

# Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud

Evaluering af implementering af metoden LA2u på botilbud  
for mennesker med udviklingshæmning



*Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud – Evaluering af implementering af metoden LA2u på botilbud for mennesker med udviklingshæmning*

© VIVE og forfatterne, 2024

e-ISBN: 978-87-7582-411-3

Projekt: 302043

Finansiering: Social- og Boligstyrelsen (SBST)

## **VIVE**

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

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

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



## Forord

Nogle beboere og medarbejdere på botilbud for borgere med udviklingshæmning oplever udfordringer med voldsom adfærd og mistro. Et centralt element i sådanne udfordringer er samspillet imellem borgerne, medarbejderne og de botilbud, der danner rammerne om deres relationer. Dermed er der også mulighed for at påvirke dette samspil og forbedre hverdagen for såvel beboere som medarbejdere.

Denne evaluering omhandler afprøvning af en metode rettet imod dette samspil. Metodens mål er at forbedre trivsel og reducere risikoen for magtanvendelser. Det drejer sig om indsatsen "Low Arousal 2 – understøttet" (LA2u). Metoden er afprøvet over en 3-årig periode fra 2022 til 2024.

Afprøvningen er sket i et samarbejde imellem Social- og Boligstyrelsen, konsulentfirmaet Sopra og otte botilbud (med i alt godt 100 beboere) beliggende i fem af landets kommuner. VIVE har udarbejdet evalueringen af afprøvningsprojektet. Projektleder er professor MSO Anika Liversage med bistand fra analytiker Malene Wallach Kildemoes og studentermedhjælper Sylvester Grünberger Tønnesen.

VIVE vil gerne rette en stor tak til botilbuddene, deres medarbejdere og deres beboere, som har bidraget med værdifulde informationer og erfaringer.

Evalueringsrapporten er kommenteret af to eksterne reviewere med indsigt på feltet. En følgegruppe har også diskuteret et udkast til rapporten. Vi takker såvel reviewere som følgegruppens medlemmer for gode og konstruktive kommentarer.

Evalueringen er bestilt og finansieret af Social- og Boligstyrelsen (SBST).

*Kræn Blume*

Forsknings- og analysechef for VIVE Social



# Indholdsfortegnelse

---

Hovedresultater	6
Afrapportering	13
1 Indledning	14
1.1 Evalueringens hovedspørgsmål og opbygning	15
2 Metoden LA2u på botilbud	19
2.1 Metoden LA2u	19
2.2 Implementeringsmodellen	22
2.3 De medvirkende botilbud og deres beboere	23
3 Implementering af LA2u	26
3.1 Omfattende brug af trivsels- og tryghedsplaner	26
3.2 Oplevelser af forbedrede kompetencer	35
3.3 Udvikling af lokale redskaber og tilgange	38
3.4 Opsamling	45
4 Barrierer og understøttende forhold	47
4.1 Oplevelser af udbyttet af LA2u-opkvalificeringen	47
4.2 Forskelle i brug af forskellige LA2u-planer	50
4.3 Evalueringsrubrikdata – klare botilbudsforskelle	53
4.4 Ledelsens rolle i implementeringen af LA2u	55
4.5 En lokalt tilpasset implementeringsmodel	59
4.6 Opsamling	62
5 Virkninger for borgerne	64
5.1 Fald i antallet af akutte magtanvendelser	64
5.2 Blandet billede i forhold til voldsomme episoder	68
5.3 Positive ændringer i borgeradfærd	71
5.4 Forbedringer i den samlede borgertrivsel	77
5.5 Ændringer i borgeradfærd over tid	79
5.6 Opsamling	85

6	Virkninger for medarbejderne	86
6.1	Forbedret arbejdsmiljø på de otte botilbud	86
6.2	Forskellig udvikling på de tre grupper af botilbud	88
6.3	Arbejdsmiljøindikatorer uden klare ændringer	92
6.4	Om oplevelser af botilbuddenes arbejdsmiljø	97
6.5	LA2u og samspillet imellem borgeres og medarbejderes trivsel	100
6.6	Opsamling	101
7	Omkostningsvurdering	103
7.1	Om omkostningsvurderingen	104
7.2	Omkostninger ved LA2u i implementeringsperioden	108
7.3	Omkostninger ved LA2u i driftsperioden	108
7.4	Samlede meromkostninger ved LA2u	110
7.5	Følsomhedsanalyse	111
7.6	Opsamling	113
8	Konklusion	114
8.1	Implementeringsevaluering: LA2u implementeret på alle botilbud, men på forskellige niveauer	114
8.2	Virkningsevaluering: positive virkninger for beboere og medarbejdere	117
8.3	Omkostningsvurdering	118
8.4	Forskelle i forhold til implementeringsomfang og positive virkninger	119
	Dokumentation	121
9	Metode og data	122
9.1	Registreringer	122
9.2	Survey-data – medarbejderforhold	123
9.3	Survey-data – borgernes trivsel og adfærd	125
9.4	Kvalitative data	128
9.5	Datakilder til omkostningsvurdering	130
	Litteratur	134
	Bilag 1 Survey-spørgsmål om arbejdsmiljø (DPQ)	139

# Hovedresultater

Fagprofessionelle, der arbejder med voksne med udviklingshæmning og udadreagerende adfærd, har ifølge den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation VISO stigende behov for rådgivningsforløb. Antallet af voldsomme episoder og magtanvendelser er steget i de senere år og er en væsentlig udfordring for både borgere og fagprofessionelle. Det er dokumenteret, at fagprofessionelle på botilbud utilsigtet kan være med til at optrappe eller fremprovokere konflikter gennem den måde, de kommunikerer og agerer på. Tilsvarende peger national og international forskning på, at det kan nedbringe forekomsten af voldsomme episoder og magtanvendelser, hvis man skifter fokus fra restriktive sanktioner og magtanvendelser til forebyggelse og konflikthåndtering.

Tilgangen til borgere med udviklingshæmning har primært haft fokus på borgerens mestrings- og funktionsevne ud fra et fagligt perspektiv og har kun i mindre grad inddraget borgerens eget perspektiv. Forskningen dokumenterer en sammenhæng mellem høj grad af borgerinvolvering og reduceret brug af magtanvendelse. Metoden "Low Arousal 2 – understøttet" (forkortet LA2u) baserer sig på denne forskning. Metoden er udviklet af konsulentfirmaet Sopra og bygger oven på LA2, der blev udviklet til brug på psykiatriske botilbud. Det nye i LA2u er, at metoden understøtter personalet i deres arbejde med borgere med kognitive funktionsnedsættelser og begrænset verbalt sprog. LA2u bygger oven på – og integrerer – forskellige socialpædagogiske redskaber og tilgange og er bl.a. inspireret af recovery-perspektivets fokus på deltagelse.

Denne slutevaluering præsenterer resultaterne af en metodeafprøvning af LA2u på otte botilbud over godt 2 år. Formålet har været at undersøge, om metoden kan forebygge og nedbringe antallet af voldsomme episoder og magtanvendelser, skabe bedre trivsel blandt borgere med udviklingshæmning og fagprofessionelle samt styrke fagligheden blandt fagprofessionelle på botilbud. Evalueringen viser overordnet, at metoden har haft positive virkninger for såvel borgere som medarbejdere.

## Fokus på at forstå borgernes indefra-perspektiv

LA2u handler i høj grad om en ændring af medarbejdernes *mindset*. Tilgangen fokuserer på at forstå borgerens verden fra borgerens eget perspektiv og at anvende denne viden i den socialfaglige indsats i hverdagen. Tilgangen grunder i, at sikring af en god trivsel er den bedste strategi til at forebygge udadreagerende adfærd. LA2u rummer derfor en række samtale- og refleksionsredskaber, som retter sig

imod at forstå borgerens indefra-perspektiv. Dette perspektivskift er et centralt element, også i medarbejdernes samarbejde. En vigtig del af arbejdet er, at de fagprofessionelle forholder sig åbent og nysgerrigt i den non-verbale kommunikation med borgeren. En sådan undersøgende tilgang er fx essentiel, når medarbejderne sammen skal udarbejde et såkaldt tilstræbt indefra-perspektiv (TIP) for borgere, hvor den verbale kommunikation er udfordret.

Centrale redskaber i arbejdet med LA2u er tre typer af planer – trivselsplaner, tryghedsplaner og læringsplaner. Der udarbejdes trivselsplaner for alle borgere. Det er planer, der har fokus på, hvad der kan gøre, at borgere har en god hverdag. Tryghedsplaner udarbejdes for borgere, hvor der forekommer uhensigtsmæssig adfærd, for at sikre den bedst mulige håndtering af sådanne situationer. Endelig udarbejdes læringsplaner, når der er episoder og nye former for adfærd, man med fordel kan uddrage viden fra. Disse tre typer af planer udarbejdes endvidere såvel fra et borgerperspektiv som fra et fagprofessionelt perspektiv. Planerne skal være med til at etablere og forankre en fælles forståelse af – og en fælles tilgang til – de enkelte borgere på tværs af medarbejderstaben.

### **Opkvalificering og lokal implementering**

Implementeringen af LA2u har fulgt en model bestående af opkvalificering af alle medarbejdere og nedsættelse af lokale implementeringsteam. Implementeringsteamene har igangsat forskellige aktiviteter på botilbuddene, og aktiviteterne har ændret sig over tid. Det har fx handlet om aktiviteter til at støtte ændringer i medarbejdernes tilgang i arbejdet, herunder at gøre dem bedre i stand til at se verden fra borgernes perspektiv. Det har også handlet om at få trivsels- og tryghedsplaner ind i de enkelte botilbuds hverdag og mødestruktur og tilrettelægge opkvalificering af nye medarbejdere. Implementeringsteamenes medlemmer har også hjulpet kolleger ind i arbejdet med LA2u og udarbejdet løsninger på, hvordan forskellige LA2u-registreringer bedst integreres i botilbuddenes eksisterende dokumentationspraksisser.

### **Fakta om undersøgelsen**

Evalueringen bygger på data indsamlet fra starten af 2022 til juni 2024 på de otte botilbud fra fem kommuner, der deltager i afprøvningen. I perioden er der indsamlet fem runder survey-data. Besvarelsesprocenterne er høje og ligger på 71,4 % for medarbejdersurveys og 84,5 % for surveys om borgernes adfærd og trivsel. VIVE har også indhentet to runder økonomiske data fra de otte botilbud.

VIVE har været på to besøg på hvert botilbud og har udført 137 interviews med ledere, medarbejdere og borgere (personlige interviews eller telefonisk). Som en tredje type af data indgår tilbuddenes registreringer af magtanvendelser, voldsomme episoder, sygefravær og personaleomsætning.

## Store forskelle på implementeringsprocesserne

Der er ikke nogen klar manual for, hvornår man kan sige, at LA2u er blevet implementeret med høj fidelitet. På den ene side kan man observere, at alle otte botilbud oplever, at de har fået en anderledes tilgang til deres borgere. De har også alle opfyldt formelle krav som fx at nedsætte et implementeringsteam, ansætte projektledere og arbejde med lokale aktiviteter. På den anden side er der tydelige forskelle imellem implementeringsprocesserne på forskellige botilbud og på, hvor langt man er nået i arbejdet.

I den ene ende af spektret har nogle botilbud haft en intensiv implementeringsproces. Her har fx en fjerdedel af medarbejderne været med i implementeringsteamet, som ligeledes har haft mange lokale aktiviteter. Med så mange deltagere har der været gode muligheder for at hjælpe kolleger med sidemandsoplæring og at støtte op om at integrere LA2u-planarbejdet i hverdagen. På andre botilbud har de lokale implementeringsteam været mindre og haft færre ressourcer. De har ikke haft lige så meget berøring med de resterende medarbejdere eller igangsat lige så mange aktiviteter. På sådanne botilbud er implementeringsprocessen ikke nået lige så langt, og på nogle botilbud arbejder man fx kun i begrænset omfang med læringsplaner og med tilstræbt indefra-perspektiv (TIP).

### **Kontekstuelle forhold definerer implementeringsarbejdet**

De store forskelle imellem implementeringsprocesserne på forskellige botilbud handler også om forskelle i konteksten. Her er fx stor variation i typer af borgere, hvor udadreagerende disse borgere er, botilbuddenes normeringer, medarbejdernes kompetenceniveau, den lokale botilbuds- og ledelseskultur m.m.

På en del botilbud viste det sig således, at man først måtte arbejde med at forbedre mere generelle forhold, før man kunne komme ordentligt i gang med implementeringsarbejdet. Det kunne dreje sig om at øge den psykologiske tryghed hos medarbejderne (så alle tør byde ind i forhold til, hvordan de oplever borgernes trivsel) og om at forbedre den lokale mødekultur. Sådanne mindre velfungerende botilbud kunne dog samtidig have et stort potentiale for forbedringer.



## **Alle botilbud har implementeret grundlæggende LA2u-elementer**

Samlet kan man sige, at alle otte botilbud har implementeret følgende centrale LA2u-elementer (om end i forskelligt omfang):

- Et øget fokus på borgernes indefra-perspektiv
- Et fokus på "trivsel" som forebyggelse i højere grad end fx at fokusere på "sikkerhed"
- En styrkelse af kollegiale diskussioner med afsæt i borgernes perspektiv
- Brug af trivsels- og tryghedsplaner som en del af den daglige praksis.

På en del botilbud har man endvidere styrket kvaliteten af skriftligheden i det daglige arbejde. Implementering af LA2u-elementer som de ovenstående opleves generelt som noget, der har bidraget positivt til botilbuddenes hverdag.

På alle otte botilbud har den lokale implementeringsproces desuden resulteret i indførelse af forskellige daglige tavlebaseede trivselsvurderinger. Disse lokalt udviklede redskaber medvirker til at fastholde et fokus på LA2u og til at sikre, at medarbejderne løbende afstemmer deres syn på de enkelte borgere og deres trivsel med hinanden. Tavlearbejdet har også vist sig gavnligt i forhold til at introducere nye medarbejdere til LA2u.

Survey-data viser også, at brugen af centrale LA2u-redskaber som trivsels- og tryghedsplaner er stort set ens for medarbejdere, der har deltaget i hele projektforløbet, og medarbejdere, der er kommet til senere. Dette tyder på gode resultater i forhold til at fastholde læringen fra den indledende kompetenceudvikling på den længere bane.

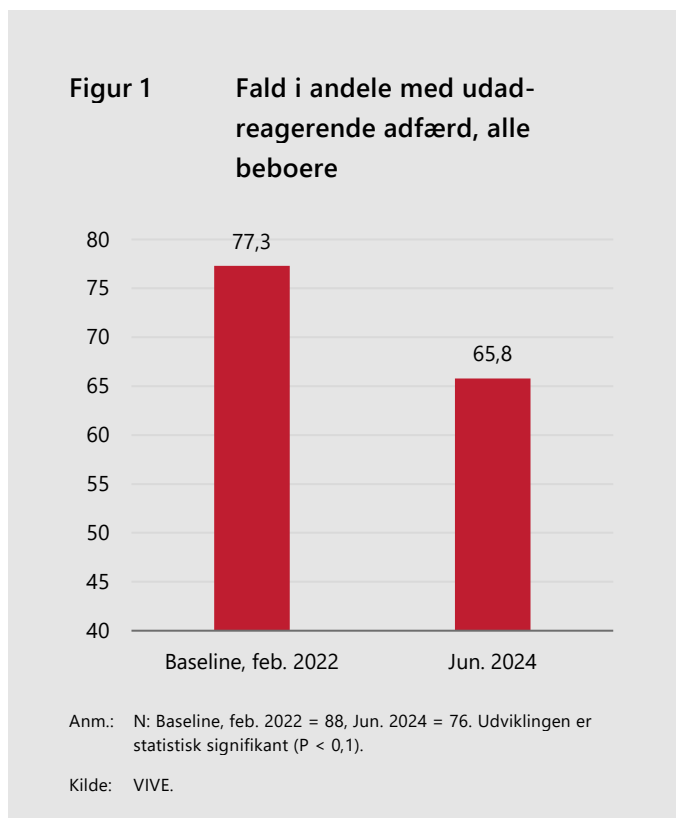
# Positive virkninger for borgere og medarbejdere

## Mindre udadreagerende adfærd hos borgere

Når man ser samlet på botilbud-  
denes borgere, viser evaluering-  
gen, at der i implementeringspe-  
rioden sker en reduktion i den  
udadreagerende adfærd. Dette  
fald kan iagttages som et stort  
fald i antallet af magtanvendel-  
ser: Det falder fra 172 årlige  
magtanvendelser i 2020-2021 til  
49 årlige magtanvendelser i  
2022-2023.

Denne positive udvikling ses  
også i survey-data om borgernes  
udadreagerende adfærd: Fra  
baseline i februar 2022 (før op-  
kvalificeringen med LA2u) til juni  
2024 falder andelen af borgere,  
som udviser udadreagerende ad-  
færd fra 77 til 66 % (signifikant  
på et 10-%'s niveau). Data viser,  
at ændringen ikke skyldes udskiftning af borgere, men at borgere ændrer adfærd.

Også interviewdata fra botilbuddene beskriver, at der bliver mindre udadreagerende  
adfærd over tid. Adfærden bliver endvidere ofte mildere. I interviews beskriver både  
medarbejdere og ledere oplevelser af, at faldet i høj grad skyldes arbejdet med LA2u.



## Forbedret trivsel blandt borgere

Implementeringen af LA2u ser også ud til at have positive virkninger for trivslen blandt botilbuddenes borgere. Medarbejderne har flere gange vurderet borgernes trivsel. Data herfra viser, at borgernes trivsel er klart forbedret (signifikant på et 5-%'s niveau) fra først til sidst i implementeringsperioden. Også de kvalitative data vidner om markante trivselsforbedringer blandt nogle borgere.

I perioden har andre borgere dog oplevet øget mistrivsel. Uagtet et koncentreret arbejde kan nogle botilbud dermed opleve store udfordringer med nogle borgere med komplekse udfordringer.

## Forbedret arbejdsmiljø blandt medarbejderne

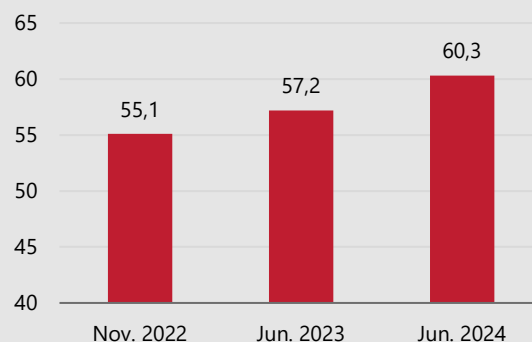
Arbejdsmiljødata fra den samlede gruppe af medarbejdere på de otte botilbud peger på klare forbedringer i løbet af implementeringsperioden. Der er således statistisk signifikante forbedringer på 6 ud af 15 undersøgte arbejdsmiljødimensioner. Dermed har botilbuddene rykket sig i klar positiv retning og går fra at ligge betydeligt under det nationale gennemsnit for danske lønmodtagere på flere dimensioner til at ligge betydeligt over dette niveau. Særligt markante forbedringer ses i den generelle jobtilfredshed og i relationen til nærmeste leder (signifikant på et 1-%'s niveau). Der er også signifikante forbedringer i forhold til, at medarbejderne oplever mindre stress og færre rollekonflikter i løbet af implementeringsperioden. De årlige registreringer af sygefravær og personaleomsætning viser dog ikke lignende forbedringer.

## LA2u opleves som brugbar og virkningsfuld

De otte botilbud har fulgt forskellige forløb i implementeringen. Her er et vigtigt fund, at de to botilbud, som reelt er kommet kortest i implementeringsprocessen, samtidig er blandt de tilbud, der har oplevet de største relative forbedringer. Det var

**Figur 2 Stigning i borgernes trivsel på otte botilbud**

Udvikling i borgernes WHO-5-score, gennemsnit.



Anm.: N: Nov. 2022 = 80; Jun. 2023 = 71; Jun. 2024 = 76. Udviklingen er statistisk signifikant ( $P < 0,05$ ).

Skala: 0-100. Scoren er konstrueret af spørgsmål om borgernes humør, energiniveau og søvn mv., hvor man har kunnet svare på en fempunktskala, som efterfølgende er ganget op.

Kilde: VIVE.

botilbud, hvor trivselen hos både medarbejdere og borgere var udfordret, da implementeringen gik i gang. Det er dermed botilbud, hvor et stort rum for forbedringer er blevet realiseret.

Anderledes er situationen på de to botilbud, hvor det faglige niveau og medarbejdernes trivsel var højest, da implementeringen startede. Her var omfanget af borgernes udadreagerende adfærd også begrænset. Uanset at implementeringen her reelt er nået længere og har været af en bedre kvalitet, har det ikke resulteret i målbare forbedringer. Tværtimod ses en lille tilbagegang i trivselen hos både borgere og medarbejdere. På de fire botilbud, der ligger imellem disse to poler, ses betragtelige forbedringer hos såvel borgere som medarbejdere. Disse forskelle peger på, at LA2u har et stort potentiale for at skabe forbedringer på botilbud, hvor arbejdsmiljø og trivsel som udgangspunkt er udfordret.

De store forskelle botilbuddene imellem understreger vigtigheden af de lokalt tilpassede implementeringsprocesser: På nogle botilbud havde man behov for at bruge en stor del af projektperioden på at få styr på grundlæggende arbejdsgange og på at få bedret det faglige samarbejde, før man var i stand til at arbejde med LA2u. På andre tilbud var sådanne grundlæggende elementer på plads fra starten. Her har man derfor fx kunnet arbejde med datadrevet udvikling af det pædagogiske arbejde og med udvikling af IT-støttede dokumentationspraksisser. Muligheden for denne store spændvidde spiller en central rolle for, at LA2u, bredt set, opleves som brugbar og virkningsfuld i de ret forskelligartede botilbudspraksisser.

## Økonomisk evaluering

VIVE har også gennemført en økonomisk evaluering af implementeringen af LA2u baseret på data fra – og interviews med – botilbuddene. De tilbagediskonterede merudgifter ved implementering af LA2u på et gennemsnitligt botilbud fremgår af Tabel 1. Disse udgifter er de samlede merudgifter, hvor de første 2 år anvendes til implementering af LA2u. Herefter går metoden i drift i 5 år.

**Tabel 1** Anslåede merudgifter ved implementering af LA2u, kr.

<b>Tilbagediskonterede merudgifter med LA2u over en 7-årig periode</b>	<b>Gennemsnitligt tilbud (13 borgere og 19 medarbejdere)</b>
Merudgifter pr. borger	76.000
Merudgifter pr. medarbejder	37.000

Kilde: VIVE.

# > **Afrapportering**

# 1 Indledning

Denne rapport er en evaluering af metoden og tilgangen LA2u på botilbud for borgere med udviklingshæmning. Afprøvningen af LA2u bunder i forekomsten af udadreagerende adfærd og voldsomme episoder på botilbud for sådanne borgere. Her kan situationer undertiden udvikle sig, så fagprofessionelle vælger at gøre brug af magtanvendelser. Et sådant samspil imellem beboere og medarbejdere kan gå alvorligt ud over begge parter trivsel (Jensen & Kragh, 2020) og fx medvirke til et højt sygefravær og en stor personaleomsætning (Lantta et al., 2016). Det vil derfor gavne både borgere og medarbejdere, hvis man anvender metoder og tilgange, der øger trivslen (hos såvel borgere som medarbejdere) og mindsker forekomsten af trusler, vold og magtanvendelser. Vigtigheden af at udvikle sådanne metoder og tilgange øges endvidere af en løbende stigning i antallet af voksne med handicap eller psykisk sygdom, som har behov for specialiseret indsats og bistand (Andreasen, 2022; Kommunernes Landsforening, 2019).

En tilgang til at forebygge vold og trusler bærer navnet "Low Arousal" (LA). Det er en ikkekonfronterende tilgang til håndtering af truende og voldelig adfærd (Elvén, 2010; McDonnell et al., 2015). I 2014-2017 igangsatte Socialstyrelsen et *udviklingsprojekt* til forebyggelse af magtanvendelse. I tæt samarbejde med tre socialpsykiatriske botilbud, og med afsæt i en Low Arousal-tilgang, udviklede konsulentfirmaet Sopra en metode, som fik navnet "LA2" (Uhrskov & Naver, 2017). I 2022 igangsatte Social- og Boligstyrelsen indeværende *afprøvningsprojekt*. Projektet afprøver en LA2-tilgang på otte botilbud for personer med udviklingshæmning. Konsulentfirmaet Sopra har tilpasset LA2-metoden, så den understøtter det socialpædagogiske arbejde med borgere med udviklingshæmning. Metoden, der afprøves, bærer derfor navnet "LA2u", hvor 'u' står for 'understøttet'. De otte botilbuds afprøvning af LA2u og denne evaluering danner grundlag for at vurdere metodens brugbarhed og virkninger.

Metoden understøtter arbejdet – og samarbejdet – såvel med at fremme trivsel som med at forebygge og håndtere vold og trusler om vold. Herved skriver LA2u sig ind i en dansk socialpædagogisk tradition, der går langt tilbage (Rothuizen & Harbo, 2017). LA2u er først og fremmest et samtale- og refleksionsredskab, som har fokus på, at medarbejderne skal forstå borgerens indefra-perspektiv. Derfor understøtter LA2u samtaler/kommunikation såvel imellem borgere og medarbejdere som medarbejderne imellem (fx i forhold til at udarbejde det, der betegnes som 'et tilstræbt indefra-perspektiv'). Disse samtaler handler dels om forebyggelse, håndtering og læring af kritiske episoder med vold og trusler og dels om at forstå borgerne og deres behov bedre bl.a. for at skabe en god trivsel, der er den bedste forebyggelsesstrategi i forhold til vold (Horn et al., 2013; Hvidhjelm, 2015).

I sidste halvår af 2021 udbød Social- og Boligstyrelsen midler til indeværende afprøvningsprojekt, hvor kommuner kunne søge støtte til at afprøve metoden LA2u. Blandt de botilbud fra 12 kommuner, der ansøgte om at være med, udvalgte Styrelsen otte botilbud fra fem kommuner. Denne evaluering bygger på data, som VIVE i perioden 2022-2024 har indsamlet på disse otte tilbud<sup>1</sup>.

## 1.1 Evalueringens hovedspørgsmål og opbygning

Evalueringen er lavet på opdrag fra Social- og Boligstyrelsen og er gennemført med henblik på at besvare følgende hovedspørgsmål:

- I hvilken grad og med hvilke erfaringer er det lykkedes at implementere LA2u på botilbuddene?
- Hvilke forskellige implementeringsforhold og -strategier ser ud til hhv. at fremme og at hæmme implementeringen?
- Hvilke virkninger har LA2u skabt for borgerne?
- Hvilke virkninger har LA2u skabt for medarbejderne?
- Er der uønskede bieffekter – eller eventuelt positive bieffekter – af indsatsen?
- Er der et rimeligt forhold mellem indsatsens omkostninger, effekt og økonomiske konsekvenser for det offentlige?

Evalueringen af LA2u-metodens virkninger i forhold til såvel borgere som medarbejdere har fokus på, om implementeringen af LA2u bidrager til en positiv udvikling på følgende parametre:

- Et fald i antallet af magtanvendelser
- Et fald i antallet af voldsomme episoder
- En stigning i borgernes trivselsniveau
- En stigning i medarbejdernes trivselsniveau
- Et fald i medarbejdernes sygefravær
- Et fald i personaleomsætning
- En styrkelse af botilbuddenes faglighed og læringskultur.

---

<sup>1</sup> Evalueringen efterfølger og har et vist tekstmæssigt overlap med en midtvejsrapport, der i 2023 belyste de daværende resultater fra afprøvningen (Liversage & Iversen, 2023). Midtvejsevalueringen indeholder endvidere en del kvalitative beskrivelser af botilbuddenes arbejde, som anbefales til særligt interesserede læsere.

Denne evaluering rummer følgende hovedelementer:

- En evaluering af botilbuddenes implementering af LA2u (kapitlerne 3-4)
- En evaluering af virkningerne af LA2u for borgere og medarbejdere (kapitlerne 5-6)
- En økonomisk evaluering (Kapitel 7)
- En konklusion (Kapitel 8).

Se læsevejledningen side 18 for et mere detaljeret overblik over rapporten.

Evalueringen bygger på såvel kvantitative som kvalitative data. Disse data er specificeret i Boks 1.1 og nærmere beskrevet i Kapitel 9.



### **Kvantitative data – spørgeskemaer**

Medarbejderne på de otte botilbud har besvaret fem runder af spørgeskemaer (februar og november 2022, juni 2023 samt januar og juni 2024). Skemaerne belyser forhold omkring arbejdsmiljø og trivsel, syn på kompetenceudviklingen samt medarbejdernes oplevelser af deres tilgange i arbejdet. Endvidere har medarbejderne fire gange udfyldt skemaer, der belyser såvel hver enkelt borgers trivsel som forekomsten af udadreagerende, selvskadende og stereotyp adfærd blandt borgerne. Besvarelsesprocenterne er høje: De er på 71,4 % for medarbejderskemaer og 84,5 % for borgerskemaer.

### **Kvantitative data – registreringer**

For hvert botilbud har VIVE indsamlet registreringer om den årlige forekomst af magtanvendelser og voldsomme episoder (der på nogle botilbud betegnes "uønskede hændelser"). VIVE har også indsamlet data om botilbuddenes årlige sygefravær og personaleomsætning. Data er indsamlet fra 2020 til 2023, hvor data fra 2020 og 2021 anvendes som baseline.

### **Kvalitative data – interviews og observationer**

Til evalueringen er der gennemført i alt 137 interviews. Interviewene har været med ledere, projektledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, botilbudsmedarbejdere og med udvalgte borgere. Interviewene har været både besøgs- og telefoninterviews og er lavet fra marts 2022 til juni 2024. På besøgene på botilbuddene (i marts 2022 og juni 2024) har VIVE også haft mulighed for at observere en lille del af botilbuddenes hverdag. Endvidere har VIVE deltaget i udvalgte online-sparringsaktiviteter. Informanters navne er alle erstattet af pseudonymer.

### **Økonomidata**

På hvert af de otte botilbud har VIVE indhentet økonomidata to gange (i september 2023 og i juni 2024). Disse data er opgjort på navngivne medarbejders deltagelse i konkrete LA2u-aktiviteter.

Yderligere information om dataindsamlingen findes i Kapitel 9.

**Kapitel 2 – Metoden LA2u til botilbud** beskriver kort metoden LA2u (Low Arousal 2 – understøttet), og hvordan implementeringsforløbet har været tilrettelagt. Kapitlet giver også en kort profil af de otte medvirkende botilbud og deres beboere.

**Kapitel 3 – Implementering af LA2u** evaluerer de otte botilbuds overordnede implementering af LA2u. Kapitlet belyser også, dels hvordan ikke alle LA2u-elementer er implementeret i lige høj grad på alle tilbud, og dels hvordan en omfattende lokal tilpasning har fundet sted.

**Kapitel 4 – Barrierer og understøttende forhold** evaluerer, hvilke barrierer og understøttende forhold der gør sig gældende i forhold til at implementere LA2u, og hvordan implementeringen er forløbet på forskellige grupper af botilbud.

**Kapitel 5 – Virkninger for borgerne** belyser, hvilke virkninger implementeringen af metoden ser ud til at skabe for beboerne i de otte botilbud. Kapitlet belyser ændringer såvel i omfanget af magtanvendelser og udadreagerende adfærd som i borgernes trivsel.

**Kapitel 6 – Virkninger for medarbejderne** belyser, hvilke virkninger implementeringen af metoden ser ud til at skabe for medarbejderne på de otte botilbud. Det gælder i forhold til forskellige dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø. Og det gælder i forhold til fx sygefravær og personaleomsætning.

**Kapitel 7 – Omkostningsøkonomisk analyse** anvender økonomidata fra de otte botilbud til at beregne de gennemsnitlige omkostninger ved at implementere LA2u på forskellige typer af botilbud.

**Kapitel 8 – Konklusion** sammenfatter de foregående kapitler og diskuterer de overordnede resultater af afprøvningen af LA2u på botilbud for personer med udviklingshæmning.

**Del 2** består af **Kapitel 9 om data og metode**. Her findes også en **litteraturliste**.

## 2 Metoden LA2u på botilbud

**Dette kapitel giver først en kort introduktion til metoden LA2u** (Low Arousal 2 – understøttet), som er udviklet af konsulentfirmaet Sopra<sup>2</sup>. Det er en metode, der i høj grad handler om at tage borgernes perspektiv og at arbejde med fokus på trivsel og forebyggelse. **Dernæst beskriver kapitlet den implementeringsmodel, der er blevet anvendt.** Det er en model, hvor implementeringsteam på hvert enkelt botilbud har arbejdet med at tilpasse metoden til de lokale behov. Sidst i kapitlet er der **en beskrivelse af borgere og medarbejdere på de otte botilbud**, der har afprøvet metoden.

### 2.1 Metoden LA2u

LA2u er en metode, hvor borgere og fagprofessionelle samarbejder om at forebygge og håndtere udfordrende adfærd samt reflektere over eventuelle voldsomme episoder. Der **tages afsæt i begreberne "recovery" og "rehabilitering"**, som de defineres i Hvidbog for Rehabilitering og anvendes hos Social- og Boligstyrelsen. Her forstås recovery som *"en dybt social, unik og fælles proces, hvor vores levevilkår, materielle omgivelser, holdninger, værdier, følelser, færdigheder og/eller roller forandres. Det er en måde at leve tilfredsstillende, håbefulde og gensidige liv sammen med andre, selvom vi fortsat kan opleve vanskeligheder og problematiske erfaringer"* (Maribo et al., 2022, p. 117). I den recovery-orienterede rehabilitering koordinerer de fagprofessionelle deres indsats på måder, der understøtter denne proces. Det er dermed borgerens oplevelser af trivsel og tryghed samt ønsker, håb og drømme, som er i fokus. LA2u trækker også på elementer fra metoderne Åben Dialog og Feedback Informed Treatment (FIT), som begge giver værktøjer til aktiv borgerinddragelse.

**Arbejdet handler i høj grad om forebyggelse.** Man skal sikre, at de krav, der stilles til den enkelte borger, er tilpasset borgerens forudsætninger og øvrige belastninger. Dermed søger medarbejderne at undgå, at konflikter opstår, ligesom de arbejder med at deeskalere de optræk til konflikter, der forekommer (Elvén, 2010). Udfordrende adfærd fortolkes som en reaktion på, og strategi for, at klare svære situationer og ikke som et udtryk for opposition. **Relationsarbejde har også stor betydning** for forebyggelse af udadreagerende adfærd: Hvis medarbejderne har en positiv tilgang til et tilbuds beboere og får opbygget stærke og gode relationer til dem, er det gavnligt i mange sammenhænge. Det kan bl.a. gøre personalet bedre til at aflæse borgerens signaler og bedre til at kommunikere med dem og give borgerne

---

<sup>2</sup> For flere detaljer om LA2u, se Uhrskov & Naver (2017) og Sopra (2021a; 2024b).

større tillid til, at medarbejderne vil dem det godt (Liversage, 2017; Røgeskov, 2017; Røgeskov et al., 2018).

Som det fremgår af Figur 2.1, arbejder man i LA2u med **tre planer – trivselsplaner, tryghedsplaner og læringsplaner**. Dette arbejde skaber rammer for samtaler om både trivsel og tryghed samt samtaler om konflikter og voldsomme episoder. Samtalerne er såvel imellem medarbejdere og borgere som kollegerne imellem. Arbejdet med planerne sikrer en **systematik i arbejdet** med at forebygge, at håndtere og at lære af erfaringer. I dette arbejde bruger medarbejderne fortrykte skemaer, som er udarbejdet i forskellige versioner til såvel borgerne som de fagprofessionelle. Dette sikrer, at begge perspektiver inddrages i processen.

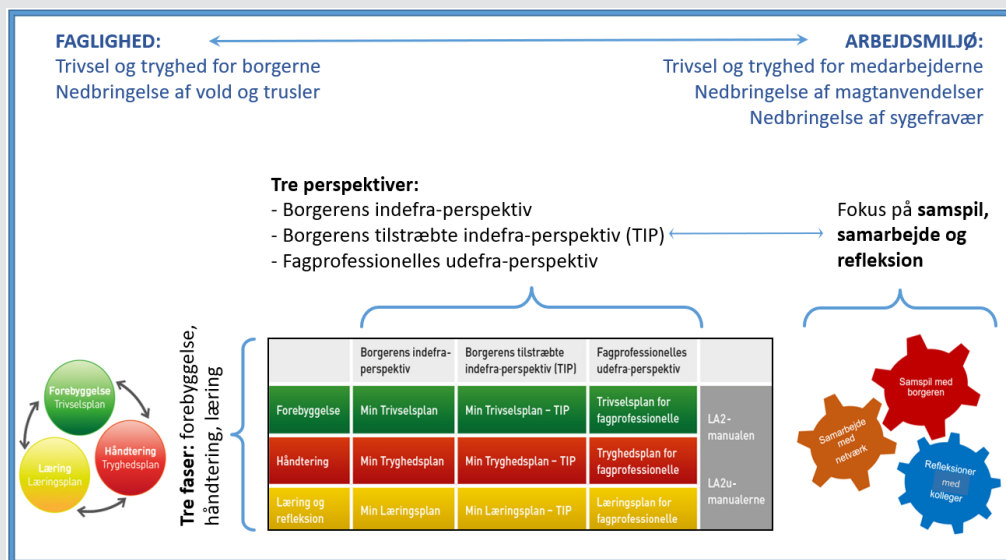
Et centralt element i samarbejdet mellem den fagprofessionelle og borgeren er et fælles mål om at afdække og inddrage **borgerens indefra-perspektiv**. Dette perspektiv fokuserer på borgerens egen oplevelse af trivsel, ressourcer, sociale netværk, mestringsstrategier, belastninger samt personlige håb, ønsker og drømme. Borgere med udviklingshæmning kan have svært ved at beskrive deres følelser, ønsker og drømme for medarbejderne på ordinær vis. Man kan nå langt ved at kende til, og bruge, alternative kommunikationsformer. Til dette arbejde er der i LA2u udviklet en række understøttende redskaber, fx i form af udtryksfulde visualiseringer, som passer til målgruppens kognitive niveau. Det kan fx være i form af store tegninger af "trivsels-øer" eller "personlige netværk".

For borgere med begrænset eller intet verbalt sprog eller begrænset sprogforståelse **introduceres i LA2u et såkaldt tilstræbt indefra-perspektiv (TIP)**. Dette udgør en ekstra dimension i forhold til den oprindelige LA2. Her skal medarbejderne aktivt søge at sætte sig i borgerens sted og forsøge at se verden fra borgerens perspektiv. Man kan blive klogere på dette perspektiv ved at være sammen med borgeren på måder, hvor man søger at indleve sig i borgerens oplevelse og fx spejle borgerens kropssprog og væremåde. I arbejdet med det tilstræbte indefra-perspektiv er det også centralt, at **medarbejderen reflekterer sammen med kolleger**, og at de herigennem såvel arbejder sig frem imod en fælles forståelse af et TIP for en given borger som etablerer en fælles faglig tilgang til borgeren. I dette arbejde er det centralt, at man i medarbejdergruppen er nysgerrige på hinandens perspektiver, og at de fagprofessionelle lader sig flytte af hinandens erfaringer og forståelser. Arbejdet med det tilstræbte indefra-perspektiv indebærer brugen af visuelle redskaber, observationer og en nysgerrig tilgang fra de fagprofessionelle. TIP er dermed et redskab, som inviterer de fagprofessionelle til at undersøge og udforske borgerens oplevelser af egen trivsel gennem iagttagelse, samspil og fælle refleksioner.

I en LA2u-tilgang arbejder de fagprofessionelle også med et udefra-perspektiv. I samarbejde med kollegerne og baseret på alles viden om, og observationer af, borgeren **arbejder man hen imod en fælles praksis**. En sådan fælles praksis bidrager

til at kvalificere den socialfaglige støtte og derved fremme borgerens trivsel og livskvalitet. LA2u er således et centralt refleksions- og samtaleværktøj, der har til formål at fremme trivsel og reducere konfliktsituationer gennem et nuanceret samarbejde mellem borger og fagprofessionelle.

Figur 2.1 LA2u – et overblik



Kilde: VIVEs egen figur med inspiration fra Uhrskov & Naver (2017).

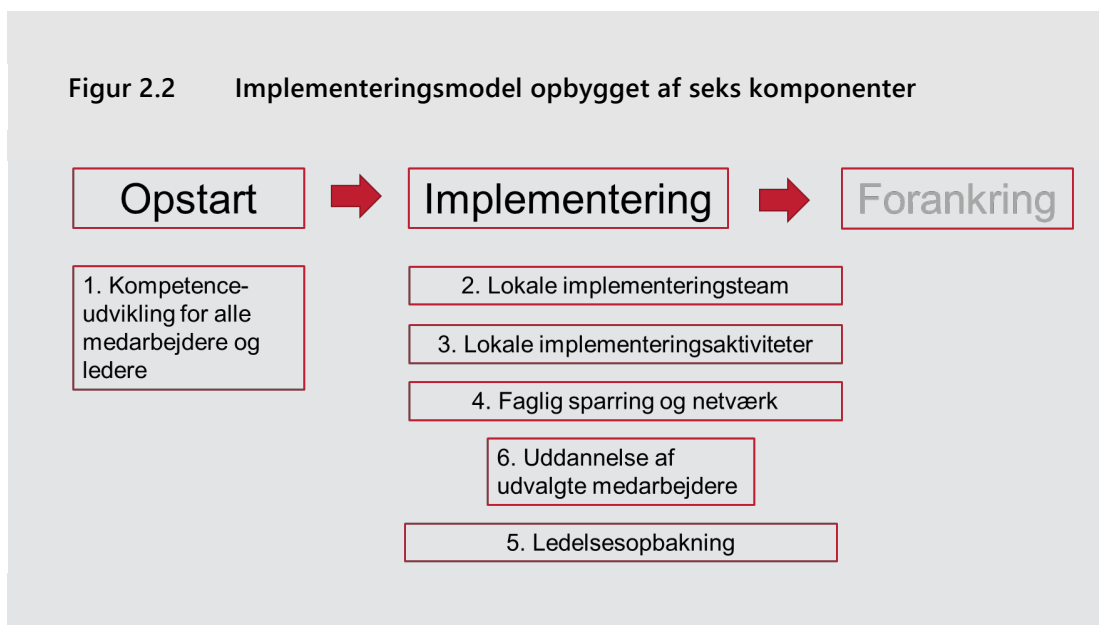
### Det dobbelte perspektiv

I LA2u arbejder man med et **dobbeltperspektiv**: På den ene side har man fokus på **faglighed**. Denne faglighed retter man imod at skabe trivsel og tryghed for borgerne og nedbringe udadreagerende adfærd. På den anden side har man fokus på **arbejds miljø**. Her er der fokus på at skabe trivsel og tryghed – herunder psykologisk tryghed – for medarbejderne. Det handler om samspil, samarbejde og refleksion. Det er af stor vigtighed, at medarbejderne sammen reflekterer fagligt i forhold til de enkelte borgere og diskuterer, hvordan man kan forstå deres trivsels- og sårbarhedstegn. De forskellige typer af planer udvikles netop i et sådant kollegialt samarbejde og nedfældes på skrift. Ud over samarbejdet med borgerne, og samarbejdet med medarbejderne imellem, kan man også samarbejde med netværket, fx borgernes pårørende.

**Trivsel og tryghed for medarbejdere og borgere anses for at være forbundne**, hvorved en stigende trivsel for medarbejderne generelt også vil medføre en positiv udvikling for borgerne og vice versa.

## 2.2 Implementeringsmodellen

Social- og Boligstyrelsen har opstillet en implementeringsmodel i forhold til at arbejde med LA2u (Socialstyrelsen, 2021a), se Figur 2.2.



Kilde: VIVE.

