogle af de medarbejdere, som de tilsynsførende ønsker at inddrage i dialogen, ikke er til stede på arbejdspladsen. Samt at ledelse og medarbejdere er nødt til hurtigt at omprioritere arbejdsopgaver og forpligtelser, for at kunne deltage i dialogen med den tilsynsførende.

Det er de deltagende kommuners opfattelse, at det fremmer dialogen og tilsynsbesøgets effekt, hvis de relevante medarbejdere har mulighed for at deltage i dialogen med den tilsynsførende.

## Anmeldt eller uanmeldt tilsyn

Afvejningen om anmeldt eller uanmeldt tilsyn handler om, hvad der bedst tilgodeser tilsynets formål: At den tilsynsførende skal kunne danne sig et realistisk billede af indsatsen, herunder plejens kvalitet, personalets faglighed, om hjælpen dækker beboerens behov og ønsker, om lovgivningen, regler og instrukser er overholdt, samt om personalet lever op til kommunens og plejecentrets mål for indsatsen, mm.

Et argument for uanmeldt tilsyn er, at ledelse og personale derved får meget begrænset mulighed for at forberede medarbejderne på tilsynet, indskærpe regler og procedurer, eller at instruere medarbejdere i at optræde over for tilsynet på en bestemt måde.

Ulempen ved det uanmeldte tilsyn er, at ledelse og relevant personale ikke nødvendigvis har mulighed for at deltage i tilsynets besøg, og derved gøres det vanskeligere at lade tilsynet bidrage til udvikling og læring – således er det kun de medarbejdere, der har mulighed for at deltage i tilsynsbesøget med meget kort varsel, der kan stille opklarende spørgsmål til den tilsynsførende - de øvrige kan ytre bemærkninger til tilsynsrapporten, når plejecentret bliver hørt, inden den tilsynsførende sender rapporten til kommunen.

Ved et anmeldt tilsyn kan det sikres, at leder og relevante medarbejdere kan afsætte tid til at medvirke ved tilsynsbesøget og til at deltage i den afsluttende dialog, og der er således bedre mulighed for at spørge ind til den tilsynsførendes iagttagelser og derved drage læring af tilsynsbesøget.

En leder i Randers formulerer det således: ”Dejligt at være fri for at stressen ved at skulle smide alt hvad man har i hænderne for uventet at sætte en halv dag af”.

Der gives også bedre mulighed for at borgerne kan overveje deres samtykke til besøget, og borgerne får mere tid til at overveje, hvilke emner de selv måtte ønske at bringe på bane over for den tilsynsførende.

Endvidere undgås den forstyrrelse, som det medfører når ledelse og medarbejdere må aflyse og flytte planlagte aktiviteter med kort varsel.

Endeligt giver et anmeldt tilsyn den tilsynsførende bedre mulighed for et fagligt fokus under tilsynsbesøget, herunder for at fokusere på bestemte målgrupper, fx på hjælp til borgere med demens, hjælp ved dysfagi eller andre forhold. Endvidere giver et anmeldt tilsyn den tilsynsførende mulighed for at studere beboernes journaler inden besøget, og dermed at være bedre forberedt.

## Evalueringsdesign af forsøget med anmeldt tilsyn

Der blev ikke ved ministeriets behandling af ansøgningen eller ved Folketingets vedtagelse af loven stillet specifikke krav til at evaluere dette frikommuneforsøg – kommunerne skal således opfylde de generelle krav i BEK nr. 841 af 22/06/2017.

De tre deltagende kommuner aftalte at benytte det samme spørgeskema til at evaluere forsøget (Bilag 1).

De anmeldte tilsyn blev gennemført i hhv. 2017 (København), 2018 – 2020 (Århus) og 2019 (Randers).

Evalueringen blev gennemført ved at sende spørgeskemaet til plejehjems- og centerledere. Spørgeskemaet indeholdt følgende spørgsmål om tilsynet:

Vi var godt forberedt på tilsynet
De relevante ledere og medarbejdere var til stede ved tilsynet
Tilsynet bidrog til relevant læring
Tilsynet bidrog med ny viden om kvaliteten på vores plejecenter
Vi var - alt i alt - tilfredse med tilsynet

Endvidere blev lederne bedt om at vurdere fordele og ulemper ved anmeldte hhv. uanmeldte tilsyn, og blev spurgt om kommentarer.

