



**Socialstyrelsen**

# Auditrapport 19.1

Socialtilsynets vurdering af  
temaet Organisation og ledelse

april 2019

---

**Viden til gavn**

Publikationen er udgivet af  
Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [info@socialstyrelsen.dk](mailto:info@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Forfatter: Kontor for Socialtilsyn og National  
Koordination  
Udgivet april 2019

Download eller se rapporten på  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse  
af kilde.

ISBN: kontakt [isbn@socialstyrelsen.dk](mailto:isbn@socialstyrelsen.dk)  
digital isbn: kontakt [isbn@socialstyrelsen.dk](mailto:isbn@socialstyrelsen.dk)

# Indhold

Indledning .....	4
Formål med de lærende auditforløb .....	4
<b>Metodisk tilrettelæggelse af audit 19.1 .....</b>	<b>4</b>
Fokus .....	4
Deltagere .....	4
Auditmateriale .....	4
Metodisk fokus .....	5
Opmærksomheder og anbefalinger .....	5
<b>Auditpanelets drøftelser .....</b>	<b>6</b>
<b>Indikator 8.a .....</b>	<b>6</b>
Bedømmelse af indikator 8.a – ligheder på tværs .....	6
Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.a .....	6
Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder .....	7
<b>Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.a .....</b>	<b>7</b>
<b>Indikator 8.b .....</b>	<b>7</b>
Bedømmelse af indikator 8.b – ligheder på tværs .....	7
Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.b .....	8
Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder .....	8
<b>Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.b .....</b>	<b>9</b>
<b>Indikator 8.c .....</b>	<b>9</b>
Bedømmelse af indikator 8.c – ligheder på tværs .....	9
Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.c .....	9
Opmærksomheder ift. datakilder og undersøgelsesmetoder .....	10
<b>Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.c .....</b>	<b>10</b>
<b>Indikator 9.a .....</b>	<b>10</b>
Bedømmelse af indikator 9.a – ligheder på tværs .....	10
Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 9.a .....	11
Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder .....	11
<b>Socialstyrelsen anbefaling vedrørende indikator 9.a .....</b>	<b>12</b>
<b>Opfølgingsplan for Audit 19.1 .....</b>	<b>12</b>

# Indledning

Socialstyrelsen gennemfører løbende auditforløb. Auditforløbene indgår i Socialstyrelsens opgave med at følge og understøtte socialtilsynene i deres opgavevaretagelse. Auditforløbene har fokus på socialtilsynenes faglige vurderinger af tilbuddenes kvalitet.

## Formål med de lærende auditforløb

Socialstyrelsen har siden 2014 gennemført en række lærende audits, hvor et auditpanel har vurderet og drøftet konkrete bedømmelser og faglige udfordringer med udgangspunkt i udvalgte dele af kvalitetsmodellen for socialtilsynet. Formålet med de lærende auditforløb er overordnet:

- At understøtte koordinering af opgaveløsningen og en ensartet udvikling i praksis i socialtilsynene.
- Gennem læringsorienterede forløb at understøtte den faglige dialog på tværs af socialtilsynene.
- At skabe rum til faglige refleksioner, der skal munde ud i anvendelige faglige anbefalinger.
- At sætte fokus på centrale aspekter af den samlede tilsynsproces på en måde, så læring og udvikling kan forplante sig i det fremadrettede arbejde med tilsynsprocessen.

## Metodisk tilrettelæggelse af audit 19.1

### Fokus

Fokus for audit 19.1 var socialtilsynets vurdering af temaet "Organisation og ledelse" på døgntilbud med henblik på at drøfte tilsynspraksis i relation til udvalgte indikatorer indenfor dette tema i kvalitetsmodellen.