Helt centralt for implementeringsmodellen er, at alle medarbejdere modtager uddannelse i LA2u. Dette er sket med 2 x 3 dages undervisning samt 5 lokale opfølgingsdage (1)<sup>3</sup>. Undervisningen har været vigtigt for at skabe et fælles *mindset* og et fælles sprog på botilbuddet. En anden vigtig komponent er etableringen af et lokalt implementeringsteam på hvert botilbud (2). Dette team har planlagt, igangsat og evalueret en lang række tilpassede LA2u-aktiviteter i løbet af implementeringsperioden (3). Undervejs i processen har dette team modtaget sparring og støtte udefra<sup>4</sup> og har deltaget i netværksaktiviteter (4). Et højt og vedvarende ledelsesengagement er også en vigtig komponent i implementeringsmodellen (5). Endelig er en del af implementeringsmodellen, at udvalgte medarbejdere har modtaget yderligere undervisning i form af en Training of Trainers-uddannelse (6). Denne uddannelse består af en uges internat samt lokale øvelser og har kvalificeret medarbejderne til at undervise nye medarbejdere i LA2u. Som et element i afprøvningsprojektet har hver af de fem deltagende kommuner endvidere ansat en projektleder.

<sup>3</sup> For yderligere informationer om opkvalificeringsforløbet, herunder medarbejdernes vurderinger af Sopras undervisning mv., se VIVEs midtvejsrapport, Kapitel 8 (Liversage & Iversen, 2023).

<sup>4</sup> Sopra har afholdt onlinemøder og -seminarer for ledelsesteam og implementeringsteam, ligesom der har været afholdt et antal netværksmøder og statusmøder. Endvidere har især Social- og Boligstyrelsen ydet ad hoc-støtte, når botilbud havde særlige udfordringer, fx i forbindelse med lederskift.

### **2.2.1 Ingen stringente kriterier for implementering**

Et vilkår for denne evaluering er, at der ikke er meget tydelige kriterier for, hvornår LA2u kan siges at være implementeret. Metoden tilsiger, at man skal have et centralt fokus på borgernes perspektiv, at man skal have stort fokus på samarbejde (hvor alle medarbejdere skal kunne engagere sig), og at man skal anvende forskellige typer af planer til at sikre systematik i arbejdet med borgerne. Spørgsmålet bliver, hvilken kvalitet og kvantitet der skal være i sådanne forskelligartede elementer, førend man kan siges at krydse en grænse for at have implementeret LA2u. Når modellen lægger stor vægt på lokale tilpasninger, bliver det vanskeligt for en udefrakommende instans som VIVE at gøre sig til dommer over, om de lokale tilpasninger har været velvalgte og tilstrækkelige – og dermed udgør en (god) implementering af LA2u eller ej. Vi vender tilbage til dette emne i slutningen af Kapitel 3.

## **2.3 De medvirkende botilbud og deres beboere**

Til sidst i dette kapitel giver vi en kort beskrivelse af de otte botilbud, der har afprøvet LA2u. Disse botilbud ligger i fem forskellige kommuner – udvalgt blandt botilbud fra 12 kommuner, der alle søgte en pulje, som Socialstyrelsen udbød i efteråret 2021 (Socialstyrelsen, 2021a). De medvirkende botilbud varierer fra små specialiserede tilbud med 6-8 borgere til større botilbud med over 20 borgere. De små tilbud rummer en høj andel af borgere med udfordrende adfærd og har generelt en højere normering pr. borger. Antallet af medarbejdere pr. botilbud varierer fra ca. 20 til 40 medarbejdere. I alt indgik, ved projektets start, 105 borgere og 217 medarbejdere. Blandt de 217 medarbejdere er også fx administrativt personale. Dermed indgik 191 medarbejdere med direkte beboerkontakt i den første runde af dataindsamling.

### **2.3.1 Botilbuddenes medarbejdere**

Der er en lang række forskelle imellem de deltagende botilbud. Nogle forskelle er historiske. Ét tilbud er således nyoprettet, mens andre har en lang historie med en sammentømret borger- og medarbejdergruppe. Der er også fysiske forskelle tilbudene imellem. Nogle ligger i ældre bygninger, der tidligere har tjent andre formål, mens andre tilbud er bygget til formålet. Og hvor de fleste tilbud er klart afgrænsede, deltager én kommune med en mindre del af et større botilbud. Medarbejdergrupperne varierer også. Cirka tre fjerdedele af medarbejderne er kvinder. Omkring halvdelen af medarbejderne er over 45 år. To tredjedele af medarbejderne arbejder mellem 19 og 35 timer om ugen. I forhold til uddannelse har nogle botilbud overvejende medarbejdere, som er pædagoger eller socialpædagoger. På andre tilbud er der også ansat fx social- og sundhedsassistenter og ergoterapeuter. Også andelene

af medarbejdere med kortere uddannelse (som fx omsorgsmedhjælper og pædagogisk assistent) varierer betragteligt og udgør knap halvdelen af medarbejderne på to tilbud, mens der på andre tilbud kun er meget få sådanne medarbejdere. Et af de otte tilbud modtager domsanbragte borgere.

På alle de deltagende botilbud arbejder man – også inden deltagelsen i LA2u-projektet – med forskellige grader af individuel tilpasning til borgerne. Med varierende grader af systematik har man brugt elementer fra det, delvist overlappende, ”metodemylder”, der kendetegner arbejdet på botilbud i Danmark (Bengtsson et al., 2015). Disse tilgange inkluderer KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik), neuropædagogisk tilgang og Livshistorier. Flere af botilbuddene har – også inden implementeringen – kendskab til en Low Arousal-tilgang, som benyttes for at minimere konflikter imellem borgere og medarbejdere. Projektet med LA2u skal dermed indplaceres i en virkelighed, hvor der på mange af tilbuddene allerede finder et pædagogisk velfunderet arbejde sted.

### **2.3.2 Botilbuddenes borgere**

Der er meget stor variation imellem de otte botilbuds i alt godt 100 borgere. Aldersmæssigt spænder de fra unge beboere, der lige er blevet myndige, til borgere i halvfjerdserne. Funktionsmæssigt har nogle borgere næsten et normalt talesprog. Andre borgere kan kommunikere med fx tegn til tale, og andre igen – fx døvblindede – har meget begrænsede kommunikative ressourcer. Disse forskelle har selv sagt stor betydning for det pædagogiske arbejde på det enkelte botilbud og i forhold til den enkelte borger.

Borgernes udviklingshæmning optræder sammen med diagnoser såsom autisme, OCD, Downs syndrom, kromosomfejl og senhjerneskode. Endvidere har en stor del af borgerne både psykiatriske udfordringer og fysiske handicap, og en del borgere har behov for fx rollator eller kørestol. I forhold til udadreagerende adfærd var der – i februar 2022 og dermed før projektets start – 23 % af borgerne, som slet ikke udviste en sådan adfærd. For en stor del af disse ikkeudadreagerende borgere handler den rolige adfærd ikke om, at der er en højt specialiseret tilgang til dem. Det handler snarere om, at de er borgere uden udadreagerende adfærd. Det drejer sig i vidt omfang om borgere, som er bosat på nogle af de større tilbud, som er med i afprøvningen. Anderledes ser det ud på nogle af de mindre botilbud: Her kan man lykkes med at rumme en borger, der tidligere har været udadreagerende, så vedkommende i månedsvis ikke har nogen udadreagerende episoder. Det er dog noget, som ofte kræver en meget omhyggelig pædagogisk indsats og et stort kendskab til borgeren. Denne meget store forskel på borgere, som umiddelbart har fællestræk (ved fx ikke at være udadreagerende i en længere periode), er vigtig at holde sig for øje.



På de fleste af tilbuddene hører vi om, at et begrænset antal borgere tegner sig for en stor del af den udfordrende adfærd. Dette stemmer overens med international forskning, som viser, at en mindre andel af beboerne ofte står for hovedparten af den vold, der forekommer i institutionslignende miljøer (Lussier et al., 2010). Forskellene imellem de forskellige borgere på de otte botilbud gør, at arbejdet med at forebygge forekomsten af vold er mere relevant for nogle botilbud end for andre. Forskelle imellem borgerne gør også, at forandringer hos et lille antal borgere kan påvirke det samlede omfang af vold på de otte deltagende botilbud ganske betragteligt. Sådanne ændringer i adfærd kan skyldes implementeringen af LA2u. Men ændringer i borgeradfærd kan også skyldes andre forhold. Det kan fx dreje sig om ændringer i helbred og/eller medicinering, brug af rusmidler, et ændret samspil borgere imellem eller aldersbetingede ændringer i funktionsniveau. Ændringer i borgeradfærd kan også skyldes ændringer i rammer som fx mange nye medarbejdere, udskiftning i ledelse eller ændringer i fagligheden osv., som kan virke forvirrende. Andre forhold, der kan påvirke forekomsten af vold og udfordrende adfærd, kan handle om samspil med personer uden for botilbuddet eller om helt andre forhold, der kan være svære eller umulige at afdække (Liversage, 2017). Denne komplekse kontekst er et vilkår for indeværende afprøvningsprojekt. Efter denne korte introduktion af de otte botilbud ser de to næste kapitler på, hvordan implementeringen af LA2u er forløbet i praksis.

## 3 Implementering af LA2u

Dette kapitel beskriver, hvordan arbejdet med implementeringen af LA2u har udspillet sig på de otte botilbud. Kapitlet handler dermed om, hvordan man har omsat undervisning og sparring til daglig praksis inden for de ressourcer og rammer, som man har på det enkelte botilbud. Kapitlet fokuserer på forandringer i arbejdet og beskriver det på tværs af de otte botilbud. Kapitel 4 belyser forskelle imellem de delta-gende botilbud.

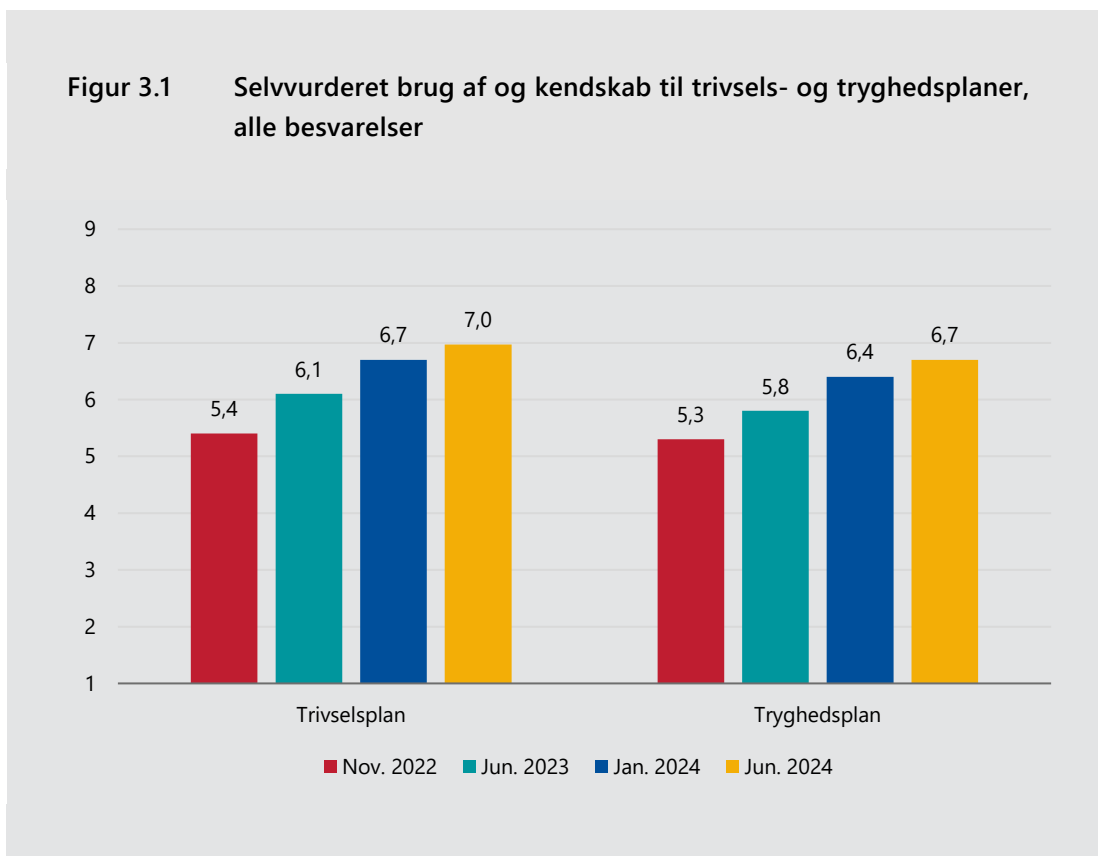
En grundsten i arbejdet med LA2u er at arbejde med tilgangens forskellige planer. Medarbejdernes brug af disse planer kan dermed bruges som en indikator for, hvor godt implementeringen af LA2u er lykkedes.

**I den første del af dette kapitel ser vi derfor på brugen af trivsels-, trygheds- og læringsplaner.** Her ses, at alle otte tilbud arbejder systematisk med trivsels- og tryghedsplaner, mens der er større variation i arbejdet med læringsplaner. Vi beskriver dernæst **medarbejdernes oplevelser af forbedringer i deres kompetencer**, fx i forhold til deres kommunikation med borgerne. **Sidste del af kapitlet belyser lokale implementeringsaktiviteter.** Her er alle botilbud fx **begyndt at bruge forskellige former for "trivselstavler"**, de selv har udviklet, og som er med til at forankre brugen af LA2u i den daglige praksis.

### 3.1 Omfattende brug af trivsels- og tryghedsplaner

Trivsels- og tryghedsplanerne samler informationer om hver enkelt borger og er det meste centrale LA2u-redskab. Planerne udarbejdes fra forskellige perspektiver – såvel fra borgernes indefra-perspektiv (eventuelt i en tilstræbt form, når kommunikation med borgeren er udfordret) som fra det fagprofessionelle udefra-perspektiv. I trivselsplanen handler det om, hvad borgeren har behov for og sætter pris på – hvad der kan give et godt hverdagsliv. I tryghedsplanen samles viden om, hvad der kan frustrere en borger og være tegn på, at en optrapning kan være på vej imod fx udadreagerende adfærd. Hos én borger kan relevante tegn være at hive sig gentagne gange i øreflippen eller sige høje lyde. Hos en anden borger kan høje lyde modsat være tegn på glæde, imens det er tegn på frustration, hvis borgeren trækker sig tilbage og bliver stille. Planerne rummer strategier i forhold til, hvordan medarbejderne kan forholde sig til borgerne i forskellige situationer. Som en medarbejder formulerer det: *"Al den viden, der faktisk ligger hos de enkelte, der er sammen med borgerne på forskellige tidspunkter, er proppet ind [i planerne]"*. Planerne rummer også viden om, hvordan borgerne selv kan forholde sig til forskellige situatio-

ner, og hvordan medarbejderne her kan yde den mest relevante støtte. Dermed giver planerne også nye medarbejdere og vikarer indsigt i, hvordan de bør arbejde med den enkelte borger, og hvilke tegn og former for adfærd de skal være særligt opmærksomme på.



Anm.: Skala fra 1-9. Samling af spørgsmålene "I hvilken grad kender du borgerens \_\_\_plan?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med borgeren?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med kolleger?"  
N: Nov. 2022 = 123; Jun. 2023 = 113; Jan. 2024 = 114; Jun. 2024 = 134.  
Alle målinger er statistisk signifikant forskellige fra 1. måling ( $P < 0,01$ ).

Kilde: VIVE.

I survey-data har medarbejderne svaret på, hvor godt de kender til, og anvender, trivsels- og tryghedsplanerne. Disse data er første gang indsamlet i november 2022, efter at alle botilbud havde modtaget undervisning i LA2u. Som det fremgår af figu-

ren, stiger kendskabet til, og brugen af, planerne over tid. Udviklingen er i begge tilfælde signifikant på et 1-%'s niveau. Det peger på, at denne del af implementeringsprocessen generelt har været vellykket.

Figur 3.1 bygger på besvarelser fra alle medarbejdere, og især på nogle botilbud har der været en betragtelig udskiftning af medarbejderne siden LA2u-undervisningen i 2022. Det er muligt, at medarbejdere, der har været med gennem hele projektforløbet, benytter planerne i højere grad end den samlede medarbejdergruppe, hvor en del medarbejdere ikke har deltaget i LA2u-undervisningen. For at undersøge, om noget sådant er tilfældet, viser Figur 3.2 svar fra de medarbejdere, der optræder i samtlige runder af dataindsamlingen. Dermed følges de samme medarbejdere modsat udviklingen i den samlede medarbejdergruppe, hvor der finder udskiftning sted.

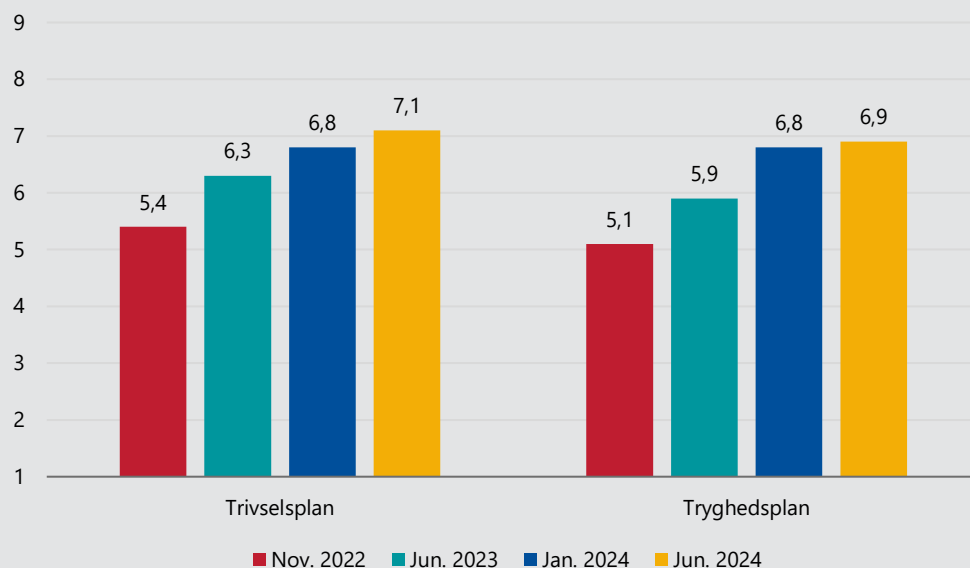
En sammenligning af de to figurer viser, at den overordnede udvikling er ens i de to grupper. Der er altså ikke tegn på, at de medarbejdere, som har været med fra starten af implementeringsprocessen, bruger planerne mere end den samlede, og mere blandede, personalegruppe. Det peger på en vellykket implementeringsproces, hvor man overordnet set er lykkedes med at få nye medarbejdere (der ikke har deltaget i den indledende LA2u-undervisning) ind i arbejdet med redskaber fra LA2u. Dette er en vigtig observation i en kontekst, hvor personaleomsætningen på nogle botilbud har været ganske stor: I implementeringsperioden har den gennemsnitlige personaleomsætning ligget på omkring 20 % om året og har på enkelte botilbud været på over 40 % i et givent år.

## Om signifikansniveauer

Alle statistiske analyser i rapporten er gennemført med et signifikansniveau på enten 1 %, 5 % eller 10 %. Hvis forskellen er statistisk signifikant på et 1-%'s niveau, vil det således betyde, at der med mindst 99 %'s sikkerhed er statistisk forskel mellem de to gennemsnit, der er testet. Forskellen kan dermed ikke blot tilskrives tilfældigheder i stikprøven, men må anses for at være en reel forskel eller en reel tendens i data.

Hvis forskellen er statistisk signifikant på et 10-%'s niveau, betyder det, at resultatet er mindre sikkert: Der er der mindst 90 %'s sikkerhed for, at der er statistisk forskel mellem de to gennemsnit, der er testet, og dermed en større mulighed for, at den observerede udvikling skyldes tilfældigheder frem for en reel udvikling.

**Figur 3.2 Brug af trivselsplan og tryghedsplan over tid – gengangere i alle runder**



Anm.: Skala fra 1-9. Samling af spørgsmålene "I hvilken grad kender du borgerens \_\_\_plan?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med borgeren?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med kolleger?"  
N = 43.  
Alle målinger er statistisk signifikant forskellige fra Nov. 2022 (Jun. 2023:  $P < 0,05$ ; Jan. 2024 og Jun. 2024:  $P < 0,01$ ).

Kilde: VIVE.

### 3.1.1 Arbejdet med planer kan ensarte tilgangen til borgerne

Når medarbejderne arbejder med trygheds- og trivselsplanerne, indebærer det detaljerede diskussioner af såvel borgernes adfærd som arbejdet med dem. En medarbejder beskriver dette arbejde på følgende måde:

[Beskrivelsen i en plan kan fx være, at...] *du skal undgå øjenkontakt, og du skal sørge for at bevæge dig lidt langsomt og tale med pauser. Det er jo tre forskellige informationer. Og du er måske ikke engang helt bevidst om, at det er det, du gør. Det er en ret stor opgave at forklare det til en anden. Du er nødt til at sige, at "jeg satte mig ned på hug, og jeg lagde en arm på ..." – nogle gange er man nødt til at beskrive det så detaljeret. Vi tror, vi gør tingene ens. Men når vi så tager en detaljeret snak om det, så gør vi det måske ikke helt ens alligevel. (Gruppe A)*

Sådanne detaljerede diskussioner og beskrivelser kan skabe et fundament for en mere ensartet tilgang til forskellige borgere. Dette kan nogle borgere med fx autisme have stor gavn af. Et andet eksempel på, hvordan arbejdet med planerne kan bidrage til et bedre og mere ensartet arbejde, kommer fra en leder. Hun beskriver nedenfor planarbejdet med en kompleks borger:

*Medarbejderne har været så uenige i: Hvad er det [borger] vil? Hvad er det, han prøver at sige? Og bare det, at de har lavet [planer ud fra] hans TIP [= tilstræbte indefra-perspektiv], så er de allerede tættere på at gøre noget ensrettet: "Vi har fået en fælles holdning, fordi det er [borgers] holdning." Man er blevet meget bedre til at imødekomme ham. Og han er slet ikke så højtråbende, som han har været tidligere. (Gruppe A)*

En gennemgående oplevelse er, at det fælles udgangspunkt i, og arbejdet ud fra, borgernes perspektiv gør det nemmere at diskutere faglige uenigheder på en åben og konstruktiv måde. Tilgangen åbner også op for, at det er en styrke at være nysgerrige på og spørge ind til hinandens – ofte forskelligartede – perspektiver. Der er også en generel oplevelse af, at uenigheder medarbejderne imellem bliver nemmere at håndtere ved hele tiden at have borgeren og dennes (eventuelt tilstræbte) perspektiv som fælles referencepunkt:

## A, B og C: tre grupper af botilbud

Ved hvert citat angives, om citatet stammer fra tilbud i Gruppe A, B eller C. Denne inddeling blev etableret i midtvejsevalueringen (2023) og beskrives nærmere i næste kapitel. Helt kort kan de tre grupper beskrives på følgende måde:

- Gruppe A (to botilbud) havde ved projektstart betragtelige arbejdsmiljøproblemer. Endvidere kom implementeringen dårligt fra start.
- Gruppe B (fire botilbud) havde ved projektstart en del arbejdsmiljømæssige udfordringer. Implementeringen kom udmærket fra start.
- Gruppe C (to botilbud) havde ved projektstart et udmærket arbejdsmiljø. Implementeringen kom godt fra start.

*Vi snakker om, at vi – før det her projekt gik i gang – har brugt hver vores tilgang til [borger]. Nu bruger vi den samme tilgang. På møderne snakker vi om: "Okay, hvad så nu? Nu gør hun sådan her. Hvad skal vi så?" Vi er blevet meget mere ens i det, vi gør. Det er så fantastisk. (Gruppe B)*

Som det fremgår, bidrager disse diskussioner medarbejderne imellem til, at arbejdet med de enkelte borgere udvikles og ensertes til en fælles faglig tilgang. Dette opleves som noget, der gør en positiv forskel såvel på medarbejdernes arbejdsmiljø som på borgernes trivsel.

### **3.1.2 Arbejdet med planer og borgeres indefra-perspektiv styrker faglige refleksioner**

De otte botilbud har alle skiftende vagter (dag, aften og nat) samt generelt en travl hverdag. Personalet afholder jævnlige team- eller (kontakt)gruppemøder – fx med 3-6 ugers mellemrum. Disse møder udgør dermed vigtige rum for, at medarbejderne sammen kan diskutere de enkelte borgere og nedfælde såvel borgertegn som mulige personalestrategier. På alle de otte botilbud har man naturligvis også diskuteret borgerne og deres trivsel, inden man begyndte at implementere LA2u. På en del botilbud fortæller medarbejderne dog, at dette arbejde tidligere var noget mindre systematisk. Den høje grad af systematik er et centralt element i LA2u. Behovet for systematik gjorde da også, at nogle botilbud havde svært ved reelt at komme i gang med implementeringen af LA2u. De måtte i stedet først arbejde med at forbedre deres mødestruktur og -kultur. I denne tidlige fase af implementeringen arbejdede flere tilbud også med at forbedre den psykologiske tryghed. En sådan tryghed er nødvendig, for at alle medarbejdere tør byde ind med deres observationer og tanker uanset deres faglige baggrund og anciennitet mv. (For mere information om arbejdet med såvel mødestruktur som psykologisk tryghed, se Liversage & Iversen, 2023, p. 34-36, 47-49).

Efterhånden som arbejdet med implementeringen skrider frem, kommer diskussionerne i stigende grad til at omhandle, hvordan man skelner forskellige LA2u-elementer fra hinanden. Det kan fx handle om, hvilken adfærd der skal skrives ind i hhv. trivsels- og tryghedsplanen. Når medarbejdere opdager, at de ikke er enige om en sådan skelnen, giver det anledning til faglige diskussioner. Andre planrelaterede diskussionsemner er fx, hvordan bestemte tegn eller bestemte former for adfærd skal fortolkes. Hvor skal man fx trække grænsen imellem, om en borger er i "trivsel", i "sårbar trivsel" eller i "mistrivsel"? Diskussionerne handler også om, hvad medarbejderne hver især oplever med den enkelte borger. Det kan der være klare forskelle på, da botilbudsarbejdet er relationsbåret (Kelly et al., 2015; Røgeskov & Jørgensen, 2018). I arbejdet med planerne skal sådanne forskelligartede diskussioner i mange tilfælde munde ud i en tekst, som medarbejderne forpligter sig på og støtter

op om. Det er en generel oplevelse, at netop fordi man skal ende med konkrete formuleringer, lykkes man ofte bedre med at etablere en fælles forståelsesramme i forhold til hver enkel af botilbuddenes borgere.

Arbejdet med planerne er endvidere en løbende proces, der ikke kan afsluttes en gang for alle. I interviewene fortæller medarbejdere på flere botilbud fx, at de har etableret årshjul for at sikre, at de systematisk reviderer de enkelte borgeres planer. I det arbejde oplever de undertiden, at adfærd, der var aktuel et halvt eller et helt år tidligere, er forsvundet, og at andet er kommet til. Det løbende arbejde med planerne handler ikke kun om, at borgerne ændrer sig. Også medarbejderne kan flytte sig i forhold til, hvordan de oplever og fortolker bestemte former for adfærd. Herom fortæller en medarbejder følgende:

*Vi retter stadigvæk i planer, fordi vi kan godt se: "Jamen, det skal jo ikke stå her" ... Vi har haft meget snak om det der med, hvornår borgeren er i mistrivsel. I starten fik vi skrevet en masse ting op ved mistrivsel. Men så snakkede vi om: "Jamen, det er jo ikke mistrivsel, det her. Det er bare sårbar trivsel". (Gruppe B)*

På grund af sådanne løbende ændringer blandt såvel borgere som medarbejdere er en vigtig del af arbejdet med planerne dermed kollektivt at genbesøge dem systematisk og have en løbende opmærksomhed på ændringer blandt borgerne over tid. Forankringen af arbejdet i kollektivt formulerede planer for hver enkelt borger har således også været et virksomt greb til at styrke botilbuddenes faglighed og læringskultur.

### **3.1.3 Ikke alle tilbud er lige langt i arbejdet**

Det er ikke alle botilbud og alle medarbejdere, der er nået lige langt i arbejdet med de grundlæggende LA2u-elementer. På et botilbud fortæller en centralt placeret medarbejder således i et afsluttende interview, at man på deres botilbud kun i meget begrænset omfang arbejder med det tilstræbte indefra-perspektiv (TIP):

*Vi prøver så vidt muligt ikke at lave tilstræbt indefra-perspektiv – fordi vi synes, det er meget "fluffy". Vi kan tage [borger, red.] derinde som eksempel: Vi synes, at hvis jeg sidder og tænker mig til noget, som jeg tror og mener og føler ud fra, så vil det ikke være det samme, som min kollega gør. Altså, vi ville få otte forskellige planer ud af det. Så det prøver vi så vidt muligt at lade være med. (Gruppe A)*

Ovenstående citat står reelt i modsætning til LA2u-tilgangen: Her understreges netop vigtigheden af, at man i en medarbejdergruppe *samarbejder* om at udvikle et



*fælles* tilstræbt indefra-perspektiv på en borger. Det kan være udfordrende for medarbejderne at nå frem til en vurdering af, hvordan de tror verden ser ud fra stærkt udviklingshæmmede borgeres perspektiv. Netop derfor er det af stor vigtighed, at medarbejdere tager afsæt i samspil med og observationer af borgeren og igennem samarbejde, refleksioner og faglige diskussioner når frem til deres *fælles* bedste bud på en borgers TIP. Står ovenstående citat til troende, er det dog ikke noget, man gør på ovennævnte botilbud. Citatet peger også på, at det tilstræbte indefra-perspektiv – som er noget af det allermest centrale i LA2u – ofte blev oplevet som det mest udfordrende at arbejde med. I forhold til implementeringsmodellen er den kontinuerlige ledelsesopbakning central for at sikre, at medarbejderne også arbejder med de LA2u-tilgange, der opleves som svære at få hold på. Botilbuddene i Gruppe A havde bl.a. haft ledelsesmæssige udfordringer i løbet af implementeringsperioden – udfordringer, som medvirkede til, at de ikke var kommet lige så langt med deres LA2u-implementering som hovedparten af de medvirkende tilbud.



*Noget, som er rigtig godt, men også kan være rigtig svært, er, hvad der er hvad. Hvad er en trivselsregistrering, og hvad er en tryghedsregistrering? Hvordan gør vi det her, når vi har begge dele i spil samtidig, og de hænger rigtig meget sammen – men de også er forskellige?*

Gruppe B

### 3.1.4 Mere begrænset brug af læringsplaner

En tredje type planer, der indgår i LA2u-arbejdet, er læringsplaner. Her er det meningen, at man skal arbejde systematisk med fx en voldsom episode: Ved minutiøst at gennemgå, hvad der ledte op til episoden, og hvordan episoden forløb (set fra såvel medarbejder- som borgerperspektiv), kan man ofte øge forståelsen af, hvordan lignende episoder kan forebygges. Nogle botilbud arbejder systematisk med læringsplaner, mens man på andre tilbud endnu ikke er nået til denne fase i implementeringsarbejdet. Disse forskelle hænger også sammen med tilbuddenes forskellige typer af borgere og med karakteren og omfanget af de voldsommere episoder, der finder sted.

Survey-data viser, at tilbuddene samlet set er blevet bedre til at arbejde med læringsplaner over tid (stigningen fra november 2022 til juni 2024 er signifikant på 1-%'s niveau). Niveaut for arbejdet med læringsplaner ligger klart under niveauet for arbejdet med trivsels- og tryghedsplaner. Et lavere niveau er forventeligt, da det er en anden type af planer sammenlignet med trivsels- og tryghedsplaner. På nogle

botilbud fortæller ansatte dog, at de i juni 2024 slet ikke arbejder med læringsplaner. Det er ikke, fordi de bevidst vælger denne del af LA2u-tilgangen fra, men fordi det kan være svært at få arbejdet med læringsplaner til at passe ind i botilbuddets hverdag. Som en leder fortæller:

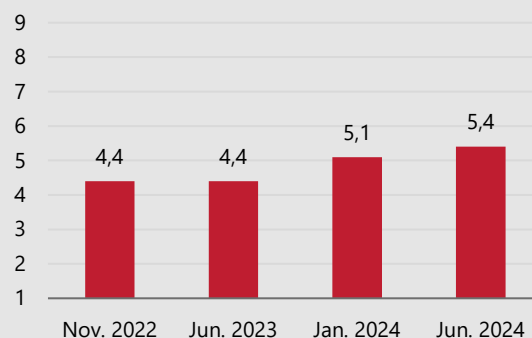
[Når vi ikke arbejder med læringsplaner...] er det simpelthen ren praktik. Det kan ikke gå op. Vi vil jo gerne. Men hvis personalet skal have tid til at gå flere fra og sætte sig ned med det, så skal man vente til et personale-møde, som jo godt kan være 4 uger efter. Og det er også bare svært, fordi så er der nogle ting, man ikke når ... Altså alt er jo struktureret herude. Dokumentationstiden om dagen, den ligger i et bestemt tidsrum, fordi det passer med, at aftenvagten møder ind. For du kan ikke gå fra borgerne, når du er på arbejde. (Gruppe B)

Selv på de tilbud, hvor man arbejder med læringsplaner, er oplevelsen, at man stadig er et stykke vej fra at nå i mål, bl.a. fordi der er mange andre opgaver at varetage i hverdagen. En medarbejder på et andet botilbud beskriver således situationen hos dem på følgende måde:

*Læringsplanerne bliver syltet en gang imellem. For, helt ærligt, folk kører trætte i al den dokumentation. Eller de glemmer det, fordi de skal huske det sundhedsfaglige og de forskellige trivselsmålinger og alt det andet.*  
(Gruppe B)

**Figur 3.3 Brug af læringsplaner efter voldsomme episoder**

Selvurderet, skala 1-9. Samlet gennemsnit.



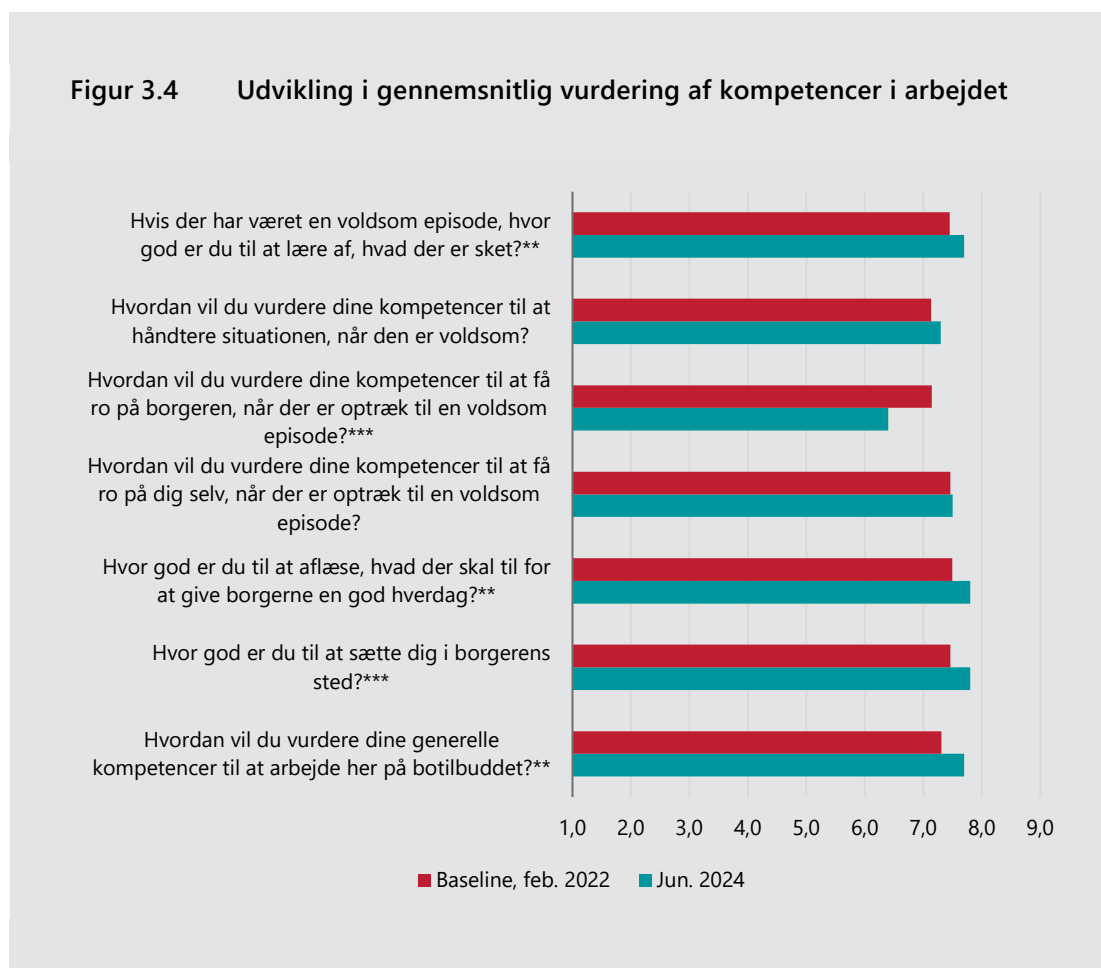
Anm.: N: Nov. 2022 = 123; Jun. 2023, = 113; Jan. 2024 = 114; Jun. 2024 = 134. Jan. 2024 ( $P < 0,05$ ) og Jun. 2024 ( $P < 0,01$ ) er signifikant forskelligt fra første måling. Spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at du og/eller dine kolleger anvender læringsplaner efter voldsomme episoder [skala 1-9].

Kilde: VIVE.

Som det fremgår, er arbejdet med læringsplaner tydeligvis ikke kommet på plads i samme grad som arbejdet med trivsels- og tryghedsplaner og er på nogle tilbud helt fraværende. På andre tilbud arbejdes der dog med læringsplaner. Her kan man fx minutiøst diskutere en bestemt hændelse på et personalemøde. Når man gør det, er oplevelsen generelt, at denne ganske tidskrævende aktivitet også kan være meget givende og lærerig. Forskellene imellem, i hvilket omfang man arbejder med læringsplaner på de enkelte botilbud, handler også om ressourcer og rammer og peger tilbage på den kompleksitet, som implementeringen af en ny metode indgår i.

## 3.2 Oplevelser af forbedrede kompetencer

Medarbejderne er også blevet bedt om at vurdere deres egne mere generelle kompetencer over tid. Figur 3.4 viser, hvordan personalet vurderer forskellige arbejdsmæssige kompetencer fra baseline i februar 2022 og frem til juni 2024.



Anm.: Skala 1-9. N: Baseline, feb. 2022 = 140; Jun. 2024 = 134.

Note: Signifikansniveauer: \*P < 0,1, \*\*P < 0,05, \*\*\* P < 0,01.

Kilde: VIVE.

Det fremgår, at personalet oplever forbedringer i deres kompetencer over tid (på 6 ud af 7 opstillede parametre). For eksempel stiger medarbejdernes selv vurdering af, hvor gode de er til at sætte sig i en borgers sted i løbet af perioden (ændringen er signifikant på et 1-%'s niveau). Denne forbedring i medarbejdernes oplevede kompetenceniveau tyder dermed på, at LA2u-implemteringen – der har et stort fokus på at afdække, og arbejde ud fra, borgerens indefra-perspektiv – har været vellykket. Det eneste spørgsmål, hvor medarbejderne vurderer sig selv som mindre kompetente i 2024 sammenlignet med 2022, handler om deres kompetencer til at få ro

på borgeren, når der er optræk til en voldsom episode. En mulig forklaring er naturligvis, at medarbejderne reelt har mistet kompetencer på dette område. En anden mulig forklaring på dette fald kan være, at en øget opmærksomhed på at forebygge voldsom adfærd har gjort medarbejderne mere opmærksomme på, hvor vanskelig denne del af deres arbejde reelt er.

### 3.2.1 Oplevelser af en forbedret kommunikation

I interviews fortæller flere medarbejdere, at de oplever en forbedret kommunikation med borgerne. Fra et botilbud fortæller en medarbejder fx dette:

*[Tidligere, red.] blev ting bare blandet mere sammen. Vi så ikke sårbar trivsel så godt dengang. Nu er vi blevet mere opmærksomme – fx på fysiske tegn. Og vi siger [til borgeren]: "Jamen har du det faktisk dårligt? Har du ondt?" Og det smitter af på borgerne. De har også lært selv at sige: "Jeg har ondt"; "Jeg er træt". Det gjorde de ikke før. Det er blevet bedre i LA2<sup>5</sup>-forløbet. (Gruppe B)*

Citatet er et vigtigt eksempel på, hvordan borgernes adfærd opstår i et samspil med medarbejderne: Når medarbejderne bliver mere opmærksomme på borgernes trivsel- og sårbarhedstegn, forbedres kommunikationen begge veje, idet borgernes kommunikative register også udvides. Også interviews fra andre botilbud vidner om, at en mere omsorgsfuld og trivselsfokuseret tilgang i arbejdet (og herunder en forbedret kommunikation) har ændret borgernes måder at udtrykke sig på: De er blevet bedre til at give udtryk for fx smerter, trivsel eller træthed. Det gør det nemmere for medarbejderne at give borgerne det, de har brug for, og derigennem øge borgernes muligheder for selvbestemmelse i deres liv (Skarsaune et al., 2021). Samtidig mindsker den forbedrede kommunikation borgernes behov for eventuelt at bruge vold som en udtryksform (Keller et al., 2021; McDonnell, 2010).

Disse oplevelser afspejles dog ikke i survey-data: Her er medarbejderne blevet bedt om at vurdere deres kommunikation med borgerne – såvel ved baseline som fire gange efterfølgende. Disse data viser, at medarbejderne vurderede deres kommunikation med borgerne til at være klart bedre ved baseline (i februar 2022) sammenlignet med de efterfølgende dataindsamlinger. Frem for at indikere, at LA2u-opkvalificeringen har svækket medarbejdernes kompetencer, er det indledende fald i de selvvaluerede kommunikationskompetencer nok snarere et udtryk for, at medarbejderne i kompetenceudviklingen får en øget forståelse for, hvor krævende kommunikationen med borgerne reelt er (ikke vist).

---

<sup>5</sup> I mange tilfælde forkorter interviewpersonerne "LA2u" til "LA2".

### 3.2.1.1 Nye erfaringer med borgerkommunikation

I de kvalitative interviews fortæller nogle medarbejdere, at de som et led i implementeringen af LA2u forsøger sig med nye måder til at kommunikere med borgere, de ellers har kendt i årevis. Sådanne nye tilgange kan vise sig at være meget gavnlige. Et eksempel på en sådan ny erfaring kommer fra en medarbejder, som fortæller, at hun til en Training of Trainers-opgave forsøgte en ny form for samtale med en bestemt borger. Borgeren, som hun havde kendt i årevis, havde i en periode været voldsom og truende, men medarbejderen havde aldrig selv oplevet sig som udsat. Over noget tid forberedte hun borgeren på, at hun gerne ville tale med ham om hans trivsel og hverdag, og selve samtalen forløb på følgende måde:

*Det, jeg fik fra vedkommende, var ekstremt positivt. Jeg havde forventet, at interviewet skulle tage maks. 30 minutter, måske med noget pause. Men han stoppede faktisk først efter halvanden time. Han åbnede rigtig, rigtig meget op ... De udsagn, han kom med, gjorde jo, at jeg fik øjnene op for, at vi måske havde prøvet at gå omkring ham i stedet for at gå til ham. Turde det ... Og det frustrerede ham ... [Efter samtalen, red.] var jeg jo helt høj. For pokker: Der ligger så meget, vi kan prøve at gå ind i – sammen med borgeren. Og det var jo faktisk en gave. (Gruppe C)*

En oplevelse som ovenstående giver ny indsigt i, at personalet kan kommunikere langt bedre med en borger, end de tidligere var klar over var muligt, og dermed forbedre forståelsen for borgerens indefra-perspektiv og oplevelse af hverdagen på botilbuddet. Samtidig er det symptomatisk, at denne fordybelse i en forbedret kommunikation ikke kom som en del af det daglige arbejde, men var knyttet op på et uddannelsesforløb og en afleveringsopgave.

