



Opfølgning af
"Projekt Kvalitetsstandarder"

December 2008

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og formål	3
1.1. Baggrund	3
1.2. Formål	3
2. Beskrivelse af undersøgelsens metoder	3
2.1. Indledende desk research	4
2.2. Forundersøgelse	4
2.3. Telefoninterviews	4
2.4. Uddybende interviews	5
2.5. Datagrundlaget	5
3. Analyse	6
3.1 Status	6
3.2 Kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarder	8
3.2.1. Kvalitetsstandardernes betydning	8
3.2.2. Effekt af Kvalitetsstandarderne	11
3.2.3. Styrker og svagheder ved Kvalitetsstandarderne	13
3.2.4. Brugen af Kvalitetsstandarder	14
3.2.5. Kvalitetsstandardernes konkretiseringsgrad	15
3.2.6. Politikerne og Kvalitetsstandarderne	16
3.2.7. Udførende medarbejdere og Kvalitetsstandarderne	18
3.2.8. Private leverandører og Kvalitetsstandarderne	19
3.2.9. Borgerne og Kvalitetsstandarderne	20
3.2.10. Revision af Kvalitetsstandarderne	20
3.3. Redskaber der benyttes i brugen af Kvalitetsstandarder	21
3.3.1. Formidling af Servicestyrelsens redskaber	22
3.3.2. Årets gang	22
3.3.3. Servicestyrelsens redskabskasse	23
3.3.4. Andre redskaber	25
3.3.5. Ressourcer	25
4. Udfordringer og fremadrettede tiltag	26
4.1. Redskab til politisk prioritering	26
4.2. Kvalitetsstandarder som dagligt styrings- og arbejdsredskab	27
4.3. Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne på politisk niveau	28
4.4. Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne i det udførende niveau	29
4.5. Øget involvering af borgere i arbejdet med Kvalitetsstandarder	29
4.6. Videndeling vedrørende arbejdet med Kvalitetsstandarder	30

4.7. IT-understøttelse.....	30
5. Sammenfatning.....	30
5.1. Status	30
5.2. Kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarderne	30
5.3. Redskaber der benyttes i brugen af Kvalitetsstandarderne.....	31
5.4. Udfordringer og fremadrettet tiltag	32

1. Baggrund og formål

1.1. Baggrund

Servicestyrelsen iværksatte i 2002 Projekt Kvalitetsstandarder i samarbejde med 10 nordjyske kommuner. Projektet havde til formål at udvikle en generel model til anvendelse, revision og forankring af Kvalitetsstandarder efter servicelovens §§ 83 og 86 (personlig og praktisk hjælp samt kommunal genoptræning og vedligeholdelsestræning) for at styrke landets kommunale myndigheder i anvendelsen af Kvalitetsstandarder.

Under Projekt Kvalitetsstandarder blev der udviklet en række vejledninger og redskaber, der i dag er samlet under www.servicestyrelsen.dk/kvalitetsstandarder som en vidensbase, hvor danske kommuner, forvaltninger, politikere og øvrige medarbejdere kan hente inspiration til arbejdet med at udvikle Kvalitetsstandarder på ældreområdet.

Servicestyrelsen har i 2008 ønsket at følge op på Projekt Kvalitetsstandarder og engageret Reflektor/Inventum til at forestå denne opfølgning.

1.2. Formål

Formålet med undersøgelsen af Projekt Kvalitetsstandarder er:

- At give et samlet billede af effekten af Projekt Kvalitetsstandarder og den betydning projektet har haft i forhold til implementeringen af Kvalitetsstandarder i kommunerne
- At tilvejebringe viden om, hvilke fremadrettede aktiviteter der kan være relevante for at styrke kommunernes arbejde med Kvalitetsstandarder.

Servicestyrelsen ønsker at evaluere Projekt Kvalitetsstandarder med særlig fokus på at vurdere relevans og anvendelighed af model og materialer:

- Har projektet skabt basis for helhed og sammenhæng i indsatsen på ældreområdet?
- Hvorledes er arbejdet med Kvalitetsstandarder forankret og formidlet i kommunerne (fra politisk niveau og ud til borgerne)?
- Hvilke fremtidige ønsker har kommunerne, som skal sikre en fortsat fremtidssikret kvalitet på ældreområdet?