### Deltagere

For at understøtte vidensdeling om tilsynsfaglige overvejelser og konkrete metoder, til undersøgelse og kvalitetsvurdering af temaet "Organisation og ledelse", deltog alle fem socialtilsyn i audit 19.1. Fra hvert af de fem socialtilsyn deltog de to tilsynskonsulenter, der havde gennemført de to seneste tilsyn på et døgntilbud, hvor temaet "Organisation og ledelse" var undersøgt i forbindelse med tilsynsbesøget. Herudover deltog den faglige leder på området eller faglig koordinator/udviklingskonsulent. I alt deltog 15 personer fra de fem socialtilsyn i audit 19.1.

### Auditmateriale

Materialet, der lå til grund for auditeringen, var to tilsynsrapporter fra hvert socialtilsyn, hvor temaet "Organisation og ledelse" var blevet undersøgt ved seneste tilsynsbesøg. Herudover blev deltagerne bedt om at udarbejde en beskrivelse af den konkrete tilsynsfaglige praksis, som bl.a. skulle indeholde refleksioner over anvendte metoder forud for og under tilsynsbesøget samt en liste over indhentet materiale. Hensigten med praksisbeskrivelsen var, at alle deltagere fik viden om den tilsynsfaglige praksis, som havde sat rammen for og informeret vurderingerne af "Organisation og ledelse".

### Metodisk fokus

Auditeringen var tilrettelagt som en lærende audit, hvor der var et særligt metodisk fokus på at identificere de gode eksempler på kvalitetsvurderinger af "Organisation og ledelse". Dette ud fra antagelsen om, at der gennem de gode eksempler kan uddrages vigtig læring til kvalificering af den tilsynsfaglige tilgang til temaet.

Forud for auditmødet blev deltagerne anmodet om at læse temaet "Organisation og ledelse" og den samlede vurdering i alle 10 rapporter samt de udarbejdede praksisbeskrivelser. Herudaf skulle deltagerne identificere de bedste eksempler på bedømmelser af henholdsvis indikator 8.a, indikator 8.b, indikator 8.c (i de rapporter, der omhandlede private tilbud med en bestyrelse) og indikator 9.a. Valget om at tage udgangspunkt i indikatorniveauet er begrundet i, at indhentelse af data til understøttelse af det tilsynsfaglige skøn primært foregår på indikatorniveau. Deltagerne blev for hver indikator bedt om at overveje følgende:

- Hvorfor er netop dette eksempel særligt godt?
- På hvilken måde bidrager valg af praksis til den tilsynsfaglige kvalitet i bedømmelsen?
- Har du ideer til, hvordan bedømmelsen i dette eksempel kunne gøres endnu bedre?
- Hvilke tilsynsfaglige opmærksomheder/dilemmaer giver eksemplet på bedømmelsen af indikatoren i øvrigt anledning til?

På auditmødet blev de eksempler på bedømmelser af ovenfor nævnte indikatorer, som flest deltagere pegede på som de bedste, drøftet. Det blev på forhånd vurderet, at det ikke var muligt på ét auditmøde at drøfte alle indikatorer indenfor temaet "Organisation og ledelse". Derfor blev indikator 9.b, som omhandler personalegennemstrømning og indikator 9.c, som omhandler sygefravær, valgt fra. De to indikatorer belyses primært via kvantitative data og blev ikke prioriteret i denne audit.

### Opmærksomheder og anbefalinger

På baggrund af auditforløbet har Socialstyrelsen opstillet en række opmærksomheder, der med afsæt i en risikovurdering kan kvalificere bedømmelsen af indikator 8.a, 8.b, 8.c og 9.a. Eftersom auditforløbet tog udgangspunkt i de gode eksempler er størsteparten af opmærksomhederne udtryk for den gode praksis, som socialtilsynene samlet set allerede arbejder med i deres kvalitetsvurderinger af medarbejdernes kompetencer. De oplyste opmærksomheder udgør således primært en struktureret videndeling på tværs af alle fem socialtilsyn. Herudover er tilføjet supplerende opmærksomheder om forhold, som socialtilsynene med fordel kan iagttage, når temaet "Organisation og ledelse" skal vurderes.