Fra andre botilbud fortæller medarbejderne tilsvarende, at de havde lavet fx samtaleforløb med borgere eller udviklet lokalt undervisningsmateriale til deres afsluttende prøveopgaver på deres Training of Trainers-uddannelse. På den ene side viser det, at medarbejderne har gode muligheder for at udvikle deres pædagogiske arbejde. På den anden side ser det ud til, at en sådan fordybelse i mindre grad indgår i hverdagens daglige arbejde sammenlignet med den særlige begivenhed, som afslutningen af et undervisningsforløb udgør. Dette peger tilbage på vigtigheden af at styrke medarbejdernes nysgerrighed og engagement i at udforske borgernes indefra-perspektiv. Denne tilgang er en helt central del af LA2u, men samtidig noget, der kan vise sig vanskeligt og udfordrende at føre ud i praksis, og noget, der kræver fokus og tid.

Det større fokus på trivsel kan skabe forandringer i borgerne og ændre livet på botilbuddet for både borgere, medarbejdere og pårørende. Det fortæller en medarbejder følgende om i en onlinesparringssession:

*Vi snakker hele tiden trivsel. Vi kan se, at det gør vores arbejde bedre og nemmere, og vi har så mange gode episoder, vi deler med hinanden ... Vi har udviklet os, men det har borgerne også. De sætter meget bedre ord på følelser. Vi havde en borger, som havde fødselsdag, og mor havde misforstået gaveønsket. [Borgeren havde ønsket sig en limpistol, men mor gav ham limpistol-lim]. Før var det gået helt galt – han havde slået hende. Men han sætter ord på det nu, for det har vi øvet, og han har tillid til, at vi forstår ham. Det er helt andre ord, der kommer ud af hans mund, end for 2 år siden [Og personalet købte ham umiddelbart efter en limpistol].*

(Gruppe B)

### 3.3 Udvikling af lokale redskaber og tilgange

Et centralt aspekt ved implementeringsprocessen er, at hvert botilbud har et lokalt implementeringsteam (se også Kapitel 4). Sidste del af dette kapitel går ind i nogle af de lokale implementeringsaktiviteter, hvor disse team har arbejdet med at tilpasse LA2u til de enkelte botilbuds specifikke behov. Det drejer sig bl.a. om trivselstavler, hvor alle borgere vurderes dagligt. Sådanne vurderinger skal integreres i botilbuddenes eksisterende dokumentationspraksisser på meningsfulde måder og bruges til datadrevne forbedringer af praksis. Kapitlet ser også på, hvordan botilbuddene udvikler forskellige måder at opkvalificere nye medarbejdere på.

#### 3.3.1 Lokal udvikling af trivselstavler

Tidligt i implementeringsprocessen er disse team centrale i, at forskellige tilbud begynder at arbejde med daglige "trivselsvurderinger" af deres borgere som en måde til at få LA2u-arbejdet ind i hverdagen. Tilbuddene inspirerer endvidere hinanden, bl.a. når der afholdes netværksdage på tværs af alle otte tilbud. Ved VIVEs afslut-

tende besøg i juni 2024 har alle tilbud en eller anden form for tavleløsning til at arbejde med daglige borgervurderinger. Sådanne tavler er ikke en del af Sopras oprindelige LA2u-koncept. Det er dermed redskaber og arbejdsmetoder, der er vokset ud af det løbende implementerings- og tilpasningsarbejde og af botilbuddenes behov. Dermed er tavlerne også helt i LA2u-metodens ånd: At man skaber lokalt forankrede og meningsfulde løsninger, frem for at man stringent følger en standardiseret manual.

På besøgene i juni 2024 er mange forskellige tavleløsninger kommet i spil. Der er et stort spænd: Fra fysiske tavler med magneter over en lokalt udviklet Excel-løsning til elektroniske InCare-tavler, der kobles til botilbuddenes Nexus-baserede dokumentationsløsninger. På et enkelt tilbud er en tavleløsning planlagt, men endnu ikke sat i anvendelse, og indkøbte tavler er stadig ikke blevet hængt op. På andre tilbud bruger personalet tavlerne meget aktivt til at samarbejde om, og dele, erfaringer om borgerne og deres trivsel.

En hyppigt anvendt tilgang er at bruge tavlerne i overlap fx imellem dagvagt og aftenvagt: For hver borger fortæller den afdøende dagvagt, hvordan dagens trivsel har været, og borgeren indplaceres som værende i hhv. "trivsel", "sårbar trivsel" eller "mistrivsel". På en magnettavle vil dette foregå ved, at man placerer enten en grøn, en lysegrå eller en mørkegrå magnet ud for borgeren. Denne scoring kan være let at lave, hvis en borger fx åbenlyst er i trivsel. Men medarbejderne, der har været på vagt, kan også have forskellige perspektiver på, hvordan en borgers trivsel denne dag har været. Det giver dermed anledning til, at medarbejderne reflekterer over, og diskuterer, hvad de hver især har oplevet med borgeren, siden de er uenige om vurderingen. Disse diskussioner forholder sig til en borgers planer, og hvad borgeren fx har af tegn på trivsel og tegn på sårbar trivsel. Derfor er det vigtigt, at der fra tavlerne er let adgang til de forskellige planer, så man kan tage dem frem og forholde planernes tekst til de observationer, medarbejderne har gjort sig i løbet af dagen. Tavler er dermed en måde til at forankre LA2u-arbejdet i hverdagens praksis. To medarbejdere beskriver denne form for arbejde på deres botilbud som følger:

*Tavlen er guld værd til at holde fokus på LA2. Fordi den bliver brugt hver dag. Og den er lige der, hvor man sidder [så kan man se den, red.]. Den gør det også nemmere at forholde sig til for dem, der skal lære LA2.*  
(Gruppe B).

*[Tavlen] er ca. det første, jeg overhovedet kigger på, når jeg kommer ind. Inden jeg smider jakken: Hvad har der været på spil i dag?* (Gruppe B)

På et botilbud arbejder man på et tidspunkt med at vurdere borgerne tre gange i det samme vagtlag. Efter en afprøvningsperiode vælger man at ændre dette til én

gang pr. vagt. Det er en løsning, som en medarbejder oplever giver ... *"meget information, men uden at man får ekstra meget arbejde. Det er hurtigt – og overskueligt. Og alle kan være med"*. (Gruppe B) Løsningerne på de enkelte tilbud kommer også til at handle om tilbuddenes størrelse og behov: På et lille tilbud med 6-8 borgere kan alle borgere være samlet på én tavle, som alle medarbejdere kan forholde sig til. På større tilbud (med fx 20 borgere) er der flere medarbejdere, og personalet er opdelt i grupper. Her er oplevelsen, at tavlearbejdet i forskellige grupper kan komme til at udvikle sig i forskellige retninger. Det kræver dermed en særlig indsats at sikre, at man registrerer på samme måder på hele tilbuddet.

### 3.3.2 Forskellige tavleløsninger på forskellige botilbud

Den valgte tavleløsning sætter rammer for, hvordan den kan bruges. En *fysisk tavle med magneter* koster ikke meget i anskaffelse. Den er meget synlig og kan – med gode instrukser – være nem at anvende i dagligdagen. En udfordring er dog, hvordan man gemmer data, når man dagligt flytter på de farvede magneter. Det kræver en ekstra arbejdsgang at få skrevet magnetplaceringerne ind, hvilket kan gøre bevarelse af data sårbar. En anden løsning er *elektroniske tavler*. De kan gemme data, som man efterfølgende også kan trække ud fx i form af grafer over en given borgers udvikling over tid. I en af de deltagende kommuner prioriterer man, at en IT-medarbejder udvikler et modul til Nexus. Dermed kan man lettere integrere arbejdet imellem LA2u og det generelle dokumentationsarbejde, som også fylder meget på botilbud. Denne løsning kan endvidere kobles til en InCare-skærm, der gør det muligt at visualisere data over for en gruppe af medarbejdere. Dette er dog også en dyr løsning. Som en billigere løsning, der også kan gemme og behandle data, udvikler et tilbud en Excel-baseret tavleløsning. En generel udfordring i udviklingen af de forskellige tavleløsninger er GDPR-hensyn. Også her lod tilbuddene sig inspirere af hinandens løsninger, uanset at disse ikke altid kunne overføres en til en.

Der er store forskelle i brugervenligheden imellem de forskellige løsninger. Et tilbud beskriver, at de har deres elektroniske tavleløsning tæt integreret med deres planer, som de dermed har nemt ved at diskutere ud fra. Den løsning, de har udviklet:

*(...) er så tilgængelig. Når man sidder på et teammøde og snakker, spørger en: "Skal [borger, red.] være grøn, eller skal han være grå?" [dvs. i trivsel eller i sårbar trivsel]. Og en mener noget, og en mener noget andet. [Så siger man:] "Ah, hvad er hans tegn?" Klik – her har vi hans [trivsels-]plan: "Når han gør det der, så er han faktisk i sårbar trivsel. Så vi bliver nødt til at score ham "sårbar"". Så lander man den der. Det hele er lige til at klikke på. Det er et godt redskab. Det er ikke gemt væk i skab. (Gruppe C)*

En sådan umiddelbar tilgængelighed til planerne er vigtig og er ikke etableret på alle tilbud. En god tilgængelighed kan dog også etableres på ikkeelektronisk vis. Det



kan fx være i form af flipmapper, der hænger på væggen nær den tavle, medarbejderne diskuterer omkring.

### 3.3.3 LA2u-vurderinger som ét element i en bredere dokumentation

På botilbuddene skal medarbejderne forholde sig til langt mere end blot LA2u, når de dokumenterer. Dermed er det også vigtigt at forholde sig til, hvilke tidligere dokumentationspraksisser man eventuelt skal ændre, hvis man indfører daglige trivsels-scoringer. En lokal tilpasning kan fx handle om, hvorvidt trivselsvurderinger skal erstatte risikovurderinger, eller om risikovurderingerne skal bevares. Der er forskel på de to typer af vurderinger, idet risikovurderinger taler ind i arbejdsmiljø og sikkerhed, mens et fokus på trivsel taler ind i det socialfaglige forebyggende arbejde.

På et botilbud fortæller man, at man vælger at holde op med at score på risiko og gå over til kun at score på trivsel. Dette skift opleves som meningsfuldt: " ... bare det der begreb "risiko": Så er man jo næsten på stikkerne – frem for at kunne tænke på at trives". (Gruppe B) Modsat fortsætter man med at risikovurdere på et tilbud med domsanbragte borgere, selvom man også er begyndt at lave daglige trivsels-vurderinger af borgerne. Som en ansat beskriver deres situation:

*Vi prøvede faktisk at fjerne risikovurderingerne. Men vi manglede dem. For når vi risikovurderer en i "4" eller "5", så skal du ind og kigge på ham en gang i timen. Det gør faktisk noget. Og der bruger du din tryghedsplan. Og hvis han skulle ud at køre eller på udgang ... så giver det også en ramme, som siger, "det der kan desværre ikke lade sig gøre på nuværende tidspunkt". Og det har vi brug for. Men jeg synes faktisk, det spiller ret godt sammen [= LA2u-planer og risikovurdering, red.]. Jeg er ikke helt sikker på, at vi på noget tidspunkt er parate til at tage [risikovurderingerne] væk. (Gruppe C)*

Efter overgangen til LA2u er to forskellige tilbud dermed kommet frem til velovervejede beslutninger i forhold til hhv. at afskaffe eller beholde risikovurderinger. På et tredje tilbud, hvor implementeringen ikke er lige så langt fremme, fortæller en medarbejder modsat, at "det ville være rart, hvis de tager en beslutning om enten/eller: Kunne vi koble risikovurdering og trivsel lidt sammen? Vi gør det lidt dobbelt lige nu." (Gruppe A) Eksemplerne viser vigtigheden af at forholde sig til dokumentationspraksisserne og sikre, at alt dokumentationsarbejdet opleves som meningsfuldt og nødvendigt og ikke som noget, der gøres "dobbelt".

På nogle tilbud oplever man, at det samlede dokumentationsarbejde kan være ganske omfattende og udfordrende, hvor meget tid man kan lægge i arbejdet med LA2u. På et botilbud beskriver en leder denne problematik på følgende måde:

*Vi har borgere, der er i mistrivsel, og som kommer i optrapning og kaos – [og det kræver, red.] alle de der [LA2u]-registreringer. Og pludselig udløser det også en "nærved-hændelse", som vi skal dokumentere til personalessagen, som ligger på en anden platform. Og måske har det også udløst en magtanvendelse, som skal registreres i Nexus. Og så skal der laves en læringsplan ... Og personalet herude har rigtig svært ved at se, at de kan finde tid til dokumentation. Selv til sundhedsfaglig dokumentation.*

(Gruppe B)

Ovenstående citat peger på flere vigtige problematikker: Et tema er en spænding imellem krav og ressourcer, konkret i forhold til krav om forskellige typer af dokumentation. Et andet tema er integrationen – eller manglen på samme – imellem forskellige typer af dokumentation. Når man ovenikøbet en del steder arbejder på langsomme computere, kan det at skulle skifte imellem forskellige platforme være en yderligere udfordring i en undertiden presset hverdag. Medarbejdernes behov for at dokumentere dagligt er også noget, som nogle borgere kommenterer på. En interviewet borger fortæller fx følgende om hendes hverdag, og om at personalet "dokumenterer for meget. Jeg føler, det er som at bo på et sygehus. For de skal hele tiden ind og skrive". Det er dermed vigtigt, at dokumentationsarbejdet med LA2u integreres så godt som muligt med øvrige dokumentationspraksisser, så arbejdet opleves meningsfuldt, og dobbeltarbejde undgås.

### **3.3.4 LA2u-data til udvikling af praksis**

Der er stor forskel imellem, i hvilken grad botilbuddene benytter deres LA2u-dokumentation og de herigennem genererede data til at udvikle deres praksis. Alle tilbud har modeller for, hvordan de skal samle op på de løbende trivselsvurderinger. En model er, at en given borgers kontaktperson gennemgår, hvad der er dokumenteret på borgeren igennem de seneste 1-2 måneder, før borgeren skal diskuteres på et teammøde. Derudover har nogle tilbud udviklet måder, hvorpå de daglige trivselsvurderinger indgår i udviklingen af botilbudsarbejdet på mere dynamiske måder. Et sted, der har en Nexus-løsning til deres LA2u-dokumentation, viser fx, hvordan de kan udtrække grafer over hver enkelt borger og visualisere såvel trivsel over tid som forløb, hvor borgeren har været i optrapning og måske også er gået over i en kaosfase. Adgang til sådanne data kan medvirke til, at medarbejderne lærer nye ting om deres borgere. Som en medarbejder fortæller fra hans botilbud:

*Vores scoringer viste, at nogle anfald med en bestemt borger for 90 %'s vedkommende falder om eftermiddagen – fra klokken 14 til 19. Så er der noget, vi kan skrue på? Er der noget, vi kan gøre anderledes? Kan vi give ham et hvil eller et eller andet? Det laver vi så hypoteser om og afprøver.*

*Og hvis han ikke vil hvile, om han så som minimum kan sidde i sin sofa og se cykelløb. (Gruppe B)*

I ovenstående eksempel får personalet øje på et tidligere ubemærket tidsmønster i en bestemt form for anfald. Efterfølgende udarbejder de en læringsplan for at bruge den nye datadrevne erkendelse til at bedre hverdagen for borgeren. På et andet botilbud bruger man en selvudviklet Excel-baseret "Trivsels-tracker" til at visualisere borgernes forløb over tid. Her viser grafer med farverne grøn, lysegrå og mørkegrå, hvordan borgernes daglige trivselsscoringer ligger tilbage i tid. Dermed kan man også nemt få et overblik over, hvordan fx besøg hos forældre efterfølgende påvirker en borgers trivsel. Systemet er også lavet, så der kommer en notifikation, hvis en borger har været i sårbar trivsel i en given periode. I deres fælles faglige tilgang i arbejdet bliver en sådan notifikation koblet til arbejdsgange, hvor personalet tager stilling til, hvad der kan gøres for borgeren. Sådanne opsamlende informationer kan være vigtige for at skabe overblik og rettidige indsatser på botilbud, hvor personalet har skiftende vagter og dermed i perioder er uden kontakt med givne beboere.

### **3.3.5 Øget fokus på det positive – stjernestunder**

I arbejdet med planer, tavler og overlap forankres LA2u i den daglige praksis og i medarbejdernes samarbejde. En anden måde til at få LA2u ind i hverdagen ses, når nogle botilbud (eventuelt i en periode) vælger at rette en øget opmærksomhed på positive oplevelser. Det betegnes i LA2u-sprog som "stjernestunder". I en undertiden udfordrende hverdag kan en opmærksomhed på det positive have stor betydning. På et tilbud forsøger man sig med at bruge de sidste 15 minutter, inden en dagvagt slutter, til at medarbejderne efter tur oplister individuelle stjernestunder fra vagten. Et andet sted har man valgt en låge i et personalerum, hvor man kan hænge positive oplevelser op på gule post-it-sedler og dermed dele dem med kollegerne. Sådanne initiativer kan også være en måde til at flytte medarbejdernes fokus over på borgerne og på, hvad der kan udgøre god trivsel for dem. Det var dog ikke altid, man lykkedes med sådanne forsøg på fokusskift. Som en medarbejder fortæller:

*Jeg synes faktisk, det er lang tid siden, der er nogen, der har [skrevet og delt en stjernestund, red.]. Det er noget, vi skal minde hinanden om. Jo mere travlt der er, jo mere flyder tingene ud. Men det kommer nok også an på, hvor meget vi italesætter det i hverdagen. For det kan gøre, at vi får flyttet opmærksomheden over på alt det, der er godt og positivt – i stedet for alt det, som bøvler. (Gruppe B)*

Den konstante italesættelse af LA2u's fokus på trivsel er dermed helt centralt, men også udfordrende at holde fast i. Uanset deres forskellige tilgange ser det dog ud

til, at alle otte botilbud over tid kommer til at arbejde mere trivselsorienteret, end de gjorde, før implementeringen af LA2u-projektet startede.

### 3.3.6 Personaleudskiftning og opkvalificering af nye medarbejdere

Som på andre arbejdspladser er der på botilbud medarbejdere, som rejser, og nye, som kommer til. Et element i implementeringsmodellen er derfor, at man på botilbuddene skal være i stand til lokalt at opkvalificere nye medarbejdere. Data viser, at dette er en vigtig komponent, da der over tid sker en klar udtynding af de medarbejdere, der deltog i de oprindelige 3 x 2 dages undervisning i LA2u: Den samlede personaleomsætning var i 2022 og 2023 på hhv. 21 og 18 %.

De otte botilbud har selv skullet udarbejde en model for, hvordan man varetager den løbende opkvalificering. Modellerne består ofte af en kombination af undervisning (der kræver, at man kan samle et hold) og sidemandsoplæring. Modellerne kan også indeholde fx et koncept for læringscafeer eller en materialepakke til selvstudium. Generelt er det medarbejdere, der har deltaget i Training of Trainers-uddannelsen (og ofte også sidder i de lokale implementeringsteam), der står for denne undervisning.

Det er også vigtigt, at der sker en oplæring til LA2u-tilgangen i det daglige arbejde. Her kan der fx ske en vigtig vidensdeling, når vikarer og nye medarbejdere deltager ved de overlap, hvor borgerne dagligt skal vurderes. Trivsels- og tryghedsplanerne kan også blive brugt i forhold til oplæring på andre tidspunkter. Som en implementeringsmedarbejder fortæller:

*Vi havde en dag, hvor der var en magtanvendelse. Bagefter gennemgik jeg tryghedsplanen med en vikar, som var med i magtanvendelsen ... Han sagde selv, da han gik, at det gav virkelig god mening for ham: Lige pludselig fik han en masse redskaber – noget konkret. I stedet for, at når han spørger, hvad han kan gøre næste gang, at jeg så siger: "Tja, det ved jeg ikke lige ..." eller "... jeg gør bare lige ...". I stedet kan jeg hente en plan og sige: "Jeg gør det her: Jeg sørger for, at jeg ikke kigger ham i øjnene; jeg sørger for at have lidt afstand på ham". Altså, det står der, så det ikke hviler på mig at huske 10 beboeres særpræg konstant og hele tiden. (Gruppe B)*

Citatet viser, at det systematiske arbejde skaber en fælles tilgang til borgeren, som det er muligt at levere videre til andre. Derved bliver også vikarer bedre i stand til at tilpasse deres arbejde til de borgere, de møder.

## 3.4 Opsamling



*Jeg tror, at når der kommer nye ind på tilbuddet her, så bliver det lettere for dem. For de skal ikke med til den her forandring, vi har haft. De møder ind i noget, hvor det er en naturlig ting, at vi bruger LA2u.*

Gruppe B.

Dette kapitel har set på, hvordan man har implementeret LA2u på den samlede gruppe af botilbud. Overordnet set har processen med at implementere væsentlige elementer af LA2u udviklet sig gradvist over den 2-årige implementeringsperiode frem imod et vellykket resultat. Som et eksempel herpå kan man se på tilbuddenes stigende brug af trivsels- og tryghedsplaner over tid. Et andet eksempel er, at man på alle tilbud arbejder med at forstå borgerens indefra-perspektiv og tage afsæt heri i udviklingen af den faglige indsats. Alle botilbud har også udviklet måder til at introducere nye medarbejdere til LA2u. Botilbuddene fremhæver også, at de i højere grad har fået et fælles fagligt sprog, og at det konstante fokus på borgerens perspektiv har gjort det kollegiale samarbejde både nemmere og mere systematisk. I forlængelse heraf oplever man LA2u som noget, der har styrket medarbejdernes kompetenceniveau og deres evner til at lave fælles faglige refleksioner. Dette er igen med til at forbedre og ensarte tilgangen til de enkelte borgere, hvilket opleves som noget, der har positive virkninger i hverdagen.

**En positiv observation er også, at alle – også nye medarbejdere – arbejder med trivsels- og tryghedsplaner på omtrent samme niveau.** Der er således ingen større forskelle i brugen af disse planer, når man sammenligner medarbejdere, der har været på botilbuddet fra starten af implementeringsperioden (og dermed har deltaget i den grundlæggende LA2u-undervisning), med den samlede medarbejdergruppe. Den nye tilgang i arbejdet ser altså ud til at blive fastholdt uagtet den løbende personaleudskiftning, som er et vilkår på botilbuddene. Dette peger også på, at implementeringsprocessen har været vellykket. Uagtet forskelle i implementeringsgrad (hvor nogle botilbud fx kun i begrænset omfang arbejder med læringsplaner og med det tilstræbte indefra-perspektiv) tyder data dermed overordnet set på, at implementeringen samlet set er kommet ganske langt.

En vigtig pointe fra dette kapitel er også, at man **på alle otte botilbud er begyndt at arbejde med en eller anden form for daglige trivselsvurderinger.** Dette arbejde sker ved hjælp af enten magnetavler eller elektroniske tavler. Sådanne tavler var ikke en del af det oprindelige LA2u-koncept, men er noget, som er vokset ud af det lokale

implementeringsarbejde. Tavlerne, og hvordan de indgår i det daglige arbejde, er endvidere blevet tilpasset de enkelte tilbuds muligheder og behov inkl. tilbuddenes forskelligartede dokumentationspraksisser. **Denne lokale tilpasning ser ud til at have givet en høj grad af ejerskab og bidraget til den overordnet set vellykkede implementeringsproces.**

# 4 Barrierer og understøttende forhold

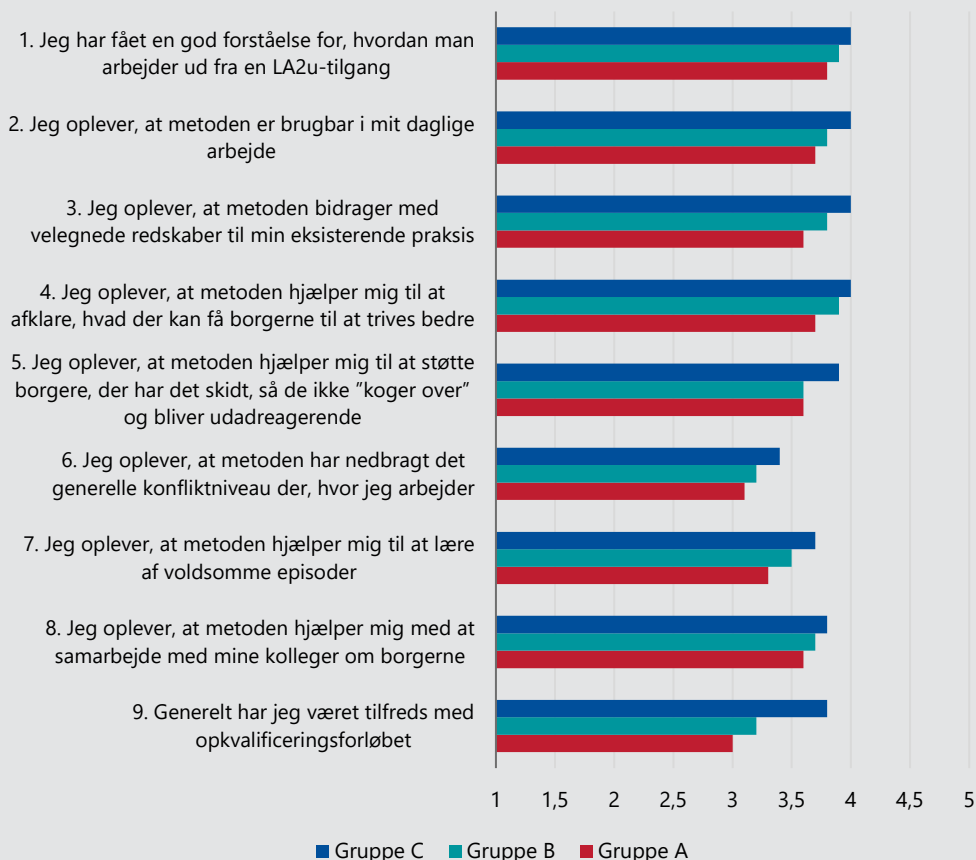
**Dette kapitel belyser barrierer og understøttende forhold for implementeringen og ser herunder på forskelle i implementeringsprocessen imellem de deltagende botilbud.** Den første del af kapitlet bruger survey-data til at belyse forhold som botilbuddenes udbytte af Sopras kompetenceudvikling i forhold til LA2u og til at gå dybere ned i botilbuddenes forskelligartede brug af de tre typer af LA2u-planer. Sidste del af kapitlet diskuterer to centrale forhold, der kan såvel hæmme som fremme implementeringsprocessen. Det drejer sig om 1) ledelsens centrale rolle og 2) de lokale implementeringsteam og deres aktiviteter.

Kapitlet vil vise forskellige botilbuds forskelligartede forløb uden at gå for tæt på individuelle botilbud. Derfor inddeles de otte tilbud i de tre grupper, som blev anvendt i midtvejsrapporten (Liversage & Iversen, 2023): **Gruppe A (to botilbud)**, hvor implementeringen kom dårligst fra start. De resterende seks botilbud inddeles i to grupper med hhv. fire og to tilbud afhængigt af, om deres brug af trivsels- og tryghedsplaner i november 2022 (da implementeringen var i sin indledende fase) lå på et lavere niveau (**Gruppe B – fire botilbud**) eller på et højere niveau (**Gruppe C – to botilbud**). I denne inddeling er der ikke noget klart mønster i forhold til fx botilbuddenes størrelse eller medarbejder- og borgerprofiler. Dog kan man bemærke, at de to tilbud i gruppe C (hvor brugen af planerne starter fra det højeste niveau) er to af de mest specialiserede tilbud. Samtidig er de to tilbud i Gruppe A dels mindre fagligt velfunderede, og dels har begge tilbuddene ledelsesmæssige udfordringer fra starten af implementeringsperioden.

## 4.1 Oplevelser af udbyttet af LA2u-opkvalificeringen

Et centralt element i implementeringsmodellen har været, at alle medarbejdere skulle gennemgå et kursus i LA2u. Det bestod dels af 3 x 2 dages undervisning (i 2022) og dels af 5 lokale opfølgingsdage (i 2023 og 2024). Medarbejderne på de otte botilbud har svaret på en række spørgsmål om, hvordan de oplever LA2u-opkvalificeringen. Den gennemsnitlige vurdering heraf fremgår af Figur 4.1. (Data er på tværs af surveys i 2022 og 2024). Figuren viser, at alle tre grupper af botilbud har været ganske godt tilfredse med opkvalificeringsforløbet. Samtidig ses, at man i Gruppe C har været mest, og i Gruppe A har været mindst tilfredse med opkvalificeringen.

**Figur 4.1 Gennemsnitlig vurdering af udbytte af opkvalificering til LA2u, opdelt på grupper af botilbud**



Anm.: Skala 1-5 (1 = 'I begrænset eller ingen grad'; 5 = 'I meget høj grad').

N: (spg. 1: A = 92, B = 218, C = 59); (spg. 2: A = 92, B = 218, C = 59); (spg. 3: A = 92, B = 216, C = 59); (spg. 4: A = 92, B = 217, C = 59); (spg. 5: A = 91, B = 216, C = 59); (spg. 6: A = 85, B = 211, C = 56); (spg. 7: A = 88, B = 213, C = 58); (spg. 8: A = 91, B = 215, C = 59); (spg. 9: A = 57, B = 150, C = 41).

Gruppernes gennemsnit er alle tre signifikant forskellige fra hinanden ved spg. 3 ( $P < 0,05$ ) og spg. 5 ( $P < 0,1$ ).

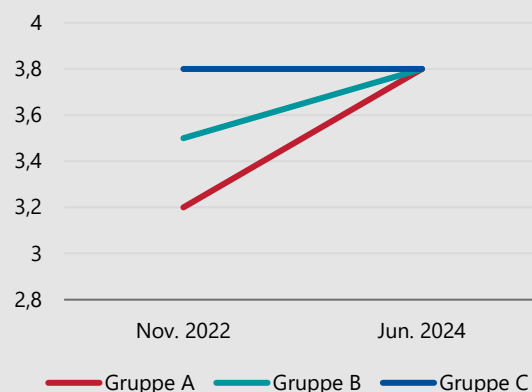
Kilde: VIVE.

Fra tilbud i både gruppe A og B forlyder det, at nogle medarbejdere fandt de indledende LA2u-undervisningsgange vanskelige og pakket med kompliceret stof. Dette var i højere grad tilfældet på botilbud, hvor man ikke var vant til at arbejde systematisk med faglige metoder og tilgange. Disse udfordringer skal forstås i en kontekst, hvor andelen af medarbejdere med relativt korte uddannelser (som fx omsorgshjælper eller pædagogisk assistent) på nogle botilbud ligger på omkring 50 %. Modsat udtrykker medarbejderne i Gruppe C – en fagligt ganske velfunderet gruppe, der også løbende var blevet efteruddannet – en større umiddelbar tilfredshed med LA2u-opkvalificeringsforløbet.



Vurderingerne af opkvalificeringen ændrer sig dog over tid og følger endvidere forskellige spor i de tre grupper af tilbud: Figur 4.2 samler vurderingerne af det oplevede udbytte med opkvalificeringen til én variabel for hver af de tre grupper af botilbud. Dermed kan man følge, hvordan udviklingen forløber over tid: Som figuren viser, er der klare forskelle i de tre gruppers vurderinger af opkvalificeringen ved målingen i november 2022. På det tidspunkt var de sidst uddannede botilbud kun netop færdige med deres 6 opkvalificeringsdage. På dette tidspunkt vurderer Gruppe C, at de har fået et klart højere udbytte sammenlignet med Gruppe A. Gruppe B befinder sig midt imellem de to.

**Figur 4.2 Samlet vurdering af udbytte af opkvalificering over tid opdelt på botilbudsgrupper**



Anm.: Kombination af samtlige ni spørgsmål om udbytte af opkvalificering. Skala 1-5 (1 = 'I begrænset eller ingen grad'; 5 = 'I meget høj grad').  
 N: (Nov. 2022: A = 24, B = 76, C = 20); (Jun. 2024: A = 33, B = 74, C = 21).  
 Udviklingen er signifikant for gruppe A ( $P < 0,01$ ) og gruppe B ( $P < 0,05$ ).

Kilde: VIVE.

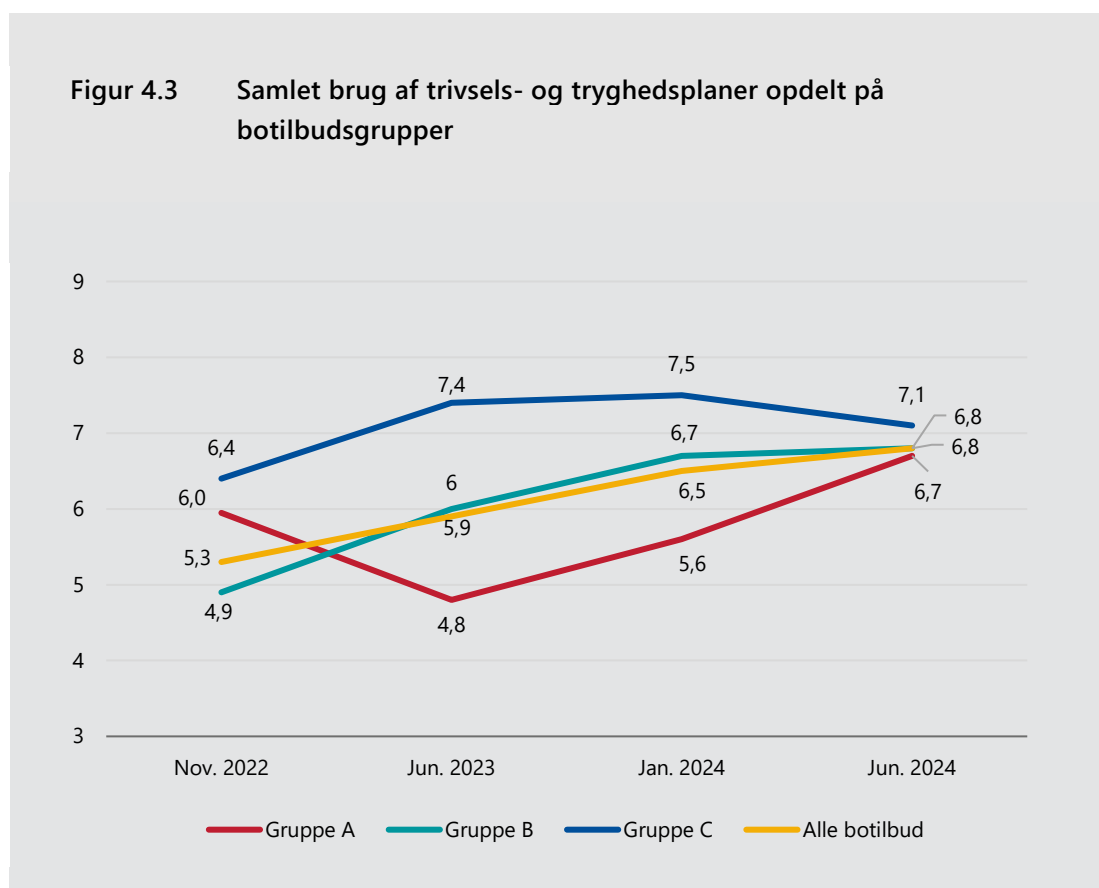
Ved den sidste måling (i juni 2024) har dette billede ændret sig: Alle tre grupper af botilbud vurderer deres udbytte af opkvalificeringen til at ligge på samme høje niveau. Dermed er Gruppe A's vurdering steget markant, mens Gruppe C's vurdering ikke har ændret sig. Et mønster, hvor Gruppe A-tilbud starter ud på et lavt niveau og stiger, mens Gruppe C fra start til slut forbliver på et højt niveau (og Gruppe B indtager en mellemlig position), er et mønster, der går igen i andre dele af denne evalueringens data. Dette mønster peger for det første på, at man på botilbud med et stærkere fagligt fundament har klart nemmere ved umiddelbart at overskue og påskønne LA2u's vifte af forskellige planer og tilgange sammenlignet med tilbud, hvor det faglige fundament er svagere. For det andet peger mønsteret på, at de tilbud, som indledningsvis giver en lavere vurdering af udbyttet fra LA2u-opkvalificeringen, ser ud til at sætte øget pris på tilgangen, efterhånden som de arbejder med redskaber og tilgange i praksis. Dermed ser LA2u ud til fungere godt på botilbud med såvel stærkere som svagere faglige fundamenter.

En sidste pointe handler om, at de fagligt stærke botilbud i Gruppe C nok godt kunne have undværet dele af de opfølgingsdage og den sparring, som de modtog på lige fod med de andre botilbud. Allerede et år inde i implementeringsperioden var et af de fagligt stærkeste tilbud dermed så langt i implementeringsprocessen, at

det reelt godt kunne være overgået til en driftsfase med begrænset udefrakommende støtte.

## 4.2 Forskelle i brug af forskellige LA2u-planer

Dette afsnit belyser selvvaluerede forskelle i botilbuddenes brug af LA2u's mest konkrete redskaber: planerne. Også her ses, at de tre grupper af botilbud følger forskellige forløb i deres implementeringsprocesser.



Anm.: Skala fra 1-9. Samling af spørgsmålene "I hvilken grad kender du borgerens \_\_\_plan?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med borgeren?", "I hvilken grad har du anvendt \_\_\_planen i samarbejde med kolleger?"  
N: (Nov. 2022: alle: 123, gruppe A: 27, gruppe B: 76, gruppe C: 20); (Juni 2023: alle: 113, gruppe A: 27, gruppe B: 67, gruppe C: 19); (Januar 2024: alle: 114, gruppe A: 31, gruppe B: 64, gruppe C: 18); (Juni 2024: alle: 134, gruppe A: 35, gruppe B: 78, gruppe C: 21).

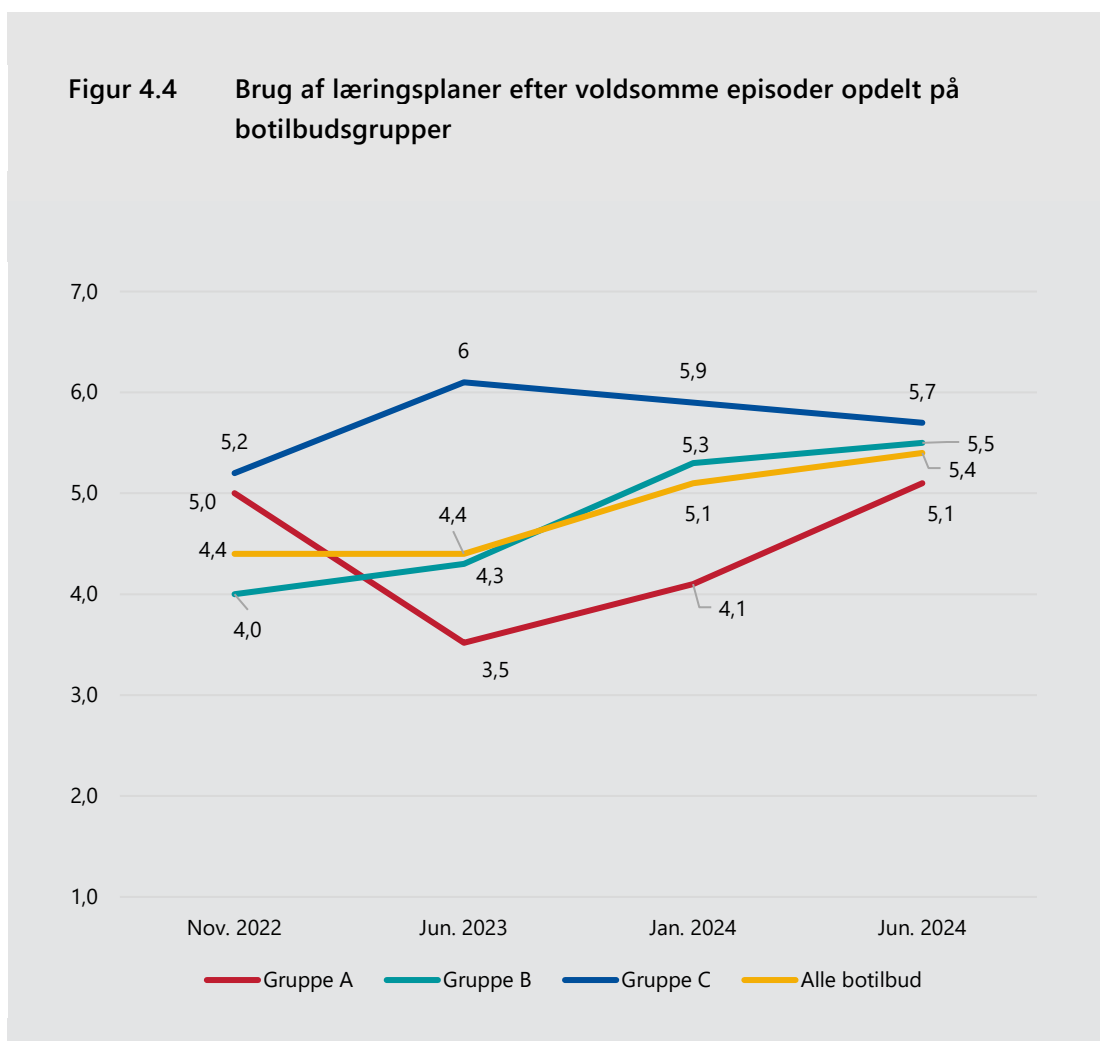
Note: Statistisk signifikant forskel fra nov. 2022 er markeret således: \*p < 0,1, \*\*p < 0,05, \*\*\*p < 0,01.  
Alle botilbud: jun. 2023\*\*, jan. 2024\*\*\*, jun. 2024\*\*\*. Gruppe A: jun. 2023\*\*, jan. 2024, jun. 2024\*. Gruppe B: jun. 2023\*\*\*, jan. 2024\*\*\*, jun. 2024\*\*\*. Gruppe C: jun. 2023\*\*, jan. 2024\*\*, jun. 2024\*.

Kilde: VIVE.

### 4.2.1 **Udvikling i brugen af trivsels- og tryghedsplaner – survey-data**

Data viser, at man på de enkelte botilbud bruger trivsels- og tryghedsplaner omtrent lige meget. Derfor samler Figur 4.3 data om *brugen af trivsels- og tryghedsplaner* i én figur. Som det fremgår af figuren, starter Gruppe B fra det laveste niveau og har i perioden den største stigning i selvrapporeret brug af trygheds- og trivselsplanerne. Gruppe C starter fra et højere niveau. Disse to botilbud har en mindre stigning og går lidt tilbage i deres brug af de to planer i slutningen af evalueringsperioden. Endelig falder brugen af trivsels- og tryghedsplaner på de to botilbud i Gruppe A fra november 2022 til juni 2023. Her oplever man altså, at brugen af planerne er højere umiddelbart efter personalets 6 kursusdage med Sopra sammenlignet med situationen et halvt år senere. Efter denne svage start på implementeringsprocessen vender udviklingen dog, og brugen af de to planer stiger frem mod juni 2024. Dermed ender alle tre grupper af botilbud på omtrent det samme, ganske høje, selvrapporerede niveau.

## 4.2.2 Udvikling i brugen af læringsplaner – survey-data



Anm.: Spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at du og/eller dine kolleger anvender læringsplaner efter voldsomme episoder? [skala 1-9].

N: (Alle botilbud: Nov. 2022 = 123, Jun. 2023 = 113, Jan. 2024 = 114, Jun. 2024 = 134); (Gruppe A: Nov. 2022 = 27, Jun. 2023 = 27, Jan. 2024 = 32, Jun. 2024 = 35); (Gruppe B: Nov. 2022 = 76, Jun. 2023 = 67, Jan. 2024 = 64, Jun. 2024 = 78); (Gruppe C: Nov. 2022 = 20, Jun. 2023 = 19, Jan. 2024 = 18, Jun. 2024 = 21).

Note: Statistisk signifikant forskel fra Nov. 2022 er markeret således: \*p < 0,1, \*\*p < 0,05, \*\*\*p < 0,01. (Alle botilbud: Jan. 2024\*\*, Jun. 2024\*\*\*); (Gruppe A: Jun. 2023\*); (Gruppe B: Jan. 2024\*\*\*, Jun. 2024\*\*\*); (Gruppe C: Jan. 2024\*\*, Jun. 2024\*\*\*).

Kilde: VIVE.