Sammenskrivninger af de tre spørgeskemaundersøgelser findes i bilag 2, 3 og 4.

Århus og København valgte at gennemføre anmeldte tilsyn for en andel af plejecentrene, mens Randers valgte at gennemføre det for alle plejecentre.

Kommunerne aftalte efterfølgende at udelade det første spørgsmål (Vi var godt forberedt på tilsynet), idet det blev vurderet at dette spørgsmål kunne give anledning til misforståelser.

Det har ikke været muligt at fremskaffe data fra København.

Kommunerne har ikke bedt de tilsynsførende om at evaluere forsøget, og har ikke derudover set muligheder for at indsamle yderligere data til at belyse kvaliteten af tilsynene.

## Udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelserne

### De relevante ledere og medarbejdere var til stede ved tilsynet

- I Århus oplevede 79,10 % dette i høj grad ved de anmeldte tilsyn, mens det var tilfældet for 46 % ved de uanmeldte tilsyn.
- I Randers oplevede 100 % af lederne dette i høj grad ved de anmeldte tilsyn.

Det anmeldte tilsyn gør det lettere at sikre at de relevante ledere og medarbejdere er til stede.

### Tilsynet bidrog til relevant læring

- I Århus var 99 % af lederne enige i dette hvad angik de anmeldte tilsyn, mens det var 90 % hvad angik de uanmeldte tilsyn.
- I Randers var 100 % af lederne enige i dette hvad angik de anmeldte tilsyn.

Langt de fleste ledere oplever at tilsynsbesøget bidrager til relevant læring, og forskellen i vurderingen mellem de ledere, der har modtaget hhv. anmeldt og uanmeldt tilsyn er ret lille.

#### Tilsynet bidrog med ny viden om kvaliteten på vores plejecenter

- I Århus var 100 % af lederne enige i dette hvad angik de anmeldte tilsyn, mens det var 97 % hvad angik de uanmeldte tilsyn.
- I Randers var 67 % af lederne enige i dette hvad angik de anmeldte tilsyn.

Igen ses en høj grad af tilfredshed med tilsynene, og små forskelle mellem anmeldte og uanmeldte tilsyn. For dette spørgsmål ses dog den forskel, at alle ledere i Århus bekræfter at tilsynet bidrog med ny viden om kvalitet, mens det i Randers kun var to tredjedele.

#### Vi var - alt i alt - tilfredse med tilsynet

- I Århus oplevede 94 % dette i høj grad ved de anmeldte tilsyn, mens det var tilfældet for 90 % ved de uanmeldte tilsyn.
- I Randers oplevede 83 % af lederne dette i høj grad ved de anmeldte tilsyn.

Der er således en meget høj grad af tilfredshed med tilsynsbesøgene, og kun lille forskel mellem anmeldte og uanmeldte tilsyn.

#### Foretrækker anmeldt eller uanmeldt tilsyn:

- I Århus foretrækker 44,7 % af lederne anmeldt tilsyn, 11,6 % foretrækker uanmeldt tilsyn, mens 44,7 % ikke mener at det gør nogen forskel.
- I Randers foretrækker 83,4 % af lederne anmeldt tilsyn, 8,3 % foretrækker uanmeldt tilsyn, mens 8,3 % ikke mener at det gør nogen forskel.

Der er således en overvægt af ledere, der foretrækker anmeldt tilsyn, men også en stor gruppe, der ikke mener at det gør den store forskel, samt en lille gruppe, der foretrækker uanmeldt tilsyn. En leder formulerer det således: ”Jeg synes det kan være en ulempe, at man er forberedt på et tilsyn – fordi der for mig bør være styr på det, som tilsynsførende kigger efter. Jeg er ikke fortaler for, at tilsyn skal være anmeldte”.

## De tre kommuners konklusion:

Frikommunenetværket fik ikke mulighed for at undersøge det, som oprindeligt lå til grund for ansøgningen, nemlig "ét fælles proaktivt og risikobaseret tilsyn på tværs af sundhedslov og servicelov".

Kommunerne benyttede så alligevel muligheden for at afprøve anmeldt tilsyn iht. Serviceloven.

Den gennemførte undersøgelse bekræfter, at der er fordele, særligt for den praktiske afvikling af tilsynet, ved at gøre dette anmeldt.