De opstillede opmærksomheder skal ikke ses som en udtømmende liste for, hvordan socialtilsynene kan kvalitetsvurdere "Organisation og ledelse", ligesom de ikke er oplyst i en prioriteret rækkefølge.

I forlængelse af de opstillede opmærksomheder følger Socialstyrelsens faglige anbefalinger, som har til hensigt at styrke vurderingen af temaet "Organisation og ledelse" og sikre en mere ensartet udvikling af tilsynspraksis i de fem socialtilsyn.

# Auditpanelets drøftelser

## Indikator 8.a

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

### Bedømmelse af indikator 8.a – ligheder på tværs

I de udfyldte praksisbeskrivelser og i bedømmelserne af indikator 8.a tog hovedparten af bedømmelserne af indikatoren udgangspunkt i ledelsens CV, herunder ledelsens uddannelses- og erfaringsmæssige kompetencer. I de fleste af bedømmelserne var leder og medarbejdere blevet interviewet. I nogle få af bedømmelserne var borgerne blevet interviewet, og der var anvendt observation.

### Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.a

I drøftelserne af de gode eksempler på bedømmelser af indikator 8.a blev der peget på, at følgende forhold og opmærksomheder kan kvalificere bedømmelsen af indikator 8.a:

#### Præcisering af kompetencebegrebet

- Indikator 8.a indeholder begrebet 'kompetencer'. I kvalitetsmodellen er kompetencebegrebet udfoldet i temateksten under temaet "Kompetencer". Her anføres, at kompetencer omfatter faglige, relationelle og personlige kompetencer. Ligeledes præciseres det i indikator 10.a. under temaet "Kompetencer", hvad socialtilsynene skal kigge efter, når de vurderer medarbejdernes kompetencer. Her nævnes relevant uddannelse, opdateret viden og erfaring. Socialtilsynene kan med fordel eksplicit adressere de tre dimensioner af kompetencer – nemlig relevant uddannelse, opdateret viden og erfaringer – og hvordan disse dimensioner viser sig i praksis i kvalitetsvurderingen af indikator 8.a.

#### Præcisering af 'relevante' kompetencer

- Indikator 8.a indeholder begrebet 'relevante' kompetencer. Der blev blandt deltagerne peget på, at 'relevant' i denne kontekst både omfatter en iagttagelse af, om kompetencerne er relevante ift. tilbuddets målgrupper og metoder, samt om de er relevante ift. tilbuddets organisering og de ansvarsområder, ledelsen skal varetage. Ansvarsområderne kan eksempelvis nødvendiggøre kompetencer ift. personale, økonomi, administrativ drift og strategisk ledelse. Tilbuddets organisering, og dermed hvor tæt ledelsen eksempelvis er på borgerne, driftsherrer eller bestyrelse, har betydning for, hvilke kompetencer der er relevante for ledelsen på det enkelte tilbud. Socialtilsynene kan derfor med fordel afstemme relevante kompetencer med tilbuddets karakter og den organisatoriske kontekst, som ledelsen udøves i.

#### Opmærksomhed på ledelseslag

- På nogle tilbud kan der være flere ledelseslag. Der kan være ledelse, som er tæt på den daglige drift og varetager personaleledelsen og ledelse, der sidder længere væk fra den daglige drift, og som eksempelvis har mere fokus på strategisk ledelse. Socialtilsynet kan med fordel sikre, at alle ledelseslag ud fra en konkret risikobaseret vurdering med jævne mellemrum inddrages i bedømmelsen af ledelsens kompetencer,

og at dette sker i relation til de ansvarsområder, den ledelse, der er genstand for bedømmelsen, har.

*Opmærksomheder på tværs af kvalitetsmodellen*

I afdækningen af de andre temaer i kvalitetsmodellen kan der vise sig forhold, som relaterer sig til ledelsens ageren. Socialtilsynet kan således med fordel iagttage, om der er forhold på tilbuddet, eksempelvis mangelfulde kompetencer hos medarbejderne eller mangelfuld dokumentationspraksis, der giver anledning til et bestemt fokus, når ledelsens kompetencer skal bedømmes.

**Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder**

*Kilde- og metodetriangulering i forhold til ledernes kompetencer*

- Foruden det skriftlige materiale, eksempelvis i form af CV'er, som tilsynene indhenter forud for tilsynet, kan socialtilsynet med fordel inddrage borgere, medarbejdere, pårørende og/eller en eventuel bestyrelse i forhold til at belyse, om de kompetencer, der fremgår af CV og ledelsen selv giver udtryk for, også i praksis opleves at være til stede. Til dette kan med fordel benyttes interviews ligesom observation kan benyttes til at afdække ledelsesstil og om ledelsens kompetencer viser sig i praksis.

**Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.a**

Socialstyrelsen anbefaler, at den faglige ledelse i de fem socialtilsyn sikrer, at der arbejdes med en mere ensartet forståelse af kompetencebegrebet ift. ledelsen.

Socialstyrelsen anbefaler supplerende, at socialtilsynene på baggrund af en risikovurdering inddrager de ovenfor nævnte tilsynsfaglige opmærksomheder i bedømmelsen af indikator 8.a. – dog med særlig opmærksomhed på kilde- og metodetriangulering i forhold til ledernes kompetencer.

**Indikator 8.b**

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

**Bedømmelse af indikator 8.b – ligheder på tværs**

I de bedømmelser af indikator 8.b, der lå til grund for auditeringen, blev der gennemgående lagt vægt på, om tilbuddet benytter supervision, og om der er mulighed for intern sparring. I nogle bedømmelser blev der desuden lagt vægt på, hvor ofte det praktiseres og i hvilke fora.

### **Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.b**

I drøftelserne af de gode eksempler på bedømmelser af indikator 8.b blev der peget på, at følgende forhold og opmærksomheder kan kvalificere bedømmelsen af indikatoren:

#### *Bedømmelse af indikatoren med fokus på ekstern faglig supervision*

- I drøftelserne blev der peget på, at socialtilsynene ikke arbejder med en klar definition af begrebet ekstern faglig supervision. Der blev givet eksempler på, at faglig supervision forstås som noget, der ledes af en ekstern supervisoruddannet person, som opstiller en tydelig ramme (hyppighed, varighed, sted, deltagere) og metode for supervisionen. Andre pegede på, at supervisionen tillige kan tage udgangspunkt i de faglige metoder, der anvendes på tilbuddet.

#### *Bedømmelse af indikatoren med fokus på sparring*

- I drøftelserne viste der sig forskellige forståelser af begrebet sparring og forskellige tilgange til at afdække, om der finder sparring sted. Eksempelvis blev der peget på, at nogle forstår sparring som noget, der foregår internt i organisationen (kollegial sparring) og at det eksempelvis kan være den praksis, der foregår ved overlap mellem vagter eller som de dialoger, der finder sted på personalemøder. Andre lægger vægt på, at sparring foregår systematisk med en tydelig ramme og et klart formål, og at sparring også kan foregå med inddragelse af eksterne parter, der ikke er en del af organisationen.

#### *Bedømmelse af indikatoren med fokus på både ledelse og medarbejdere*

- Socialtilsynet kan med fordel undersøge, om muligheden for ekstern faglig supervision eller anden form for sparring både omfatter ledelse og medarbejdere. I drøftelserne blev der peget på, at der i tilsynets bedømmelser af indikatoren er tendens til et større fokus på, om medarbejderne modtager supervision/faglig sparring og i mindre grad, om ledelsen har denne mulighed.