Ser man på survey-data om *brugen af læringsplaner efter voldsomme episoder* (Figur 4.4), ses et lignende mønster, men på lavere niveauer. Også her ses, at Gruppe B-tilbud stiger jævnt over perioden; Gruppe C-tilbud starter fra et højere niveau, men efter en indledende stigning i brugen forekommer et svagt fald. Endelig angiver Gruppe A-tilbud, at de indledningsvis mindsker deres brug af læringsplaner for derefter at øge deres brug frem mod juni 2024. Som beskrevet i midtvejsrapporten (Liversage & Iversen, 2023) kan særlige udfordringer for de to tilbud i Gruppe A i før-

ste del af implementeringsforløbet forklare Gruppe A-tilbuddenes anderledes forløb. Disse udfordringer handlede bl.a. om ledelsesmæssige udfordringer – et tema, vi beskæftiger os med senere i dette kapitel.

Ifølge de selvrapporterede data i Figur 4.3 og Figur 4.4 udvikler brugen af alle tre typer af planer sig på måder, så de tre grupper af botilbud i juni 2024 ender med at ligge på ret ensartede niveauer. Andre datakilder udfordrer og nuancerer dog dette billede. Dette er emnet for næste afsnit.

### 4.3 Evalueringsrubrikdata – klare botilbudsforskelle

En del af evalueringens datagrundlag er to besøg på hvert af de otte botilbud samt i alt 137 interviews. Disse data bidrager til at give en detaljeret og kontekstspecifik viden om de enkelte botilbud, og hvordan deres implementeringsprocesser er forløbet relativt til hinanden. Af disse kvalitative data fremgår det, at såvel begge tilbud i Gruppe A som nogle af tilbuddene i Gruppe B stort set ikke, eller slet ikke, arbejder med læringsplaner. Denne realitet fremgår også af ledercitatet på side 33. Der er dermed en diskrepans imellem – på den ene side – interviews og observationer, og – på den anden side – survey-data om selvrapporteret brug af forskellige typer af planer, hvor medarbejdere fx (Figur 4.4) scorer sig selv til at bruge læringsplaner på næsten samme niveau på tværs af de otte botilbud.

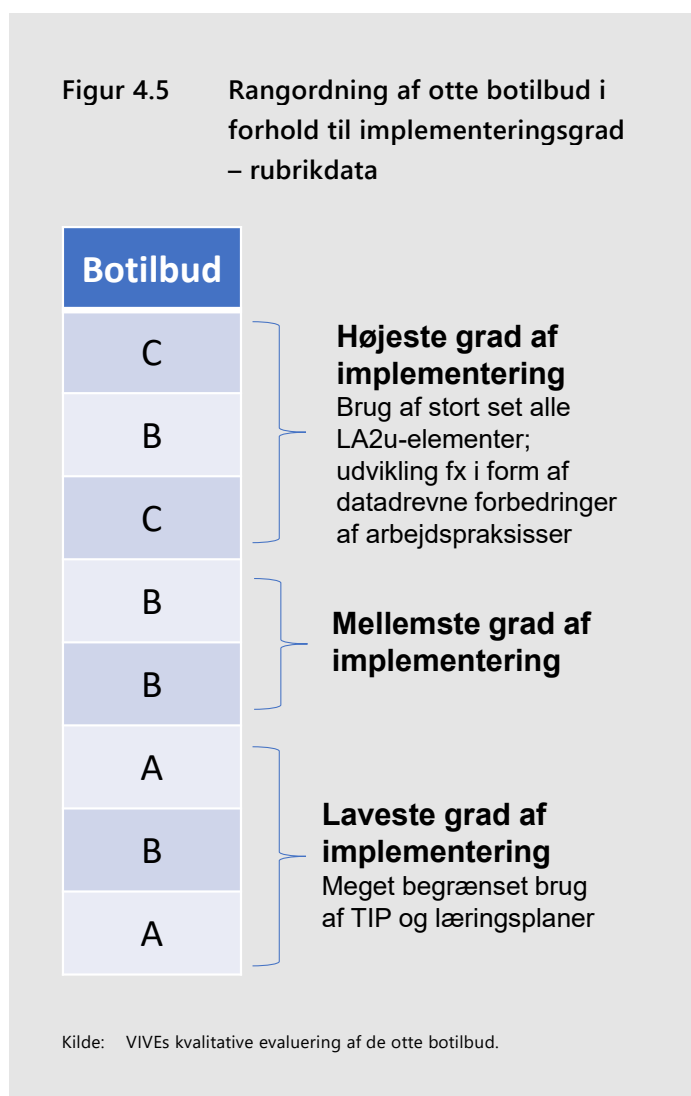
Sådanne forskelle imellem det billede, som forskellige datakilder tegner, viser værdien af at kombinere forskellige typer af data. En sådan kombination gør det muligt at triangulere data, hvilket kan styrke de konklusioner, som drages (Thurmond, 2001). For at styrke brugbarheden af den kvalitative dataindsamling anvender VIVE også et redskab, der kaldes **evalueringrubrikker** (*evaluative rubrics*) (King et al., 2013; Møldrup-Lakjer, 2022). Redskabet giver en struktureret måde at sammenligne fx forskellige institutioner på. Udgangspunktet er, at man formulerer en række kvalitetskriterier, som implementeringen kan være kommet "kort", "mellem" eller "langt" med. Ved at score disse rubrikker på hvert enkelt botilbud kan man lave en systematisk, tværgående sammenligning og afgøre, hvilke tilbud som er kommet længst i implementeringsprocessen.

Ud fra Sopras principper for implementering af LA2u (Sopra, 2024b) opstillede VIVE i alt 16 rubrikker, som kan bruges til sammenligning af de otte botilbud. Eksempler på rubrikker er:

- Medarbejderne er nysgerrige på borgernes indefra-perspektiv. De har en god forståelse for, hvad TIP er, og benytter det i samarbejdet med borgere.

- Der udvikles nye tilgange til navngivne borgere – som afprøves i praksis, fx i form af prøvehandlinger<sup>6</sup>.
- Der er et fungerende og aktivt implementeringsteam.
- Læringsplaner er en fast del af botilbuddets arbejde.

Efter det afsluttende besøg på hvert botilbud (juni 2024) har vi udfyldt de 16 evalueringsrubrikker. Hver rubrik er blevet scoret med hhv. 1, 2 eller 3 for, om tilbuddene var kommet "kort", "mellem" eller "langt" med hvert enkelt emne. Ifølge disse rubrikdata er implementeringen klart længere fremme i Gruppe C sammenlignet med Gruppe A. Baseret på den samlede viden om de otte botilbud kan deres respektive implementeringsprocesser hierarkiseres på en måde, der er grafisk gengivet i Figur 4.5. I forhold til point er botilbuddet med den svageste implementering (fra Gruppe A) blevet tildelt 22 point, mens botilbuddet med den stærkeste implementering (fra Gruppe C) er blevet tildelt 45 point. Denne sammenfatning af kvalitative data fra interviews og observationer peger dermed på, at der er langt større forskelle i implementeringsgraden imellem forskellige botilbud, end survey-data med medarbejdernes egne vurderinger giver indtryk af.



Figur 4.5 illustrerer også, at der er sket ændringer over tid: I juni 2023 havde de to botilbud i Gruppe A den laveste implementeringsgrad, og de to botilbud i Gruppe C havde den højeste implementeringsgrad. Siden har botilbuddene flyttet sig relativt

<sup>6</sup> Prøvehandlinger er en metode til at sikre en løbende læring og tilpasning af de udviklingsaktiviteter, som igangsættes. Se Socialstyrelsen (n.d.).

til hinanden. Således har ét B-botilbud – bl.a. efter omfattende ledelsesmæssige udfordringer – bevæget sig nedad og vurderes i juni 2024 at indtage den næstnederste position. Tilsvarende har ét af de to C-tilbud også haft en række udfordringer, mens et B-tilbud har haft en meget vellykket implementeringsproces. Dermed ligger de to C-tilbud, der som udgangspunkt startede ud på det højeste niveau, i juni 2024 med hhv. højeste og tredjehøjeste implementeringsgrad.

Uanset sådanne betragtelige forskelle i de lokale implementeringsprocesser bruger alle otte botilbud en lang række LA2u-redskaber og tilgange i deres arbejdsmæssige hverdag. Alle otte botilbud har fx et klart fokus på beboernes trivsel og arbejder ud fra trygheds- og trivselsplaner. I fraværet af meget stringente fidelitetskriterier anses alle botilbud dermed for at have implementeret LA2u om end i varierende grad.

## 4.4 Ledelsens rolle i implementeringen af LA2u

### 4.4.1 Ledelsesforhold som barriere for implementering

Et gennemgående træk i den kvalitative dataindsamling har været ledelsens store betydning i forhold til implementeringsprocesserne. Fra et tilbud i Gruppe A forlyder det fx, at lederen fra starten ikke engagerede sig i implementeringsprocessen. En medarbejder beskriver det på følgende måde:

*I starten havde vi en lidt uheldig ledelse herude ... Det var sådan noget med, at vi tog til de undervisninger, og så blev det bare lagt væk. Og vi fik ikke de rigtige informationer – i forhold til at få det til at give mening for vores hus og vores borgere. Så det blev bare henlagt. Der blev ikke gjort mere. Og der blev ikke dannet et implementeringsteam dengang. Det var meget useriøst, faktisk. (Gruppe A)*

Uagtet at der formelt set var etableret implementeringsteam på alle otte botilbud, var det altså ikke noget, som denne medarbejder oplevede fungerede i praksis i starten af implementeringsperioden. Da ovennævnte leder forlader botilbuddet, medfører det ifølge en anden medarbejders oplevelser ikke umiddelbart en forbedret implementeringsproces. Hun beskriver det efterfølgende forløb således:

*[Så rejste den leder...], men så fik vi en konstitueret, og vi fik en ny konstitueret, og vi fik en ny konstitueret ... Og vi vidste ikke, hvor vi var henne i det: Skal vi fortsætte med det her [LA2u, red.]? Der var ikke nogen, der holdt styr på noget. (Gruppe A)*

Uden en ledelse, der sætter retningen, og uden at der var opbygget en LA2u-infrastruktur med et fungerende implementeringsteam, havde botilbuddets medarbejdere dårlige vilkår for at bringe ny viden fra deres LA2u-kursusdage i spil. Senere kom der dog en ny, fast ledelse, og arbejdet med implementeringen blev – med nogen forsinkelse – sat i værk. Her kunne botilbuddet drage nytte af at ligge i en kommune, hvor et andet tilbud var godt i vej med LA2u-arbejdet.

Udfordringerne på det andet botilbud i Gruppe A var mere komplekse. En komponent syntes at være generelle arbejdsmiljøudfordringer på mange niveauer. Dette kunne gøre det svært for en leder at få en større implementeringsopgave sat på skinner. En medarbejder, der var konstitueret leder i en meget omtumlet periode, fortæller følgende:

*[Da jeg blev konstitueret], var det meget tydeligt, at lederne var her nærmest i døgn drift. Og alle medarbejderne følte [alligevel, red.], at de aldrig så deres leder. Og det var svært at få fulgt nogle opgaver til dørs, fordi der altid væltede 25 nye opgaver ind i mails. Som afdelingsleder her har du personaleansvar. Du har også noget økonomiansvar. Du har al kontakt til borgere, pårørende og medarbejdere. Der er meget sygefravær – så der er mange samtaler af alle karakterer hele tiden. Og der er stor udskiftning, så du bruger rigtig meget tid på at rekruttere. (Gruppe A)*

Sådanne arbejdsforhold kan i sig selv slide ledere op. Samtidig kræver det dygtig og stabil ledelse at få vendt en sådan situation og skabt bedre arbejdsforhold, hvor der er rum til at implementere en ny metode. Det ser dog ud til, at dette tilbud lykkedes med at få hånd om de mest presserende udfordringer. Deres vej hertil er kompleks og handler om at give flere ressourcer til den lokale ledelse, sætte ind med supervision, men også om ændringer i medarbejderstaben. Igennem fratrædelser og pga. held i den efterfølgende rekruttering ændrede medarbejdergruppen på dette botilbud sig i positiv retning. Dermed kunne dette tilbud også – med en betragtelig forsinkelse – komme i gang med en reel implementering af LA2u.

Et sidste eksempel på, hvordan ledelsesmæssige problemer kan bremse implementeringen af LA2u, kommer fra et af de fire botilbud i Gruppe B. Også dette tilbud oplever flere runder af lederskift. Ifølge en medarbejder udvikler det sig på et tidspunkt på følgende måde:

*Der kom en ny leder, som ikke var ret meget herude. Hendes måder at håndtere grupperne på skabte mange frustrationer og uro. Og så var der jo langtidssygemeldinger. Jeg synes, hele korthuset væltede på et tidspunkt. Det tog hårdt på hele resten af personalegruppen. (Gruppe B)*



En yderligere problemstilling på dette botilbud bliver ledelsesbeslutninger på højere niveauer, som påvirker implementeringsarbejdet. Det handler om nye krav til arbejdet, der ikke har med LA2u at gøre, og det handler også om botilbuddets muligheder for at håndtere de udfordringer, det møder, i det nødvendige tempo. I denne kontekst kommer hverdagen ifølge en projektleder til at handle om "... brandslukning", og med sygemeldinger og opsigelser bliver trivslen udfordret hos både medarbejdere og borgere, hvilket bidrager til en negativ spiral. Disse udfordringer opleves som nogle, der sætter implementeringsprocessen – der ellers var kommet godt fra start – noget tilbage på et senere tidspunkt i implementeringsforløbet.

Samlet set er der udskiftninger i ledelsen på 7 ud af 8 botilbud i løbet af implementeringsperioden – ofte gentagne gange. Uanset denne høje grad af ustabilitet er det altså alligevel lykkedes at komme ganske langt i implementeringen af LA2u. Det gælder både, når man lægger medarbejdernes egne vurderinger til grund, og i VIVEs samlede vurdering. Som en forklaring herpå spiller dygtige implementeringsteam og meget engagerede medarbejdere en kernerolle. Også de lokale opfølgingsdage og forskellige former for sparring og støtte undervejs har været meget vigtige for, at tilbud kunne holde sig på sporet i implementeringsprocessen hen over et (undertiden langvarigt) ledesskift.

#### 4.4.2 Ledelse som ressource i implementeringsforløbet

Som det fremgår af det foregående afsnit, kan ledelsesmæssige udfordringer have klare negative konsekvenser for et botilbuds implementering af LA2u. Omvendt kan god ledelse være et helt centralt element i vellykkede implementeringsprocesser. På et botilbud beskriver en medarbejder situationen, da de får en ny, fast leder på følgende måder:

*[Den nye leder] er fast besluttet på, at det er det [LA2u, red.], vi skal. Hun er jo med til møderne og sidder og siger, at det er det her, vi skal. Og er positiv over for det, og der bliver sat tid af til det i implementeringsteamet. Det er hun god til. (Gruppe A)*

Citatet omhandler både klare signaler om retningen i arbejdet, et nærværende ledelsesengagement og opbakning til at bruge ressourcer på LA2u. Disse elementer går igen i andre medarbejderinterviews om god ledelsesmæssig opbakning til LA2u-arbejdet. På linje hermed fortæller flere ledere, at det har været ganske udfordrende at deltage i implementeringen. Som en formulerer det:

*[Implementeringen, red.] er et hårdt arbejde. Det handler jo om et mindset, og som leder skal man være der og støtte op hele tiden. Være med til at sikre, at det hele tiden er i gang. Man skal konstant spørge: "Hvornår*

*kan I lave de her ting? Hvordan kan vi få det skruet sammen?" Så det ikke er det, der er afgørende for, at man ikke får gjort tingen. Og støtte op på teammøderne – at [LA2u] er en fast del og en naturlig del ... Og hvis [medarbejderne] ikke gør det, så kigge på dem med det der lederblik og sige: "Jamen, det skal I". (Gruppe B)*

Der var meget varierende behov for, hvor meget lederne skulle drive implementeringsprocessen. Enkelte steder var behovet ganske stort. En projektleder beskriver en oplevelse af, at implementeringsmedarbejderne på et botilbud:

*(...) ligesom beder om den her dagsorden [til teammøderne, red.] og beder om, at nu skal ledelsen altså komme på banen og gøre nogle ting. Og lige meget, hvor meget der bliver leveret, så synes jeg, at man stadig siger, at "det er ikke godt nok". (Gruppe A)*

Ovenstående situation er et eksempel på manglende enighed om ansvar og roller. Det er noget, som løbende skal afklares imellem forskellige dele af en organisation, og som kan have stor betydning for, hvordan fx en implementeringsproces forløber. LA2u kan dog også give et positivt bidrag til mulighederne for at lede på et botilbud, da den kan styrke samarbejdet på tværs af forskellige fagligheder. En sundhedsfagligt uddannet leder fortæller fx, at LA2u har bidraget positivt til hendes muligheder for at kommunikere godt med det overvejende pædagogisk uddannede botilbudspersonale:

*Vi taler det samme sprog nu. Det er hurtigere at sige, hvis der er noget med borgerne. Noget, der måske før har taget timer for ligesom at blive enige og finde frem til en løsning, det tager ikke ret lang tid nu. Fordi vi alle taler det samme sprog. Det har gjort en kæmpe forskel. (Gruppe B)*

Denne leder oplever altså, at LA2u har bedret hendes muligheder for at udføre sit arbejde, fordi man på botilbuddet har fået et fælles fagligt sprog. Survey-data peger i den samme retning. På de otte botilbud har medarbejderne besvaret spørgsmål om arbejdsmiljø på tre tidspunkter (februar 2022, juni 2023 og juni 2024). En dimension af det psykosociale arbejdsmiljø handler om relationen til nærmeste leder. Her forbedres medarbejdernes vurdering markant: Relationen til nærmeste leder går fra en score på 61,3 ved baseline til 70,9 i juni 2024. Stigningen er signifikant på 1-%'s niveau. Vi vender tilbage til disse arbejdsmiljødata i Kapitel 6. Den klare forbedring i relationen til nærmeste leder handler sandsynligvis om andet og mere end implementeringen af LA2u og kan fx hænge sammen med udskiftningerne på ledelsesposterne. Det virker dog sandsynligt, at det store arbejde, som flere af lederne har lagt i arbejdet med at implementere LA2u, har bidraget til den observerede forbedring

af leder-medarbejder-relationen. Ligeledes kan forhold, som ovennævnte leder peger på – at metoden gør kommunikation imellem leder og medarbejder nemmere – også tænkes at have spillet positivt ind.

## 4.5 En lokalt tilpasset implementeringsmodel

### 4.5.1 Botilbuddenes implementeringsteam – centrale spillere

Som beskrevet i Kapitel 2 er et vigtigt element i LA2u-implementeringsmodellen, at der nedsættes lokale implementeringsteam. Disse team står centralt i forhold til at udvikle og drive botilbuddenes lokalt tilpassede processer. Også her er der ganske forskelligartede forløb: På nogle (mindre) tilbud sidder omkring en fjerdedel af de faste medarbejdere i implementeringsteamet. Dermed er der flere at sparre med og flere til at dele opgaver imellem. En sådan robust størrelse kan også give bedre muligheder for, at nogle medlemmer bevarer gejsten, når andre er ved at miste den. På andre botilbud er der relativt få medarbejdere i implementeringsteamet, og ledelsen kan være nødt til at udpege folk, fordi ingen melder sig frivilligt. Mindre implementeringsteam kan have sværere ved at udføre arbejdet og vil – på store botilbud, hvor arbejdet foregår adskilt i forskellige afdelinger – heller ikke kunne deltage naturligt på alle de teammøder, hvor man fx diskuterer arbejdet med trygheds- og trivselsplanerne. Dermed kommer implementeringen til at foregå mere ujævnt og i et langsommere tempo.

Endelig er der stor forskel på de individuelle implementeringsmedarbejdere. Nogle har særlige kompetencer i forhold til fx IT eller en høj grad af pædagogisk faglighed, som de kan bidrage med. Andre får i mindre grad implementeringsarbejdet til at rykke. En leder fortæller fx, at hun i en lang periode oplever, at en central implementeringsmedarbejder:

*(...) sidder og siger "ja" på de her møder, og så går hun tilbage, og så er hun bare sådan, "ej, men det er en lederopgave". Men det er jo meget den kultur, der er på [botilbuddet, red.] sådan generelt set. (Gruppe A)*

Det er de forskellige implementeringsteam (som lederne til en vis grad generelt også indgår i), der står for at igangsætte og evaluere forskellige LA2u-aktiviteter og dermed drive det lokale arbejde fremad. Her er man på nogle botilbud udfordret af medarbejdere, der mener, at den nye metode er "gammel vin på nye flasker". På et tilbud handler nogle medarbejders modstand bl.a. om, at de oplever, at LA2u overlapper et andet kursus, de kort forinden har været på, og ... "når vi nu lige har lært fransk, hvorfor skal vi så til at lære italiensk, når det er det samme, vi siger?" (Gruppe

A) Med betragtelige forskelle lader det dog til, at langt de fleste medarbejdere over tid tager LA2u til sig i en eller anden grad. I dette arbejde spiller de lokale implementeringsteam centrale roller: Ud over at tilrette det lokale arbejde og fx sætte forskellige prøvehandlinger i gang sørger mange implementeringsmedarbejdere også for at holde fast i metoden i hverdagen. På et botilbud fortæller en implementeringsmedarbejder, at ... *"vi har 'tvunget' kolleger til at snakke LA2u ved at starte samtaler i vagten. Nu er vi nået dertil, hvor folk er begyndt at opsøge os for snakken"*. (Gruppe B) På et andet botilbud oplever en implementeringsmedarbejder, at en del af botilbuddets ansatte har udfordringer med Sopras kursus, der i starten opleves som *"vel avanceret"*. For eksempel er der ifølge en implementeringsmedarbejder en kollega, som:

*(...) fattede hat. Så jeg tog fat i hende, hver gang vi havde vagt sammen, eller vi havde møder sammen eller sådan noget. Og jeg sagde: "Du kan jo godt. Du er så dygtig til borgerne, og du kan se, hvornår de er i sårbar trivsel, og du får dem afledt, og det er jo sådan noget, det handler om. Du behøver ikke at tænke på alle de der fine ord, for du gør det. Du kan godt"*.

(Gruppe B)

Sådanne personlige interventioner fra medlemmer af implementeringsteamet kan være af stor betydning for gradvist at få LA2u ud i hele organisationen. Denne form for kollegialt engagement kan derved være vigtig for at få omsat den indledende undervisning til daglig, lokalt forankret praksis. Eksemplet viser også, at implementeringsprocessen handler om langt mere end blot den indledende uddannelse. Det handler om et fælles (og ledelsesunderstøttet) fokus på arbejdspladsen, hvor man hjælper og anerkender hinanden i en gradvis bevægelse hen imod at gøre botilbuddet til et bedre sted for både borgere og medarbejdere.

#### **4.5.2 Støtte til implementeringsprocessen – et vigtigt element**

Andre dele af implementeringsmodellen er en række tværgående netværksmøder og forskellige onlinesparringsarrangementer. Endvidere støttede både Sopra og Social- og Boligstyrelsen op i forhold til de enkelte botilbud og gav særlig støtte, når enkelte tilbud mødte alvorlige udfordringer undervejs. Denne tilpassede støtte må dermed også siges at være en del af implementeringsmodellen, som den har udfoldet sig i dette afprøvningsprojekt.

Implementeringsmedarbejderne er generelt meget glade for disse forskellige støttende aktiviteter. De bliver på nogle botilbud fremhævet som essentielle begivenheder, der fx lykkes med at bringe en udfordret implementeringsproces tilbage på

sporet. Fra et botilbud fortæller en projektleder, hvordan et Training of Trainers-forløb, hvor repræsentanter fra både ledelse og implementeringsteam var samlet på internat i en uge, fører til følgende oplevelse:

*Der skete virkelig et eller andet, hvor alle var ærlige og åbne omkring, hvor svært det var. Både ledere og medarbejdere. Og det var sådan meget sårbart, det hele ... Det handlede meget om implementering og implementeringsgruppen og alle de her ting – og det satte bare virkelig gang i noget ... Lige pludselig kiggede alle bare indad – og nogle dage var det så hårdt at være i. For alle. Så der tog vi faktisk beslutningen om, at enten gør vi det, eller også gør vi det ikke. Og så rykkede vi faktisk derfra. Men det har krævet meget på ledelsesniveau, synes jeg. Virkelig at finde ud af det: Hvad er det, vi vil? Hvor vil vi hen med det? Og hvorfor vil vi det? (Gruppe A)*

Citatet formidler en oplevelse af stærke, men også svære kollektive processer. Det handler grundlæggende om, at en implementeringsproces skal skabe forandring. Den skal dermed bryde gamle mønstre ned og etablere nye. Det kan være udfordrende og i nogle sammenhænge også følelsesmæssigt "hårdt at være i" – især når der er store udfordringer undervejs. I ovenstående tilfælde blev den svære, men nødvendige proces muliggjort af en samlet deltagelse på et Training of Trainers-kursus. Uden dette kursus som ramme er det muligt, at ovenstående botilbuds implementeringsproces aldrig var kommet ordentligt i gang.

En anden oplevelse af vigtigheden af en intervention på et vanskeligt sted i en implementeringsproces kommer fra et andet botilbud. Her havde bl.a. ledelsesudfordringer forringet arbejdsmiljøet og gjort, at medarbejderne var meget pressede. Fra en lokal opfølgingsdag, hvor medarbejderne havde det rigtig svært, fortæller en projektleder følgende:

*Trine [Uhrskov fra Sopra, red.] begynder jo at undersøge: Hvad er det, [botilbuddet] har brug for? ... Og så er der altså nogle, der begynder at få lidt tårer i øjnene. Andre sidder sådan og kigger ned i gulvet, og der er ikke rigtigt nogen, der siger noget ... [Trine begynder så at] ...pirke lidt, men på en meget respektfuld måde. Og så kommer der jo ord på. Det her med, at "vi løber for stærkt"; "vi kan ikke følge med", "vi får ikke noget at vide" – hele den frustration, den kom rigtig meget ud ... Trine begynder så sådan at fornemme, om det er noget, hun skal dykke mere ned i, eller om hun skal prøve at få den parkeret, så dagen kan gå videre. På et tidspunkt tager hun en runde for at høre den enkelte: "Kan du være i det her?" ... Og der bliver beslutningen – som alle ligesom giver håndslag på – at jeg går videre med de her bekymringer for trivsel til arbejdsmiljørepræsentanten og til centerledelsen. Så der er et sted at gå videre med tingene, og det*

*ikke kun fylder. Og så siger de faktisk alle sammen, at de har brug for at arbejde videre med LA2. (Gruppe B)*

Interventioner som de to ovenstående var vigtige for at få udfordrede implementeringsprocesser over i en bedre gænge. Eksemplerne viser dermed, hvor vigtigt det er at facilitere en implementeringsproces, og at det langt fra er gjort med den indledende undervisning. Samtidig var denne form for støtte ikke nødvendig på alle botilbud, men kunne være af overordentlig stor betydning, når processen af forskellige årsager mødte udfordringer og kørte fast.

## 4.6 Opsamling

Dette kapitel har set på variation i implementeringsprocesserne og belyst, hvordan tre grupper af botilbud har fulgt tre forskellige spor. Her viser data, at Gruppe A (to tilbud) havde store udfordringer i starten af implementeringsprocessen. Udfordringerne var knyttet såvel til ledelse som til medarbejdernes faglighed og samarbejde. Uanset at man i Gruppe A efterfølgende fik implementeringsprocessen tilbage i en bedre gænge (bl.a. ved hjælp af ekstern støtte), viser denne gruppes forløb, at implementeringsprocesser kan være meget sårbare. **På ét botilbud var man undervejs tæt på at opgive implementeringen af LA2u, hvilket ville have medført et betragteligt spild af ressourcer.** Disse erfaringer peger dermed på, at det er af **meget stor betydning, at botilbud har mulighed for at få ekstern støtte, hvis deres implementeringsprocesser møder alvorlige udfordringer.**

Der var også klare forskelle imellem, hvordan botilbuddene tog LA2u-undervisningen til sig. I den ene ende af spektret finder man Gruppe C med to fagligt stærke specialiserede botilbud. Her tog medarbejderne klart bedst imod LA2u-undervisningen. I Gruppe A og B var der omvendt en del medarbejdere, der indledningsvis oplevede LA2u-undervisningen som kompliceret og overvældende. En vigtig observation er dog, at hvor man i Gruppe C forbliver på samme tilfredse niveau i forhold til kompetenceudviklingen, så stiger tilfredsheden med kompetenceudviklingen over tid i gruppe A og B. Tilfredsheden stiger således også på botilbud, hvor betragtelige andele af medarbejderne har kortere uddannelser (som fx omsorgsmedhjælpere og pædagogiske assistenter). Dermed kan man konkludere, dels at LA2u-undervisningen ser ud til at fungere godt på forskellige botilbudstyper, dels at, **hvor nogle fagligt stærke botilbud kan tilegne sig LA2u ganske hurtigt, har andre botilbud behov for at arbejde med LA2u i praksis og over længere tid.** Denne observation peger igen på vigtigheden af, at implementeringsprocesserne tilpasses de meget forskelligartede forhold på lokale botilbud.

**En anden vigtig konklusion er, at ledelse har spillet en central rolle i implementeringsprocesserne.** Det må understreges, at god ledelse ikke kan anskues isoleret, men spiller sammen fx med den samlede arbejdspladskultur og med forhold i omgivelserne. I VIVEs feltarbejde er der således flere eksempler på, at nogle botilbudsledere har oplevet deres arbejde som meget udfordrende, mens ledere på andre tilbud har haft langt lettere ved at få følgeskab af medarbejderne. Med ledelsesudskiftninger på 7 ud af 8 botilbud (undertiden gentagne gange) peger denne evaluering også på **vigtigheden af, at andre aktører sikrer, at sådanne ledelsesudfordringer håndteres i tilstrækkelig grad.** I nogle tilfælde viste de lokale implementeringsteam sig at være i stand til at holde en implementeringsproces på sporet hen over et lederskift. Disse erfaringer bidrager til indtrykket af, at implementeringsmodellen var velvalgt.

I forhold til botilbuddenes implementeringsteam og deres lokale aktiviteter viser evalueringen, at **det styrker implementeringsprocessen, når sådanne team har en robust størrelse og har tilstrækkeligt med ressourcer.** I sådanne team kan engagerede medarbejdere med forskellige faglige og sociale styrker komplementere hinanden og hjælpe hinanden med at overkomme hindringer og udmatning undervejs. Modsat er små implementeringsteam mere sårbare og kan have vanskeligt såvel ved at bevare gejsten over tid som ved at nå ud i hele organisationen. **Den udefrakommende støtte i form af sparring og netværk til implementeringsteamene har også været meget vigtig.** Denne støtte (samt de lokale opfølgingsdage) ser endvidere ud til at have haft størst betydning på de botilbud, der oplevede de mest markante udfordringer. **Dette underbygger vigtigheden af at se differentieret på forskellige botilbud og sikre mest støtte der, hvor behovet er størst.**

# 5 Virkninger for borgerne

**Målet med metoden LA2u er at nedbringe omfanget af magtanvendelser og udadreagerende adfærd på botilbud for borgere med udviklingshæmning og øge beboernes trivsel. Kapitlet belyser, om implementeringen af metoden ser ud til at have haft sådanne virkninger.** Hertil benyttes forskellige datakilder. En datakilde er de indberettede årlige registreringer af magtanvendelser og voldsomme episoder. Kapitlet trækker også på survey-data, hvor medarbejderne på de otte botilbud dels har vurderet de enkelte borgeres udadreagerende, selvskadende og stereotype adfærd over tid og dels har vurderet borgernes trivsel over tid. Endelig bruger vi kvalitative interviews for at få et dybere indblik i de oplevede forandringer.

En udfordring, når man ønsker at undersøge eventuelle ændringer i forekomsten af vold og lignende, er, at det øgede fokus på fænomenet ofte fører til ændrede registreringspraksisser: Når medarbejderne beskæftiger sig med et emne, øges deres opmærksomhed på emnet, og de vil ofte registrere mere, end de gjorde tidligere. Det kan resultere i et øget antal registreringer, uden at de højere tal dækker over en reel stigning i fx medarbejdernes udsathed for vold. En beslægtet udfordring er, at det, der betegnes som "en magtanvendelse", dækker over et bredt spektrum af fænomener. Fra et botilbud beskriver en medarbejder således, at magtanvendelserne på hans botilbud i løbet af implementeringsperioden er blevet meget mindre alvorlige: *"For år tilbage havde vi virkelig fat i borgerne ... Nu er det mere at have fat i en træje med to fingre"*. Når begge dele registreres som "en magtanvendelse", vil de reelle ændringer i hverdagen på tilbuddet dog ikke kunne aflæses numerisk. Det er vigtigt at bevare en løbende opmærksomhed på sådanne forhold.

## 5.1 Fald i antallet af akutte magtanvendelser

Magtanvendelser er defineret i serviceloven og tager udgangspunkt i respekten for individets integritet uanset den enkeltes psykiske funktionsevne (Social- og Boligministeriet, n.d.). Man skelner imellem akutte og forhåndsgodkendte magtanvendelser. Forhåndsgodkendte magtanvendelser kan fx handle om brug af sengesensorer, der orienterer personalet, hvis en borger står op af sin seng, eller brug af epi-alarm i forhold til borgere med epilepsi<sup>7</sup>. Det kan også være kortvarig fastholdelse i hygiejnesituationer. Det er muligt, at LA2u også kan medvirke til at nedbringe antallet af nogle sådanne magtanvendelser. Da de har en anden karakter end de akutte magtanvendelser, og da tallene for forhåndsgodkendte magtanvendelser ligger ret stabilt

---

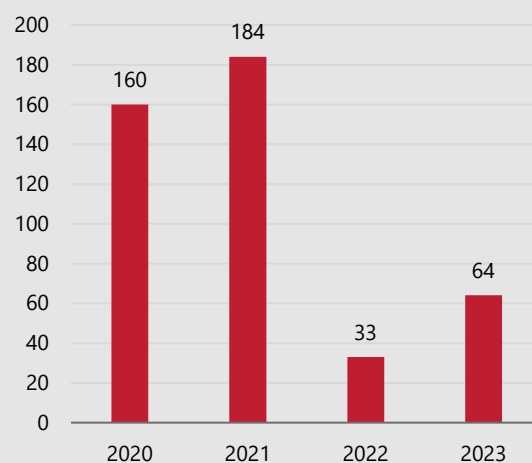
<sup>7</sup> Fra juli 2024 har brug af epi-alarm dog ikke længere været en magtanvendelse (Social- og Boligministeriet, 2024).



over den undersøgte periode, vælger vi at udelade sådanne magtanvendelser fra indeværende analyse.

Nedenfor belyser vi derfor udelukkende udviklingen i akutte magtanvendelser. Antallet af det samlede antal akutte magtanvendelser på de otte botilbud fremgår af Figur 5.1. Her ses et betragteligt fald fra de 2 år, der anvendes til baselinemålinger (2020 og 2021), og frem til 2022-2023. I perioden er udskiftningen i beboergruppen begrænset, og det er dermed ikke en sådan udskiftning, der driver de observerede ændringer. Dette samlede fald sker endvidere i en periode, hvor antallet af indberettede magtanvendelser på handicapområdet næsten fordobles nationalt – fra 7.336 i 2020 til 13.127 i 2022 (Rambøll, 2023, p. 17).

**Figur 5.1 Akutte magtanvendelser, otte botilbud, pr. år 2020-2023**



Kilde: Botilbuddenes egne registreringer.

Udviklingen på de otte botilbud er i høj grad drevet af udviklingen på et enkelt botilbud, der havde et meget højt antal magtanvendelser i 2020 og 2021. Af baselinebesøget på dette botilbud i marts 2022 fremgår det, at de slås med en lang række udfordringer. Dels er en stor del af deres borgere meget komplekse, samtidig med at mulighederne for at få støtte fra psykiatrien opleves som mangelfulde. Dels oplever man her, at botilbuddets fysiske rammer gør det vanskeligt i tilstrækkelig grad at skærme borgerne fra hinanden, hvilket medvirker til de mange magtanvendelser. Endelig har stedet været igennem en periode med såvel ledelsesmæssige udfordringer som en høj personaleomsætning. Udelades dette botilbud fra data, ses dog også et fald fra 2020/2021 og frem til 2022. Den observerede stigning i antallet af magtanvendelser fra 2022 til 2023 diskuteres i næste afsnit.



*Man siger jo, at 80 % af udadreagerende adfærd skyldes personalet. Når vi kigger på vores tal, så bliver vi også enormt skræmte af, at de er gået så meget ned. For det er jo nærmest kun os selv, vi har ændret på.*

Medarbejder, Botilbud II, 2023

Tabel 5.1 viser antallet af magtanvendelser opdelt på de otte botilbud. En vigtig observation er, at flere botilbud havde meget få (eller slet ingen) magtanvendelser i de 2 baselineår. På sådanne botilbud er det selvsagt svært at nedbringe antallet af magtanvendelser yderligere.

**Tabel 5.1**    **Antallet af akutte magtanvendelser 2020-2023**

Botilbud	2020	2021	2022	2023
I	5	20	9	18
II	129	142	12	11
III	0	0	0	1
IV	2	2	0	0
V	4	4	6	4
VI	9	10	0	5
VII	11	6	5	7
VIII	0	0	1	18
Gennemsnit	20	23	4	8
Total	160	184	33	64

Kilde: Botilbuddenes egne registreringer.

### 5.1.1 Baggrund for stigning i magtanvendelser fra 2022 til 2023

Figur 5.1 viser, at der næsten sker en fordobling af akutte magtanvendelser fra 2022 til 2023 (fra 33 til 64). En nærmere analyse viser dog, at denne stigning ikke primært grunder i reelle øgede problemer med udadreagerende adfærd, men skyldes andre forhold. Den observerede stigning sker på 3 af de 8 tilbud (med en stigning på mere end to magtanvendelser). På det første af disse tre tilbud (tilbud VIII) går man fra kun at have 0-1 årlige magtanvendelser i 2020-2022 til at have hele 18 magtanvendelser i 2023. Ifølge interviews skyldes stigningen dog, at man tidligere ikke registrerede retvisende. Derfor gennemgik alle medarbejdere et kursusforløb med klare praksisændringer til følge. En stor del af de 18 akutte magtanvendelser registreret i

2023 handler endvidere om brug af velfærdsteknologi (som døralarm eller sele), hvor man ikke havde de relevante forhåndsgodkendelser på plads. Botilbuddet understreger tilsvarende, at de ikke har oplevet en stigning i den udadreagerende adfærd fra 2022 til 2023, men snarere et fald.

På et andet af de fire botilbud med observerede stigninger fordobles antallet af magtanvendelser fra 9 i 2022 til 18 i 2023 (tilbud I). Hovedparten af magtanvendelserne i 2023 forekommer over for én ung borger inden for en kort periode. Her bliver personalet nødt til at stoppe borgeren fra at løbe ud på en befærdet vej. I midtvejsrapporten (Liversage & Iversen, 2023, p. 90-94) kan man læse nærmere om, hvordan denne borgers trang til at løbe synes at bunde i forbedret, snarere end i forværret, trivsel.

For det sidste tilbud, hvor der observeres en stigning i antal magtanvendelser, handler det om indflytning af en ny borger. Ud over, at en flytning kan øge en borgers utryghed, vil det også tage noget tid, før personalet lærer den nye borger at kende. Som et eksempel herpå forklarer lederen følgende om, hvorfor antallet af magtanvendelser stiger hos dem fra 2022 til 2023:

*Vi får en ny borger. Hun slår ikke så meget, men hun kradser og napper og prøver på at bide. I en periode, efter hun flyttede ind, havde vi faktisk en del magtanvendelser. Der går lidt tid, inden vi finder ud af, hvad der er op og ned, og hvad det er, hun reagerer på. (Gruppe A)*

Nogle borgeres pårørende engagerer sig meget i deres familiemedlemmers hverdag på botilbud. Det kan være en stor støtte, men kan også medføre komplikationer, som skal håndteres. Nedenstående fortælling handler om pårørende, som udtrykker utilfredshed med, at et botilbuds medarbejdere ikke anvender flere magtanvendelser, end de gør.

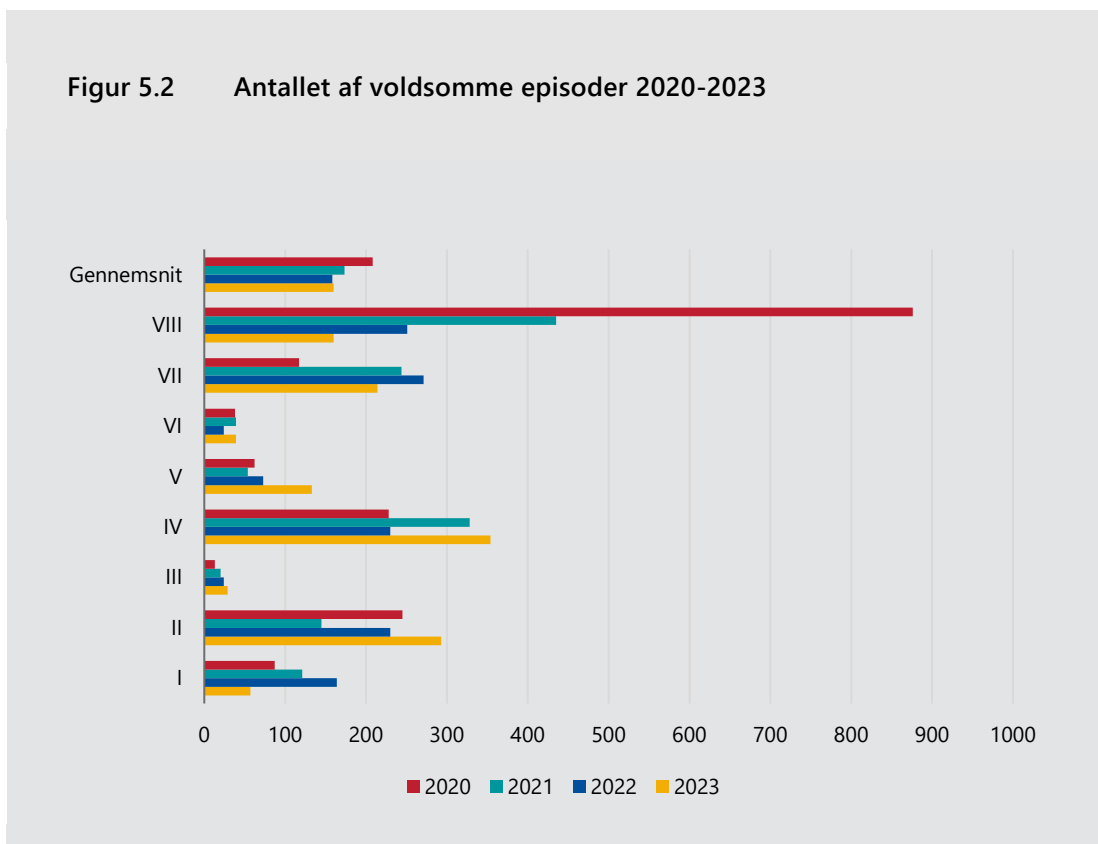
[De pårørende, red.] *kan have svært ved at forstå, hvad rammerne er på et botilbud. Hvilke regler er der? ... Mange af de pårørende forstår ikke, hvorfor vi ikke bruger magt. Fordi det gør de derhjemme.* [De siger:] *"Jamen, vi tager hende bare op og bærer hende, når hun ikke vil gå". Men det må vi ikke.* [Men så siger de:] *"Det kan ikke være rigtigt. Du må som leder sætte foden ned her og sige til personalet, at det skal de". For de pårørende tolker nogle gange, at når vi ikke vil, "så er det bare, fordi [personalet] ikke gider." ... Men vi må ikke. Hun bliver nødt til at sidde der [på gulvet], indtil det er sundhedsskadeligt ... det forstår [de pårørende ikke] ... Det hjalp, da vi på et tidspunkt lavede en undersøgelsesaften for de pårørende omkring magtanvendelser ... At der er sundhedsloven og serviceloven, og de arbejder ikke altid sammen. Og man bliver nødt til at opveje borgerens bedste hele tiden.* (Leder, Gruppe A)

Denne borger flytter ind i en lejlighed, der ligger ud til et fællesareal for de andre borgere. Da man finder ud af, at problemet i høj grad handler om uroen fra de andre borgere, flytter man de andre borgeres fællesareal til et andet sted i bygningen – "og siden har vi faktisk ingen magtanvendelser haft på hende", fortæller lederen. Disse kvalitative indsigter kan dermed nuancere forståelsen af den observerede udvikling i akutte magtanvendelser fra 2022 til 2023: Det, der i tallene fremstår som en fordobling, ser reelt ikke ud til at dække over bekymrende ændringer.