Derudover giver undersøgelsen kun i begrænset omfang belæg for fordele ved at gennemføre tilsyn anmeldt – de adspurgte ledere giver også udtryk for en høj grad af tilfredshed med de uanmeldte tilsyn.

Ledernes svar på spørgsmålene om læring og kvalitet giver ikke belæg for, at det gør forskel for den borgerrettede indsats, om tilsynet er anmeldt eller uanmeldt.

Der er heller ikke andet, der giver grund til at formode yderligere positive eller negative virkninger af forsøget.

Kommunerne ser dog fortsat grund til at udvikle på formen for de forskellige tilsyn af plejehjem og plejeboliger, og ser flere ulemper end fordele ved, at der foretages flere tilsyn, der er organisatorisk opdelt, men som i vid udstrækning beskæftiger sig med de samme emner.



## Bilagsoversigt:

Bilag 1: Evalueringsskema til plejehjems- og centerledere

Bilag 2: Evaluering af frikommuneforsøg om anmeldt tilsyn – Århus Kommune

Bilag 3: Sammenskrivning af spørgeskemaer om anmeldt tilsyn, Randers kommune:

## Bilag 1: Frikommuneforsøg om anmeldte kommunale plejehjemstilsyn

### Forslag til mailtekst:

Kære plejehjemsleder

Vores kommune deltager i et frikommuneforsøg, hvor en del af forsøget går ud på, at de kommunale tilsyn efter Serviceloven vil blive anmeldt på forhånd på en del af plejecentrene.

For at få et billede af, hvordan det fungerer med anmeldte plejehjemstilsyn, vil vi bede dig svare på nogle få spørgsmål, uanset om I har haft et anmeldt eller et uanmeldt tilsyn.

[Link]

Med venlig hilsen

XXX

### Forslag til Spørgeskema

#### 1. Har I haft et anmeldt eller uanmeldt tilsyn?

- Anmeldt tilsyn
- Uanmeldt tilsyn

2. Hvordan vurderer du følgende	I høj grad	I nogen grad	Hverken/ eller	I mindre grad	Slet ikke
Vi var godt forberedt på tilsynet					
De relevante ledere og medarbejdere var til stede ved tilsynet					
Tilsynet bidrog til relevant læring					
Tilsynet bidrog med ny viden om kvaliteten på vores plejecenter					
Vi var - alt i alt - tilfredse med tilsynet					

#### 3. (Kun ved anmeldte tilsyn)

Hvordan vurderer du fordele og ulemper ved anmeldte tilsyn i forhold til uanmeldte tilsyn?