2. Beskrivelse af undersøgelsens metoder

Undersøgelsens metodevalg er tilpasset den tidsplan, som Servicestyrelsen overordnet har fastlagt for opgaven (juli – oktober 2008) og de ressourcer, der har været afsat. Der er i undersøgelsen anvendt et kombinationsdesign, hvor kvalitativ metode er anvendt for at sikre en faglig substans, og kvantitativ metode er anvendt for at sikre et generelt overblik. Herudover er anvendt en særlig Success Case metode for at sikre et nuanceret grundlag for eventuelle fremadrettede aktiviteter.

2.1. Indledende desk research

Som supplement til Reflektor/Inventums eksisterende kendskab til Kvalitetsstandarder og som et element i forundersøgelsen er der indhentet og gennemgået Kvalitetsstandarder fra 4 kommuner (en stor, to mellemstore, samt en mindre kommune).

2.2. Forundersøgelse

For at styrke grundlaget for udformningen af en interviewguide er der gennemført fem personlige interviews i tre kommuner. Kommunerne er udvalgt således, at de repræsenterer forskellig størrelse, geografisk placering og land/by. I den mindste kommune blev chefen for sundheds- og ældreafdelingen interviewet, i den større landkommune blev cheferne for henholdsvis myndighedsenheden og udførerenheden interviewet, mens det i den store bykommune var en tovholder for Kvalitetsstandarder i myndighedsenheden samt chefen for udførerenheden, som blev interviewet.

Disse interviews havde et eksplorativt sigte i forhold til at afdække, hvordan arbejdet med Kvalitetsstandarderne foregår i kommunerne, samt hvordan Servicestyrelsens redskaber eventuelt anvendes og indgår heri. Interviewene er således blevet brugt til dels at relevans- og kvalitetssikre de temaer, som tilbudsgiver på forhånd har identificeret som relevante, dels at tilsikre at andre relevante temaer blev inddraget.

Resultaterne af denne forundersøgelse har således udgjort et væsentligt grundlag for indholdet i det spørgeskema, som blev anvendt til de telefoniske interviews.

2.3. Telefoninterviews

Interviewguide

På baggrund af Reflektor/Inventums kendskab til området, Servicestyrelsens ønsker, ovenstående desk research og forundersøgelse er der udformet en interviewguide til brug i den telefoniske interviewundersøgelse.

Interviewguiden består både af lukkede og åbne spørgsmål. De lukkede spørgsmål genererer kvantitative data, som benyttes til at belyse for det første, om kommunerne bruger Kvalitetsstandarder for §§ 83 og 86, for det andet kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarderne og for det tredje, hvilke redskaber kommunerne benytter i arbejdet med Kvalitetsstandarderne.

De åbne spørgsmål giver respondenterne mulighed for at uddybe de svar, de har givet i de lukkede spørgsmål. Herved sikres det, at eventuelle særlige eller nye forhold indfanges.

Tillige er der en række åbne spørgsmål til sidst i spørgeskemaet, hvor respondenterne kan udtrykke deres holdninger i forhold til fremtidige behov, udfordringer og udviklingsmuligheder for Kvalitetsstandarderne på ældreområdet.

Interviewguiden blev tilsendt tre kommuner med henblik på at kvalitetssikre spørgsmålene, inden vi gennemførte interviewrunden.

Population

Som kilde til belysning af undersøgelsens spørgsmål er valgt administrative og udførende nøglepersoner i landets 98 kommuner. Der er således gennemført en telefonisk interviewundersøgelse blandt alle landets 98 kommuner, dvs. en totalundersøgelse.

Målet har været at interviewe to nøglepersoner fra hver kommune, henholdsvis en repræsentant for myndighedsenheden i kommunen og en repræsentant for udførerenheden i kommunen. Repræsentanten for myndigheden har typisk været en chef for visitationsenheden, mens repræsentanten for udførersiden har været en ældrechef.

2.4. Uddybende interviews

På baggrund af den telefoniske interviewrunde er der gennemført 9 kvalitative interviews efter Success Case metoden. Interview efter Success Case metoden sigter primært på at belyse baggrunden for, at nogle har større succes med en given aktivitet eller tiltag, og sekundært hvorfor andre ikke har dette i samme grad.