## 5.2 Blandet billede i forhold til voldsomme episoder

En anden datakilde er registreringer af voldsomme episoder. Sådanne episoder registreres forskelligt på de forskellige botilbud. Niveauet af voldsomme episoder varierede markant, og variationer i indberetningspraksis kan ændre på tallene, uden at

det afspejler ændringer i borgeradfærd (Liversage & Iversen, 2023, p. 81). Det handler fx om, hvor mange gange på en dag man vælger at registrere en borger, der ofte udstøder kraftige lyde: Skal det være ved hvert skrig? En gang i timen? Eller pr. dag med sådanne lyde? De indberettede registreringer af voldsomme episoder og lignende for de otte botilbud fremgår af Figur 5.2.



Kilde: Botilbuddenes egne registreringer.

Figur 5.2 viser, at det gennemsnitlige antal voldsomme episoder for de otte botilbud falder lidt fra 2020-2021 og frem til 2022 for dernæst at være stabilt fra 2022 til 2023. De kvalitative data peger dog i nogle tilfælde på, at man i løbet af implementeringsperioden er blevet mere aktive i sine registreringspraksisser, og/eller at de oplevede hændelser har ændret karakter og er blevet mindre alvorlige. Som et eksempel på sidstnævnte fortæller en medarbejder fra Gruppe B følgende oplevelse af udviklingen på sin arbejdsplads: *”De voldsomme hændelser, vi har nu, de går meget ud over ting. Det er ikke så personligt. Det kan være noget som et smæk med en dør”*.

Et eksempel på en ændret registreringspraksis i forhold til voldsomme episoder fremgår af data fra Botilbud II. Som det fremgår af Figur 5.3, har Botilbud II indberettet flere voldsomme episoder i 2023 sammenlignet med de foregående år. Denne numeriske udvikling ser dog ikke ud til at skyldes en reel forværring. Fra dette botilbud fortæller en medarbejder således, at da hun blev ansat 5 år tidligere, *”(...) var*

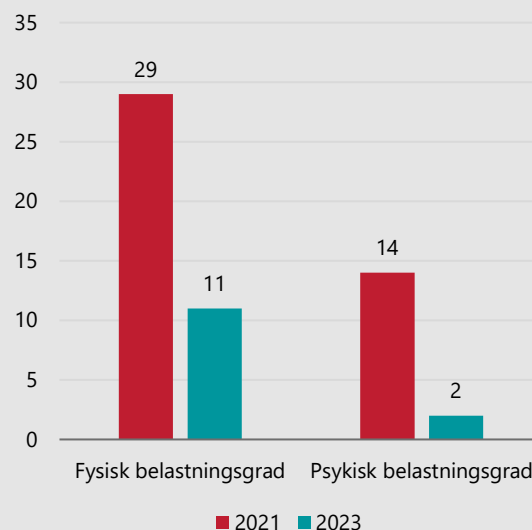
attituden lidt sådan: Vi går også bare på arbejde for at blive slået". Samtidig var man ikke i samme grad opmærksom på at få registreret alle de mange voldsomme episoder, som medarbejderne oplevede.

I kommunen, hvor Botilbud II ligger, skal man angive "alvorsgraden", når man registrerer voldsomme episoder, og botilbudets leder fortæller, at antallet af registreringer godt nok er steget, men at de samtidig er blevet mindre alvorlige. VIVE får mulighed for at se de underliggende data for dette botilbuds indrapportering af voldsomme episoder fra perioden 2021 til 2023<sup>8</sup>. I denne indrapportering har man skullet score hændelserne i forhold til hhv. fysisk og psykisk alvorlighedsgrad – i begge tilfælde på en skala fra 1 til 5. Ser man på andelen af "alvorlige" episoder (med en score på 4 eller 5), falder andelen fra 2021 til 2023 markant (se Figur 5.3). Ifølge Figur 5.2 fordobles antallet af voldsomme episoder på dette botilbud fra 2021 til 2023 (fra

145 til 293). Som det fremgår af Figur 5.3, skyldes denne stigning dog altovervejende, at man i højere grad registrerer "milde" hændelser, som man tidligere undlod at registrere. Samlet set ser det dermed ud til, at voldsomme episoder fylder mindre på Botilbud II i 2023 sammenlignet med tidligere. Ved at dykke ned i data fra et enkelt botilbud bliver det dermed tydeligt, at man bør udvise stor varsomhed, når man fortolker, hvad et indsamlet antal registreringer af fx voldsomme episoder reelt er udtryk for<sup>9</sup>.

Som det fremgår af Figur 5.2 udviser det registrerede antal voldsomme episoder et mindre fald fra baseline i 2020-2021 og frem til sidste dataindsamling i 2023. Inddrager man de kvalitative data, beskriver flere botilbud, at de med LA2u er lykkedes

Figur 5.3 Andel alvorlige hændelser i Botilbud II fra Gruppe B



Anm.: Andel i procent. På grund af variationer i registreringspraksis er det kun muligt at foretage denne analyse for dette enkelte botilbud.

N: (Fysiske hændelser: 2021: 40, 2023: 230), (Psykiske hændelser: 2021: 40, 2023: 293).

Kilde: Registreringer fra Botilbud II.

<sup>8</sup> Grundet skift i IT-system var data for 2020 og for perioden januar-august 2021 ikke tilgængelige.

<sup>9</sup> På et andet botilbud hører VIVE, at en stigning i antallet af voldsomme episoder skyldes strukturelle ændringer: I stedet for, at borgerne sendes ud af botilbuddet til deres dagsaktiviteter, har man taget dagsaktiviteterne hjem. Voldsom adfærd, der tidligere blev registreret andetsteds, hvis det foregik i dagtimerne, bliver dermed nu registreret på botilbuddet.

med at få en del af deres borgere i bedre trivsel, og oplever, at de har færre voldsomme episoder i hverdagen. Når en sådan oplevet udvikling kun i begrænset omfang fremgår af de indrapporterede tal, ser en del af forklaringen ud til at være ændrede registreringspraksisser: Med et øget fokus på at forebygge vold og sikre et godt arbejdsmiljø lader det til, at man på flere botilbud er begyndt at indrapportere mere omhyggeligt. Som det i hvert fald er tilfældet på Botilbud II, indrapporterer man dermed også mindre alvorlige hændelser, som tidligere ikke blev registreret i samme omfang.



[I dag kan en uønsket hændelse være...] *kaos, der kan være meget kort. Frem for [som det var tidligere], at man lige får en knytnæve i siden.*

Medarbejder, Gruppe B

### 5.3 Positive ændringer i borgeradfærd

En tredje kilde til at undersøge ændringer i borgeradfærd på tilbuddene er surveydata om borgeradfærd. Det drejer sig om et spørgeskema om borgernes adfærd, som medarbejdere blev bedt om at udfylde for hver borger fire gange over tid (fra baseline i februar 2022 til sidste dataindsamling i juni 2024). Skemaet kaldes "BPI-S" – en forkortelse for "Behavior Problems Inventory – short form". Skemaet belyser udadreagerende adfærd, selvskade og stereotyp adfærd. Det er udviklet i USA til at måle adfærd hos personer med udviklingshæmning inkl. autismespektrumforstyrrelser (Liversage & Iversen, 2023, p. 126-127; Olivier-Pijpers et al., 2020; Rojahn et al., 2001, 2012). Disse BPI-S-data sikrer detaljeret viden om de enkelte borgers adfærd og eventuelle ændringer heri. Vigtigheden af denne form for data understreges også af, at der på halvdelen af botilbuddene var færre end fem årlige magtanvendelser i begge baselineårene (2020 og 2021). På sådanne tilbud er det begrænset, hvor meget antallet af magtanvendelser kan falde yderligere.

I BPI-skemaet<sup>10</sup> skal en relevant medarbejder (fx en kontaktperson) for hver borger besvare, hvorvidt borgeren har udvist 31 former for adfærd inden for de seneste 2 måneder. Skemaet omfatter følgende former for adfærd:

- **Aggressiv/destruktiv (dvs. udadreagerende) adfærd** – underopdelt i 11 former for adfærd, fx 'skubber andre', 'kradser andre'.

---

<sup>10</sup> Af hensyn til læsevenligheden omtales BPI-S-skemaet efterfølgende "BPI-skemaet".

- **Selvskadende adfærd** – underopdelt 8 former for adfærd, fx 'bider sig selv', 'slår sig selv i ansigtet'.
- **Stereotyp adfærd** – underopdelt 12 former for adfærd, fx 'rokker frem og tilbage', 'laver grimasser'.

For hver af de specifikke former for adfærd skal medarbejderen også angive, hvor *ofte* adfærden forekommer, og hvor *alvorlig* den er. Sidstnævnte vurdering af alvorgrad gøres kun for udadreagerende og selvskadende adfærd og ikke for stereotyp adfærd. Boks 5.2 beskriver, hvordan BPI-scoren for hver form for adfærd efterfølgende udregnes.

### Boks 5.2 Udregning af BPI-score – aggressiv/destruktiv adfærd som eksempel

En score udregnes på følgende måde: For hver af de 11 former for aggressiv/destruktiv adfærd benyttes følgende formel: **Frekvens \* (alvorsgrad \* 2)**

**Frekvens:** Her er valgmulighederne "aldrig" (0), "månedlig" (1), "ugentlig" (2), "daglig" (3) og "hver time" (4).

**Alvorsgrad:** Her er valgmulighederne "ikke relevant" (0), "mild" (1), "moderat" (2) og "alvorlig" (3).

Den udregnede score for hver af de 11 undertyper af adfærd lægges sammen og skaleres til 100. En score på 0 betyder dermed, at beboeren aldrig gør noget af det målte, mens en score på 100 refererer til det urealistiske scenarie, at beboeren dels udviser alle de 11 målte former for adfærd, dels gør det hver time, og dels at al adfærden anses for at være "alvorlig". Meget få borgere udviser alle målte former for adfærd, og en frekvens som "hver time" forekommer også meget sjældent. Derfor ligger individuelle borgeres BPI-scores generelt under 10. I forhold til individuelle BPI-scores lå én borger (Gruppe B) exceptionelt højt. Ved baseline udviste han alle former for aggressiv/destruktiv adfærd, primært ugentligt eller månedligt. Hans BPI-score lå på 41. En del borgere udviser sjældent eller aldrig udadreagerende adfærd. Dette medvirker til at sænke botilbuddenes gennemsnitlige score for borgernes aggressive/destruktive adfærd (som vi også kalder "udadreagerende-score"). En sådan gennemsnitlig botilbudsscore ligger ofte omkring 5. Højeste gennemsnit var et botilbud, hvor den førnævnte borger boede. Her var botilbuddets gennemsnit ved baseline i februar 2022 på 14. For et beregnet eksempel, se side 124 i Kapitel 9 om data og metode.



### 5.3.1 Et samlet fald i udadreagerende adfærd

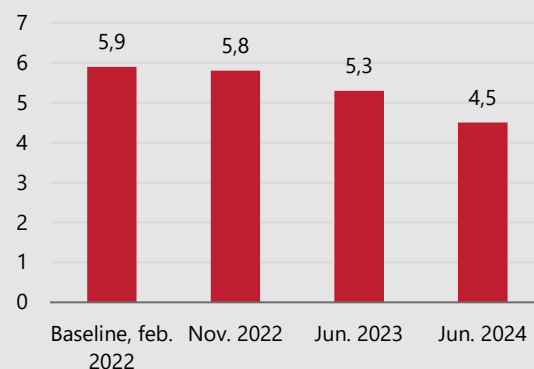
Figur 5.4 viser den gennemsnitlige udadreagerende-score pr. borger for de otte botilbud. Som figuren viser, falder den gennemsnitlige score over tid. Faldet fra baseline i februar 2022 (5,9) frem til juni 2024 (4,5) er på 24 %. Faldet er ikke statistisk signifikant. Ovenstående figur bygger på alle borgere, som VIVE har data på. Da nogle borgere flytter ud, og andre flytter ind, kan en forklaring på det observerede fald være, at udadreagerende borgere er fraflyttet, mens mere rolige borgere er flyttet ind. Dette er dog ikke tilfældet: Hvis man følger udviklingen blandt de 64 borgere, hvor der er data fra såvel baseline som sidste måling,

ses et fald i den gennemsnitlige udadreagerende-score fra 6,1 til 4,4 (ikke vist). Udviklingen blandt disse gengangere i datamateriale er dermed en anelse større end den udvikling, vi kan observere i den samlede gruppe af borgere på de otte botilbud. Faldet er ikke statistisk signifikant.

På den ene side ser man altså dels et numerisk fald i, hvor udadreagerende botilbuddenes borgere er. Dels fortæller medarbejderne generelt, at de efter implementeringen af LA2u oplever mindre udadreagerende adfærd i hverdagen. På den anden side er faldet i Figur 5.4 ikke statistisk signifikant. Et centralt forhold her er, at man måler på udviklingen i en ganske lille population: Når det kun er godt 100 borgere, som indgår i denne evaluering, skulle faldet være større end det observerede, for at man kunne opnå statistisk signifikans.

Der er dog en anden tilgang til data, hvor der, ifølge BPI-data, forekommer et statistisk signifikant fald i den udadreagerende adfærd. Det ses, hvis vi ser på, hvor store *andele* af botilbuddenes beboere der har nogen form for udadreagerende adfærd. Fra baseline i februar 2022 til sidste dataindsamling i juni 2024 falder denne andel fra 77 til 66 % (signifikant på 10-%'s niveau, se Figur 5.5).

**Figur 5.4** Alle beboere – gennemsnitlig udadreagerende-score

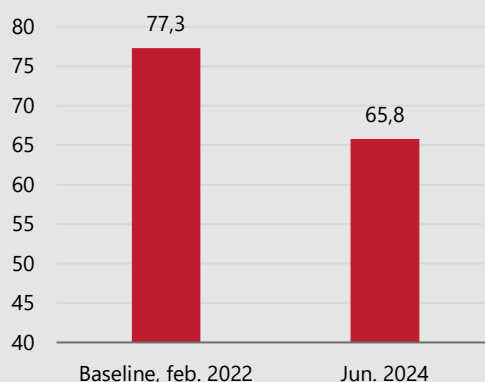


Anm.: Tallet er en skalaværdi fra 0-100, hvor 0 er ingen forekomst af den pågældende adfærdsform, og 100 er, hvis samtlige målte former af adfærdstypen forekommer hver time i alvorlig grad. Se afsnit 9.3 for uddybende forklaring.  
N: Baseline, feb. 2022 = 87; Nov. 2022 = 83; Jun. 2023 = 71; Jun. 2024 = 76.

Kilde: Survey-data fra de otte botilbud. VIVEs korrespondance med Johannes Rohjan

Ser vi kun på de 64 gengangere (hvor der er data fra både første og sidste runde; ikke vist), falder andelen, der har udadreagerende adfærd fra 79 til 67 % (ikke signifikant). Uanset om man ser på alle borgere eller kun på gengangere, og uanset om man ser på andele med enhver form for udadreagerende adfærd eller vægter adfærd i forhold til hyppighed og alvorsgrad, er mønsteret det samme: Borgerne udviser mindre udadreagerende adfærd i løbet af implementeringsperioden. Uanset at datagrundlaget kun er på godt 100 borgere, er det gennemsnitlige fald i andele af borgere med udadreagerende adfærd statistisk signifikant. Faldet skyldes endvidere ikke en udskiftning i borgergruppen, men ændringer i de samme borgers adfærd. Denne udvikling indikerer, at LA2u har positive virkninger i forhold til at nedbringe borgernes udadreagerende adfærd.

**Figur 5.5** Andele med udadreagerende adfærd – BPI-survey-data



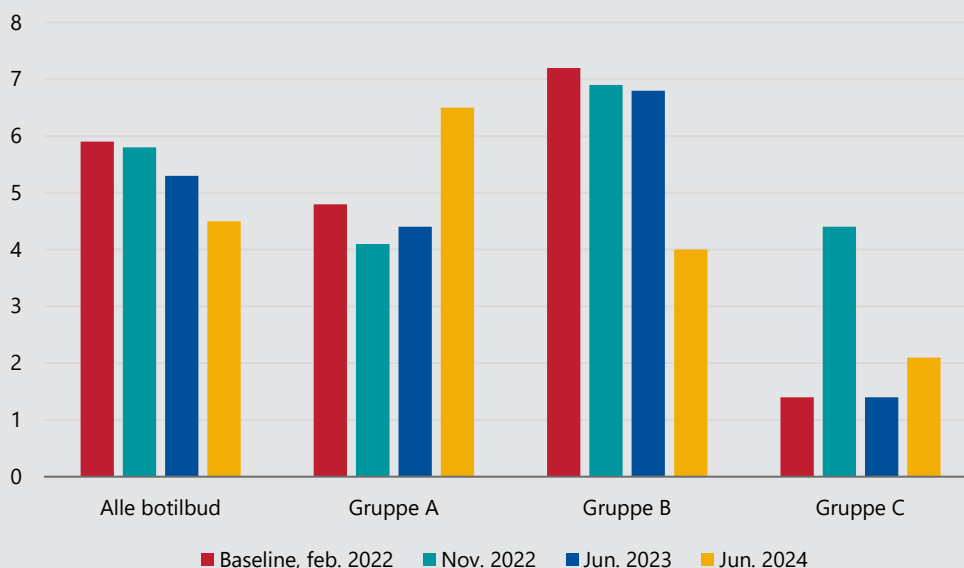
Anm.: N: Baseline, feb. 2022 = 88; Jun. 2024 = 76. Udviklingen er statistisk signifikant ( $P < 0,1$ ).

Kilde: Survey-data fra de otte botilbud.

### 5.3.2 Forskellig borgerudvikling på forskellige grupper af botilbud

Et næste spørgsmål bliver, om borgeradfærd har ændret sig forskelligt på de tre grupper af botilbud, hvor implementeringen overordnet set har haft forskelligartede forløb. En opdeling på botilbudsgrupperne A, B og C (samt den gennemsnitlige udvikling for alle otte botilbud) fremgår af Figur 5.6. Figuren viser, at reduktionen i den gennemsnitlige udadreagerende adfærd på alle otte botilbud primært skyldes en reduktion i denne form for adfærd på Gruppe B-botilbud. Faldet i udadreagerende score på disse fire botilbud er signifikant på 5-%'s niveau.

**Figur 5.6** Gennemsnitlig udadreagerende-score, alle beboere, opdelt på grupper af botilbud



Anm.: Tallet er en skalaværdi fra 0-100, hvor 0 er ingen forekomst af den pågældende adfærdsform, og 100 er, hvis samtlige målte former af adfærdstypen forekommer hver time i alvorlig grad. Se afsnit 9.3 for uddybende forklaring.  
N: (Alle botilbud: Baseline, feb. 2022 = 87, Nov. 2022 = 83, Jun. 2023 = 71, Jun. 2024 = 76) (Gruppe A: Baseline, feb. 2022 = 24, Nov. 2022 = 21, Jun. 2023 = 24, Jun. 2024 = 24) (Gruppe B: Baseline, feb. 2022 = 53, Nov. 2022 = 50, Jun. 2023 = 38, Jun. 2024 = 41) (Gruppe C: Baseline, feb. 2022 = 10, Nov. 2022 = 12, Jun. 2023 = 9, Jun. 2024 = 11).  
Jun. 2024 er signifikant forskellig fra feb. 2022 i gruppe B. Alt andet er insignifikant med feb. 2022 holdt konstant.

Kilde: VIVE.

Figur 5.6 viser også, at belastningen i forhold til udadreagerende adfærd samtidig ser ud til at være enten konstant eller stigende på de fire botilbud, der tilsammen udgør Gruppe A og C. De to botilbud i Gruppe C er specialiserede tilbud, der arbejdede meget fagligt kvalificeret, også inden LA2u-projektet blev sat i gang. De to botilbud i Gruppe A har haft betragtelige udfordringer i deres implementeringsproces. Uanset at der også har været markante udfordringer på nogle af tilbuddene i Gruppe B, ser det altså ud til, at tilbud med såvel et klart potentiale for forbedringer som en (i store træk) vellykket implementeringsproces har de bedste vilkår for at opnå reduktioner i borgernes udadreagerende adfærd<sup>11</sup>.

Man kan også sammenligne udviklingen i udadreagerende-score blandt alle borgere med udviklingen blandt de beboere, hvor der er data fra både første og sidste runde af dataindsamlingen (64 borgere). Mønsteret blandt disse gengangere er

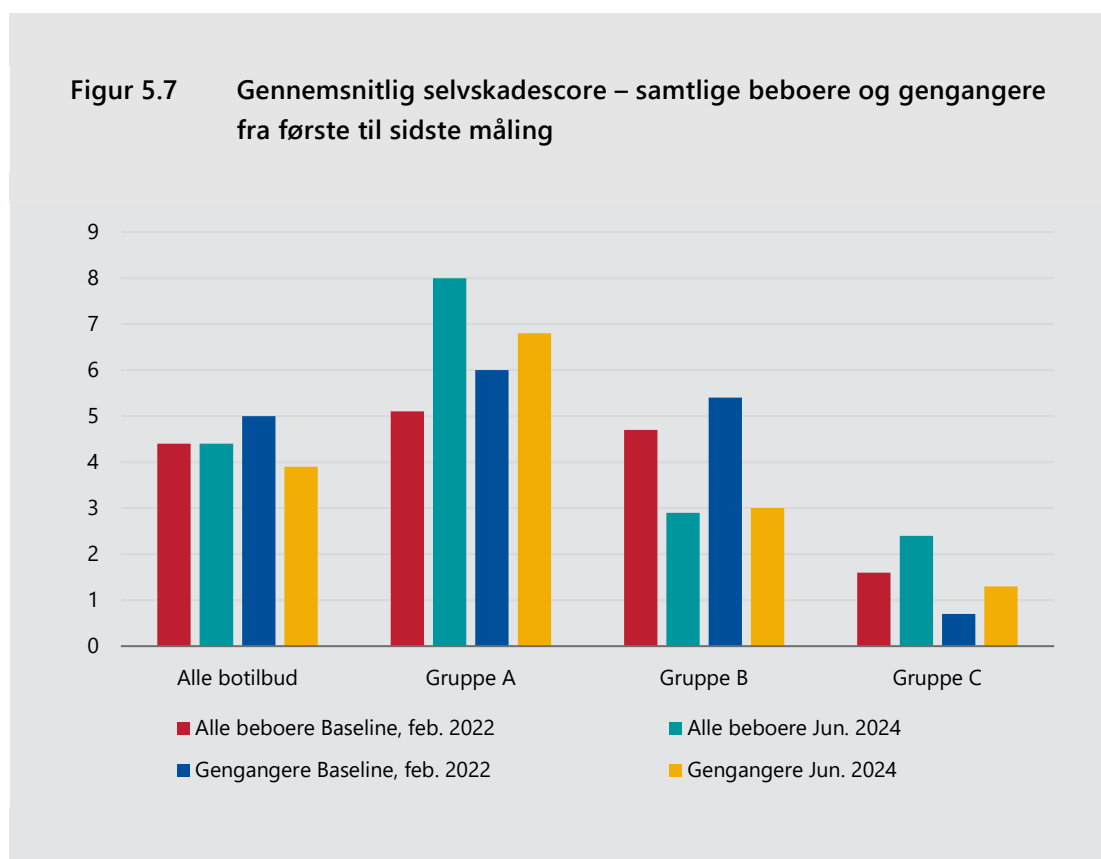
<sup>11</sup> Senere i dette kapitel vender vi tilbage til den markante stigning i udadreagerende-score i Gruppe A i 2023. Vi argumenterer for, at den kan være påvirket af ændrede registreringspraksisser.

stort set det samme som det, der ses i Figur 5.5. Det gælder også mønsteret, der fremstår, når der underopdeles på de tre grupper af botilbud (ikke vist).

### 5.3.3 Selvskadende adfærd: fald hos gengangere

BPI-skemaet indeholder også data om selvskadende adfærd. Figur 5.7 viser den gennemsnitlige selvskadebelastning (beregnet på basis af hyppighed og alvorsgrad pr. borger) på følgende måde:

- Rød søjle og turkis søjle: selvskadescore for alle beboere, hhv. baseline 2022 og juni 2024
- Blå søjle og gul søjle: selvskadescore for 64 gengangere, hhv. baseline 2022 og juni 2024.



Anm.: Tallet er en skalaværdi fra 0-100, hvor 0 er ingen forekomst af den pågældende adfærdsform, og 100 er, hvis samtlige målte former af adfærdstypen forekommer hver time i alvorlig grad. Se afsnit 9.3 for uddybende forklaring.  
N: (Baseline, feb. 2022: Alle beboere = 87, A = 24, B = 52, C = 11), (Jun. 2024: Alle beboere = 76, A = 24, B = 41, C = 11), (gengangere i feb. 2022 og jun. 2024: Alle beboere = 63, A = 18, B = 37, C = 8). Udviklingen er statistisk signifikant for alle beboere og gengangere i gruppe B ( $P < 0,01$ ).

Kilde: VIVE.

Den samlede tendens for alle otte botilbud er, at selvskade reduceres lidt blandt gengangere (ikke statistisk signifikant), men ikke blandt alle beboere. Det observerede mønster kan hænge sammen med, at flytning til et nyt botilbud kan opleves som stressende og føre til øget selvskade blandt nye beboere. Ser man på de tre grupper af botilbud hver for sig, er udviklingen statistisk signifikant i Gruppe B (fire botilbud). Her er faldet i selvskade signifikant på et 1-%'s niveau hos såvel gengangere som alle beboere.

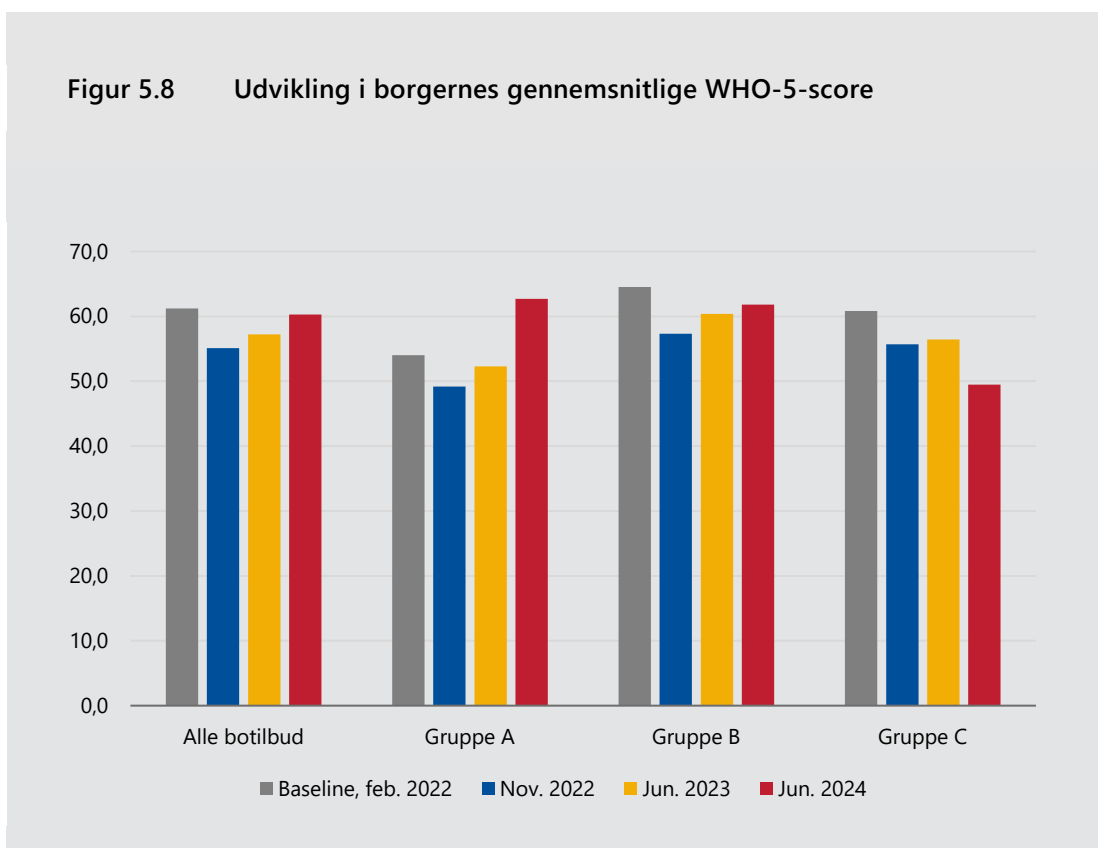
Endelig indeholder BPI-skemaerne også data om borgernes stereotype adfærd. Data viser, at *andelen*, der udviser en stereotyp adfærd på de otte botilbud, falder fra 73 til 63 % (ikke statistisk signifikant). Det samlede *omfang* af stereotyp adfærd målt på gennemsnitlig stereotypscore er stort set uændret fra første til sidste runde af dataindsamlingen. Der er ikke nogen større forskelle i ændringerne over tid, når man sammenligner de tre grupper af botilbud (ikke vist).

## 5.4 Forbedringer i den samlede borgertrivsel

Et centralt element i LA2u er at forstå, og forbedre, borgernes trivsel i hverdagen. For at belyse eventuelle ændringer her indgår WHO-5-skemaer i dataindsamlingen (Sundhedsstyrelsen, n.d.). Dette skema indeholder spørgsmål om en persons trivsel i forhold til faktorer såsom at være glad, energisk og udhvilet inden for de seneste 2 uger. Skemaet anvendes normalt til selvrapportering. I denne dataindsamling er det dog en nær medarbejder, der – eventuelt i samspil med borgeren og/eller kolleger – vurderer trivslen på vegne af borgere med udviklingshæmning. Dette kan være vanskeligt og kræve særlige kompetencer og megen erfaring. Udviklingen i vurderingerne af den samlede borgergruppes trivsel samt trivselsvurderingerne opdelt på de tre grupper af botilbud ses i Figur 5.8. En borgers score skaleres til 100. En score over 50 ligger i normalområdet. Ved en score under 35 kan der være stor risiko for depression eller stressbelastning (Sundhedsstyrelsen, n.d.).

Figur 5.8 over udviklingen i WHO-5-score viser for det første, at der sker et markant fald i trivselsvurderingerne fra baseline (februar 2022) til 2. måling (november 2022). VIVE vurderer, at dette fald fra 1. til 2. måling i højere grad skyldes ændringer i medarbejdernes vurderinger af borgerne, end at faldet skyldes reelt forringet borgertrivsel: Med inddragelse af viden fra de kvalitative interviews synes det sandsynligt, at medarbejderne – med den øgede viden fra LA2u-kurset – i højere grad får øje på, at borgere fx er i sårbar trivsel, end de tidligere har gjort. Denne fortolkning underbygges af det markante fald i akutte magtanvendelser, der ses fra 2020-2021 (før implementeringen starter) og til 2022 (hvor implementeringen er kommet i gang).

Med en formodning om, at WHO-5-scoren ved baseline ikke er umiddelbart sammenlignelig med de efterfølgende WHO-5-vurderinger, er baselinemålingen farvet grå i figuren nedenfor. I forlængelse heraf vil den resterende del af dette afsnit fokusere på WHO-5-data fra 2. til 4. dataindsamling (fra november 2022 til juni 2024), hvor botilbuddene går fra en tidlig til en sen implementeringsfase. VIVE mener, at denne tilgang til analysen giver et mere retvisende billede af den udvikling, som LA2u har medvirket til at skabe.

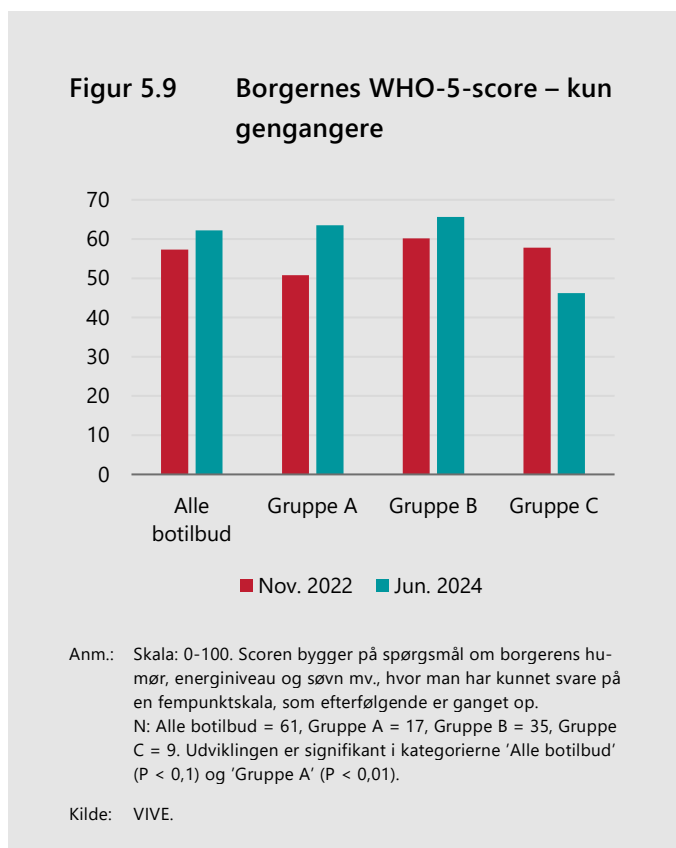


Anm.: Skala: 0-100. Scoren bygger på spørgsmål om borgerens humør, energiniveau og søvn mv., hvor man har kunnet svare på en fempunktskala, som efterfølgende er ganget op.  
 N: (Baseline, feb. 2022: alle: 86, gruppe A: 24, gruppe B: 52, gruppe C: 10), (Nov. 2022: alle: 80, gruppe A: 20, gruppe B: 48, gruppe C: 12), (Jun. 2023: alle: 71, gruppe A: 24, gruppe B: 38, gruppe C: 9), (Jun. 2024: alle: 76, gruppe A: 24, gruppe B: 41, gruppe C: 11). I jun. 2024 er gennemsnittet signifikant forskelligt fra Nov. 2022 for kategorierne 'Alle botilbud' ( $P < 0,05$ ) og 'Gruppe A' ( $P < 0,01$ ).

Kilde: VIVE.

Ser man bort fra baselinemålingerne, viser Figur 5.8, at den vurderede trivsel i gennemsnit stiger over tid på de otte botilbud. Ser man på de tre grupper af botilbud separat, stiger den vurderede trivsel hos borgerne i Gruppe A og Gruppe B. Modsat falder borgertrivslen i Gruppe C. Med 2. måling (november 2022) som udgangspunkt er den samlede udvikling på tværs af alle botilbud statistisk signifikant (på 5-%'s niveau). Kigger vi på grupperne hver for sig, er det kun gruppe A, der har en statistisk signifikant udvikling over tid. Her er forbedringerne i beboernes trivsel signifikant på et 1-%'s niveau.

Figur 5.8 herover anvender data for alle borgere og dermed også borgere, som flytter i løbet af implementeringsperioden. Figur 5.9 viser udviklingen, hvis man udelukkende undersøger ændringer hos de samme borgere over tid. Som det fremgår, er udviklingen relativt ens, uanset om man sammenligner alle borgere eller afgrænser sig til kun at se på udviklingen hos de samme borgere over tid. Det styrker formodningen om, at den gennemsnitligt forbedrede trivsel blandt borgerne kan knyttes til LA2u-indsatsen. Figur 5.9 bekræfter også, at udviklingen på Gruppe C-bottilbuddene er anderledes end i de andre to grupper af tilbud.



## 5.5 Ændringer i borgeradfærd over tid

### 5.5.1 Positive ændringer i borgeres adfærd

På tværs af de otte botilbud er der en høj grad af konsensus om, at LA2u har skabt positive forandringer i hverdagen. På et af de tilbud, der har gennemgået nogle af de mest markante forandringer, beskriver en medarbejder forandringerne med to af tilbuddets borgere på følgende måde:

[Da jeg startede her for nogle år siden] fik jeg jo at vide, at man ikke skulle have øjenkontakt med Viggo. At man talte i et meget lavt stemmeleje (...) [fordi han ellers kunne blive udadreagerende]. Og han har jo ændret sig markant. Han er blevet meget, meget omsorgsfuld og kysser jo personalet og ær os på kinden. Og jeg kan også se det på Beatrice: I starten måtte man overhovedet ikke røre hende. Det var især forbudt at røre hendes hår. I dag kommer hun og giver krammere og rører os og sætter sig på skødet af os. Der er jeg overbevist om, at LA2 har medvirket til – at man har fået en anden vinkel på vores borgere. (Gruppe B)

Ovenstående medarbejder startede på botilbuddet i 2022, lige da opkvalificeringen med LA2u gik i gang. Hun beskriver, at dengang "var der regler om, hvad man i hvert fald ikke måtte". Med LA2u er tilgangen i dag i langt højere grad blevet til, at ... "du hver gang prøver at tage beboernes perspektiv: Hvad er det så, de prøver at signalere til dig?" Medarbejderen fortæller, at tilgangen i dag også indebærer, at man i forhold til tidligere viser borgerne ... "... at du kan lide dem, at du anerkender dem". Det ser ud til at være disse ændringer i medarbejdernes adfærd, der har ført til de positive forandringer hos borgere som Viggo og Beatrice<sup>12</sup>. Disse borgeres udvikling er klare eksempler på, i hvor høj grad udadreagerende adfærd hos borgere med udviklingshæmning skal ses som et fænomen, der opstår i samspil med medarbejderne, frem for noget, der alene udgår fra borgerne selv (Gjermestad et al., 2017).

På et andet botilbud fortæller en medarbejder følgende om, hvordan også de oplever, at en LA2u-tilgang med stort fokus på såvel trivsel som på borgerens indefra-perspektiv har skabt positive ændringer i hverdagen:

*Vores tilgang, bl.a. til Kirstine, er blevet bedre. De konflikter, der plejede at være mellem hende og Bo, de sker ikke særlig tit mere. Også fordi vi har været mere obs på fx at få sagt til Bo: "Jamen, hun vil bare sige godmorgen" eller "Hun vil bare give dig et kram". Og hvis Bo så siger "nej", så må vi jo sige til Kirstine. "Han har ikke lyst, Kirstine, så du er nødt til at lade være". Og det godtager hun sgu ... Inden vi lærte LA2, der kunne jeg da godt finde på at køre Kirstine ind på værelset [i hendes kørestol, red.], mens hun skreg og brokkede sig ad helvede til. Nu kan du faktisk få hende til selv at køre derind. Du siger bare: "Jeg tror lige, at du skal have en pause. Du har lidt svært ved at rumme det her. Kør lige ind på værelset lidt". Og så gør hun det. (Gruppe A)*

Ovenstående citat viser, hvordan arbejdet med LA2u kan medvirke til en klar forbedring af det pædagogiske arbejde. At køre en borger som "skreg og brokkede sig" ind på sit værelse er en magtanvendelse, som kan påføre en borger følelser af afmagt og skam (Jensen & Kragh, 2020). På ovenstående botilbud blev sådanne magtanvendelser dog tidligere ikke registreret retvisende. Når magtanvendelser ikke registreres (som der ellers er lovkrav om), vil de ofte heller ikke blive gjort til genstand for refleksion, og en problematisk tilgang i arbejdet kan fortsætte. Delta-gelse i LA2u-projektet har dog på dette botilbud gjort, at man nu arbejder på andre måder. Som citatet viser, har det gjort, at medarbejderne oplever klare forbedringer

---

<sup>12</sup> Survey-data om disse to borgeres adfærd viser også markante forbedringer fra februar 2022 til juni 2024. I forhold til omfanget af udadreagerende adfærd halveres Viggos BPI-score og går fra 38,6 til 19,9. Han har ingen selvskade. Beatrices udadreagerende adfærd mere end halveres – fra 22,0 til 8,3. (Hendes selvskadescore falder også markant og går fra 6,3 til 2,1). Sådanne klare forbedringer hos enkelte borgere, der tidligere havde meget udadreagerende adfærd, spiller en vigtig rolle i det samlede fald i udadreagerende adfærd.



i deres arbejdsmæssige hverdag sammenlignet med tidligere. Igen er det en central pointe, at det er ændringer i medarbejdernes måder at arbejde på, som igangsætter den positive udvikling og får borgerne til at reagere på nye, og mere hensigtsmæssige, måder i samspillet såvel med medarbejderne som borgerne imellem.

VIVEs besøg på de otte botilbud hhv. i marts 2022 (baseline) og i juni 2024 bidrager også med viden om de ændringer, som har fundet sted i perioden. VIVE får mulighed for at interviewe tre af de samme borgere to gange – i hhv. 2022 og 2024. Når man sammenligner interviewene over tid, er det tydeligt, at to af borgerne trives bedre, og en borger trives dårligere i 2024 sammenlignet med 2022. På baggrund heraf ser vi herunder på de to borgere, hvor udviklingen var hhv. bedst og dårligst.

Den borger, hvis trivsel øges mest markant i perioden, er Katinka. Hun er en kvinde i trediverne med bl.a. lav IQ. I 2022 udviser hun hyppigt selvskadende adfærd. Vi hører endvidere, at hun tidligere også har "*... gået med brødkniv om natten og truet personalet, som måtte gemme sig*". I 2022 er samtalen med kvinden endvidere monoton og begrænset, sandsynligvis også fordi hun dagligt får en del psykofarmaka.

I 2024 er det en meget mere glad og udadvendt kvinde, som møder op til interviewet. Samtalen begynder på følgende måde:

Interviewer: *Hej Katinka. Hvordan går det?*

Katinka: *Det går godt. Jeg har ikke været selvskadende siden ... 1. januar.*

Interviewer: *Ej, hvor flot. Hvad er det, der hjælper?*

Katinka: *Det ved jeg ikke. Generelt – det hele.*

Katinka fortæller bl.a., at personalet "*... er sammen med mig. Og for mig. Og hjælper mig med det, jeg har svært ved*". Derudover er hun begyndt på kreative aktiviteter som fx at hækle: "*Jeg har det bedst, når jeg har noget i hænderne*", som hun siger. Det har udviklet sig til, at de medarbejdere, som er sammen med hende, også medbringer eget håndarbejde, for "*... det går bedst, når de har noget at lave, når vi er sammen. Ellers føler jeg mig gevaldigt overvåget*". Oplevelsen af at være under overvågning fx i forbindelse med at forebygge selvskade kan være meget ubehagelig for personer med udviklingshæmning (Griffith et al., 2013). Ved at se verden fra Katinkas (indefra-)perspektiv har en ændring i den pædagogiske praksis været fælles håndarbejdsaktiviteter. Disse aktiviteter giver Katinkas hverdag et positivt indhold. Aktiviteterne flytter også fokus væk fra det element af overvågning, som Katinka tidligere oplevede, og erstatter det med et fællesskab om håndarbejde, som går på tværs af borger-medarbejder-kategorierne.

I et interview fortæller en medarbejder, at det langt fra kun er de kreative aktiviteter, der har bidraget til de åbenlyse forbedringer i Katinkas trivsel. Også en stabil medarbejdergruppe og en højere grad af selvbestemmelse spiller positivt ind. Et andet nyt tiltag, som understøtter Katinkas trivsel, er, at personalet prioriterer jævnlige ture ud af botilbuddet. Med støtte fra medarbejderne mødes hun nu med en veninde, der bor på et andet botilbud, og de to kvinder spiser på pizzeria sammen. Som det fremgår af tabellen herunder, viser medarbejdernes survey-registreringer af Katinkas trivsel og adfærd over tid også markante forbedringer.

**Tabel 5.2** Survey-data om Katinkas udvikling

	Februar 2022	Juni 2024
WHO-5-score – trivsel	28 point	68 point
BPI-S-score – selvskade	3,1 point	0 point

Anm.: Skala: 0-100 for både WHO-5-score og BPI-S-score.