- Fordele: \_\_\_\_\_
- Ulemper: \_\_\_\_\_

#### 4. Har du yderligere kommentarer til tilsynet?

## Evaluering af frikommuneforsøg vedr. anmeldt tilsyn

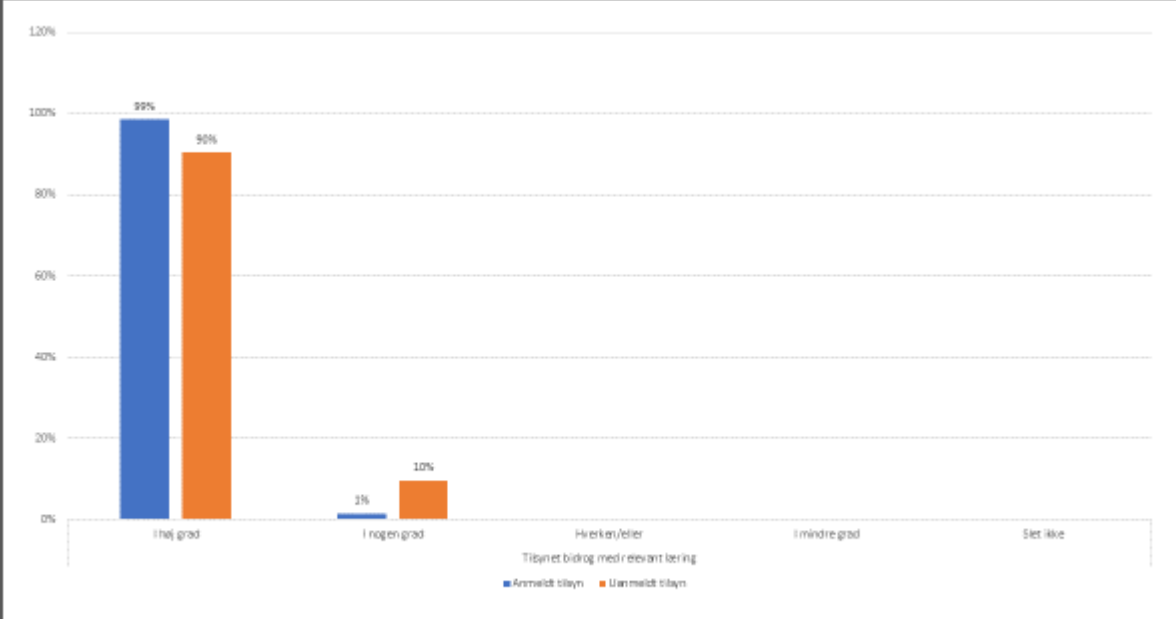
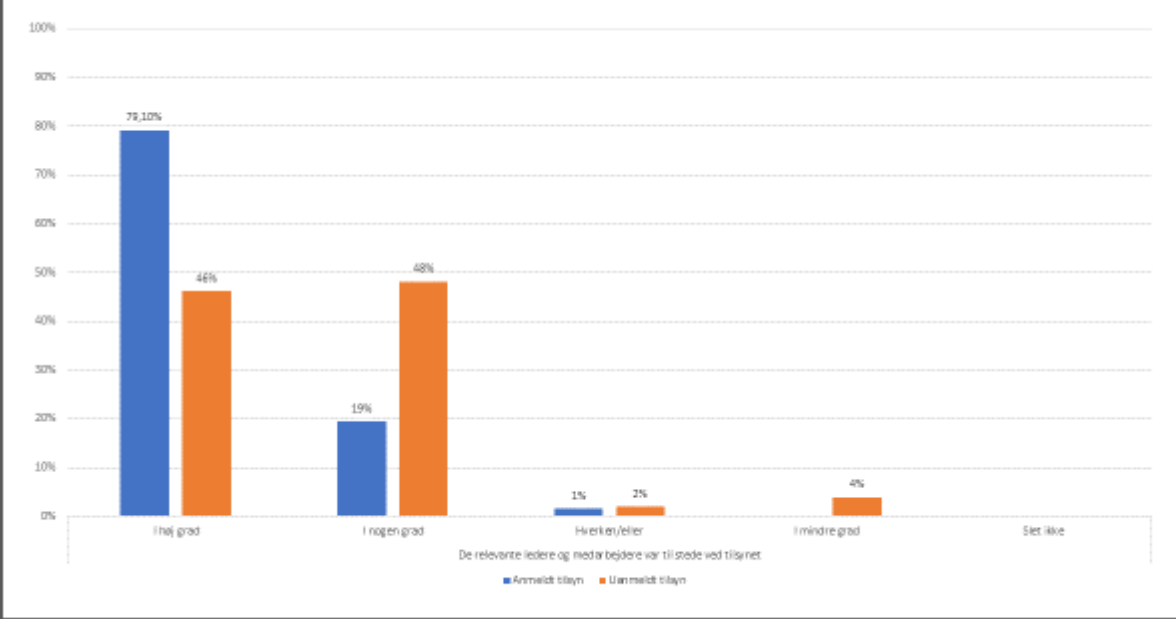
Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune  
Evaluering af frikommuneforsøg for  
perioden 2016-2020