Ud fra totalundersøgelsen er der identificeret og udvalgt 5 cases (kommuner), der hører til den gruppe af kommuner, som giver udtryk for, at Kvalitetsstandarderne har stor betydning for kommunens politiske, administrative og udførende funktioner, og som samtidig har anvendt redskaberne i Servicestyrelsens redskabskasse. Tilsvarende er der identificeret og udvalgt 4 kommuner, hvor Kvalitetsstandarderne ikke spiller så betydelig en rolle, og hvor redskaberne ikke anvendes.

Antallet af kommuner i de to grupper, er valgt ud fra teorien om et mætningspunkt. Det vil sige, at der gennemføres interview, indtil det vurderes, at et ekstra interview ikke vil frembringe yderligere informationer i forhold til baggrunden for den større/mindre succes.

I interviewene er der særligt fokus på repræsentanter fra visitationssiden, da disse på baggrund af totalundersøgelsen vurderes at være dem, der har størst kendskab til, hvorledes Kvalitetsstandarderne og redskaberne anvendes i praksis.

Fokus i de uddybende interviews er på at belyse årsager til forskellene i brugen af Kvalitetsstandarderne og af Servicestyrelsens redskaber. Sammen med totalundersøgelsens resultater vil resultaterne fra Success Case interviewene gøre det muligt at komme med forslag til eventuelle fremadrettede tiltag.

2.5. Datagrundlaget

Datagrundlaget for analysen er telefoninterviewene (totalundersøgelsen), de uddybende interviews efter Success Case metoden og relevant baggrundsdata - kommunestørrelse og beliggenhed. De relevante baggrundsdata gør det muligt at spore eventuelle mønstre i forskelle i anvendelsen af vejledninger og redskaber og hermed opnå et bredere grundlag for iværksættelse af fremadrettede tiltag.

3. Analyse

Analysen består af fire dele. Første del handler om, i hvor høj grad kommunerne bruger Kvalitetsstandarder for §§ 83 og 86, og hvor stor en andel af ydelserne der leveres af private leverandører. Anden del har fokus på kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarderne. Tredje del omhandler, hvilke redskaber kommunerne benytter i forbindelse med anvendelsen af Kvalitetsstandarder. I fjerde og sidste del fokuseres der på, hvilke udfordringer og udviklingsmuligheder der er for Kvalitetsstandarderne. Til sidst følger en sammenfatning af resultaterne.

3.1 Status

Population

Samtlige danske kommuner har deltaget i undersøgelsen med minimum én respondent. I alt har 175 respondenter deltaget i undersøgelsen ud af 196¹ mulige. Det vil sige, at undersøgelsen har opnået en svarprocent på ca. 90 %, hvilket må betegnes som meget tilfredsstillende og som et godt datagrundlag.

Ud af de 21 respondenter, der af forskellige årsager ikke har kunnet deltage, er der ikke en statistisk signifikant overvægt af hverken ældrechefer eller kommunernes ansvarlige for visitation. Dermed er fordelingen mellem respondenter, der er henholdsvis kommunens ældrechef eller kommunens ansvarlige for visitation, tilfredsstillende. 48 % af respondenterne er ældrechefer² og 52 % er kommunens ansvarlige for visitation³.

Private leverandører

I 93 % af kommunerne er der private leverandører inden for Kvalitetsstandardernes ydelser, mens der i de resterende 7 % udelukkende er offentlige leverandører. Figur 3.1.1. viser, hvor stor en andel af ydelserne der leveres af private leverandører indenfor de kommuner, der benytter sig deraf.