Kilde: Data om udvalgt borger indberettet af botilbud i februar 2022 og juni 2024.

I forhold til WHO-5-score har Katinka flyttet sig markant. Hun havde ved baseline en score på 28 point – altså en værdi under 35 point og dermed i "stor risiko for depression eller stressbelastning" (Sundhedsstyrelsen, n.d.). I juni 2024 ligger hun derimod, med 68 point, inden for normalområdet (værdier over 50 point).

Ved baseline i februar 2022 har Katinka ikke haft nogen udadreagerende adfærd i de foregående 2 måneder. Til gængæld angiver personalet, at Katinka har udvist en af de otte former for selvskadende adfærd. Katinkas selvskade, som har kostet hende flere hospitalsindlæggelser, vurderes som *alvorlig* adfærd og optræder *månedligt*. Hvis Katinka havde haft alle otte former for selvskade, og alle former dels var alvorlige og dels optrådte hver time, var hun endt med en utænkelig høj selvskadescore på 100. Med en (alvorlig, månedlig) type af selvskade – og dermed syv typer af adfærd, hun *ikke* har – ligger Katinkas BPI-score for selvskade i 2022 på 3,1. En så lav score kan dermed godt være ganske alvorlig. I 2022 var nogle medarbejdere således bekymrede for, at Katinkas selvskade en dag ville koste hende livet. I 2024 har meget ændret sig: Katinka har (som hun indledningsvis fortæller) slet ingen selvskade og får dermed en BPI-score på 0, ligesom hendes trivsel er markant forbedret. Den positive udvikling, der fremgår, når man sammenligner interviewene fra 2022 og 2024, har dermed også et klart gennemslag i de indsamlede survey-data.

## 5.5.2 Negative ændringer i borgeres adfærd

Hvor en del borgeres adfærd ændrer sig i en positiv retning, er der dog også adskillige eksempler på det modsatte. Der kan være mange forskellige fortolkninger af sådanne ændringer. I nogle tilfælde mener medarbejdere, at det handler om uro i botilbuddets personalegruppe: Når borgere er meget afhængige af relationerne til personalet og af at have kendte ansigter omkring sig, kan en høj personaleomsætning og stor brug af vikarer påvirke borgernes trivsel negativt. Vi ser på tal for personaleomsætning i næste kapitel. Også mange andre forhold kan spille ind og være svære af afklare. I nogle tilfælde ser det således ud til, at medarbejdernes forsøg på at give beboerne øget selvbestemmelse (som generelt er en del af en LA2u-tilgang) kan gøre nogle beboere utrygge. Medarbejderne søger løbende at afklare sådanne forhold for at ramme individuelt tilpassede niveauer for eksempelvis selvbestemmelse.

Med de daglige trivselsscoringer af alle borgere har man generelt et godt øje for, når borgeres trivsel er for nedadgående. Samtidig kan det være vanskeligt at finde ud af, hvad en sådan forringet trivsel bunder i, og hvad der skal til for at vende en negativ udvikling. En oplagt mulighed er forhold relateret til fysisk eller psykisk helbred. Botilbuddene fortæller om, at de ofte starter med at prøve at afklare, om noget somatisk ligger til grund, og borgeren fx har smerter. En sådan afklaring kan være kompliceret og usikker i forhold til nogle af tilbuddenes borgere. I andre tilfælde kontakter botilbuddene psykiatrien for at få afklaret, om fx ændringer i medicinering kan være gavnlige. Andre negative forandringer kan handle om borgere, som kommer ud i et misbrug, eller at indflytning af nye borgere bidrager til uro og forringet trivsel. Andre ændringer igen ser ud til at udspringe af aldersbetingede forandringer eller af forhold uden for botilbuddet, herunder ændringer i nære relationer fx i form af dødsfald (Liversage, 2017).

På flere tilbud inddrager man fx VISO-konsulenter for at finde frem til bedre løsninger, når individuelle borgere er særligt udfordrede. Et eksempel fra VIVEs besøg i juni 2024 handler om en borger, som et tilbud oplever store udfordringer med. Personalet har i længere tid arbejdet dedikeret på at forstå, hvad der påvirker borgeren:

*Det er helt nede på, hvad for nogle ord vi må sige. Man må ikke sige "ikke" til ham. For det er et triggerpunkt. For hvis du siger, der er noget, han ikke må gøre, så gør han det stensikkert. Altså, han havde kastet et glas på gulvet og smadret det. Og så siger personalet: "Du må ikke gå herud, for så skærer du dig". Og så vælger han jo at gå derud og tage fat i glasskårene. Det er sådan nogle ting, vi hele tiden arbejder ind i: Hvad er det, han tænker? Hvad er det, han føler? Hvad er det, han har brug for? Hvorfor gør han, som han gør? Men han er så kompleks (...) [Forrige weekend, red.] har han siddet i 4 timer og skreget. Og sparket. Så kan man ikke være i det mere. Og så kan der lige komme sådan en ud af [personalet]: "Nu tier*

*du simpelthen stille eller går ind på dit værelse". Og det gavner jo ingen og slet ikke ham ... Så selvom vi har LA2, er det er jo ikke en mirakelkur. Og det kan jo ikke helbrede borgerne. (Gruppe B)*

Uanset et meget fokuseret arbejde var vanskelighederne med denne borger udfordrende for botilbuddet. Og uanset målrettet arbejde, supervision og støtte af en VISO-konsulent var det endnu ikke lykkedes at finde gode løsninger. Det er dermed et eksempel på de meget store udfordringer, man kan møde på botilbud for en yderst kompleks borgergruppe.

Et eksempel på en borger, hvis trivsel er blevet dårligere fra første til andet VIVE-besøg, er Henrik – en af de tre borgere, som interviewes i både 2022 og 2024. Henrik bor på et Gruppe C-tilbud. I 2022 fortæller han om, at han – efter mange år på forskellige botilbud – nu bor på det sted ... "*... hvor personalet alligevel har været dygtigst*" (Liversage & Iversen, 2023, p. 24). Han er inde i en god periode og håber på at komme i en form for beskæftigelse og måske på sigt flytte i egen bolig. Han ses også meget med én bestemt borger på botilbuddet, hvilket er vigtigt for ham, fordi som han siger: "*... jeg er meget social, så jeg vil helst være sammen med nogen hele tiden*". Godt 2 år senere er Henrik i en noget dårligere trivsel og oplever ikke rigtig, at tingene lykkes for ham. Der er kommet nye borgere på botilbuddet, som forstyrrer hans hverdag, og noget er gået galt i hans forhold til den anden tilbudsborger, som han ellers var meget sammen med. Begge dele påvirker hans hverdagsliv i negativ retning. I 2024 er han endvidere periodisk i misbrug – noget, han selv forklarer med ordene: "*Jeg kommer i misbrug, når jeg keder mig*". Tilsvarende falder Henriks WHO-5-score fra 64 i 2022 (altså en god trivsel) til blot 32 i 2024 (altså en score, hvor der generelt "er stor risiko for depression eller stressbelastning"). Hans udadreagerende adfærd er i hele perioden meget begrænset, og han er ikke selvskadende på noget tidspunkt.

VIVE har ikke mulighed for at give en sikker forklaring på, hvorfor Henriks trivsel er forringet fra 2022 til 2024, og i hvilken grad udviklingen hænger sammen med implementeringen af LA2u på det botilbud, hvor han bor, eller grunder i en række andre forhold. En medvirkende årsag til den dårligere trivsel i 2024 synes dog at være, at medarbejderne i Gruppe C-botilbuddene allerede ved baseline i 2022 lavede et fagligt velfunderet stykke arbejde. Modsat situationen i Gruppe A og Gruppe B var der dermed ikke samme umiddelbare muligheder for at give denne borgers trivsel et markant løft.

## 5.6 Opsamling

Dette kapitel har anvendt både registreringsdata, survey-data og kvalitative data til at belyse, hvordan implementeringen af LA2u ser ud til at have påvirket borgernes adfærd og trivsel. Alle tre typer af data peger overordnet set i samme retning: I løbet af implementeringsperioden er der sket forbedringer for de otte botilbuds samlede gruppe af borgere. **Den positive udvikling ses såvel i form af mindre udadreagerende adfærd som en tendens til mindre selvskadende adfærd. Endvidere er borgernes trivsel forbedret.**

Der er store forskelle imellem de otte botilbud og deres borgere. Disse store forskelle kommer fx til udtryk i markante forskelle i antallet af såvel magtanvendelser som voldsomme episoder. Da nogle botilbud har meget få, eller slet ingen, magtanvendelser, bliver andre datakilder vigtige for at kunne undersøge, om der sker ændringer i borgernes adfærd. Derfor bruger vi survey-data om udadreagerende og selvskadende adfærd (BPI-data) og om trivsel (WHO-5-data) for at få et tydeligere og mere sammenligneligt indtryk af udviklingen i gruppen af borgere.

**Survey-data viser, at der samlet set er en statistisk signifikant reduktion i andelen af borgere med udadreagerende adfærd ( $P < 0,1$ ).** Dette fald er størst på de fire botilbud i Gruppe B. Survey-data viser også, at **borgertrivslen stiger signifikant (med november 2022 som konstant) på de otte botilbud samlet set.**

Denne stigning er størst på de to botilbud i Gruppe A.

Der er ingen signifikante ændringer i hverken trivsel eller udadreagerende adfærd hos borgerne på botilbud i Gruppe C. Her ses endvidere, at den numeriske udvikling – modsat på andre botilbud – er negativ. Gruppe C er samtidig den gruppe, hvor implementeringen af LA2u såvel starter som slutter på det højeste niveau. Et vigtigt bidrag til at forklare, hvorfor borgerne her ikke ser ud til at have profiteret af implementeringen af LA2u, er nok, at det pædagogiske arbejde i Gruppe C allerede lå på et højt niveau, inden de kom med i LA2u-projektet. Omfanget af udadreagerende adfærd var også meget lavt. Begge disse forhold begrænser potentialet for forbedringer.

Den overordnede konklusion i forhold til effekter for borgerne er dermed, **at LA2u ser ud til at kunne skabe positive forandringer i form af en reduktion i udadreagerende adfærd og en forbedret trivsel.** De bedste vilkår for positive ændringer ses, **når implementeringen forløber relativt godt, og når man ikke starter ud fra et allerede højt fagligt niveau, men har god plads til forbedringer.**

## 6 Virkninger for medarbejderne

Evalueringen undersøger også, hvordan implementeringen af LA2u ser ud til at påvirke arbejdsmiljøet på de otte botilbud og dermed trivslen for de omtrent 190 medarbejdere. Her er den vigtigste datakilde en forkortet udgave af skemaet "Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen – DPQ Arbejdspladsskema" udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA, 2020; Liversage & Iversen, 2023, p. 125, 135-137). Medarbejderne har udfyldt dette skema tre gange over tid. Ud over disse survey-data bygger dette kapitel også på botilbuddenes registreringer af deres personaleomsætning og sygefravær i perioden 2020-2023.

### 6.1 Forbedret arbejdsmiljø på de otte botilbud

Tabel 6.1 herunder sammenligner besvarelserne på spørgsmål om det psykosociale arbejdsmiljø. Tabellen rummer også tal for landsgennemsnittet for de anvendte dimensioner (Clausen, 2020). Vi anser en forskel i score på mere end 5 point i forhold til landsgennemsnittet for at være en betydelig forskel (Pejtersen et al., 2010). Endelig viser tabellen også den numeriske ændring i hver dimension fra 2022 til 2024 og angiver, om denne ændring er statistisk signifikant. Tabellen er opstillet og farvekodet på følgende måde:

- Til venstre i tabellen (søjle 1) ses, hvilken arbejdsmiljødimension der undersøges. Som sammenligningsgrundlag angiver tallet i parentes landsgennemsnittet for alle danske lønmodtagere på denne dimension. Bilag 1 rummer en oversigt over de spørgsmål, som indgår i hver dimension.
- Søjle 2 og 3 viser de gennemsnitlige besvarelser for de 15 arbejdsmiljødimensioner hhv. ved *første dataindsamling* (baseline, februar 2022) og ved den *sidste dataindsamling* (juni 2024).
- Værdierne i søjle 2 og 3 er farvet, hvis de afviger mere end 5 point fra landsgennemsnittet. Rød angiver en negativ afvigelse, og turkis angiver en positiv afvigelse.
- Søjle 4 angiver, om udviklingen fra 2022 til 2024 er signifikant på hhv. et 10-, 5- eller 1-%'s niveau (angivet med hhv. en, to eller tre stjerner). Grønne nuancer angiver en positiv udvikling. Røde nuancer angiver en negativ udvikling.
- Farverne i søjle 1 og 4 angiver, om de signifikante ændringer er i positiv (grøn) eller negativ (rød) retning. Farvestyrken angiver signifikansniveauet, hvor den kraftigste farve angiver signifikans på et 1-%'s niveau (\*\*\*).

Tabel 6.1 Arbejdsmiljødata – udvikling over tid på otte botilbud i gennemsnit

Arbejdsmiljødimension Landsgennemsnit i parentes	Februar 2022	Juni 2024	Signifikans
Indflydelse i arbejdet (71,0)	67,4	67,2	/
Udviklingsmuligheder i arbejdet (65,3)	65,0	67,2	/
Rolleklarhed (69,7)	69,1	69,7	/
Rollekonflikter (37,1)	40,8	36,9	**
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver (62,1)	55,2	57,8	/
Arbejdsomængde (45,1)	49,9	50,1	/
Følelsesmæssige krav i arbejdet (34,9)	48,6	46,9	/
Mening i arbejdet (72,1)	73,3	75,9	/
Engagement i arbejdspladsen (65,9)	65,3	71,4	**
Samarbejde med kolleger (68,1)	66,8	67,2	/
Tillid til kolleger (72,3)	71,7	72,4	/
Relation til nærmeste leder (67,2)	61,3	70,9	***
Generel jobtilfredshed (71,7)	68,8	77,6	***
Konflikt mellem arbejde og privatliv (44,1)	43,2	38,3	*
Stress (40)	43,6	37,5	**

Anm.: N: februar 2022: 136; juni 2024: 126. Alle dimensioner er skaleret til 0-100. Jobtilfredshed er målt i skala 1-10. De øvrige dimensioner er målt fra "I meget lav grad" (= 0), "I lav grad" (= 25), "Delvist" (= 50), "I høj grad" (= 75) til "I meget høj grad" (= 100). Se bilag 1 for en oversigt over spørgsmålene, der udgør hver dimension.

Note: Signifikans: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01. Ved dimensionerne 'Rollekonflikter', 'Følelsesmæssige krav', 'Stress' og 'Konflikt mellem arbejde og privatliv' vil et fald udgøre en positiv udvikling.

Kilde: Survey-data fra botilbud samt nationale referencetal (Clausen, 2020).

Tabel 6.1 viser en klar positiv udvikling i botilbuddenes samlede arbejdsmiljø. Denne udvikling var allerede synlig i midtvejsrapporten i 2023, men er efterfølgende blevet forstærket. Tabellen viser signifikante positive forbedringer på 6 ud af de 15 arbejdsmiljødimensioner. Tre væsentlige forbedringer ses på følgende dimensioner:

- **Relationen til nærmeste leder.** Udviklingen i relationen til nærmeste leder var allerede i 2023 signifikant forbedret (på et 1-%'s niveau). Frem til juni 2024 forbedres relationen yderligere.
- **Den generelle jobtilfredshed.** Fra februar 2022 til juni 2024 stiger den fra 68,8 til 77,6 point. Den kommer dermed til at ligge betragteligt over det danske landsgennemsnit i 2020 (forbedringen er signifikant på et 1-%'s niveau i både 2023 og 2024).

- **Engagement i arbejdspladsen.** Fra februar 2022 til juni 2024 stiger engagementet i arbejdspladsen med 6,1 point i en udvikling, der er statistisk signifikant i målingen fra 2023 ( $P < 0,1$ ) og 2024 ( $P < 0,05$ ). Slutniveauet ligger endvidere betydeligt over det danske landsgennemsnit ( $> 5$  procentpoint).

Tabel 6.1. viser også, at tre dimensioner, der ikke var signifikant forbedrede i 2023, er blevet det i 2024. Det er alle dimensioner, hvor et fald i score udgør en forbedring. Det gælder følgende tre dimensioner:

- **Konflikt imellem arbejde og privatliv.** Medarbejderne oplever mindre konflikt imellem arbejde og privatliv. Faldet er statistisk signifikant med under 10 %'s usikkerhed. Slutniveauet ligger betydeligt bedre end det nationale gennemsnit.
- **Rollekonflikter.** Medarbejderne oplever færre rollekonflikter i forbindelse med deres arbejde. Faldet er statistisk signifikant med under 5 %'s usikkerhed.
- **Stress.** Medarbejderne føler sig mindre stressede, idet gennemsnitscoren falder med 6,1 point. Faldet er statistisk signifikant med under 5 %'s usikkerhed.

Der er dog også områder, hvor udviklingen ikke følger de tendenser, vi så i 2023. Det drejer sig om de to arbejdsmiljødimensioner "indflydelse i arbejdet" og "udviklingsmuligheder i arbejdet". I juni 2023 var disse to dimensioner let forbedrede (signifikant på et 10-%'s niveau (Liversage & Iversen, 2023, p. 103)). Disse statistisk signifikante forbedringer er ikke til stede i 2024.

Samlet viser Tabel 6.1, at der i løbet af implementeringsperioden er sket signifikante positive ændringer i det gennemsnitlige arbejdsmiljø på de otte botilbud. Situationen ændrer sig fra, at man ligger klart under landsgennemsnittet på tre dimensioner, til at man kun gør det på én dimension ("følelsesmæssige krav i arbejdet"). Derudover er man på tre dimensioner kommet op og lige klart over landsgennemsnittet (med en forskel i værdi på mere end 5 point). Det kan også nævnes, at på 8 ud af de 9 dimensioner, hvor der ikke er signifikante ændringer, går den numeriske udvikling i en positiv retning.

## 6.2 Forskellig udvikling på de tre grupper af botilbud

En opdeling på de tre grupper af botilbud viser både forskelle og ligheder i udviklingen over tid. Tabel 6.2, 6.3 og 6.4 viser således de forskellige udviklingsspor, som botilbuddene i hhv. Gruppe A, Gruppe B og Gruppe C følger.



**Tabel 6.2 Arbejdsmiljø – udvikling over tid – to botilbud i Gruppe A**

<b>BOTILBUD – GRUPPE A Landsgennemsnit i parentes</b>	<b>Marts 2022</b>	<b>Juni 2024</b>	<b>Signifikans</b>
Indflydelse i arbejdet (71,0)	65,8	71,2	/
Udviklingsmuligheder i arbejdet (65,3)	63,6	71,7	*
Rolleklarhed (69,7)	68,9	72,9	/
Rollekonflikter (37,1)	43,1	38,1	/
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver (62,1)	48,9	58,1	**
Arbejdsomængde (45,1)	52,2	48,3	/
Følelsesmæssige krav i arbejdet (34,9)	45,0	44,4	/
Mening i arbejdet (72,1)	69,2	79,6	**
Engagement i arbejdspladsen (65,9)	60,6	71	*
Samarbejde med kolleger (68,1)	61,7	71,2	**
Tillid til kolleger (72,3)	68,1	74	*
Relation til nærmeste leder (67,2)	56,1	63,4	/
Generel jobtilfredshed (71,7)	67,6	77,6	**
Konflikt mellem arbejde og privatliv (44,1)	45,0	40,9	/
Stress (40,0)	47,5	36,4	**

Anm.: N: februar 2022: 29; juni 2024: 33. Alle dimensioner er skaleret til 0-100. Jobtilfredshed er målt i skala 1-10. De øvrige dimensioner er målt fra "I meget lav grad" (= 0), "I lav grad" (= 25), "Delvist" (= 50), "I høj grad" (= 75) til "I meget høj grad" (= 100). Se bilag 1 for en oversigt over spørgsmålene, der udgør hver dimension.

Note: Signifikans: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01. Ved dimensionerne 'Rollekonflikter', 'Følelsesmæssige krav', 'Stress' og 'Konflikt mellem arbejde og privatliv' vil et fald udgøre en positiv udvikling.

Kilde: Survey-data fra botilbud samt nationale referencetal (Clausen, 2020).

**Tabel 6.3 Arbejdsmiljø – udvikling over tid – fire botilbud i Gruppe B**

<b>BOTILBUD – GRUPPE B Landsgennemsnit i parentes</b>	<b>Marts 2022</b>	<b>Juni 2024</b>	<b>Signifikans</b>
Indflydelse i arbejdet (71,0)	67,2	<b>64,9</b>	/
Udviklingsmuligheder i arbejdet (65,3)	61,9	64,4	/
Rolleklarhed (69,7)	69,3	67,1	/
Rollekonflikter (37,1)	41,4	36,4	**
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver (62,1)	<b>54,2</b>	57,6	/
Arbejdsomængde (45,1)	48,2	50,6	/
Følelsesmæssige krav i arbejdet (34,9)	<b>48,5</b>	<b>49,3</b>	/
Mening i arbejdet (72,1)	72,7	74,4	/
Engagement i arbejdspladsen (65,9)	64,4	<b>73</b>	***
Samarbejde med kolleger (68,1)	68,1	67,2	/
Tillid til kolleger (72,3)	73,1	72,6	/
Relation til nærmeste leder (67,2)	<b>58,7</b>	<b>73,1</b>	***
Generel jobtilfredshed (71,7)	69,5	<b>78,6</b>	***
Konflikt mellem arbejde og privatliv (44,1)	40,5	<b>36,8</b>	/
Stress (40,0)	41,4	35,8	/

Anm.: N: februar 2022: 82; juni 2024: 74. Alle dimensioner er skaleret til 0-100. Jobtilfredshed er målt i skala 1-10. De øvrige dimensioner er målt fra "I meget lav grad" (= 0), "I lav grad" (= 25), "Delvist" (= 50), "I høj grad" (= 75) til "I meget høj grad" (= 100). Se Bilag 1 for en oversigt over spørgsmålene, der udgør hver dimension.

Note: Signifikans: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01. Ved dimensionerne 'Rollekonflikter', 'Følelsesmæssige krav', 'Stress' og 'Konflikt mellem arbejde og privatliv' vil et fald udgøre en positiv udvikling.

Kilde: Survey-data fra botilbud samt nationale referencetal (Clausen, 2020).

**Tabel 6.4 Arbejdsmiljø – udvikling over tid – to botilbud i Gruppe C**

<b>BOTILBUD – GRUPPE C Landsgennemsnit i parentes</b>	<b>Marts 2022</b>	<b>Juni 2024</b>	<b>Signifikans</b>
Indflydelse i arbejdet (71,0)	70,1	69,1	/
Udviklingsmuligheder i arbejdet (65,3)	<b>76,5</b>	<b>73,8</b>	/
Rolleklarhed (69,7)	68,5	74,2	/
Rollekonflikter (37,1)	36,4	36,5	/
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver (62,1)	65,4	58,3	*
Arbejdsomfang (45,1)	<b>52,8</b>	<b>51,2</b>	/
Følelsesmæssige krav i arbejdet (34,9)	<b>52,8</b>	<b>42,5</b>	/
Mening i arbejdet (72,1)	<b>79,6</b>	75	/
Engagement i arbejdspladsen (65,9)	<b>73,5</b>	66,2	/
Samarbejde med kolleger (68,1)	68,5	<b>60,1</b>	*
Tillid til kolleger (72,3)	71,6	68,4	/
Relation til nærmeste leder (67,2)	<b>75,0</b>	<b>75,4</b>	/
Generel jobtilfredshed (71,7)	68,0	73,2	/
Konflikt mellem arbejde og privatliv (44,1)	50,0	39,5	/
Stress (40,0)	46,2	46,1	/

Anm.: N: februar 2022: 25; juni 2024: 19. Alle dimensioner er skaleret til 0-100. Jobtilfredshed er målt i skala 1-10. De øvrige dimensioner er målt fra "I meget lav grad" (= 0), "I lav grad" (= 25), "Delvist" (= 50), "I høj grad" (= 75) til "I meget høj grad" (= 100). Se Bilag 1 for en oversigt over spørgsmålene, der udgør hver dimension.

Note: Signifikans: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01. Ved dimensionerne 'Rollekonflikter', 'Følelsesmæssige krav', 'Stress' og 'Konflikt mellem arbejde og privatliv' vil et fald udgøre en positiv udvikling.

Kilde: Survey-data fra botilbud samt nationale referencetal (Clausen, 2020). N, Februar 2022: 20. N, juni 2024: 22.

- **I Gruppe A (Tabel 6.2) ses de største forbedringer:** Her ligger man i 2022 betydeligt under landsgennemsnittet (på 9 ud af 15 dimensioner). I 2024 ligger kun 1 dimension betydeligt under landsgennemsnittet, og 3 ligger betydeligt over dette gennemsnit. På 8 dimensioner er udviklingen såvel positiv som statistisk signifikant.
- **I Gruppe B (Tabel 6.3) er der også klare forbedringer:** Man går fra 3 dimensioner betydeligt under landsgennemsnittet til 2 dimensioner, som ligger betydeligt under, og 4 dimensioner, som ligger betydeligt over landsgennemsnittet. På 4 dimensioner er udviklingen endvidere såvel positiv som statistisk signifikant. Den største stigning ses i relationen til nærmeste leder, som stiger med hele 14,4 point.

- **I Gruppe C (Tabel 6.4) er udviklingen svagt negativ.** Denne gruppe er den eneste af de tre, hvor nogle dimensioner lå betydeligt over landsgennemsnittet i 2022. Det var der 4 dimensioner, som gjorde. I 2024 ligger kun 1 dimension betydeligt over landsgennemsnittet. Antallet af dimensioner, der ligger betydeligt under landsgennemsnittet, er uændret på 4. Fra 2022 til 2024 har 2 dimensioner udviklet sig signifikant, men her er udviklingen – modsat på de andre to grupper af tilbud – negativ (med en statistisk usikkerhed på 10 %).

Survey-data om arbejdsmiljø viser dermed, at den samlede udvikling på de otte botilbud har været klart positiv fra baseline i februar 2022 og til den afsluttende måling i juni 2024. Forbedringerne har været størst i Gruppe A, der også fra start havde det svageste udgangspunkt i forhold til arbejdsmiljø og dermed det største potentielle for forbedringer. I Gruppe B har der også været klare positive ændringer. I Gruppe C har man derimod oplevet en mindre forringelse i et arbejdsmiljø, som i udgangspunktet var klart bedre end på de to andre grupper af botilbud.

## 6.3 Arbejdsmiljøindikatorer uden klare ændringer

Modsat de signifikante forbedringer på flere psykosociale arbejdsmiljødimensioner er der andre data af relevans for arbejdsmiljøet, hvor der ikke ses nogen tydelig udvikling. Det drejer sig dels om survey-data på medarbejdernes udsathed for vold og trusler, dels om registreringsdata på hhv. personaleomsætning og sygefravær. Nedenfor diskuterer vi dels disse data, dels hvordan man kan forstå det anderledes mønster, som fremkommer.

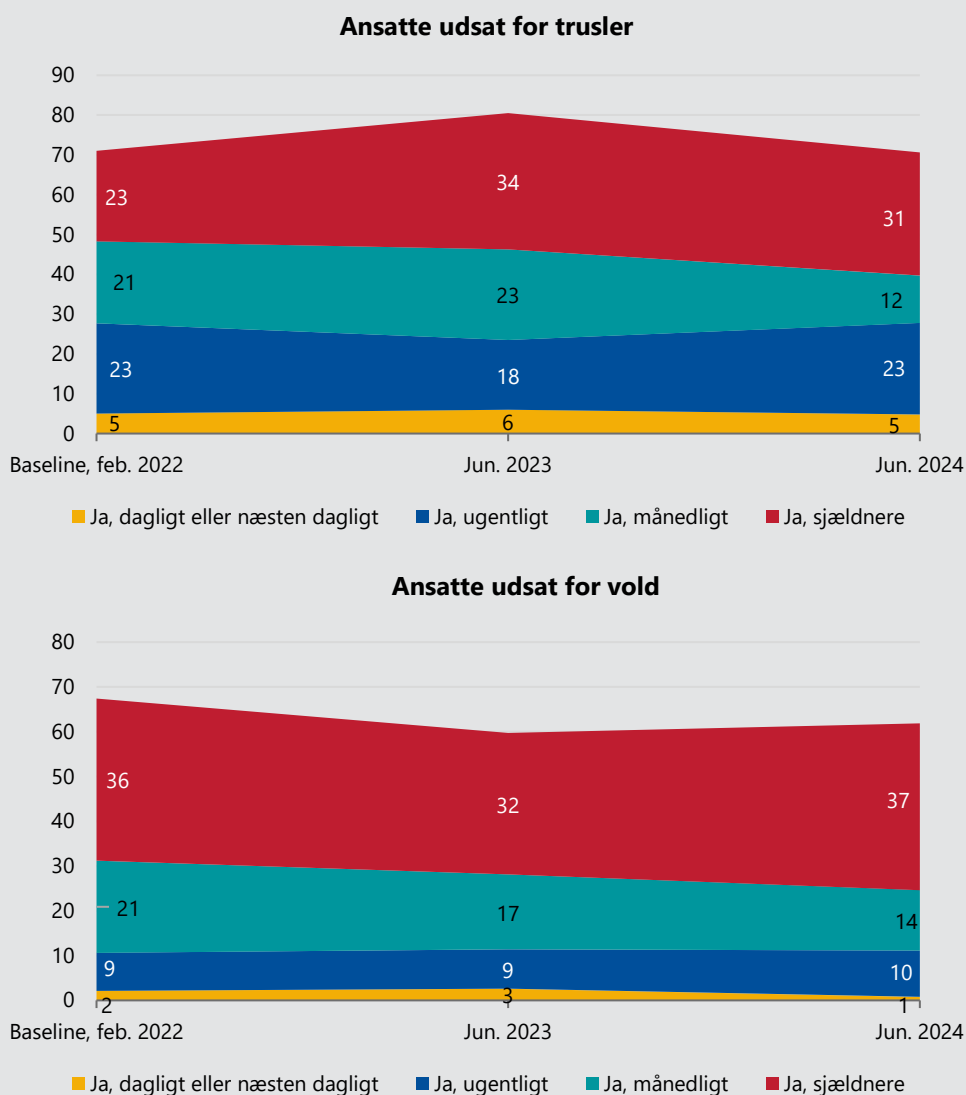
### 6.3.1 Medarbejdernes udsathed for vold og trusler

I tre runder af surveys (i februar 2022, juni 2023 og juni 2024) har medarbejderne svaret på deres udsathed for trusler og vold baseret på spørgsmål, som indgår i survey-skemaet om arbejdsmiljø (NFA, 2020). Medarbejdernes besvarelser på deres udsathed for trusler og vold inden for de seneste 12 måneder fremgår af Figur 6.1. Figuren viser, at der i løbet af perioden sker små ændringer i medarbejdernes udsathed for vold og trusler. De observerede ændringer er overvejende i positiv retning. For eksempel falder andelen af medarbejdere, der angiver at være udsat for vold månedligt eller hyppigere fra 32 til 25 %, ligesom andelen, der ikke er udsat for vold, stiger fra 33 til 38 %. Med hensyn til udsathed for trusler er der intet fald i den samlede udsathed for trusler (niveauet udviser endvidere en stigning i 2023). Andelen, der oplever trusler månedligt eller hyppigere, falder dog fra 49 til 40 %. Ingen af disse ændringer er signifikante. Disse data afviger dermed markant fra det store

fald i antallet af magtanvendelser fra 2020-2021 til 2022-2023. Det harmonerer heller ikke med de kvalitative data, som peger på, at der er blevet mindre udadreagerende adfærd, og at denne adfærd i mange tilfælde også er blevet mildere. Et bidrag til en forklaring kan være, at LA2u-projektet har gjort medarbejderne mere opmærksomme på at registrere forekomsten af vold og trusler sammenlignet med situationen ved baseline.

**Figur 6.1 Ansatte udsat for trusler og vold**

Øverste figur viser procentvis andel af ansatte, som svarer "ja" til at have været udsat for trusler i forbindelse med arbejdet inden for det seneste år. Nederste figur viser procentvis andel af ansatte, som svarer "ja" til at have været udsat for vold i forbindelse med arbejdet inden for det seneste år.



Anm.: Ansatte udsat for trusler/vold: N: Baseline = 141; 3. måling = 114; 5. måling = 126. Udviklingen er ikke statistisk signifikant.

Kilde: VIVE.

### 6.3.2 Medarbejderomsætning og sygefravær er på nationale niveauer

Medarbejderomsætning og sygefravær kan også anvendes som arbejdsmiljøindikatorer. Som med arbejdsmiljøet generelt kan disse to indikatorer påvirkes både af forhold relateret til implementeringen af en ny metode og af mange andre forhold. Kvalitative data peger på, at forskellige eksterne forhold kan have bidraget til, at det forbedrede arbejdsmiljø ikke, som forventet, kan ses afspejlet i registreringerne af medarbejderomsætning og sygefravær. Et eksempel på sådanne eksterne ændringer kommer fra en kommune, der har to botilbud med i LA2u-afprøvningen. Her går man fra en dagligdag, hvor borgerne hver dag forlader botilbuddet for at komme i aktivitetscenter, til at arbejde som helhedstilbud, hvor borgerne bliver på botilbudets matrikel dagen igennem. En medarbejder fortæller, at denne ændring opleves som noget, der har påvirket både personaleomsætning og sygefravær negativt:

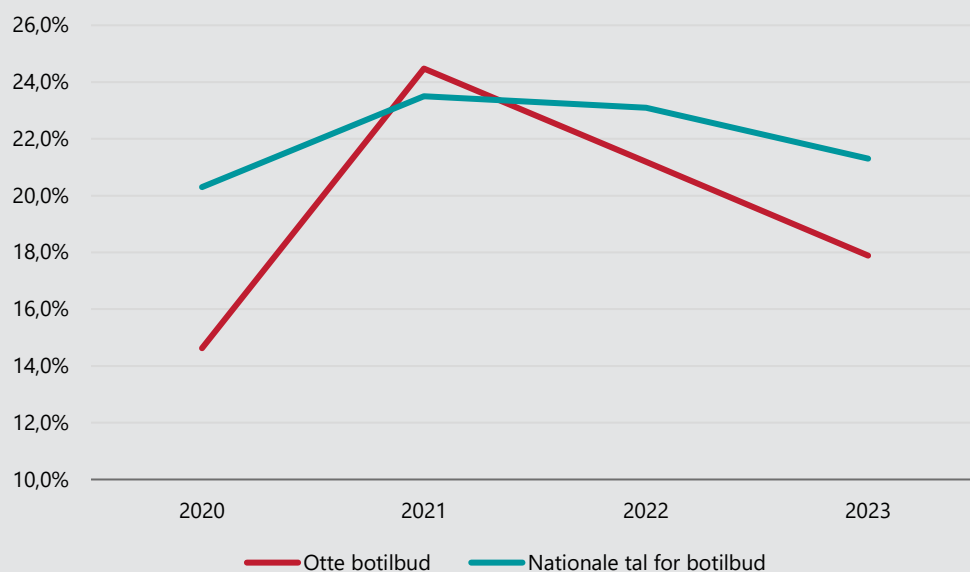
*Det sidste år eller halvandet har der jo været rigtig mange forandringer. Blandt andet helhedstilbuddet og ny ledelse og manglende personaler i en tid – og rigtig mange ufaglærte personaler også. Og det med helhedstilbuddet har været en voldsom ændring af nogles rutine. I forhold til borgerne synes jeg egentlig, at det er gået supergodt ... Men nogle af kollegerne er trætte. ... Der er bare rigtig mange ting at forholde sig til ... Og nogle har mistet nogle aftenvagter, fordi vi skal bruge flere i dagtimerne, og nogle vil helst have aftenvagter, og det kan også give noget utilfredshed, nogle opsigelser, noget sygefravær. (Gruppe B)*

Denne kompleksitet i, hvad der kan forårsage stigninger (eller fald) i sygefravær og personaleomsætninger, er vigtig at holde sig for øje i fortolkningen af de indsamlede data.

#### 6.3.2.1 Udvikling i medarbejderomsætning

Figur 6.2 viser udviklingen i personaleomsætningen fra 2020 til 2023 baseret på årlige registreringsdata. Der er data fra såvel de otte botilbud som alle danske botilbud.

**Figur 6.2 Medarbejderomsætning 2020-2023**



Anm.: Personalegennemstrømning opgøres i procent. For de otte botilbud er den udregnet som andelen af månedslønnede, som er genbesat i løbet af et år. Udregningen tager udgangspunkt i vejledningen til årsrapporter på Tilbudsportalen (Tilbudsportalen, 2020).

Kilde: Data fra de otte botilbud, der indgår i denne evaluering, stammer fra botilbuddenes egne registreringer. De nationale tal stammer fra et udtræk, som Kommunernes Landsforening har lavet på baggrund af data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Her er samlet information om hhv. botilbud – længerevarende ophold, botilbudslignende tilbud § 4, stk. 1, nr. 3 samt botilbud, midlertidigt ophold.

Figur 6.2 viser for det første, at der er klare forskelle imellem medarbejderomsætningen i de 2 baselineår. For det andet ses en tendens til et fald i personaleomsætningen fra 2021 og gennem projektperioden (2022-2023). I disse 2 år ligger personaleomsætningen dog over niveauet fra 2020. Sammenlignet med situationen på landsplan stiger niveauet på de otte botilbud til over det nationale niveau i 2021 for efterfølgende at falde til et lavere niveau. Forskellene er dog ikke markante.

### 6.3.2.2 **Udvikling i sygefravær**

Også sygefravær kan være knyttet til forhold i arbejdsmiljøet. Som tidligere beskrevet kan udfordringer med en enkelt kompleks borger have omfattende konsekvenser for et botilbuds medarbejdere. Det gælder også i forhold til sygefravær. Et eksempel herpå kommer fra et tilbud, som får en ny borger i løbet af 2023. Borgeren er kognitivt meget udfordret og har et alvorligt høre- og synshandicap. Medarbejderne, der ikke har den store erfaring med at arbejde med denne type borgere, finder kommunikationen overordentlig vanskelig. Borgeren er også meget selvskadende og til tider udadreagerende. Samtidig flytter han ind midt i et lederskift, der

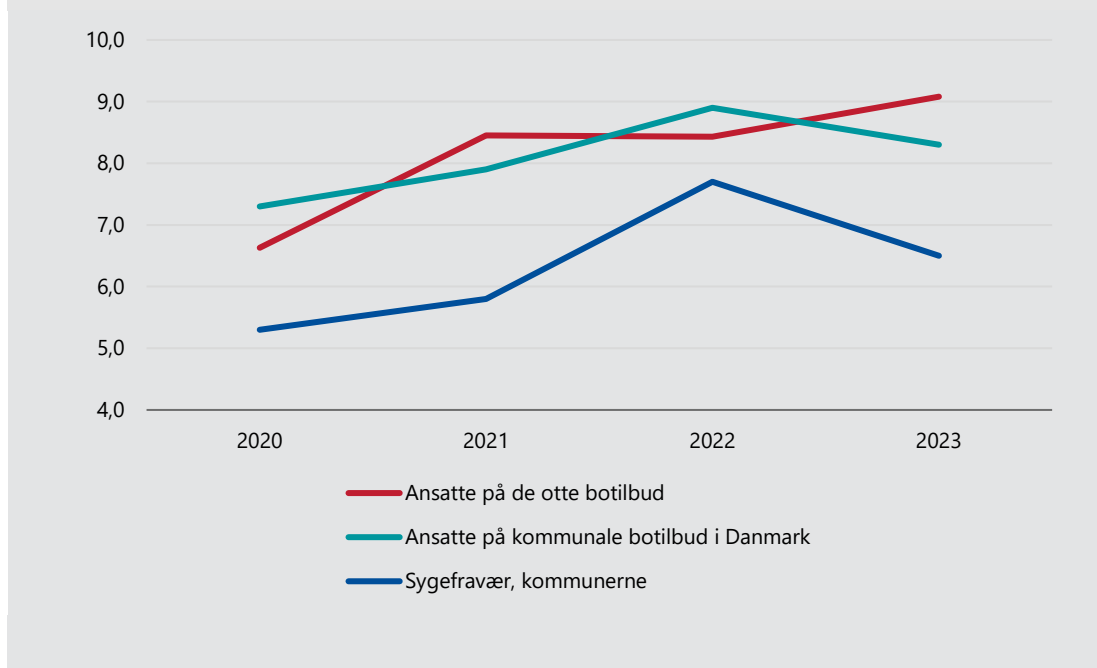
også sætter sit præg på botilbuddets hverdag. Situationen udvikler sig hurtigt på en måde, hvor "personalet, de er virkelig, virkelig, virkelig pressede. Der er tårer og frustrationer. De forsøger at hjælpe [borgeren, red.], og de kan næsten ikke være i det". Der starter en nye leder, som efterfølgende fortæller, at:

*(...) det tog lang tid, inden vi fandt den løsning [vi har nu, red.]. For [borger] var kørt så langt ud på et sidespor – og det var personalet også. Jeg tror, de er syv i gruppen omkring ham, og på et tidspunkt var 4 ud af de 7 sygemeldt pga. stress med ham. (Leder, Gruppe B)*

Flere måneder senere er en af disse fire medarbejdere stadig sygemeldt. Indflytningen af denne ene borger – og problemerne med, hvordan indflytningen skulle håndteres – præger dermed sygefraværet på dette botilbud markant. Havde botilbuddet i stedet modtaget en type borger, som de havde større erfaring med, havde deres sygefraværsregistreringer sandsynligvis ligget noget lavere. Også fra andre botilbud er der lignende fortællinger om krisesituationer med borgere, der udfordrer arbejdsmiljøet og i en periode medvirker til et stigende sygefravær. I Figur 6.3 herunder ses sygefraværet på de otte botilbud sammenlignet med niveauet på kommunale botilbud generelt og med alle kommunalt ansatte i Danmark. Som det fremgår af Figur 6.3 følges sygefraværet på de otte botilbud og det generelle sygefravær på kommunale botilbud i Danmark overordnet set ad. Dog ses et mindre fald på alle kommunale botilbud fra 2022 til 2023 på linje med et generelt fald i sygefraværet på de kommunale arbejdspladser. De otte botilbud følger ikke denne udvikling, da sygefraværet stiger fra 2022 til 2023. Modsat survey-data om det psykosociale arbejdsmiljø, som peger på et forbedret arbejdsmiljø, peger disse sygefraværsdata dermed ikke i samme retning.



Figur 6.3    Udvikling i sygefravær, 2020-2023 – procent



Anm.: Tallene for 'Ansatte på kommunale botilbud i Danmark' stammer fra et udtræk, som Kommunernes Landsforening har lavet på baggrund af data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Her er samlet information fra botilbud. Det er hhv. botilbud – længerevarende ophold, botilbudslignende tilbud § 4, stk. 1, nr. 3 samt botilbud, midlertidigt ophold. Som fraværsårsager er egen sygdom, arbejdsskade og fravær, som ikke udgør en hel dag, samt egen sygdom som følge af covid-19.

Kilde: Botilbuddenes egne registreringer, KL samt Houlberg & Pejtersen (2024).

## 6.4 Om oplevelser af botilbuddenes arbejdsmiljø

I interviewmaterialet er der både positive og negative fortællinger om arbejdsmiljøet på de otte botilbud og om de ændringer, implementeringen af LA2u opleves at have medvirket til at skabe. Nogle af disse historier findes i de forudgående kapitler. Det overvejende billede er positivt. Her fremhæver mange medarbejdere, som tidligere beskrevet, hvordan såvel det klare fokus på borgertrivsel som nye redskaber fx i form af planer opleves som noget, der bidrager positivt til deres arbejdsmæssige hverdag. En anden positiv observation handler om, at en overordnet LA2u-tilgang synes velegnet til at bringe andre metoder i spil i det daglige arbejde. Herom fortæller en medarbejder fra et botilbud følgende:

*Jeg oplever faktisk, at LA2u har trukket noget mere KRAP<sup>13</sup> med over. Pludselig begynder man at sige: "Åh, det er ligesom KRAP". For eksempel:*

<sup>13</sup> KRAP står for "Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Praksis" (Socialstyrelsen, 2018).