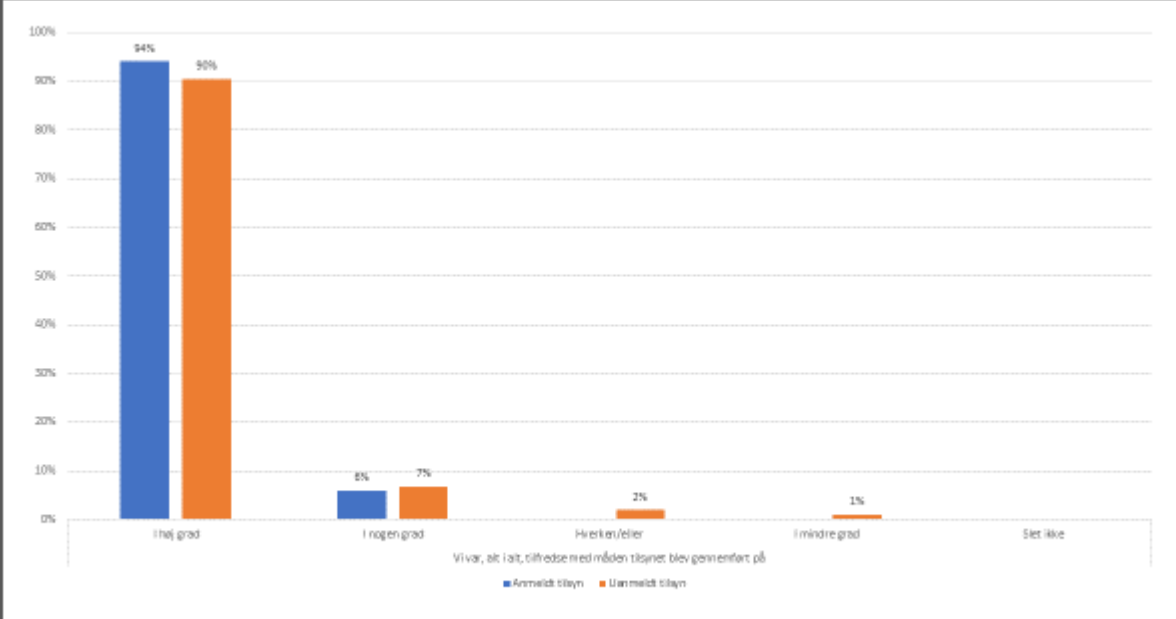
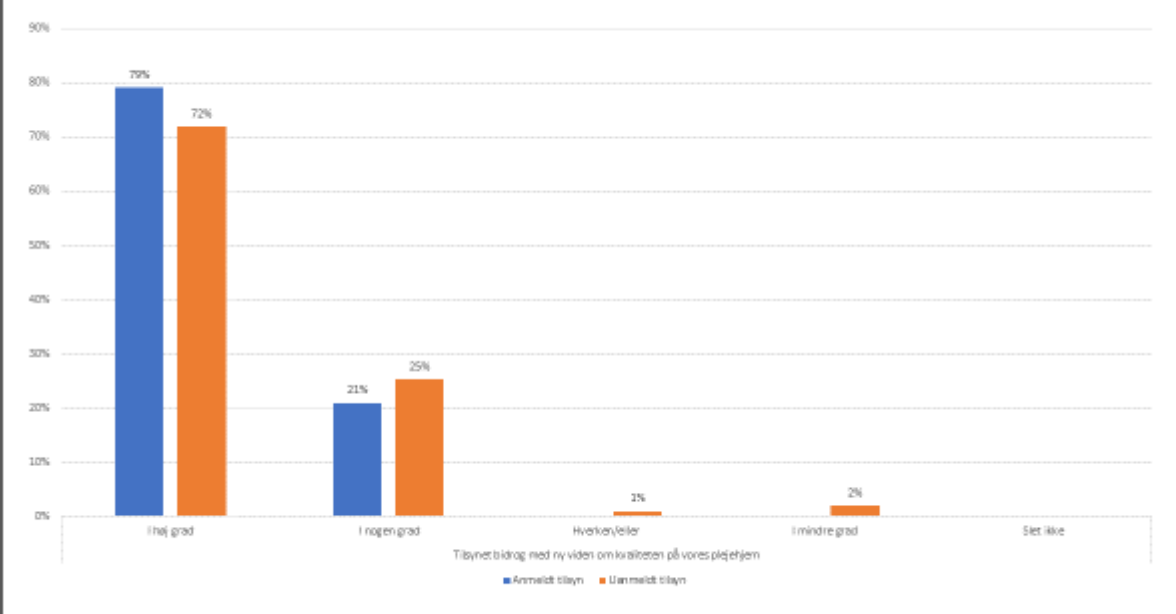