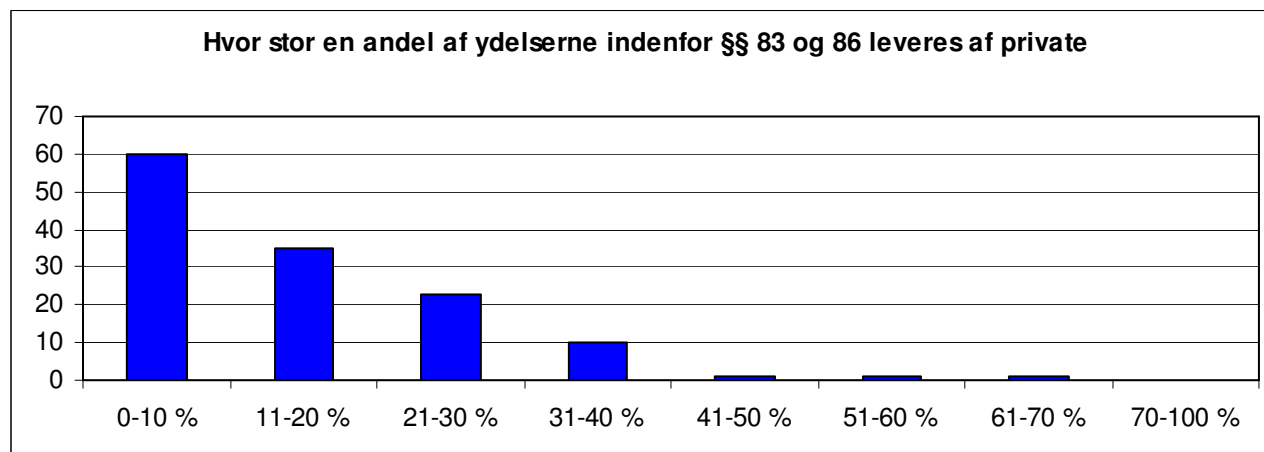
Det fremgår af figuren, at i langt størstedelen af kommunerne med private leverandører benyttes de offentlige leverandører stadig i væsentlig højere grad. Næsten halvdelen (60 ud af 131) af respondenterne angiver, at de private leverandører leverer 0-10 % af ydelserne inden for §§ 83 og 86 i deres kommune, mens kun tre respondenter angiver et procenttal på over 40.

¹ Totalpopulation (to respondenter fra hver af landets 98 kommuner) = 196.

² Nogle af de respondenter, der er kategoriseret som ældrechefer, har en anden stillingsbetegnelse, men har samme jobfunktion som en ældrechef. I rapporten vil disse i statistiske sammenhænge blive betegnet som ældrechefer.

³ De respondenter, der er kategoriseret som ansvarlige for visitationen, vil i statistiske sammenhænge blive betegnet som visitatorer.

Figur 3.1.1.



Formulering af Kvalitetsstandarder

99 % af respondenterne har tilkendegivet, at de i deres kommune har formuleret Kvalitetsstandarder for § 83, mens 1 % er i tvivl. I forhold til § 86 forholder det sig lidt anderledes, idet 89 % har svaret ja til, at de i deres kommune har formuleret Kvalitetsstandarder. 3 % har svaret nej, 4 % har svaret, at de i deres kommune er i gang hermed, og 4 % har svaret "ved ikke".

I forhold til figur 3.1.2 er respondenterne blevet spurgt i et åbent spørgsmål, hvem der har formuleret Kvalitetsstandarderne i deres kommune. Der er på baggrund af respondenternes svar lavet 10 kategorier, som samtlige af respondenternes svar kan placeres indenfor. Denne fremgangsmåde er valgt for ikke at miste nuancerne i respondenternes svar. Omvendt betyder denne fremgangsmåde, at der vil være forskel i, hvor specifikke respondenterne er i deres svar. Eksempelvis har nogle respondenter svaret, at Kvalitetsstandarderne er blevet formuleret i forvaltningen, imens andre har været mere specifikke og sagt i hvilken afdeling i forvaltningen.

Det procenttal, der står ved hver kategori i figuren, betyder, at personer fra denne kategori i x % af tilfældene enten alene eller i samarbejde med personer fra en eller flere af de andre kategorier har været med til at formulere Kvalitetsstandarderne. Når der er angivet 52 % ved myndigheds-/visitationsafdelingen⁴, betyder det dermed, at personer herfra i 52 % af tilfældene har været med til at formulere Kvalitetsstandarderne.