#### *Bedømmelse af indikatoren med udgangspunkt i andre forhold på tilbuddet*

- I afdækningen af de andre temaer i kvalitetsmodellen kan der vise sig forhold, som relaterer sig til vigtigheden af supervision eller sparring. Det kan eksempelvis være, at omfanget af voldsomme episoder eller implementering af nye faglige metoder på tilbuddet giver anledning til et særligt fokus på supervision eller sparring. Socialtilsynet kan således med fordel iagttage, om der er forhold på tilbuddet, der giver anledning til et bestemt fokus, når ekstern faglig supervision eller anden form for sparring skal afdækkes og bedømmes.

### **Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder**

#### *Metodetriangulering ift. sparring*

- Foruden afdækning af supervision og faglig sparring ved interviews med medarbejdere og ledelse har socialtilsynet også mulighed for at observere, om og hvordan der arbejdes med sparring på det enkelte tilbud eksempelvis ved deltagelse på personalemøder eller andre mødefora, hvor der gives sparring.



### Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.b

Socialstyrelsen anbefaler, at den faglige ledelse i de fem socialtilsyn sikrer, at der arbejdes med en mere ensartet forståelse af ekstern faglig supervision og anden form for sparring. Socialstyrelsen vil udarbejde en forståelsesramme i forhold til begreberne 'ekstern faglig supervision og anden form for sparring', som kan understøtte et sådant afklaringsarbejde.

Socialstyrelsen anbefaler supplerende, at socialtilsynene på baggrund af en risikovurdering inddrager de overfor nævnte tilsynsfaglige opmærksomheder i bedømmelsen af indikator 8.b. – dog med særlig opmærksomhed på, at bedømmelse af indikatoren sker med fokus på både ledelse og medarbejdere.

### Indikator 8.c

*Tilbuddet har en kompetent og aktiv bestyrelse*

#### Bedømmelse af indikator 8.c – ligheder på tværs

I de udfyldte praksisbeskrivelser og i bedømmelserne af indikator 8.c fremgik det, at hovedparten af bedømmelserne af indikatoren tager udgangspunkt i bestyrelsesvedtægter, liste over bestyrelsesmedlemmer samt bestyrelsesreferater. I de fleste bedømmelser bliver der taget stilling til de formelle forhold omkring bestyrelsen: om bestyrelsens sammensætning stemmer overens med vedtægterne og om bestyrelsen afholder det antal møder, der er angivet i vedtægterne. I nogle få af bedømmelserne er repræsentanter fra bestyrelsen, ledelse eller medarbejdere interviewet om bestyrelsens arbejde.

#### Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 8.c

I drøftelserne af de gode eksempler på bedømmelser af indikator 8.c blev der peget på, at følgende forhold og opmærksomheder kan kvalificere bedømmelsen af indikator 8.c:

##### *Kompetencer bedømt i relation til bestyrelsens sammensætning*

- I drøftelserne af indikatoren blev det fremført, at bedømmelsen, af om bestyrelsen er kompetent, med fordel kan ske ud fra en iagttagelse af, om bestyrelsen er bredt sammensat, herunder om der er de nødvendige kompetencer repræsenteret – eksempelvis faglige, økonomiske og juridiske kompetencer. Såfremt borgerne er i stand til det, og det giver mening for dem, kan tilbuddet udfordres på muligheden for beboer- eller pårørenderepræsentanter i bestyrelsen.

##### *Kompetencer bedømt i relation til bestyrelsens arbejde*

- Socialtilsynet kan med fordel iagttage, om bestyrelsen tager opgaven som overordnet strategisk ansvarlig på sig. Det kan eksempelvis være i forhold til det, der drøftes på bestyrelsesmøder, om der foreligger en plan for tilbuddets strategiske udvikling/forretningsplan, og om bestyrelsen har kendskab til og viden om tilbuddets målgruppe, metoder og dagligdag. Dette med henblik på, at bestyrelsen kan understøtte en sikker drift og en kompetent udvikling af tilbuddet herunder, at bestyrelsen kan yde sparring til ledelsen ift. driften og udviklingen af tilbuddet.