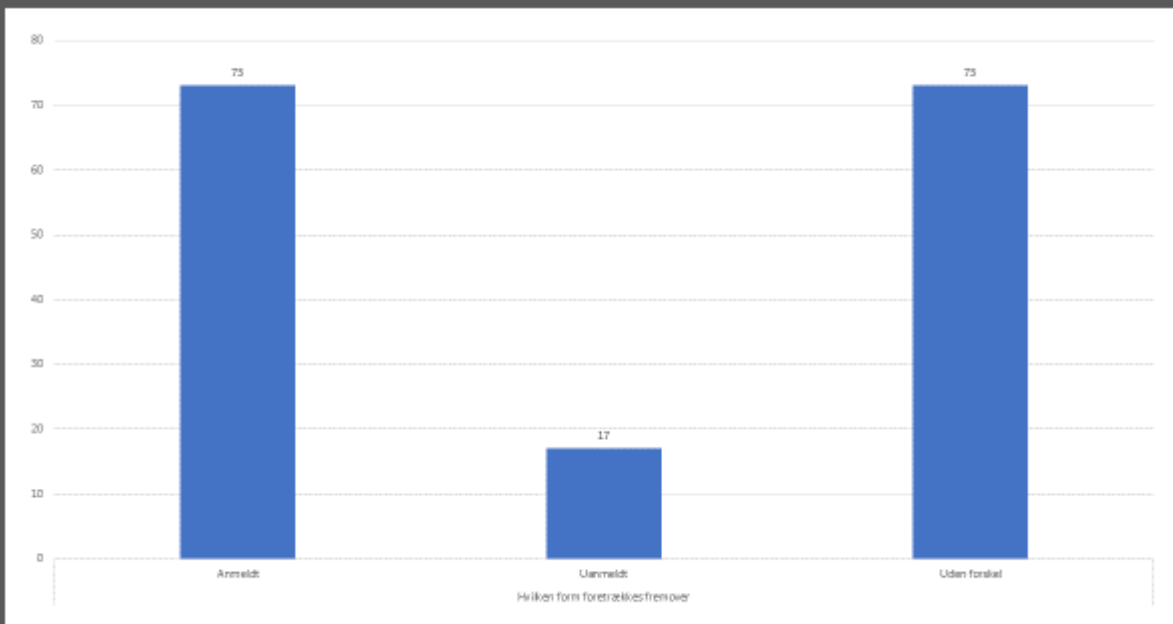
### **BAGGRUND OM FRIKOMMUNEFORSØGET**

- Sundhed og Omsorg deltager i frikommuneforsøg om at ændre de kommunale plejehjems tilsyn fra uanmeldt til anmeldte tilsyn. Forsøget har kørt i perioden januar 2018 - december 2020
- Formålet med forsøget har været, at undersøge om det har betydning for kvalitetsudviklingen og læringen fra tilsynene.
- I perioden har 1/3 af plejehjemmene årligt modtaget et anmeldt tilsyn, mens de resterende 2/3 har modtaget uanmeldt tilsyn. Den tredje del der fik anmeldt tilsyn, er gået på skift.
- Der er foretaget tilsyn på 53 forskellige plejehjem (både offentlige og private).
- Tilsynet har haft samme form, uanset om plejehjemmene modtager uanmeldt eller anmeldt tilsyn.
- Ift. evalueringen af forsøget følges det udførte tilsyn op med et kort spørgeskema. I evaluering indgår anmeldte såvel som uanmeldte. På de følgende sider ses resultatet af spørgeskemaet for alle tre år forsøget har kørt.









## OPSUMMERING AF EVALUERINGEN

- En fordel ved det anmeldte tilsyn er, at det giver det enkelte plejehjem mulighed for at sikre, at de rette medarbejdere og ledere er tilstede ved tilsynet.
- I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt tilsynet har bidraget med ny viden om kvaliteten på plejehjemmet, er tallet lidt højere ved det anmeldte tilsyn end det uanmeldte (79% svarer, at det anmeldte tilsyn i høj grad bidrager til dette mens 72% svarer, at det uanmeldte tilsyn i høj grad bidrager).
- Generelt er der stor tilfredshed med tilsynet, både for de anmeldte og uanmeldte tilsyn
- Spurgt ind til, hvilket tilsyn der foretrækkes svares der 45% af gangene, at det anmeldte tilsyn foretrækkes og 45 % af gangene uden forskel og de sidste 10 % at det uanmeldte tilsyn foretrækkes.