Figur 3.1.2. viser, at Kvalitetsstandarderne i langt størstedelen af tilfældene bliver formuleret i forvaltningen⁵. I forvaltningen er det oftest myndigheds-/visitationsafdelingen, der alene eller i samarbejde med andre er med til at formulere

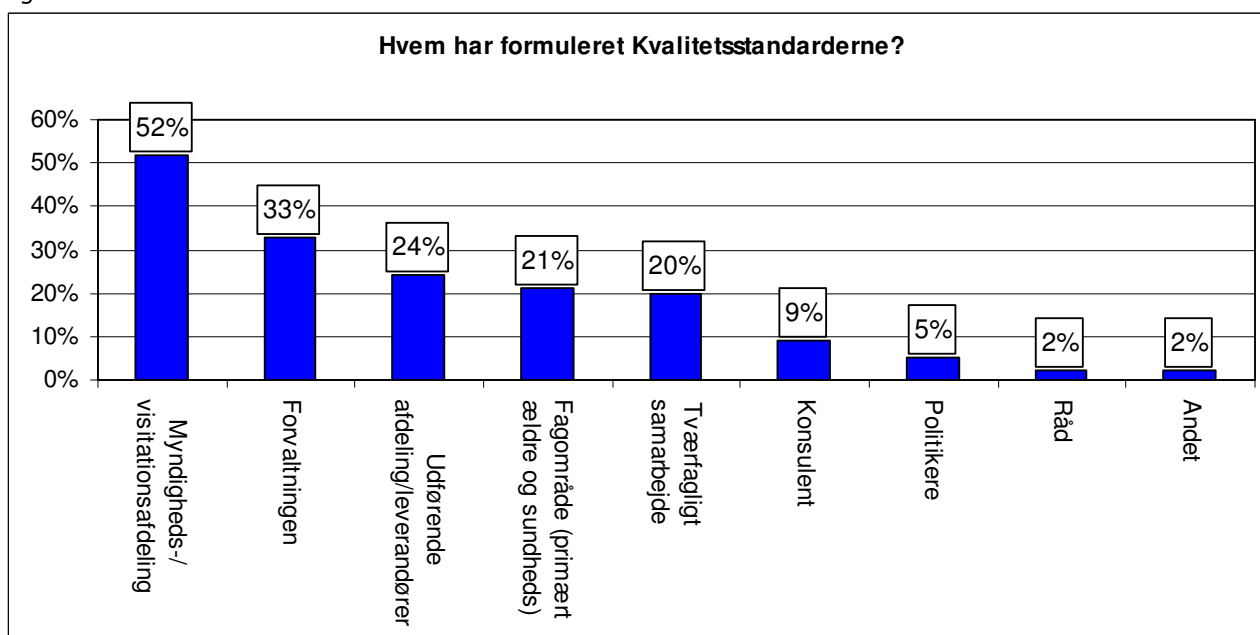
⁴ På grund af forskellige organisatoriske opbygninger i kommunerne, er det ikke muligt at dechifrere, hvad respondenterne har ment, når de har sagt "myndigheden". I nogle kommuner vil dette være lig med en selvstændig afdeling, i andre er visitationen en del af denne afdeling. For at sikre at data er valide, har vi derfor samlet myndighed og visitation i en kategori.

⁵ Begrebet forvaltningen dækker i denne forbindelse over kategorierne: Forvaltningen, myndigheds-/visitationsafdeling, udførende afdeling/leverandører, fagområde (primært ældre- og sundheds) og konsulent.

Kvalitetsstandarderne. Men også den udførende afdeling, fagområderne (primært ældre- og sundhedsområdet) og konsulenter indgår i forvaltningens arbejde med at formulere Kvalitetsstandarderne. Uden for forvaltningen indgår politikerne og forskellige råd i formuleringen af Kvalitetsstandarderne⁶.

I forhold til leverandørerne er det værd at bemærke, at de oftest kun har været involveret ved at komme med input.

Figur 3.1.2



Procenttallene summerer til over 100 %, da multiple svar forekommer.

3.2 Kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarder

3.2.1. Kvalitetsstandardernes betydning

Figur 3.2.1 viser, hvilken betydning respondenterne tillægger Kvalitetsstandarderne i deres kommune.

Figuren viser for det første, at det er meget få respondenter, der ikke har en holdning til betydningen af Kvalitetsstandarderne, da næsten ingen har svaret "ved ikke" til spørgsmålene. For det andet viser tabellen, at respondenterne er mere positive end negative over for Kvalitetsstandardernes betydning. I samtlige spørgsmål er der en klar overvægt af respondenter, der mener, at Kvalitetsstandarderne har en stor eller meget stor betydning.