*"Måltrappen" – hvad er det, vi kan gøre? Eller nogle andre former for redskaber – fx "ressourceblomsten": Hvad er forcerne, hvad er ressourcerne her? (Gruppe B)*

På denne måde kan LA2u bidrage til at øge botilbuddenes bredere faglighed og læringskultur. Det vedvarende fokus på borgernes trivsel kan også skabe ændringer i, hvordan medarbejderne fortolker borgernes adfærd. En bedre forståelse for, hvad der får en borger til fx konstant at sige, at han "fyrer" medarbejderne på sit botilbud, medvirker til, at man håndterer sådanne "fyringsepisoder" på en mere positiv og forstående måde end førhen. I juni 2024 fortæller en medarbejder følgende om denne borger, der endvidere altid har været den borger, som har udvist mest udadreagerende adfærd.

*I går kom han hen til mig [og sagde:, red.] "jeg har lige fyret ..." en eller anden medarbejder. "Nå", sagde jeg – "har der været noget, der har været trælst i dag? Er det, fordi du har ondt i benet? Men ved du hvad? Altså, det er også bare trælst. Og så skal vi jo have benet opad, som lægen siger". Så det er jo ikke noget med den medarbejder. Det er jo mere... "jeg har det bare lidt trælst nu, og nu gør det ondt..." Så kan man egentlig møde ham på hans frustration, som er, at har han ondt i benet? Og så er han jo over det. Det har også hjulpet mig. Han vil jo ikke fyre nogen. Det har jeg jo også altid vidst, han ikke vil. Men [tidligere] kunne jeg jo sige: "Vi fyrer jo ikke nogen her". Det siger jeg ikke mere. Jeg siger bare: "Ved du hvad, jeg kan godt høre, at det er lidt trælst nu". (Gruppe B)*

Som medarbejderen siger: "Det har også hjulpet mig" at få en øget forståelse for borgerens bevæggrunde og dermed til at forstå borgerens indefra-perspektiv bedre. Disse erkendelser hos medarbejderen igangsætter en god spiral, hvor medarbejderen udtrykker omsorg og forståelse frem for kritik, og borgeren dermed får en bedre og mere positiv hverdag. Denne positive udvikling er også meget synlig, når det kommer til denne borgers udadreagerende adfærd. Ved baseline (i februar 2022) har han en meget høj score på 41 point. I juni er denne score faldet til 13,6. Medarbejdernes forbedrede tilgang til ham ser dermed ud til at have bidraget til, at der er sket en markant reduktion i hans udadreagerende adfærd.

Andre udsagn om positive ændringer i arbejdsmiljøet, som blev knyttet til implementeringen af LA2u, fremgår af Boks 6.1 herunder. Citaterne peger på, at implementering af LA2u har understøttet udviklingen af en fælles faglig tilgang. I denne tilgang er såvel et vedvarende fokus på borgerens indefra-perspektiv som et reflekteret kollegialt samarbejde helt centrale elementer.

- *[Implementeringen af LA2u har] betydet et fælles sprog. Et bedre samarbejde. Vi har ligesom noget fælles, vi kan kigge på og holde hinanden op på. Hvor før, der arbejdede vi måske i syv forskellige retninger. Det gør vi ikke længere. Og det kan man mærke på borgerne og deres trivsel. (Gruppe A)*
- *Det med til at sige: "Hvad tænker borgeren?" – hele tiden. Det har altså haft en effekt på samarbejdet og [på medarbejdernes] dialog på teammøderne. Der kan stadigvæk være en udadreagerende adfærd, men den er blevet mindre og kortere, og medarbejderne har lært at agere på en anden måde. (Gruppe B)*
- *Det er borgerne, det handler om. Og de får mulighed for selv at være med til at bestemme ... Bare se delmålene i min gruppe – hvor meget selvbestemmelse, der er. Førhen stod der jo aldrig noget med selvbestemmelse. (Gruppe B)*
- *Den største forskel er, at [medarbejderne] taler trivsel for borgerne. Jeg har vendt det med den tidligere leder. Han siger også selv: "Jamen, vi var mere optaget af sikkerhed og bemanding og risiko, end vi var af det her med: 'Hvad giver mening for borgerne? Hvad siger borgeren selv?'" Selvfølgelig snakkede vi med borgerne, men der er kommet et mere skærpet fokus på, at når borgerne er i trivsel, så har medarbejderne det bare meget, meget bedre. For så skal de ikke forholde sig til alle de her konflikter. (Gruppe C)*

Som det også er fremgået af de forudgående kapitler, er der naturligvis også udfordringer med arbejdsmiljøet. På et botilbud i Gruppe C fortæller nogle medarbejdere fx, at de har "vildt travlt", og at medarbejdersamarbejdet på nogle områder er udfordret. Survey-data viser tilsvarende, at arbejdsmiljøet i Gruppe C er blevet en smule forringet – og dermed ikke forbedret – i løbet af implementeringsperioden. Udviklingen her peger dermed på, at deltagelse i LA2u-projektet ikke i alle tilfælde har bidraget med et forbedret arbejdsmiljø. Erfaringerne på disse botilbud henleder også opmærksomheden på, at der helt generelt altid er mange faktorer i spil, der påvirker arbejdsmiljøet på en given arbejdsplads.

## 6.5 LA2u og samspillet imellem borgernes og medarbejderes trivsel

Sidst i dette kapitel laver vi en overordnet sammenligning af udviklingen på de tre grupper af botilbud på tværs af tre forskellige survey-baserede datakilder. Det drejer sig om borgernes udadreagerende adfærd (BPI-data), om borgernes trivsel (WHO-5-data) og om medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljø (DPQ-data). Sammenligner vi disse tre datakilder for alle otte botilbud under et, ses, at udviklingen i data alle peger i samme retning: Borgerne bliver mindre udadreagerende, og både borgere og medarbejdere kommer til at trives bedre. Hvis man deler op på de tre grupper af botilbud, ses samme positive mønster på alle tre datatyper i Gruppe B (fire botilbud). Ser man på Gruppe C (to botilbud) bevæger alle tre typer af data sig også i samme retning. Dog er udviklingen her negativ: Borgernes udadreagerende adfærd øges lidt, ligesom både medarbejdernes og borgernes trivsel falder lidt over tid. En vigtig pointe her er, at den samme (positive eller negative) tendens genfindes på tværs af alle tre datatyper og på tværs af både borgere og medarbejdere. Dette mønster underbygger tesen, som LA2u bygger på, nemlig at der er en sammenhæng imellem trivsel og tryghed hos hhv. medarbejdere og borgere. Der er dog en gruppe (Gruppe A, to tilbud), som afviger fra det overordnede mønster. I denne gruppe er udviklingen ikke ens på alle tre datakilder. På den ene side er udviklingen positiv i forhold til såvel borgernes som medarbejdernes trivsel. På den anden side indikerer survey-data, at borgerne har fået en højere udadreagerende-score over tid – noget, der dermed udgør en negativ udvikling.

En mulig (del)forklaring på dette afvigende mønster er ændringer i registreringspraksis på et af de to botilbud i Gruppe A. På dette botilbud indrapporteres en klart højere udadreagerende-score i 4. måling sammenlignet med tidligere. På dette tilbud er der samtidig skete markante ændringer i registreringspraksisser, efter at man blev opmærksom på en klar underrapportering af magtanvendelser. Underrapporteringen førte til, at man inddrog hele personalet i arbejdet med at indberette bedre og mere retvisende. Det er muligt, at denne øgede opmærksomhed på at registrere magtanvendelser (og i det hele taget at være mere opmærksom på udadreagerende adfærd) har smittet af på andre registreringer og har ændret personalets indrapporteringer af BPI-data. Denne fortolkning underbygges af interviews, som beskriver, at borgerne i løbet af 2024 er blevet mindre, og ikke mere, udadreagerende. Disse forandringer knyttes bl.a. til ændringer i tilbuddets personalesammensætning, der har påvirket mulighederne for at implementere LA2u i positiv retning. En leder beskriver udviklingen på følgende måde:

[De seneste måneder] har gjort en kæmpe forskel for huset. Der er bare et helt andet humør – også blandt borgerne. Det er nok det, jeg har fået mest øje på. Nogle af de borgere, vi har fokuseret allermost på i LA2, deres risikovurderinger er jo styrtdykket. De kører jo "grøn-gul" i stedet for "gul-rød" hele tiden. [Medarbejderne, red.] tager bare ejerskab nu, og de stepper op på en eller anden måde, som er virkelig, virkelig fin og også en lille smule rørende for mig at opleve. Jeg har også brugt virkelig meget energi i gruppen og brugt mange supervisionstimer [på at nå hertil]. (Leder, Gruppe A)

Samlet set ser stigningen i udadreagerende-score på dette Gruppe A-tilbud dermed ud til at skyldes mere intensive registreringspraksisser frem for mere udadreagerende adfærd. Dette kan forklare, hvorfor der i Gruppe A var modsatrettede tendenser i på den ene side BPI-data og på den anden side WHO-5-data og DPQ-data, og kan styrke konklusionen om, at borgernes og medarbejdernes trivsel og adfærd er knyttet tæt sammen i deres bevægelser såvel op som ned.

## 6.6 Opsamling

**Arbejdsmiljøet på botilbud er påvirket af en lang række komplekse faktorer, men kan samtidig også påvirkes af implementeringen af en ny metode.** Survey-data om arbejdsmiljø fra de otte botilbud peger således på, at der er sket **markante positive forbedringer i medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø i løbet af implementeringsperioden.** Samlet set går arbejdsmiljøet fra på flere dimensioner at ligge betydeligt under niveauet for danske arbejdspladser til at ligge betydeligt over dette niveau. **I alt er der signifikante positive forbedringer på 6 ud af 15 arbejdsmiljødimensioner.** De største positive ændringer ses i forhold til den generelle jobtilfredshed og i medarbejdernes forhold til deres nærmeste leder. Det store lederengagement, som er en central del af implementeringsmodellen, ser dermed ud til at blive oplevet positivt blandt botilbuddenes medarbejdere.

Ser man på ændringer i arbejdsmiljøet på de tre grupper af botilbud, fremgår det tydeligt, at der var store forskelle ved baselinemålingen i februar 2022. Her var de to botilbud i Gruppe A mest udfordrede. Samtidig er det også i denne gruppe af botilbud, at forbedringerne er størst. De fire botilbud i Gruppe B starter også ud med et relativt dårligt arbejdsmiljø og oplever klare forbedringer. Udviklingen er anderledes i de to botilbud i Gruppe C. Her sker der en lille forværring af arbejdsmiljøet i løbet af implementeringsperioden. Samtidig var det to botilbud, hvor arbejdsmiljøet var klart bedst, da implementeringen gik i gang.

Disse forskelle peger på, at **LA2u synes at have et særligt stort potentiale for at skabe positive forandringer på udfordrede botilbud**. Kvalitative data indikerer, at det klare fokus på borgernes synes at være et godt greb til at nedbryde fastlåste mønstre. **Ved at rette fokus imod botilbuddenes kerneydelse – at skabe trivsel for borgerne – ser det ud til, at medarbejdernes jobtilfredshed og deres oplevelse af meningsfuldhed i arbejdet kan øges.**



*Vi er slet ikke i mål, hvis man skal tænke godt arbejdsmiljø osv. Men jeg synes helt sikkert, at vi er kommet et skridt tættere på at komme i mål.*

Projektleder, Gruppe A

# 7 Omkostningsvurdering

I forbindelse med evalueringen af LA2u har VIVE også gennemført en økonomisk analyse. Derved har kommuner eller andre, der ønsker at gå i gang med implementering af LA2u, et godt udgangspunkt for at budgettere indsatsen. Den følgende økonomiske analyse består af en omkostningsvurdering. En yderligere del af en sådan analyse kan være at se på de samlede økonomiske konsekvenser af en given indsats, hvor også de efterfølgende ændringer af fx borgernes brug af offentlige tilbud, bemanningen på tilbud og lignende kan medtages. Denne del er dog ikke gennemført i denne rapport, da der ikke foreligger et tilstrækkeligt datagrundlag hertil.

## Resultater

**Omkostningsvurderingen i dette kapitel omhandler de omkostninger, et gennemsnitligt botilbud vil have ved dels at implementere LA2u over en 2-årig periode, dels at have LA2u i drift i en efterfølgende 5-årig periode.** På et sådant botilbud (med 13 borgere og 19 medarbejdere)<sup>14</sup> vil de tilbagediskonterede merudgifter med LA2u være 76.000 kr. pr. borger eller 37.000 kr. pr. medarbejder over den samlede 7-årige periode.<sup>15</sup>

I afprøvningen af LA2u har der været meget stor variation i implementeringsomkostningerne for forskellige botilbud. Forskellene i udgifter skyldes bl.a. forskellige normeringer, der igen er knyttet til kompleksiteten hos borgerne. De højeste udgifter pr. borger ses generelt på små botilbud, som ofte har større andele af beboere med meget komplekse problemstillinger sammenlignet med de større botilbud. Disse komplekse behov betyder, at normeringerne pr. borger generelt også er højere på mindre botilbud, hvilket samlet set bidrager til højere udgifter pr. borger. Der er også forskelle på driftsomkostningerne mellem små og store botilbud, men de er af mindre betydning.

Det må forventes, at fremtidige botilbud, der måtte gå i gang med LA2u, også vil opleve en tilsvarende variation i omkostningerne. Derfor belyser en følsomhedsanalyse senere i dette kapitel variation i udgifterne imellem større og mindre botilbud. Vores beregninger viser, at de tilbagediskonterede LA2u-meromkostninger (over en 7-årig horisont) udgør 60.000 kr. pr. borger for store botilbud og 116.000 kr. pr. borger for små botilbud. Ser man på meromkostningerne pr. medarbejder (også over 7 år), er tallene i stedet 33.000 kr. for store botilbud og 44.000 kr. for små botilbud.

<sup>14</sup> Vi antager her, at de botilbud, der har deltaget i afprøvningen af LA2u, er repræsentative for de botilbud, der vil kunne tænkes at gå i gang med at anvende LA2u efterfølgende.

<sup>15</sup> I afrapporteringen af omkostningsvurderingen har vi valgt at afrunde alle beløb til nærmeste hele 1.000 kr., da usikkerheden i denne type af beregninger betyder, at det ikke er meningsfyldt at afrapportere mere præcise beløb. Alle beregninger er foretaget med ikkeafrundede tal, så kun de afrapporterede beløb er blevet afrundet.

Den betydeligt mindre forskel afspejler, at der er flere medarbejdere pr. borger i gennemsnit på de små botilbud.

Det har ikke været muligt at gennemføre en vurdering af de efterfølgende økonomiske konsekvenser af at implementere LA2u i SØM, da målgruppen og det tilhørende successmål i SØM ikke matcher de borgere, der er på de botilbud, der har afprøvet LA2u. Det vurderes dog, at der på baggrund af indsatsens lovende resultater er et potentiale for positive økonomiske konsekvenser på længere sigt. Det kunne fx være i form af mindre sygefravær, selvom dette ikke har været tilfældet i evalueringsperioden. Metodens trivselsfremmende og voldsforebyggende virkninger kan muligvis også have et langsigtet økonomisk potentiale, da implementeringen af LA2u potentielt kan bidrage til at forebygge, at nogle beboere får behov for mere intensive specialpædagogiske indsatser. En nylig analyse af data fra danske kommuner anslår, at der i dag er omkring 1.700 borgere, som hver koster over 2 mio. kr. i deres bo- og dagtilbud. De samlede udgifter til disse borgere beløber sig til ca. 4,9 mia. kr. og udgør 17 % af de samlede udgifter til bo- og dagtilbud (KL & Komponent, 2023, p. 4).

Tilsvarende er der et muligt potentiale i, at LA2u-metoden kan medvirke til at forebygge, at botilbud får behov for periodisk at indsætte vagter/tryghedsskabende medarbejdere. Dette var noget, som flere af de otte botilbud havde erfaringer med at få brug for. Sådanne behov er ofte knyttet til borgere, som kommer i alvorlig mistrivsel. I det indeværende projekt foreligger der dog ikke datagrundlag til at vurdere, i hvilket omfang sådanne forhold ville kunne manifestere sig, og hvad sådanne eventuelle besparelser kunne beløbe sig til.

## 7.1 Om omkostningsvurderingen

Hovedscenariet for omkostningsvurderingen er et "gennemsnitligt" botilbud, der ikke tidligere har arbejdet med LA2u, men som ønsker at påbegynde en implementeringsproces, der følger den, som de afprøvende botilbud har været igennem. Omkostningsvurderingen sigter imod at estimere de omkostninger, et sådant botilbud vil pådrage. I omkostningsvurderingen antages det, at implementeringsperioden varer 2 år, svarende til det, de afprøvende botilbud har gennemført, og at botilbuddet herefter vil have LA2u i drift i 5 år.

Omkostningsvurderingen er baseret på data, som VIVE har indsamlet fra de deltagende botilbud. På den baggrund har vi opgjort de samlede meromkostninger ved at implementere LA2u over en 2-årig periode. VIVE har indsamlet data fra de otte botilbud i både 2023 og 2024. Dette er sket på et detaljeret niveau med bl.a. opgø-



relser over navngivne medarbejders deltagelse i forskellige aktiviteter med angivelse af såvel timetal som timeløn. Dataindsamlingen og datastrukturen er nærmere beskrevet i afsnit 9.5. I Boks 7.1 nedenfor beskrives de overordnede principper for omkostningsvurderingen.

Efter dataindsamlingen har VIVE på baggrund af samtaler med de deltagende botilbud vurderet, dels hvilke af de opgjorte omkostninger der er relevante for et fremtidigt botilbud og skal medregnes, dels hvilke udgifter der enten under alle omstændigheder ville være en del af den ordinære drift eller er udgifter, der alene skyldes deltagelse i afprøvningsprojektet. De sidstnævnte to typer af udgifter skal ikke medregnes. På denne måde fremkommer estimatet for implementeringsomkostningerne for kommende botilbud.

### Boks 7.1      Principper for omkostningsvurderingen

Omkostningsvurderingen sigter på at estimere **meromkostningen** ved implementering og drift af LA2u, hvis et nyt botilbud ønsker at starte med LA2u. Analysen i omkostningsvurderingen er baseret på Social- og Boligstyrelsens manual til omkostningsvurdering af sociale indsatser (Socialstyrelsen, 2021b). **Tidsrammen er samlet 7 år**, hvoraf de først 2 år er implementeringsperioden, og de efterfølgende 5 år er driftsperioden. Social- og Boligstyrelsen anvender ofte en samlet tidsperiode på 5 år. I lyset af den forholdsvis lange implementeringsperiode og de omfattende ændringer i botilbuddenes tilgang og praksis vælger vi dog at anvende en 5-årig driftsperiode. Eventuelle besparelser bl.a. i form af anden efteruddannelse, som medarbejderne kunne have modtaget i stedet for LA2u-indsatsen (kaldet basisalternativet), er fratrukket omkostningerne og indgår på den måde i omkostningsvurderingen.

I afrapporteringen ses der på **to opgørelser**: (i) omkostninger pr. borger og (ii) omkostninger pr. medarbejder. Grunden til, at der ikke alene ses på prisen pr. borger, er, at der er meget stor forskel på, hvilke beboere de enkelte botilbud har. Da uddannelse af alle medarbejdere i LA2u er en del af den anvendte implementeringsmodel, vil beboere på botilbud med en højere normering (grundet beboernes mere komplekse problemstillinger) blive dyrere end beboere på botilbud med en lavere normering.

Hovedscenariet er baseret på de lønninger, som botilbuddene har opgivet for deres medarbejdere inkl. et overhead på 20 %. I det følgende beskriver vi omkostningerne ved LA2u baseret på de indsamlede data. Ved gennemgangen af de indsamlede

data fra botilbuddene kunne vi konstatere, at der dannede sig to grupper af botilbud med forskel i omkostningsniveau først og fremmest pga. botilbuddenes karakteristika. De større botilbud har typisk lavere udgifter pr. borger, især fordi de har en mindre normering. De mindre botilbud har typisk højere udgifter pr. borger, især fordi de har en større normering.

I hovedscenariet estimerer vi først omkostningerne for et gennemsnitligt botilbud. Herefter viser en følsomhedsanalyse et spænd i prisen baseret på gennemsnit for større og mindre botilbud.

### 7.1.1 Omkostningsvurdering af basisalternativet

Af de kvalitative interviews på botilbuddene fremgår det, at man havde haft andre former for efteruddannelse, hvis man ikke var gået i gang med implementeringen af LA2u. Denne efteruddannelse ville dog have haft et langt mindre omfang sammenlignet med opkvalificeringen af et helt botilbud til LA2u. På flere botilbud fortæller man, at efteruddannelse i form af fx KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik) eller Neuropædagogik kunne være sandsynlige alternativer til LA2u-forløbet. Der er endvidere stor variation i, hvor ofte og hvor omfattende medarbejdere på forskellige botilbud har mulighed for at komme på efteruddannelse, og dermed stor variation i størrelsen af udgifterne forbundet hermed.

En anden udgift, som indgår i basisalternativet, er supervision af botilbuddets medarbejdere. En sådan supervision kan også variere meget på tværs forskellige botilbud ud fra fx ledelsesmæssige prioriteringer, samt hvilke konkrete udfordringer man oplever på det enkelte tilbud. Denne udgift indgår i basisalternativet, mens sparring og opfølgning i regi af LA2u-projektet trådte i stedet for i afprøvningsprojektet.

Nedenfor er en estimeret prisoversigt for basisalternativet, herunder antagelser om kursusomkostninger:

1. Det antages, at der gennemsnitligt deltager fem medarbejdere i efteruddannelse om året. På de mindre botilbud deltager fire medarbejdere, og på de større botilbud deltager syv medarbejdere i efteruddannelse.
2. Kurser koster 11.000 kr. pr. medarbejder. Dette er en ofte forekommende kursusris for de typer af kurser, som medarbejderne kunne tænkes at deltage i.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Eksempler på kurser til beløb på 9.000-13.000 kr. kan ses her: <https://www.ucn.dk/efteruddannelse/akademiuddannelse/akademiuddannelsen-i-socialpaedagogik/metoder-i-neuropaedagogisk-arbejde-og-socialpaedagogik/> og <https://krapdanmark.dk/krap-level-2-i-ringsted-2025>.

3. I forhold til et typisk kursusforløb anslår VIVE, at der vil blive ydet vikardækning svarende til 8 kursusdage og 2 forberedelsesdage pr. medarbejder. Denne vikardækning udgør en væsentlig del af omkostningerne.<sup>17</sup> Grundet denne vikardækning medregnes medarbejdernes løn under kursusdeltagelse mv. ikke, da denne udgift er en del af botilbuddets ordinære drift.
4. Der er en ekstraudgift på 2.000 kr. pr. medarbejder til forplejning og andre udgifter i forbindelse med kurset.

Supervision beløber sig til en årlig omkostning på 45.000 kr. for et gennemsnitligt botilbud, 30.000 kr. for mindre botilbud og 60.000 kr. for større botilbud. Tabellen nedenfor viser de estimerede årlige omkostninger for basisalternativet for et gennemsnitligt botilbud samt for store og små botilbud.

**Tabel 7.1** Årlige omkostninger i basisalternativet, kr.

	Gennemsnitligt botilbud	Mindre botilbud	Større botilbud
Pris pr. borger	18.000	22.000	17.000
Pris pr. medarbejder	9.000	8.000	9.000

Anm.: Beregningen bygger på de antagelser, der er gennemgået i punkt 1) til 4) i teksten ovenfor. Beløb afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger.

<sup>17</sup> Ved sammenligning af de lønninger, botilbuddene har oplyst, med tallene fra Socialstyrelsens Omkostningsmodel, fandt vi, at botilbuddenes lønninger var 17 % lavere end de lønninger, der fremgår af omkostningsmodellen. Da der ikke er oplysninger om vikarlønninger i modellen, antog vi, at disse på samme måde var sat 17 % for lavt af botilbuddene. Vi har derfor opjusteret de oplyste vikarlønninger med 17 %.

## 7.2 Omkostninger ved LA2u i implementeringsperioden

I Tabel 7.2 ses den gennemsnitlige årlige omkostning pr. borger og pr. medarbejdere ved LA2u i den 2-årige implementeringsperiode. Beregningerne er baseret på samtlige otte botilbud. Omkostningen ved implementering af LA2u vurderes over en sådan periode, da afprøvningen viser, at der for de fleste botilbud går op mod 2 år, før metoden er tilstrækkeligt implementeret.

Tabel 7.2 Årlige omkostninger ved LA2u i implementeringsperioden, kr.

	Pris pr. borger	Pris pr. medarbejder
Training of Trainers	4.000	2.000
Koordinering/projektledelse	2.000	1.000
Vikardækning	22.000	11.000
Direkte kursusafgift (inkl. forplejning og andre lignende udgifter)	12.000	6.000
<b>I alt pr. år</b>	<b>40.000</b>	<b>19.000</b>

Anm.: Beløb afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Tabellen viser de gennemsnitlige årlige implementeringsomkostninger ved LA2u målt over den 2-årige implementeringsperiode. Prisen pr. borger er 40.000 kr., mens den pr. medarbejder er 19.000 kr. Grundet vikardækningen indgår udgifter til medarbejdernes timeløn i forhold til kursusdeltagelse ikke, da denne faste løn er en del af botilbuddets basisomkostning.

## 7.3 Omkostninger ved LA2u i driftsperioden

Efter en implementeringsperiode på 2 år kan LA2u blive en del af botilbuddets drift. Driftsomkostningerne ved LA2u er betydeligt mindre end implementeringsomkostningerne. Nedenstående estimerede oversigt over de årlige driftsudgifter af LA2u, herunder antagelser om kursusomkostninger, bygger på samtaler med såvel botilbud som Sopra.

En del af driftsudgiften er omkostningerne ved, at botilbuddet løbende skal ud-danne medarbejdere, så de bliver i stand til at opkvalificere nye medarbejdere til at

arbejde ud fra LA2u. Dette kræver en løbende deltagelse i Sopras Training of Trainers-uddannelse eller et lignende opkvalificeringsforløb. Efterfølgende vil der også være behov for recertificering af medarbejdere, der har gennemgået Training of Trainers-uddannelsen eller lignende. Dette skal ske hvert andet år. Andre driftsudgifter vil være, at udvalgte medarbejdere (fx i form af et "fastholdelsesteam") mødes i regionale netværk til en LA2u-dag fx en gang årligt. Derudover mødes lederne til supervision 2½ time to gange årligt. Her kan priserne variere meget bl.a. afhængigt af størrelsen af netværket, og hvor mange ledere der deltager i en sådan sparring, samt om den eventuelt foregår online. Botilbuddets medarbejdere har også behov for at modtage løbende supervision. Betragtningerne vedr. større og mindre botilbud er knyttet til følsomhedsanalysen i afsnit 7.5. Samlet set antages de årlige driftsudgifter at udgøres af følgende poster:

1. Det antages, at der gennemsnitligt sendes tre medarbejdere på Training of Trainers-uddannelse om året svarerende til et 5-dages internat. For mindre tilbud antages det, at der sendes to medarbejdere afsted og for større tilbud fire medarbejdere.
2. Training of Trainers-uddannelse koster 15.000 kr. pr. medarbejder.
3. Denne kursusdeltagelse vikardækkes (5 x 7,4 timer a 304 kr./time pr. medarbejder).
4. Der er ikke sat vikardækning til andre poster, da arbejdet med LA2u antages at finde sted inden for ordinær arbejdstid.
5. Det antages, at deltagelse i Training of Trainers-uddannelsen, recertificering og netværksdeltagelse træder i stedet for alternative efteruddannelsesudgifter til tre medarbejdere.
6. Det antages, at der gennemsnitligt recertificeres fire medarbejdere om året. For mindre tilbud antages det, at tre medarbejdere og for større tilbud seks medarbejdere recertificeres. Recertificering koster 1.000 kr. pr. medarbejder.
7. Det antages, at der gennemsnitligt deltager fire udvalgte medarbejdere til årlige netværksmøder. For mindre tilbud antages det, at der deltager tre og for større tilbud seks medarbejdere.
8. Det antages, at deltagelse i netværksmøder koster 2.000 kr. pr. medarbejder.
9. Ledelsessparring antages at finde sted to gange årligt og beløbe sig til 8.000 kr. årligt.
10. Det antages, at der deltager én leder i sparring – uanset størrelsen på tilbuddet.
11. Den gennemsnitlige pris for LA2u-supervision og -sparring blandt medarbejderne antages at være 45.000 kr. om året. For mindre tilbud antages

prisen at være 30.000 kr. og for større tilbud 60.000 kr. Denne supervision kan eventuelt tage afsæt i botilbuddets arbejde med LA2u.

Tabel 7.3 Årlige driftsudgifter ved LA2u, kr.

Budgetpost	Beløb
Training of Trainers-uddannelse	45.000
Vikardækning, kursus	23.000
Recertificering	4.000
Netværk – udvalgte medarbejdere	8.000
Sparring – ledere	8.000
LA2u-supervision/-sparring, medarbejdere	45.000
<b>Driftsudgifter pr. botilbud</b>	<b>133.000</b>

Anm.: Beregningen bygger på de antagelser, der er gennemgået i punkt 1) til 11) i teksten ovenfor. Beløb afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger.

De årlige driftsudgifter vil variere i forhold til store og små botilbud. Estimer heraf vil indgå i følsomhedsanalysen nedenfor.

## 7.4 Samlede meromkostninger ved LA2u

På baggrund af de udregnede omkostningsdele ovenfor kan den samlede pris for hovedscenariet med en 2-årig implementeringsperiode og en 5-årig driftsperiode beregnes. I beregningen antages det, at basisalternativet i driftsperioden er, at de medarbejdere, der ikke deltager i LA2u-relaterede kurser, har den samme gennemsnitlige udgift pr. medarbejder som i basisalternativet uden LA2u.

Tabel 7.4 herunder viser resultatet af beregningen af den samlede tilbagediskonterede meromkostning ved LA2u i hovedscenariet. Der er anvendt en diskonteringsrate på 3,5 % svarende til Finansministeriets anbefalinger (Finansministeriet, 2023).

**Tabel 7.4 Samlede tilbagediskonterede meromkostninger ved LA2u over 7 år, kr.**

<b>Tilbagediskonteret merudgift</b>	
Pris pr. borger	76.000
Pris pr. medarbejder	37.000

Anm.: Beløb er afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger på baggrund af opgørelserne i de foregående afsnit.

Set over en samlet 7-årig periode bliver merudgiften på et gennemsnitligt botilbud altså 76.000 kr. pr. borger svarende til 37.000 kr. pr. medarbejder.

## **7.5 Følsomhedsanalyse**

Hovedscenariet for omkostningsvurderingen ovenfor har været at anslå implementeringsomkostningen og driftsomkostningen for et gennemsnitligt botilbud over en 7-årig periode. Som det er fremgået, har dataindsamlingen dog vist, at der forventeligt er betydelige forskelle i omkostningerne for botilbuddene alt efter deres størrelse og normering. Derfor ser vi i dette afsnit på forskellene i omkostningerne opdelt på hhv. lavere og højere normering/større og mindre botilbud.

### **7.5.1 LA2u-implementeringsomkostninger for store og små botilbud**

Nedenfor i Tabel 7.5 ses den gennemsnitlige årlige implementeringsomkostning pr. borger for hhv. de større og de mindre botilbud (med hhv. lavere og højere normering pr. borger). Som i hovedscenariet er omkostningerne opgjort som den gennemsnitlige årlige omkostning for den 2-årige implementeringsperiode.

**Tabel 7.5** Årlige implementeringsomkostninger ved LA2u, kr.

	Mindre botilbud (større normering)	Større botilbud (mindre normering)	Gennemsnitligt botilbud
Training of Trainers	7.000	3.000	4.000
Koordinering/projektledelse	3.000	1.000	2.000
Vikardækning	31.000	18.000	22.000
Direkte kursusafgift (inkl. forplejning og andre lignende udgifter)	20.000	9.000	12.000
<b>I alt</b>	<b>62.000</b>	<b>31.000</b>	<b>40.000</b>

Anm.: Beløb afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Tabellen viser, at de gennemsnitlige årlige implementeringsomkostninger ved LA2u pr. borger varierer fra 31.000 til 62.000 kr. Der ses dermed en betydelig omkostningsforskel. Fordelingen af omkostningerne på de enkelte dele viser, at ligesom i hovedscenariet fylder vikardækning og LA2u-kursusafgift mest i omkostningerne. De årlige implementeringsomkostninger pr. medarbejder varierer også en smule, men kun fra 17.000 kr. pr. medarbejder på de større botilbud til 23.000 kr. pr. medarbejder på de mindre botilbud (ikke vist). Spændet i omkostningerne skyldes primært, at de mindre botilbud i gennemsnit har en højere normering kombineret med, at metoden kræver, at alle medarbejdere uddannes. Mindre botilbud har også haft relativt flere implementeringsaktiviteter pr. medarbejder. Samlet set betyder det, at forskellen i implementeringsomkostninger pr. medarbejder bliver betydeligt mindre, end når der udregnes pr. borger.

## 7.5.2 Samlede merudgifter ved LA2u for små og store botilbud

Forskellen i implementeringsomkostninger i små og store botilbud afspejler sig også i de samlede merudgifter ved LA2u over en 7-årig periode. Tabel 7.6 nedenfor viser de samlede tilbagediskonterede meromkostninger ved LA2u i hhv. små og store botilbud.



**Tabel 7.6 Samlede tilbagediskonterede meromkostninger ved LA2u over 7 år, kr.**

	<b>Mindre botilbud (større normering)</b>	<b>Større botilbud (mindre normering)</b>	<b>Gennemsnitligt botilbud</b>
Pris pr. borger	116.000	60.000	76.000
Pris pr. medarbejder	44.000	33.000	37.000

Anm.: Beløb afrundet til nærmeste 1.000 kr.

Kilde: VIVEs egne beregninger.

Tabellen viser tydeligt, at der også over 7 år er betydelige forskelle imellem meromkostningerne på små og store botilbud, hvilket altovervejende skyldes, at de mindre botilbud har en højere normering. Set over 7 år med 2 års implementering og 5 års drift er meromkostningen ved LA2u 116.000 kr. pr. borger på mindre botilbud og 60.000 kr. pr. borger på større botilbud. Merudgiften pr. medarbejder er 44.000 kr. på mindre botilbud og 33.000 kr. på større botilbud.

## 7.6 Opsamling

Omkostningsvurderingen i dette kapitel er baseret på data indsamlet over 2 år hos otte botilbud, der har deltaget i projektet og implementeret LA2u. Dette er et solidt datagrundlag, som samlet set støtter validiteten af den gennemførte analyse. Analysen viser således, at forskelle i beboersammensætningen og heraf følgende forskelle i normeringen på botilbuddene betyder, at prisen opgjort pr. borger svinger betydeligt mellem botilbuddene.

Samlet set anslås de tilbagediskonterede merudgifter med LA2u for at være 76.000 kr. pr. borger eller 37.000 kr. pr. medarbejder på et gennemsnitligt botilbud. Disse beløb refererer til en 7-årig periode sammensat af en 2-årig implementeringsperiode efterfulgt af 5 år, hvor LA2u er i drift.

# 8 Konklusion

## 8.1 Implementeringsevaluering: LA2u implementeret på alle botilbud, men på forskellige niveauer

Et hovedspørgsmål i denne evaluering er, om det er lykkedes at implementere LA2u på botilbuddene. Der er få klare og håndfaste kriterier for, hvad der udgør kriterierne for en succesfuld implementering. I juni 2023 var 6 af de 8 botilbud godt på vej med implementeringen. Efterfølgende er det lykkedes for de sidste to botilbud at rykke sig solidt i processen. **Dermed må LA2u anses for at være implementeret i mindst et rimeligt omfang på alle otte botilbud.** Spørger man botilbuddene selv, vurderer alle tre grupper af botilbud i juni 2024, at de er på omtrent samme niveau i deres brug af både trivsels-, trygheds- og læringsplaner (se Figur 4.3 og Figur 4.4 i Kapitel 4). Det er dog VIVEs vurdering, at der er klare forskelle i implementeringsgraden på forskellige botilbud. Systematiske sammenligninger efter VIVEs besøg på de otte botilbud i juni 2024 (ved hjælp af evalueringsrubrikker (Møldrup-Lakjer, 2022)) viser således, at de to botilbud i Gruppe A (der havde store udfordringer i den første del af implementeringsperioden) ikke er nået nær så langt i implementeringen som de to botilbud i Gruppe C. Samtidig er alle otte tilbud dog lykkedes med at tage centrale elementer af tilgangen til sig og anvende dem i den arbejdsmæssige hverdag.

LA2u handler i høj grad om, at medarbejderne sætter sig ind i borgernes perspektiv og tager afsæt i dette perspektiv i det kollegiale samarbejde. Det kommer dermed i høj grad til at handle om et fælles *mindset*, som alle de deltagende botilbud har til-egnet sig i en eller anden grad. Det står dog også klart, at man på nogle botilbud kun i begrænset grad arbejder med følgende to vigtige LA2u-elementer:

- Det tilstræbte indefra-perspektiv (TIP)
- Læringsplaner.

Sådanne forskelle viser, at der er **betragtelige forskelle imellem de forskellige botilbuds reelle implementeringsgrader.**

### 8.1.1 Lokal udvikling – udbygning af arbejdet med LA2u

Et centralt element i implementeringsmodellen er, at botilbuddene selv skal udvikle lokalt tilpassede måder at arbejde med LA2u på. Dermed skal man på det enkelte

botilbud finde ud af, hvordan man fx skal samarbejde om at forstå borgernes inderside-perspektiv, og hvordan planarbejdet indpasses i den eksisterende mødestruktur. På alle otte botilbud har arbejdet dog også indebåret mere end tilpasning af de redskaber, som Sopra har introduceret i undervisningen: På tilbuddene har man selv udviklet nye redskaber til det lokale arbejde. Det mest åbenlyse eksempel er, at alle otte botilbud arbejder med forskellige former for daglige trivselsvurderinger. Med disse tavlebaserede vurderinger har alle otte tilbud dermed **etableret daglige rutiner, der samler et borgerrettet trivselsfokus, faglige diskussioner imellem medarbejderne og brug af trivsels- og tryghedsplaner i tid og rum**: Når kolleger fx skal blive enige om, hvorvidt en borger skal sættes i "grøn" (for "trivsel") eller i "lysegrå" (for sårbar trivsel), nødvendiggør det faglige diskussioner og en konkret og kontekstspecifik afklaring af, hvordan den enkelte medarbejder ser og forstår den enkelte borger og dennes trivsels- og sårbarhedstegn. Denne del af det daglige arbejde synes også at være velegnet til at videreformidle LA2u til vikarer og nye medarbejdere. **Data viser også, at uanset en betragtelig personaleomsætning over tid, er der ikke nogen større forskelle imellem brug af LA2u-planer, når man sammenligner alle medarbejdere (herunder nyansatte) med de medarbejdere, der har været en del af projektet fra starten.** Dette underbygger også konklusionen om, at implementeringsprocessen har været vellykket.

### 8.1.2 Vilkår, som ser ud til at hæmme/fremme implementeringen

Nedenfor oplystes nogle af de forhold, som ser ud til at fremme mulighederne for at implementere LA2u. Nogle af punkterne uddybes i anden del af dette afsnit.

- Stærk ledelsesopbakning, hvor medarbejderne forvisses om, at LA2u er kommet for at blive
- Et engageret implementeringsteam med gode rammer for arbejdet
- Afklaring af roller og mandat for implementeringsteamet
- Arbejde med underliggende forhold såsom at sikre psykologisk tryghed og med at etablere en velegnet mødekultur (i det omfang, der er behov herfor på det enkelte tilbud)
- Løbende tilpasning af implementeringsarbejdet til det enkelte botilbuds arbejdsgange og borgergruppe – herunder rum for udvikling af kreative og afprøvende strategier
- Støtte i forhold til at få LA2u integreret i eksisterende IT-systemer og dokumentationspraksisser
- Fysisk konkretisering af LA2u-redskaber eventuelt i form af lokalt tilpassede tavler, hvor borgernes trivsel vurderes dagligt

- Mulighed for at løse akutte problemer i forhold til specifikke borgere, når sådanne løsninger ligger over botilbudsniveau.

Evalueringen viser, at særligt ledelsesmæssige forhold havde central betydning. Undervejs i forløbet har 7 ud af 8 botilbud oplevet ledelsesmæssige udskiftninger, i nogle tilfælde gentagne gange, og perioder uden reel ledelse. Sådanne perioder kan udfordre implementeringsprocessen alvorligt. Det er dermed vigtigt, at botilbud kan modtage tilstrækkeligt med støtte, hvis ledelsen udskiftes undervejs i et implementeringsforløb.

I forhold til implementeringsmodellens element med uddannelse til alle medarbejdere kunne det være praktisk udfordrende at få alle botilbudets medarbejdere afsted på undervisning samtidig. Det skyldes, at nogle borgere har brug for altid at have kendt personale omkring sig. Her blev en løsning for nogle, at to botilbud gik sammen og deltes om pladserne på to LA2u-hold. Denne løsning kan andre botilbud med lignende udfordringer overveje at benytte sig af.

Overordnet set ser brugen af lokale implementeringsteam ud til at være et velegnet greb. Disse team har spillet vigtige roller i forhold til at fastholde fokus på LA2u og udvikle og afprøve forskellige lokalt tilpassede arbejdsgange. I forskelligt omfang er sådanne team også lykkedes med at holde implementeringsprocessen på sporet i overgangen fra én leder til en anden. På flere tilbud peger man på, at det derfor er vigtigt at sætte et velfungerende og tilstrækkeligt stort implementeringsteam og give teamet nødvendige ressourcer i form af fx ekstra tid til møder og lignende.

Andre forhold, som kan hhv. hæmme eller fremme implementeringen, handler om lokale arbejdsforhold: Det ser ud til at styrke implementeringen, når medarbejderne har gode muligheder for at have faglige diskussioner med kolleger i løbet af en arbejdsdag. På nogle botilbud har en del medarbejdere kun begrænset kollegakontakt i løbet af en vagt. Sådanne vilkår (der bl.a. er knyttet til, hvilke borgere et botilbud rummer, og om borgerne har et stort behov for at blive skærmet) kan gøre det nemmere eller vanskeligere at implementere en tilgang som LA2u.

Det er også en generel observation, at LA2u har skullet indgå i en etableret arbejdsmæssig hverdag. LA2u kommer dermed til at sameksistere med andre faglige tilgange i det, delvist overlappende, "metodemylder", der kendetegner arbejdet på botilbud i Danmark. I den forbindelse er der tegn på, at LA2u kan fungere godt sammen med andre faglige tilgange og kan bidrage til at styrke botilbuddenes faglighed og læringskultur. Endvidere var der så gode erfaringer med at skabe lokalt forankret udvikling af det pædagogiske arbejde, at disse erfaringer kan betegnes som en vigtig og positiv bieffekt af LA2u-projektet. Der ser endvidere ikke ud til at være nogen negative bieffekter knyttet til implementeringen af LA2u. Man kan med fordel overveje, om noget af botilbuddenes udviklingsarbejde fra dette afprøvningsprojekt fremadrettet skal

indgå som nye elementer i arbejdet med LA2u. Det drejer sig i særdeleshed om brug af forskellige tavler til daglige trivselsscoringer. Såvel disse tavler som brugen af vurderingsdata til at lave datadrevne forbedringer af den lokale praksis har et potentiale for både at udvikle LA2u og komme andre botilbud til gavn.

Endelig kan pointeres, at de otte botilbud i forskellig grad har modtaget implementeringsstøtte. Noget af denne støtte har været tilpasset de enkelte tilbuds behov og været vigtig for at bringe en udfordret proces tilbage på sporet. Andre dele af støtten har fx været netværksarrangementer, hvor medarbejdere fra botilbud i forskellige dele af landet har kunnet mødes og diskutere deres implementeringserfaringer med hinanden. På flere tilbud fremhæver man betydningen af sådanne aktiviteter for at bevare fremdriften i en langvarig, og undertiden vanskelig, implementeringsproces. Denne tilpassede understøttelse af implementeringsprocessen ser dermed ud til at have stor betydning. Der er et langt sejt træk fra den indledende undervisning, til LA2u er omsat til rutiner og tilgange i botilbuddenes hverdag. Mange forhold kan få denne proces til at løbe af sporet undervejs, hvorfor den løbende støtte er af stor betydning.