*Fokus på bedømmelse af om bestyrelsen er aktiv*

- Socialtilsynet kan med fordel have fokus på en mere systematisk afdækning af, om bestyrelsen agerer aktivt. Herunder kan det bl.a. iagttages, om bestyrelsen samarbejder med ledelsen i forhold til driften og udviklingen af tilbuddet, om bestyrelsen gennem besøg og deltagelse i udvalgte aktiviteter både er synlig og har konkret viden og kendskab til dagligdagen på tilbuddet, om bestyrelsen afholder det antal møder, som er anført i vedtægterne, og om bestyrelsen forholder sig til, drøfter og træffer beslutninger om nødvendige og relevante forhold på tilbuddet.

**Opmærksomheder ift. datakilder og undersøgelsesmetoder**

*Kildetriangulering ift. bedømmelse af bestyrelsen*

- Foruden det skriftlige materiale, eksempelvis i form af bestyrelsesvedtægter og bestyrelsesreferater, som tilsynene indhenter forud for tilsynet, kan socialtilsynet med fordel inddrage bestyrelsen selv, ledelse, medarbejdere og borgere i forhold til at belyse, om bestyrelsen opleves som kompetent og aktiv i praksis, ligesom socialtilsynet kan deltage som observatører på bestyrelsesmøder.

**Socialstyrelsens anbefaling vedr. indikator 8.c**

Socialstyrelsen anbefaler, at den faglige ledelse i de fem socialtilsyn sikrer, at der arbejdes med en mere ensartet forståelse af en kompetent og aktiv bestyrelse.

Socialstyrelsen anbefaler supplerende, at socialtilsynene på baggrund af en risikovurdering inddrager de overfor nævnte tilsynsfaglige opmærksomheder i bedømmelsen af indikator 8.c. – dog med særlig opmærksomhed på om bestyrelsen er aktiv.

## Indikator 9.a

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

**Bedømmelse af indikator 9.a – ligheder på tværs**

I de udfyldte praksisbeskrivelser og i bedømmelserne af indikator 9.a tog hovedparten af bedømmelserne af indikatoren udgangspunkt i udsagn fra borgere, medarbejdere og ledelse om personaledekningen på tilbuddet. Borgerne var blevet hørt, om de oplevede at få den støtte, de har behov for. Bedømmelserne tog for størsteparten desuden udgangspunkt i medarbejderlister, hvor kompetencer og erfaring var anført. Nogle bedømmelser inddrog normeringen på tilbuddet, herunder hvordan personalet er fordelt i løbet af dagen og i aften- og nattetimerne.

### **Opmærksomheder der kvalificerer den gode bedømmelse af indikator 9.a**

I drøftelserne af de gode eksempler på bedømmelser af indikator 9.a blev der peget på, at følgende forhold og opmærksomheder kan kvalificere bedømmelsen af indikator 9.a:

#### *Opmærksomhed på indikatorens tre forhold*

- Indikatoren indeholder tre forhold, som socialtilsynet skal iagttage i deres bedømmelse af tilbuddet – borgernes behov, tilstrækkelig kontakt og relevante kompetencer. Socialtilsynet kan dermed med fordel sikre, at de iagttager sammenhængen mellem alle tre forhold i indikatoren, når denne afdækkes og bedømmes.

#### *Bedømmelse af indikatoren i relation til tilbuddets målgruppe*

- I bedømmelsen af indikatoren kan socialtilsynet med fordel have fokus på tilbuddets målgruppe, herunder om målgruppen har nogle behov, der eksempelvis kræver nogle særlige kompetencer hos medarbejderne. Derudover kan socialtilsynet med fordel have fokus på, om normeringen samt fordelingen af medarbejdere henover døgnet imødekommer borgernes behov.

#### *Bedømmelse af indikatoren i relation til brugen af vikarer*

- I bedømmelsen af indikatoren kan socialtilsynet med fordel have fokus på tilbuddets brug af vikarer. Dette kan både være, om tilbuddet benytter vikarer når nødvendigt, og om de vikarer, der benyttes, har relevante kompetencer i forhold til at kunne imødekomme borgernes behov.