⁶ Det tværfaglige samarbejde kan hverken kategoriseres som indenfor eller udenfor forvaltningen, da det både kan foregå internt i forvaltningen, men også kan inkludere personer udenfor forvaltningen såsom politikere og rådsmedlemmer.

Især to områder skiller sig positivt ud⁷:

- "Mere ensartet grundlag for ydelser på tværs af institutioner, leverandører mv. i kommunen (fælles afsæt)" (87 %).
- "Lige vilkår og muligheder for borgerne, højere grad af retssikkerhed for borgerne" (86 %).

Samtidig er der andre områder, hvor Kvalitetsstandarderne også tillægges stor betydning af respondenterne. Det drejer sig om:

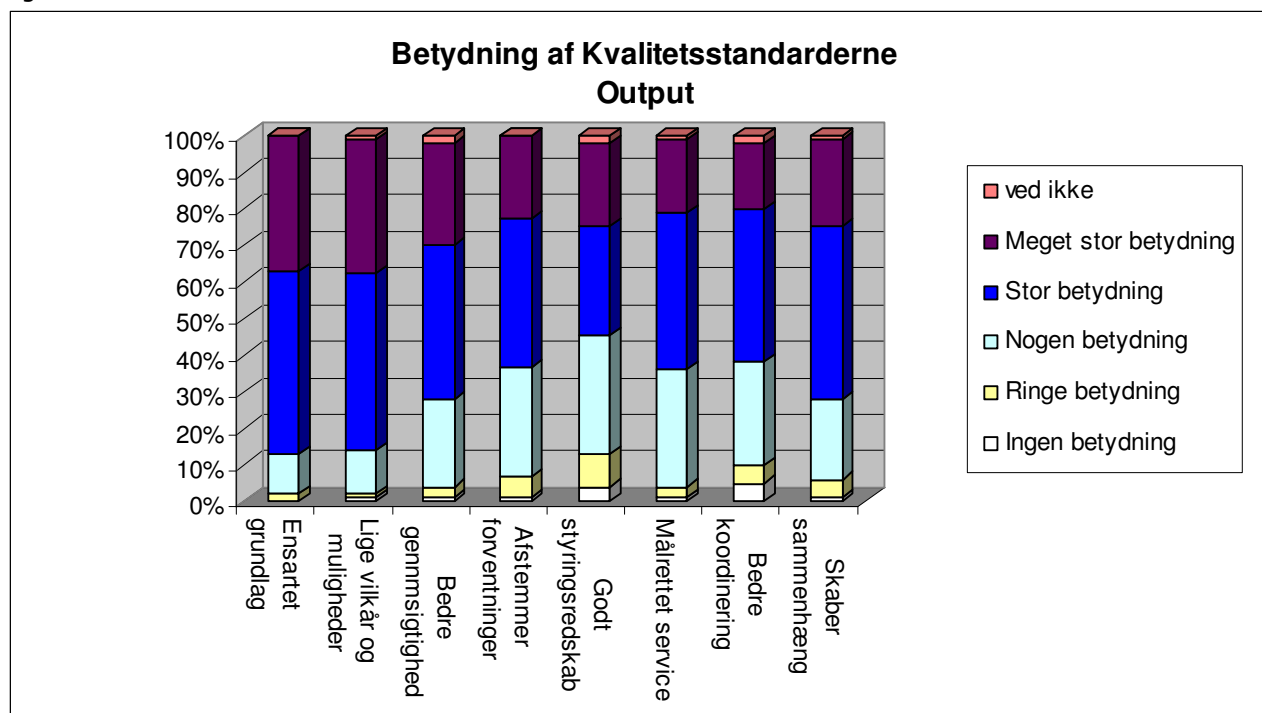
- "Skaber sammenhæng mellem, hvad kommunen siger, og hvad den gør" (72 %).
- "Bedre transparens/gennemsigtighed – gør at borgerne ved, hvad de har krav på" (70 %).
- "Godt redskab til at afstemme forventninger mellem borgeren og kommunen" (64 %).
- "Mere målrettet service" (63 %).
- "Bedre koordinering mellem bestiller og udfører" (60 %).