## 8.2 Virkningsevaluering: positive virkninger for beboere og medarbejdere

Denne evaluering har undersøgt, hvilke virkninger implementeringen ser ud til at have haft for de otte tilbuds borgere og medarbejdere. En oversigt over de opstillede parametre for en succesfuld evaluering, og hvorvidt de er opfyldt, viser, at 5 ud af de 7 kriterier er opfyldt (Tabel 8.1).

**Tabel 8.1** Oversigt over målopfyldelse i forhold til kriterierne for en succesfuld evaluering

Parameter	Opfyldt/ikke opfyldt
Et fald i antallet af magtanvendelser	Opfyldt
Et fald i antallet af voldsomme episoder	Opfyldt
En stigning i borgernes trivselsniveau	Opfyldt
En stigning i medarbejdernes trivselsniveau	Opfyldt
Et fald i medarbejdernes sygefravær	Ikke opfyldt
Et fald i personaleomsætning	Ikke opfyldt
En styrkelse af botilbuddenes faglighed og læringskultur	Opfyldt

Kilde: VIVE.

**Virkninger for beboere – positive virkninger:** Evalueringen viser, at implementeringen af LA2u har haft positive virkninger for borgerne. Registreringsdata viser, at der er sket et fald såvel i antallet af magtanvendelser som i antallet af voldsomme episoder. Endvidere viser survey-data, at borgernes udadreagerende adfærd er reduceret, og at deres trivsel er forbedret. Uagtet at kun godt 100 borgere indgår i denne undersøgelse, er forbedringerne så store, at der er statistisk signifikante resultater såvel på et fald i udadreagerende adfærd som på en forbedret trivsel. Også interviews på de otte botilbud peger på, at mange af borgerne er kommet i klart bedre trivsel i løbet af implementeringsperioden, og at omfanget af udadreagerende adfærd er faldet. Disse positive ændringer er et meget vigtigt resultat af denne evaluering. Medarbejderne knytter selv de positive – og ofte meget mærkbare – resultater til deres ændrede tilgang til borgerne, som har skabt en positiv spiral i botilbuddenes hverdag.

**Virkninger for medarbejdere – positive virkninger:** I forhold til medarbejderne på de otte botilbud viser survey-data, at det psykosociale arbejdsmiljø er forbedret i løbet af implementeringsperioden. Godt en tredjedel (6 ud af 15 arbejdsmiljødimensioner) er således blevet signifikant forbedret. De største forbedringer er sket i forhold til den generelle jobtilfredshed og i relationen til nærmeste leder. Den positive udvikling fremgår også ved at sammenligne botilbuddene med situationen blandt danske lønmodtagere generelt. I februar 2022 havde man på de otte botilbud tre arbejdsmiljødimensioner, som lå betydeligt under det nationale gennemsnit, og ingen, som lå over. Godt 2 år senere ligger man betydeligt over det nationale gennemsnit på tre dimensioner, og blot en enkelt dimension ligger fortsat under det nationale niveau. Implementeringen af LA2u ser samtidig ud til at have styrket botilbuddenes faglighed og læringskultur.

**Virkninger for medarbejdere – fravær af nogle ønskede virkninger:** På to indikatorer – sygefravær og personaleomsætning – ses der ingen forbedringer over tid. Her følger udviklingen på de otte botilbud nogenlunde den nationale udvikling på alle kommunale botilbud.

## 8.3 Omkostningsvurdering

Implementeringsmodellen bygger på, dels at alle medarbejdere og ledere modtager undervisning i LA2u, dels at der pågår et langvarigt og lokalt tilpasset implementeringsarbejde. Nedenfor ses en omkostningsvurdering. Den viser de omkostninger, et gennemsnitligt botilbud vil have ved dels at implementere LA2u over en 2-årig periode og dels at have LA2u i drift i en efterfølgende 5-årig periode. I beregningerne indgår et basialternativ – de udgifter, som botilbuddet ville have haft på fx efteruddannelse og supervision, ifald det ikke havde implementeret LA2u.

På et sådant botilbud (med 13 borgere og 19 medarbejdere) vil de tilbagediskonterede merudgifter med LA2u være hhv. 76.000 kr. pr. borger og 37.000 kr. pr. medarbejder over den samlede 7-årige periode. Som det fremgår af Tabel 8.2, varierer udgifterne imellem små botilbud (med højere normeringer) og store botilbud (med lavere normeringer). Variationen er større blandt borgerne end blandt medarbejderne. Det skyldes, at meget komplekse borgere oftere bor på små botilbud, hvor normeringerne er højere.

Tabel 8.2 Anslåede merudgifter ved implementering af LA2u, kr.

Tilbagediskonterede merudgifter med LA2u, kr.	Gennemsnitligt botilbud (13 borgere og 19 medarbejdere)	Lille botilbud (højere normering)	Stort botilbud (lavere normering)
Merudgifter pr. borger	76.000	116.000	60.000
Merudgifter pr. medarbejder	37.000	44.000	33.000

Kilde: VIVE.

## 8.4 Forskelle i forhold til implementeringsomfang og positive virkninger

En sidste pointe i denne rapport er, at der ikke er sammenhæng imellem de botilbud, som er kommet længst i implementeringsprocessen, og de botilbud, der har oplevet de mest positive forandringer. På den ene side er de to botilbud i Gruppe C blandt de tilbud, som i juni 2024 har implementeret til det højeste niveau. Samtidig kan man se, at såvel borgere som medarbejdere her har gennemgået en (svag) negativ udvikling. I implementeringsperioden er trivslen således faldet svagt hos både medarbejdere og beboere, og den udadreagerende adfærd vurderes at være steget en smule. Omvendt er de to botilbud i Gruppe A objektivt set kommet kortest i forhold til en fuld implementering af LA2u. Disse to tilbud bruger fx ikke læringsplaner og tilstræbt indefra-perspektiv i noget større omfang. Samtidig er det dog i denne gruppe, at trivslen blandt både medarbejdere og borgere er øget mest markant.

En forklaring på dette tilsyneladende paradoks er de markante forskelle i botilbudenes arbejdsmiljø og faglighed ved projektstart. Dermed er et resultat af denne evaluering, at **LA2u har et potentiale for at skabe markante forandringer på udfordrede botilbud**. Metoden har også fungeret godt (efter indledende udfordringer) på botilbud, hvor store andele af medarbejderne havde kortere uddannelser (som fx omsorgsmedhjælper og pædagogisk assistent), og/eller på botilbud, hvor grundfagligheden havde et klart behov for et løft. På botilbud, hvor både medarbejdere og borgere trives, og fagligheden er stærk, er der ikke samme potentiale for

forbedringer. Samtidig udtrykker både medarbejdere og ledelse på sådanne velfungerende botilbud dog, at de har været glade for metoden og for de ændringer i arbejdet, som LA2u har bidraget med.

Der er en række andre forskelle imellem denne evaluering og de otte botilbud. Det gælder fx forskelle i størrelse (små eller store) og forskelle imellem forskellige typer af borgere. Evalueringen giver ikke grundlag for at vurdere, om LA2u egner sig bedre eller dårligere afhængigt af sådanne typer af forskelle. Dog kan det være nemmere at sikre, at alle medarbejdere følges ad i implementeringsarbejdet på små botilbud, hvor arbejdet fx ikke er opdelt i grupper eller afdelinger.

Den afsluttende konklusion må være, **at metoden LA2u** – med den valgte implementeringsmodel med en høj grad af lokal tilpasning – **dels ser ud til at lade sig implementere på en række ganske forskelligartede botilbud og dels ser ud til at mindske omfanget af udfordrende adfærd og øge trivslen for såvel medarbejdere som beboere med udviklingshæmning.**





# Dokumentation

# 9 Metode og data

Denne evaluering bidrager med erfaringer om at implementere metoden LA2u på otte botilbud. Evalueringen, der tager afsæt i Socialstyrelsens opgavebeskrivelse (Socialstyrelsen, 2021a), kombinerer følgende tre typer af data:

- Registreringer
- Survey-data
- Kvalitative interviews og observationer (via besøg og over Zoom/telefon).

I de næste afsnit gennemgår vi disse tre typer af data.

## 9.1 Registreringer

Evalueringen anvender fire typer af registreringsdata fra de otte botilbud. Her indgår årlige data fra perioden 2020-2023. Registreringer fra 2020 og 2021 indgår som baselinedata, mens data fra 2022 og 2023 bruges til at undersøge metodens virkninger. Det drejer sig om følgende fire typer af registreringer:

- **Magtanvendelser:** De opgøres som antal pr. år. I denne afsluttende evaluering anvendes udelukkende tal for akutte magtanvendelser. Forhåndsgodkendte magtanvendelser indgår dermed ikke.
- **Voldsomme episoder:** De opgøres som antal pr. år. Her er det vigtigt at holde sig for øje, at der imellem forskellige kommuner kan være forskellige formater for, hvordan man indrapporterer sådanne episoder. I en enkelt kommune har der været et skift i registreringerne, idet vidner til voldsomme episoder indgik i registreringerne frem til september 2021.
- **Personalegennemstrømning:** Den opgøres i procent og er udregnet som andelen af månedslønnede, som er genbesat i løbet af et år. Udregningen tager udgangspunkt i vejledningen til årsrapporter på Tilbudsportalen (Tilbudsportalen, 2020). VIVE har i enkelte tilfælde selv udregnet botilbuddets personalegennemstrømning på baggrund af opgørelser om fratrædelser, nedlagte stillinger og antal medarbejdere primo perioden.
- **Sygefravær:** Det opgøres i procent. Fraværprocenten er defineret ved antal dagsværk i fravær i alt ud af antal mulige dagsværk i alt i året. Da to botilbud

ikke arbejder med fraværsprocenter, skal det bemærkes, at VIVE selv har omregnet registreringer i dagsværk til sygefraværsprocenter. Dette er gjort ved at tage antal dagsværk i fravær i alt ud af 219 mulige arbejdsdage i året.

## 9.2 Survey-data – medarbejderforhold

De følgende typer af survey-data indgår i evalueringen:

- **Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel.** Det anvendte skema er en forkortet udgave af skemaet "Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen – DPQ Arbejdspladsskema" (NFA, 2020). I sin fulde længde har dette skema 87 spørgsmål (på 30 dimensioner). VIVE har kortet skemaet ned til 52 spørgsmål (på 15 dimensioner samt spørgsmål om udsathed for hhv. vold og trusler). Forkortelsen er foretaget ud fra forskellige spørgsmåls relevans for indeværende evaluering og ud fra et ønske om at nedbringe belastningen på medarbejderne. Konkret har VIVE først udvalgt de mest relevante dimensioner. Dernæst er udvalgte dimensioner, som har bestået af fire spørgsmål, blevet forkortet til tre spørgsmål. Ovenstående tilgang til forkortelsen af skemaet har sikret, at man (efter omregning til nye gennemsnitstal baseret på svarene på tre frem for fire spørgsmål) stadig kan sammenligne med nationale referencetal for de anvendte dimensioner (Clausen, 2020). For de konkrete spørgsmål i VIVEs skema, se Bilag 1, s. 133-134.
- **Medarbejdernes kompetencer og syn på kompetenceudviklingen.** Ved baseline (februar 2022, inden medarbejderne gennemgik uddannelsesforløbet) indeholdt surveyen bl.a. spørgsmål om, hvordan medarbejderne vurderede deres egne kompetencer. I de efterfølgende survey-runder, er disse spørgsmål blevet gentaget. Der er endvidere blevet stillet spørgsmål om medarbejdernes syn på kompetenceudviklingsforløbet.
- **Medarbejdernes tilgange i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u.** Her har medarbejderne bl.a. besvaret spørgsmål om deres kommunikation med borgerne og samarbejdet med kollegerne. De har også svaret på spørgsmål om deres arbejde med hhv. trivsels-, trygheds- og læringsplaner.

En oversigt over dataindsamlingen ser ud som følger:

**Tabel 9.1 Overblik over spørgeskemadataindsamling**

Overblik over VIVEs dataindsamlingsforløb – spørgeskemaer		2022 februar	2022 november	2023 juni	2024 januar	2024 juni
Medarbejder-skemaer	Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ)	X		X		X
	Kompetence/syn på kompetenceudvikling	X	X		X	X
	Borgerarbejdet/fidelitet på borgerniveau	X	X	X	X	X
Borgerskema	Borgernes adfærd (BPI-S) og trivsel (WHO-5)	X	X	X		X

Kilde: VIVE.

Ovenstående data er indsamlet via de kontaktoplysninger, som VIVE har modtaget fra de otte botilbud. Med brug af survey-programmet Defgo har VIVE sendt skemaer ud til de enkelte medarbejdere og efterfølgende rykket for besvarelser. De to første runder af rykkere har været direkte til medarbejderne. I en tredje (og i nogle tilfælde yderligere) rykkerrunde har vi endvidere orienteret botilbuddenes ledere og projektledere og bedt om, at man mindede navngivne medarbejdere om at udfylde de relevante skemaer. Denne tilgang er brugt for at sikre en høj besvarelsesprocent.

Som det fremgår af Tabel 9.2, ligger besvarelsesprocenterne på 67-76 % med et gennemsnit på 71,4 %.

**Tabel 9.2 Besvarelsesprocenter – spørgeskema om arbejdsmiljø, implementering af LA2u mv.**

	Totale besvarelser	Inviterede	Besvarelsesprocent
1. måling, baseline, februar 2022	145	191	76
2. måling, november 2022	132	194	68
3. måling, juni 2023	116	172	67
4. måling, januar 2024	125	171	73
5. måling, juni 2024	146	200	73
Gennemsnit			71,4

Kilde: VIVE

Da ikke alle respondenter har fuldført besvarelsen af den enkelte survey, varierer antal besvarelser (N) på tværs af spørgsmål. Grundet en lille population har vi valgt at medtage disse besvarelser i analysen således, at vi arbejder med et inkonsistent

analyseudvalg. Det samlede antal besvarelser for hver enkelt runde af surveys fremgår af figurens eller tabellens anmærkninger.

### Boks 9.1 Data og metode Regressioner og signifikansniveauer

Den statistiske analyse af survey-data undersøger, om der med en given sandsynlighed findes en statistisk korrelation imellem de undersøgte parametre og tid, siden arbejdet med LA2u gik i gang. Dette gøres for alle botilbuddene samlet set, hver for sig og inddelt i grupperne A, B og C.

Grupperingen af botilbuddene er sket ud fra observerede mønstre i survey-data i forbindelse med udarbejdelse af midtvejsrapporten (Liversage & Iversen, 2023).

Regressioner er gennemført med henblik på at forkaste nulhypoteser om, at der ikke er en udvikling i de givne parametre over tid. De valgte signifikansniveauer på 10 ( $P < 0,1$ ), 5 ( $P < 0,05$ ) og 1 ( $P < 0,01$ ) % betyder, at vi med hhv. 10, 5 og 1 %'s fejlmargen kan forkaste nulhypotesen om ingen sammenhæng. Metoden har med andre ord en indbygget risiko på hhv. 10, 5 og 1 % for at antage en udvikling, som i virkeligheden ikke findes.

## 9.3 Survey-data – borgernes trivsel og adfærd

Der indgår to typer af survey-data, som belyser borgernes adfærd og trivsel, jf. Tabel 9.1. Det drejer sig om følgende:

- Survey om omfang af udadreagerende, selvskadende og stereotyp adfærd. Her anvendes en dansk oversættelse af det amerikanske skema "Behavior Problems Inventory – short form" (BPI-S).
- Survey om borgernes trivsel. Her benyttes WHO-5-skemaet.

Begge skemaer udfyldes af en medarbejder, der har stor erfaring med den givne borger. Skemaerne udfyldes eventuelt i samarbejde med borgeren og/eller i samarbejde med andre kolleger. I nogle tilfælde har den samme medarbejder haft ansvaret for mere end én borgers besvarelser.

Besvarelsesprocenter i denne del af dataindsamlingen er på 77-89 % og har et gennemsnit på 84,5 %, se Tabel 9.3.

**Tabel 9.3 Besvarelsesprocent – borgernes adfærd og trivsel (BPI-data og WHO-5-data)**

	<b>Totale besvarelser</b>	<b>Inviterede</b>	<b>Besvarelsesprocent</b>
1. måling, baseline, februar 2022	93	107	87
2. måling, november 2022	88	104	85
3. måling, juni 2023	76	99	77
4. måling, juni 2024	82	92	89
Gennemsnit			84,5

Kilde: VIVE.

### **BPI-data**

BPI-S-skemaet er en forkortet udgave af et længere BPI-skema, begge udviklet i USA af Johannes Rojahn, professor emeritus i psykologi fra George Mason Universitetet i Virginia. Disse skemaer er oversat til en række sprog, herunder svensk. Der findes ikke en officiel dansk udgave. På baggrund af de svenske og de engelske udgaver af såvel BPI- som BPI-S-skemaerne har VIVE lavet en dansk oversættelse. Efterfølgende er skemaet blevet tilbageoversat til engelsk for at tjekke oversættelsens kvalitet. Brugen af et sådant oversat instrument er blevet godkendt af BPI-skemaets ophavsmand, og den danske oversættelse findes nu på den amerikanske hjemmeside for dette redskab (Rojahn, 2022a; Se Rojahn, 2022b, for den danske version). På baggrund af feedback fra botilbudsmedarbejdere har VIVE tilføjet svarkategorien "bryder seksuelle grænser".

I dialog med Johannes Rojahn har VIVE fastlagt en omregningsmodel, hvorved et udfyldt skema for en given borgers adfærd inden for hver type af adfærd kan sammenfattes til ét tal. Denne score udregnes separat for hhv. udadreagerende adfærd, selvskadende adfærd og stereotyp adfærd. Tallet udgør dermed et samlet numerisk mål for alvorligheden og frekvensen af den valgte type af borgeradfærd på de målte parametre. De konkrete målte typer af adfærd inden for hver kategori er følgende:

#### **Selvskadende adfærd (otte former for adfærd):**

- Bider sig selv
- Slår sig selv i hovedet

- Slår sig selv på kroppen (ud over hovedet) med egen hånd eller andre kropsdele
- Kradser sig selv
- Pica (spiser ikkefødevarer)
- Putter ting i øre, næse, anus osv.
- River sig i håret (river totter af hår ud)
- Skærer tænder (tegn på slidte tænder).

#### **Udadreagerende adfærd (11 former for adfærd):**

- Slår andre
- Sparker andre
- Skubber andre
- Bider andre
- Tager fat i og river i andre
- Kradser andre
- Niver andre
- Er verbalt voldelig over for andre
- Ødelægger ting – fx flår i tøj, kaster med stole, smadrer borde
- Mobber, er led eller ondskabsfuld – fx tager legetøj eller mad fra andre
- Overskrider seksuelle grænser.

Endelig indgår **12 former for stereotyp adfærd** såsom rokkende, gentagne kropsbevægelser; vinker eller ryster armene; gnider på sig selv; klapper i hænderne m.m.

#### **Om udregning af BPI-score**

Udregning af en BPI-score i forhold til hhv. selvskadende og udadreagerende adfærd<sup>18</sup> foregår på følgende måde: For hver af de målte typer af adfærd (fx "slår", "sparker") foregår udregningen på følgende måde:

$$\text{Frekvens} * (\text{alvorsgrad} * 2)$$

Man vægter altså alvorligheden dobbelt så tungt som frekvensen.

---

<sup>18</sup> Stereotyp adfærd scores kun ud fra frekvens.

Først scores hver adfærd i forhold til hhv. frekvens og alvorgrad:

- **Frekvens** har valgmulighederne "aldrig" (0), "månedlig" (1), "ugentlig" (2), "daglig" (3) og "hver time" (4).
- **Alvorsgrad** har valgmulighederne "ikke relevant" (0), "mild" (1), "moderat" (2) og "alvorlig" (3).

Den udregnede score for hver form for adfærd lægges sammen og skaleres til 100. En score på 0 betyder altså, at beboeren aldrig gør noget af det målte, mens en score på 100 betyder, at beboeren gør alt det målte hver time og i alvorlig grad.

Som eksempel kan man tage en borger, som har tre former for udadreagerende adfærd. En form er ugentlig og alvorlig ( $2 * (3 * 2) = 12$  point). En form er månedlig og alvorlig ( $1 * (3 * 2) = 6$  point). Og en form er daglig og moderat ( $3 * (2 * 2) = 12$  point). Dette giver en sum på 30 point. Der er i alt 11 former for udadreagerende adfærd. Hypotetisk set er den højeste score, man kan få dermed  $11 * 4 * (2 * 3) = 264$  point. Skaleret til 100 har denne borger dermed en BPI-udadreagerende-score på  $(30 / 264) * 100 = 12,2$ .

Hvis et botilbud har seks borgere, hvor to borgere har en score på 12,2 point, to er mindre udadreagerende og hver har en score på 5,3 point, og to borgere ikke har nogen udadreagerende adfærd, bliver den gennemsnitlige borgerscore på botilbudet følgende:  $(12,2 + 12,2 + 5,3 + 5,3 + 0 + 0) / 6 = 5,8$ .

## 9.4 Kvalitative data

I både implementerings- og effektevalueringen indgår en lang række kvalitative data. Således er et antal ledere, projektledere, arbejdsmiljørepræsentanter, andre implementeringsmedarbejdere samt menige medarbejdere og borgere blevet interviewet.

VIVE har også, om end i begrænset omfang, observeret botilbuddenes arbejde. Dette er sket dels på to besøg på hvert botilbud (ved baseline i marts 2022 og ved den afsluttende dataindsamling i juni 2024), dels ved deltagelse i nogle af botilbuddenes onlinesparringsmøder med Social- og Boligstyrelsen og Sopra. Her har VIVEs medarbejder dels taget noter og dels lavet elektroniske lydoptagelser.

### 9.4.1 Interviews med ledere, projektledere, medarbejdere og borgere

Evalueringens kvalitative interviews har fundet sted på følgende tre tidspunkter:



- I marts 2022, da VIVE var på baselinebesøg på de otte botilbud.
- I juni 2023 i form af telefoninterviews.
- I juni 2024, da VIVE var på afsluttende besøg på de otte botilbud.

Borgerinterviewene er kun foregået som besøgsinterviews (dvs. i 2022 og 2024).

Indeværende rapport trækker altovervejende på den tredje og sidste runde af interviews. Tabellen herunder viser antallet af personer, der er interviewet hver enkelt af de 3 år. I en del tilfælde er de samme personer interviewet flere gange over tid. Interviewene er altovervejende foretaget som enkeltpersoninterview.

**Tabel 9.4** Kvalitative interviews

Interviewpersoner i de enkelte år	2022	2023	2024	I alt
Ledere	9	8	9	26
Projektledere	2	5	4	11
Medarbejdere (inkl. arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant mv.)	34	14	31	79
Borgere	13	–	10	23
I alt	58	27	54	139

Kilde: VIVE:

Interviewene, der har haft en semistruktureret tilgang, er (med informanternes tilladelse) blevet optaget elektronisk, og udvalgte dele er udskrevet ordret. VIVEs kendskab til botilbuddene og deres borgere (siden baselinebesøgene) har gjort det muligt at spørge detaljeret ind til arbejdsmåder, udfordringer og forandringer over tid i samspil med såvel implementeringen af LA2u som den omgivende kontekst. VIVE har efterfølgende kodet det kvalitative materiale tematisk (i programmet NVivo 14). Overordnede temaer har været fx lokal organisering, udfordringer med implementeringen, ændrede tilgange i arbejdet osv. De anvendte citater er ofte udvalgt, fordi de er velegnede til at give en detaljeret forståelse af væsentlige tematikker. I udvalget af citater har det også været vigtigt at give et indtryk af den store variation, der findes på tværs af de otte botilbud.

Borgerinterviewene har fundet sted som samtaler med nogle af de borgere, som havde det bedste talesprog, uanset at disse kun udgør en mindre del af den samlede borgergruppe. VIVE indgik i en dialog med det enkelte botilbud om, hvilke borgere der kunne medvirke, og i mange tilfælde deltog en af botilbuddets medarbejdere i samtalen. Denne medvirken fandt sted både for at øge borgerens tryghed

ved VIVEs besøg og for at lette kommunikationen: I en del tilfælde "oversatte" medarbejdere et umiddelbart utydeligt talesprog eller forklarede brug af bestemte tegn. En risiko ved denne tilgang er dog, at borgeren tilpasser sine ytringer til medarbejderens tilstedeværelse.

#### **9.4.2 Om besøg og observationer**

Hvert af de otte botilbud blev besøgt 1-2 dage hhv. i marts 2022 og juni 2024. En del af tiden gik med at afholde interviews. Nogle af disse interviews blev dog, især i 2024, lavet telefonisk på andre dage. Det var både af kalendermæssige hensyn, og fordi det frigav tid til blot at være til stede på botilbuddet. I 2024 sørgede VIVE endvidere for at være til stede ved morgenoverlap på alle otte botilbud (hvor morgen-/dagholdet afløser nattevagten). Det blev gjort for at opleve, hvordan man overlevede informationer og fordelte arbejdsopgaver. Derudover var det meget forskelligt, hvad VIVE havde mulighed for at deltage i på besøgene. På nogle botilbud sad VIVE fx med til kontaktgruppemøder, hvor medarbejdere diskuterede arbejdet med udvalgte borgere. På andre botilbud var der dagaktiviteter for et større antal borgere, hvor det var muligt at observere uden at forstyrre unødigt. På andre tilbud igen var det mere sparsomt, hvad det rent praktisk var muligt at overvære i medarbejdernes kontakt med borgerne: Med borgere, som var meget følsomme over for udefrakommende ændringer i deres rutiner og utrygge ved ukendte personer, skulle VIVE ikke skabe unødige forstyrrelser.

### **9.5 Datakilder til omkostningsvurdering**

Data til omkostningsvurderingen er indsamlet direkte ved de deltagende botilbud. VIVE udsendte en Excel-skabelon, som botilbuddene blev bedt om at udfylde. Skabelonen blev brugt til at indhente data vedr. de ansattes tidsforbrug og tilsvarende lønomkostninger for hvert botilbud. Dog blev skemaet fra en kommune udfyldt samlet for to botilbud – hhv. et af de mindste botilbud og det største botilbud. Botilbuddene blev eksplicit bedt om at notere og indsende deres udgifter i forbindelse med LA2u i seks forskellige kategorier, jf. nedenfor.

Data er indsamlet ad to omgange, en gang for perioden 01.02.2022 – 01.09.2023 og en gang for perioden 02.09 2023 – 01.07 2024. Dermed dækker omkostningsvurderingen perioden 01.02 2022 til 01.07 2024. Det skal bemærkes, at der i de første måneder af perioden var meget lidt aktivitet. De første LA2u-undervisningsdage for de otte botilbud fandt sted i perioden 22.03 2022 – 30.05 2022.

Efter hver af de to dataindsamlingsrunder har VIVE gennemgået de indsamlede data og herefter kontaktet de botilbud, hvor der var tvivl om indholdet i data. Dette er gjort med henblik på at sikre datakvaliteten. For eksempel var der i den første dataindsamling et botilbud, der havde misforstået, hvilke data der skulle indsendes. De indsendte data om alle de timer, hvor medarbejderne var begyndt at arbejde med LA2u i det daglige, hvilket resulterede i en meget stor ukorrekt udgiftspost. I andre tilfælde handlede det fx om manglende indrapportering af udgifter til vikardækning. I hvert tilfælde gik VIVE i dialog med de pågældende botilbud for at indsamle data, der bedst muligt dækker de merudgifter, der har været knyttet til implementeringen.

### 9.5.1 Kategorisering af data

Den skabelon, der blev anvendt til dataindsamlingen, indeholdt som nævnt i foregående afsnit forskellige kategorier til registrering af tidsforbrug, som botilbuddene skulle udfylde for hver medarbejder, samt den tilsvarende medarbejders timeløn. Kategorierne omfatter tid brugt på de følgende kategorier:

- a) LA2u-undervisning
- b) Deltagelse i fastlagte LA2u-aktiviteter med Sopra og SBST såsom netværksmøder, opfølgingsdage og sparring
- c) Deltagelse i Training of Trainers-undervisning
- d) Tid brugt til LA2u i øvrigt – koordinering, forberedelsestid, tid til øvelser, ekstra deltagelse i møder og lignende.

Den tid, medarbejderne har brugt til kategorierne a) til d), har altovervejende været en del af den ordinære drift. Endvidere har en del af tiden – især i forhold til undervisningen – været vikardækket. Derfor medregnes udgifterne til medarbejdernes løn ikke. Herudover var der en række kategorier, der ikke omhandlede medarbejdernes tidsforbrug. Det drejede sig om følgende:

- e) Øvrige udgifter, herunder fx til transport, overnatning, time-dag-penge og lignende
- f) Udgifter brugt på vikardækning i forbindelse med LA2u-aktiviteter (opgjort i antal timer med angivelse af timeløn).

I dataindsamlingen indgik også en separat opgørelse af den tid, som de fem kommunale projektledere havde brugt. En stor del af disse projektledelsesomkostninger var relateret til samarbejdet med SBST og VIVE. Da botilbud, der fremadrettet ønsker at implementere LA2u, generelt ikke formodes at ansætte sådanne projektledere, har vi reduceret de anslåede projektledelsesomkostninger med 90 % i vores beregninger. Denne post indgår i kategori d).

En yderligere udgift, som dog har været afholdt af Social- og Boligstyrelsen og ikke af botilbuddene, drejer sig om kursusafgift for Sopras undervisning og sparring. VIVE har vurderet, at denne udgift bør deles ligeligt ud på botilbuddene, da der ikke er særlig stor forskel på udgiften til at holde et kursus for få medarbejdere sammenlignet med et kursus for flere medarbejdere.

Det viste sig efterfølgende, at nogle botilbud registrerede tidsforbrug mere detaljeret end andre, og at brugen af nogle af ovenstående kategorier varierede noget. Derfor har vi valgt at omstrukturere de oprindelige kategorier på følgende måde: a), b) og d) er slået sammen til "LA2u-uddannelse og lokale aktiviteter". Uanset sådanne forskelle vurderer vi dog den samlede datakvalitet til at være høj.

Derudover er udgiften til Sopras undervisning slået sammen med e) – udgifter forbundet til forplejning, transport og overnatning mv. knyttet til selve kurset. Samlet er omkostningsvurderingen i Kapitel 7 derfor opdelt i følgende kategorier:

1. Training of Trainers-kursus
2. Koordinering/projektledelse
3. Vikardækning
4. Direkte kursusafgift (inkl. forplejning, overnatning og lignende udgifter).

Prisen for kursusudgifter er estimeret ud fra den pris, som blev brugt i projektet, dvs. den pris, Sopra tog for at udbyde kurset til de otte botilbud, inkl. undervisning i Training of Trainers. Det skal dog bemærkes, at prisen for uddannelsen kan være både over- og undervurderet i forhold til, hvad andre botilbud, der ønsker at implementere LA2u, vil skulle betale. Faktorer, der kan reducere prisen, inkluderer brugen af allerede oplærte medarbejdere som undervisere eller øget konkurrence mellem kursusudbydere. Omvendt kan en stigende interesse for tilbuddet samt Sopras erfaring fra dette projekt resultere i, at der kan tages en højere pris for fremtidig undervisning. Endelig vil der være store forskelle i omkostninger afhængigt af, om et enkelt botilbud ønsker at implementere metoden, eller om man udnytter de stordriftsfordele, der fx kan være, hvis en hel kommune ønsker et samlet implementeringsforløb for et større antal botilbud.

### **9.5.2 Forbehold for estimering af priser**

Da en enkelt kommune opgav udgifterne for én fælles projektleder på to botilbud, har vi delt disse udgifter ligeligt på kommunens to botilbud. For en anden kommune var alle udgifterne som tidligere nævnt opgivet samlet for kommunens to botilbud. Vi valgte derfor at fordele udgifterne i forholdet 35/65 baseret på vores vi-

den om størrelsen af de to botilbud. For to kommuner var omkostninger til vikardækningen enten ikke oplyst eller sat meget lavt i forhold til de andre botilbud. Vi gik i dialog med projektlederne fra disse kommuner og fik deres estimater for det relevante antal af vikartimer. I begge tilfælde blev vikarlønnen sat til 250 kr./time.

# Litteratur

- Andreasen, K. (2022). Flere med svære og komplekse psykiske problemer og handicap får udgifterne til at stige. *Momentum*, 14(9), 1-4.
- Bengtsson, S., Rasmussen, L.A. & Gregersen, S. (2015). *Metoder i botilbud: En kortlægning af botilbud i Region Syddanmark, af de metoder, som de anvender, og af potentialet for fornyelse på området*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Clausen, T. (2020). *DPQ- Arbejdspladsskema: Nationale referencetal*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
- Elvén, B.H. (2010). *Problemskabende adfærd ved udviklingsforstyrrelser eller udviklingshæmning*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Finansministeriet (2023). *Vejledning i samfundsøkonomiske konsekvensvurderinger*. København: Finansministeriet.
- Gjermestad, A., Luteberget, L., Midjo, T. & Witsø, A.E. (2017). Everyday life of persons with intellectual disability living in residential settings: A systematic review of qualitative studies. *Disability and Society*, 32(2), 213-232.
- Griffith, G.M., Hutchinson, L. & Hastings, R.P. (2013). "I'm not a patient, I'm a person": The experiences of individuals with intellectual disabilities and challenging behavior – A thematic synthesis of qualitative studies. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 20(4), 469-488.
- Horn, T., Sunstrum, B. & Kirilo, D. (2013). Facing fear and change. *International Journal of Mental Health*, 42(2), 99-114.
- Houlberg, K. & Pejtersen, J.H. (2024). *VIVEs kommunetal 2024.4: Det kommunale sygefravær falder, men er stadig betydeligt højere end før corona*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Hvidhjelm, J. (2015). *Forebyggelse af aggression og vold på psykiatriske afsnit via struktureret risikovurdering: Evaluering af Brøset Violence Checklist i Danmark*. Ph.d.-afhandling. København: Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet.
- Jensen, S.G. & Kragh, J.V. (2020). *Erfaret magt: Frustrationer og fastholdelser på botilbud*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

- Keller, L., Brasch, B.B., Hansen, N.G. & Møller, B. (2012). *Vi gjorde noget ved volden! Erfaringer fra 12 arbejdspladser målrettede indsats for at forebygge vold – og voldens skadevirkninger*. København: Vold som Udtryksform & Branchearbejds-miljørådet Social & Sundhed.
- Kelly, E.L., Subica, A.M., Fulginiti, A., Brekke, J.S. & Novaco, R.W. (2015). A cross-sectional survey of factors related to inpatient assault of staff in a forensic psychiatric hospital. *Journal of Advanced Nursing*, 71(5), 1110-1122.
- King, J., McKegg, K., Oakden, J., & Wehipeihana, N. (2013). Evaluative rubrics: A method for surfacing values and improving the credibility of evaluation. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 9(21), 11-20.
- KL & Komponent (2023). *Botilbud til over 2 mio. kr.: Afdækning af karakteristika og handlemuligheder – 2022 og 2023: 59 kommuner og 845 enkeltsager*. København: Kommunernes Landsforening & Komponent.
- Kommunernes Landsforening. (2019). *Fakta om kommunernes indsatser på det specialiserede socialområde*. København: Kommunernes Landsforening.
- Lantta, T., Anttila, M., Kontio, R., Adams, C.E. & Välimäki, M. (2016). Violent events, ward climate and ideas for violence prevention among nurses in psychiatric wards: A focus group study. *International Journal of Mental Health Systems*, 10(1), 1-10.
- Liversage, A. (2017). *Voldsförebyggelse på botilbud og forsorgshjem*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Liversage, A. & Iversen, L.J.B. (2023). *Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud for mennesker med udviklingshæmning: Midtvejsevaluering af implementering af metoden LA2u*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Lussier, P., Verdun-Jones, S., Deslauriers-Varin, N., Nicholls, T. & Brink, J. (2010). Chronic violent patients in an inpatient psychiatric hospital: Prevalence, description, and identification. *Criminal Justice and Behavior*, 37(1), 5-28.
- Maribo, T., Ibsen, C., Thuesen, J., Nielsen, C.V., Johansen, J.S. & Vind, A.B. (2022). *Hvidbog om rehabilitering*. (1. udgave). Aarhus: Rehabiliteringsforum Danmark.
- McDonnell, A.A. (2010). *Managing Aggressive Behavior in Care Settings: Understanding and Applying Low Arousal Approaches*. Oxford: John Wiley & Sons.

- McDonnell, A., McCreddie, M., Mills, R., Deveau, R., Anker, R. & Hayden, J. (2015). The role of physiological arousal in the management of challenging behaviours in individuals with autistic spectrum disorders. *Research in Developmental Disabilities, 36*, 311-322.
- Møldrup-Lakjer, M. (2022). Systematisk vurdering af udvikling hos socialt udsatte børn og unge: Trivselslinealen og barnets progression. *CEPRA-Striben, (29)*, 28-41.
- NFA (2020). *Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen – DPQ Arbejdspladsskema*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Olivier-Pijpers, V.C., Cramm, J.M. & Nieboer, A.P. (2020). Cross-sectional investigation of relationships between the organisational environment and challenging behaviours in support services for residents with intellectual disabilities. *Heliyon, 6*(8), 1-9.
- Pejtersen, J.H., Bjorner, J.B. & Hasle, P. (2010). Determining minimally important score differences in scales of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(SUPPL. 3), 33-41.
- Rambøll (2023). *Evaluering de reviderede magtanvendelsesregler*. København: Rambøll.
- Rojahn, J. (2022a). *BPI-S The Behavior Problems Inventory for Individuals with Intellectual Disabilities – Short Form*: <https://bpi.haoliang.me/pdf/BPI-S/BPI-S%20English.pdf>
- Rojahn, J. (2022b). *The Behavior Problems Inventory For Individuals with Intellectual Disabilities – Short Form (BPI-S) dansk version*: [https://bpi.haoliang.me/pdf/BPI-S/BPI-S%20Danish%20\(Liversage,%202022\).pdf](https://bpi.haoliang.me/pdf/BPI-S/BPI-S%20Danish%20(Liversage,%202022).pdf)
- Rojahn, J., Matson, J.L., Lott, D., Esbensen, A.J. & Smalls, Y. (2001). The behavior problems inventory: An instrument for the assessment of self-injury, stereotyped behavior, and aggression/destruction in individuals with developmental disabilities. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 31*(6), 577-588.
- Rojahn, J., Rowe, E.W., Sharber, A.C., Hastings, R., Matson, J.L., Didden, R., Kroes, D.B.H. & Dumont, E.L.M. (2012). The Behavior Problems Inventory-Short Form for individuals with intellectual disabilities: Part I: Development and provisional clinical reference data. *Journal of Intellectual Disability Research, 56*(5), 527-545.



- Rothuizen, J.J. & Harbo, L.J. (2017). Social pedagogy: An approach without fixed recipes. *International Journal of Social Pedagogy*, 6(1), 6-28.
- Røgeskov, M.L. (2017). *Performances and Perceptions of Participation: A Qualitative Study in Residential Services for People with Mild to Moderate Intellectual Disabilities*. Ph.d.-afhandling. København: Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet.
- Røgeskov, M. & Jørgensen, T. (2018). *Voksne med hæmning og udadreagerende adfærd – En kortlægning af virksomme metoder. Kort og klart*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Røgeskov, M.L., Karmsteen, K. & Jensen, D.C. (2018). *Voksne med udviklingshæmning og udadreagerende adfærd: En kortlægning af virksomme metoder og lovende praksis*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Skarsaune, S.N., Hanisch, H. & Gjermestad, A. (2021). Self-determination: What can we learn from persons with profound intellectual and multiple disabilities? *Scandinavian Journal of Disability Research*, 23(1), 317-327.
- Social- og Boligministeriet (n.d.). *Magtanvendelse*: <https://www.sm.dk/arbejdsomraader/handicap/dag-og-botilbud-til-voksne/magtanvendelse>.
- Social- og Boligministeriet (2024). *Ændring af reglerne om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten over for voksne i serviceloven pr. 1. juli 2024*: <https://www.sm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/jun/aendring-af-reglerne-om-magtanvendelse-og-andre-indgreb-i-selvbestemmelsesretten-overfor-voksne-i-serviceloven-pr-1-juli-2024>.
- Socialstyrelsen (n.d.). *Prøvehandling som metode til at udvikle praksis*. Odense: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen. (2018). *Om metoden KRAP: Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik til voksne med udviklingshæmning på længerevarende botilbud*. Odense: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2021a). *Tilbudsinhentning – opgavebeskrivelse. Forebyggelse af vold på botilbud*. Odense: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2021b). *Omkostningsvurdering af sociale indsatser: Vejledning til omkostningsvurdering samt til Socialstyrelsens omkostningsmodel*. Odense: Socialstyrelsen.

Sopra (2024a). *Gode råd til samtaler, samspil og samarbejde: Metodehåndbog til LA2 og LA2u Hæfte 5*. København: Sopra.

Sopra (2024b). *Principper for implementering af LA2 i jeres organisation*. Upubliceret. København: Sopra.

Sundhedsstyrelsen (n.d.). *Guide til trivselsindekset: WHO-5*. København: Sundhedsstyrelsen.

Thurmond, V.A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253-258.

Tilbudsportalen (2020). *Vejledning: Årsrapporter på Tilbudsportalen. Version 2.1*. København: Social-, Bolig- og Ældreministeriet.

Uhrskov, T. & Naver, K. (2017). *LA2: Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme af trivsel på botilbud*. København: Sopra & Socialstyrelsen.

# Bilag 1 Survey-spørgsmål om arbejdsmiljø (DPQ)

Bilagstabel 1.1 Spørgsmål, der indgår i de forskellige psykosociale skalaer

Dimension	Spørgsmål
Indflydelse i arbejdet	Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?
	Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?
	Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?
Udviklingsmuligheder i arbejdet	Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine kompetencer?
	Har du meget varierede arbejdsopgaver?
	Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde?
Rolleklarhed	Er der klare mål for dit eget arbejde?
	Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?
	Ved du, hvornår du har udført dit arbejde godt?
Rollekonflikter	Skal du gøre ting i dit arbejde, som du føler, burde gøres anderledes?
	Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?
	Indeholder dit arbejde opgaver, der er i modstrid med dine personlige værdier?
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver	Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan udføre arbejdet tilfredsstillende?
	Er der nok medarbejdere på arbejde til, at du kan udføre dit arbejde tilfredsstillende?
	Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med?
Arbejdsomængde	Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?
	Hvor ofte får du uventede arbejdsopgaver, der sætter dig under tidspres?
	Kommer du bagud med dit arbejde?
Følelsesmæssige krav i arbejdet	Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt krævende situationer?
	Har du i dit arbejde kontakt til personer, der er modvillige eller aggressive over for dig?
	Har du i forbindelse med dit arbejde relationer, der er følelsesmæssigt vanskelige at håndtere?
Mening i arbejdet	Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?
	Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?
	Synes du, at dine arbejdsopgaver er interessante og inspirerende?
Engagement i arbejdspladsen	Vil du anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?
	Fortæller du dine venner, at din arbejdsplads er et godt sted at arbejde?
	Er du stolt over at arbejde på din arbejdsplads?
Samarbejde med kolleger	Er der en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kolleger?
	Er du og dine kolleger enige om, hvad der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?

Dimension	Spørgsmål
	Er du og dine kolleger gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?
Tillid til kolleger	Holder du og dine kolleger hinanden underrettede om ting, der er vigtige, for at I kan udføre arbejdet godt?
	Har du tillid til dine kollegers evne til at gøre arbejdet godt?
	Kan du give udtryk for dine meninger og følelser over for dine nærmeste kolleger?
Relation til nærmeste leder	Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?
	Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?
Konflikt mellem arbejde og privatliv	Tager dit arbejde så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?
Stress	Hvor ofte har du følt dig stresset inden for de sidste to uger?
Generel jobtilfredshed	Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Kilde: Spørgsmål om arbejdsmiljø. Spørgsmålene er en forkortet udgave af skemaet "Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen" (NFA, 2020).

**VIVÉ**