#### *Bedømmelse af indikatoren i relation til magtanvendelser*

- Magtanvendelsesindberetninger kan med fordel inddrages i bedømmelsen af indikator 9.a. Både indholdet af den enkelte magtanvendelse, omfanget af magtanvendelser, og hvornår på døgnet eller ugen de finder sted, kan være vigtig information i vurderingen af medarbejdernes kompetencer, samt om der er tilstrækkelig kontakt mellem medarbejdere og borgere i forhold til at møde borgernes behov.

#### *Opmærksomheder på tværs af kvalitetsmodellen*

- I afdækningen af indikator 9.a. kan socialtilsynet med fordel trække på de forhold, der afdækkes i andre temaer i kvalitetsmodellen. Det kan eksempelvis være under temaerne Målgrupper, metoder og resultater, Kompetencer eller Sundhed og trivsel. Afdækningen af disse temaer giver viden om målgruppen og dennes behov, medarbejdernes kompetencer og borgernes trivsel og er således centrale, når indikator 9.a. skal afdækkes og bedømmes.

### **Opmærksomheder i forhold til datakilder og undersøgelsesmetoder**

#### *Kilde- og metodetriangulering i forhold til bedømmelse af indikatoren*

- Indikatoren indeholder som nævnt ovenfor flere forhold, som socialtilsynet skal iagttage. Der er derfor god grund til at benytte flere forskellige kilder i afdækningen. Socialtilsynet kan med fordel inddrage borgere, medarbejdere, ledelse, pårørende og/eller myndighed, når det skal afdækkes, om borgerne har kontakt med kompetente medarbejdere – i overensstemmelse med deres behov. Desuden kan flere forskellige skriftlige kilder understøtte socialtilsynet i denne bedømmelse herunder eksempelvis

budgettet (normering), vagtplaner og aktivitetsplaner. Socialtilsynet kan med fordel benytte interviews og observation, når det skal afdækkes, om borgerne i forhold til deres behov har tilstrækkelig kontakt til medarbejdere med relevante kompetencer.

### **Socialstyrelsen anbefaling vedrørende indikator 9.a**

Socialstyrelsen anbefaler, at socialtilsynene på baggrund af en risikovurdering inddrager de overfor nævnte tilsynsfaglige opmærksomheder i bedømmelsen af indikator 9.a. – dog med særligt fokus på bedømmelse af indikatoren i relation til tilbuddets målgruppe.

## **Opfølgingsplan for Audit 19.1**

Som opfølgning på de opmærksomheder og anbefalinger, der er opstillet i auditrapport 19.1, vil Socialstyrelsen tage initiativ til en række tiltag:

- Afrapporteringen af auditforløbet 19.1., herunder de opstillede opmærksomheder og anbefalinger, vil blive præsenteret og drøftet på møde i Mellemlidernetværket og på Fællesmøde med tilsynschefer i maj og juni 2019.
- Socialstyrelsen vil i 2. halvår 2019 udarbejde en forståelsesramme i forhold til begreberne 'ekstern faglig supervision og anden form for sparring', som kan understøtte et afklaringsarbejde i socialtilsynene.
- Socialstyrelsen vil i 1. halvår 2020 anmode socialtilsynene om en status på afklaringsarbejdet vedrørende ensartede forståelser af følgende forhold:
  - Kompetencebegrebet ift. ledelsen
  - Ekstern faglig supervision og anden form for sparring
  - En kompetent og aktiv bestyrelse
- Socialstyrelsen vil drøfte denne status på det efterfølgende møde i Mellemlidernetværket og på Fællesmøde med tilsynschefer. Socialstyrelsen vil herunder orientere om eventuelle supplerende vejledningstiltag, som den gennemførte status giver anledning til.



**Socialstyrelsen**

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf.: 72 42 37 00

[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)