### Bilag 3: Sammenskrivning af spørgeskemaer om anmeldt tilsyn, Randers kommune:

Kommentarerne giver overvejende udtryk for fordele ved anmeldt tilsyn. Flere fremhæver at det dermed er sikret, at centerledere og centersygeplejersker er til stede ved tilsynet. Nogle henviser endvidere til, at arbejdet dermed kan planlægges, så tilsynet ikke får indflydelse på beboernes dag.

Tabel: Centerledere, der har besvaret på skalaen 1- 5, med 1 som helt enig og 5 som helt uenig.

Hvor enig er du i følgende:	Helt enig				Helt uenig
	1	2	3	4	5
De relevante ledere og medarbejdere var til stede ved tilsynet	12				
Tilsynet bidrog til relevant læring	8	4			
Tilsynet bidrog med ny viden om kvaliteten på vores plejecenter	7	1	3	1	
Vi var - alt i alt - tilfredse med tilsynet	10	2			

#### Hvordan vurderer du fordele og ulemper ved anmeldte tilsyn i forhold til uanmeldte tilsyn?

##### - Fordele:

Det var godt at både centerleder og centersygeplejerske, samt øvrigt relevant personale kunne være til stede. Dejligt at være fri for at stressen ved at skulle smide alt hvad man har i hænderne for uventet at sætte en halv dag af.

At de relevante medarbejdere er til stede på arbejdspladsen samt det er muligt at planlægge at medarbejdere kan gå fra til at deltage i tilsynet, uden at det får indflydelse på vores beboeres dag.

Vi er bedre forberedt, eks. ift. spørgsmål med læringsformål

##### Kun fordele

Alle relevante samarbejdspartnere er på arbejde herunder leder og centersygeplejerske.

Der er tid og relevante medarbejdere tilstede ved tilsynet. Borgere der skal have besøg er også forberedt, så der ikke "pludselig" står en fremmet i døren og vil kigge i skabe mm.

At man ikke som medarbejder skal bekymre sig om hvornår tilsynsførende kommer

Godt at de relevante medarbejdere er tilstede og at der er sat tid af til besøget

Der er kun fordele, leder, personale, beboere og pårørende er forberedte. Alle har mulighed for at forberede evt. spørgsmål. Dialogen bliver bedre fokuseret. Og sparringen fra tilsynet gives direkte til medarbejderne og leder da det er afsat tid til dette.

Der var relevante personer til stede ved tilsynet, samt der var afsat tid.

At leder og relevante medarbejdere havde planlagt dagen – ex. fik vi byttet med Nyvang, da vi havde en større undervisningsseance den eftermiddag, der først var meldt ud.

Personalet lærer mere og er mere eftertænksom når de ved hvad der forventes og hvornår det forventes. Mit personale følte det ikke som eksamen som tidligere, men nærmere en professionel sparring

- **Ulemper:**

Tænker ikke der er de store ulemper, vi forbereder os hvert år alligevel. Og trods forberedelsen havde vi alligevel en dum fejl.

Jeg ser ingen ulemper ved anmeldte tilsyn

Jeg synes det kan være en ulempe, at man er forberedt på et tilsyn – fordi der for mig bør være styr på det, som tilsynsførende kigger efter. Jeg er ikke fortaler for, at tilsyn skal være anmeldte.

At det uanmeldte tilsyn er et øjebliksbillede

**Har du yderligere kommentarer til tilsynet?**

Det er vigtigt, at det er en dialog mellem tilsynet og centeret, da det er med til at fremme læringen og den videre udvikling af det arbejde der evt. skal igangsættes efter besøget.

Jeg har alle gange kun haft positive oplevelser omkring tilsynet, og der har været fine, relevante snakke omkring bordet, ved tilsynet. Måske er det ved tiden, at der komme nye øjne på. Jeg oplever at nogle af de ting som bliver påpeget vi bør gøre noget ved – handler om de vilkår vi har, altså noget som vi ikke kan gøre noget ved.

Fint og lærerigt tilsyn

Der var en positiv og behagelig stemning med fokus på udviklingstiltag. Medarbejderne gav udtryk for, at dialogmødet mellem medarbejdere og konsulenter, hvor leder mest lyttede, gav læring og refleksion over de punkter, der kunne udvikles på.

Meget behagelig og professionel sygeplejerske som var god til at komme med direkte feedback.



Figur: Antal centerledere, der har svaret hhv. helt enig, enig samt hverken eller på de fire spørgsmål om tilsyn.