Respondenterne tillægger Kvalitetsstandarderne mindst betydning i forhold til:

- "Godt styringsredskab - fx ved økonomiske prioriteringer" (53 %).

Selvom sidstnævnte er det udsagn, hvori Kvalitetsstandarderne tillægges mindst betydning, er det en begrænset del (13 %) af respondenterne, der mener, at Kvalitetsstandarderne på dette område har ringe eller ingen betydning.

Figur 3.2.1



⁷ I parentes er angivet, hvor stor en andel af respondenterne der har svaret, at Kvalitetsstandarderne på dette område har en stor eller meget stor betydning.

Ældrechefer og visitatorer

Svarene viser, at visitatorerne og ældrecheferne generelt er meget enige om, hvilken betydning Kvalitetsstandarderne har i kommunerne. Alene på ét ud af de otte områder er der en nævneværdig forskel i visitatorernes og ældrechefernes vurderinger. Det drejer sig om, at der er en større andel af visitatorerne end ældrecheferne, der mener, at Kvalitetsstandarderne er et godt redskab til at afstemme forventninger mellem kommunen og borgeren.

Kommunestørrelse

Undersøgelsens resultater indikerer, at respondenter fra de største kommuner synes, at Kvalitetsstandarderne har en mindre betydning, end respondenter fra de resterende kommuner synes.

Kommunerne er blevet inddelt i henholdsvis små ø-kommuner med 0-15.000 indbyggere, små kommuner (eksklusiv små ø-kommuner) 10.000-45.000 indbyggere, mellemstore kommuner 45.001-90.000 indbyggere samt store kommuner med over 90.000 indbyggere. Respondenter fra kommuner med over 90.000 indbyggere tillagde samlet set Kvalitetsstandardernes mindre betydning end respondenter fra kommuner med under 90.000 indbyggere.

Geografisk placering

For at undersøge om der er forskel i respondenternes svar i forhold til, hvilken geografisk placering deres kommune har, er kommunerne blevet inddelt i fem grupper. Da det er en subjektiv vurdering, hvor grænsen mellem eksempelvis Sønderjylland og Midtjylland går, har Reflektor/Inventum vurderet, at det er hensigtsmæssig at følge den geografiske opdeling af kommuner, som er lavet i forbindelse med opdeling af landet i fem regioner. Kommunerne er derfor blevet inddelt i de fem områder Nordjylland, Midtjylland, Syddanmark, Sjælland og Hovedstaden.

Det varierer fra spørgsmål til spørgsmål, hvilket område der samlet set har henholdsvis de mest positive og de mest negative kommuner i forhold til Kvalitetsstandardernes betydning. Umiddelbart er der altså intet område, hvorfra kommunerne tillægger Kvalitetsstandarderne større eller mindre betydning, end de gør fra de andre områder. Studeres tallene lidt nøjere, er der dog nuanceforskelle.

Forskellene mellem områderne ses, når man sammenligner, hvor stor en procentdel af respondenterne, der fra hvert område, har svaret, at Kvalitetsstandarderne har en stor/meget stor betydning med, hvor mange der har svaret, at Kvalitetsstandarderne har ingen/ringe betydning.

Respondenter fra kommunerne i Nordjylland og kommunerne i Hovedstadsområdet er dem, der vurderer, at Kvalitetsstandarderne har haft mindst betydning for kommunerne. Respondenter fra kommunerne i Syddanmark og kommunerne i Midtjylland er væsentlig mere positive, mens respondenter fra kommunerne fra Sjælland er dem, der tillægger Kvalitetsstandarderne størst betydning.

Andre faktorer

Hos kommuner, hvor Kvalitetsstandarderne tillægges stor betydning, tyder Succes Case interviewene på, at to forhold spiller en særlig vigtig rolle herfor:

1. Tankegangen, som ligger bag Kvalitetsstandarderne, ikke er ny for kommunen. Det kan eksempelvis forholde sig således, at kommunen har været på forkant med BUM-modellen (Bestiller/udførermodel) eller allerede har arbejdet med at skabe et fælles niveau for kommunens ydelser. I sådanne tilfælde kan Kvalitetsstandarderne anvendes proaktivt.
2. Kvalitetsstandarderne har matchet aktuelle oplevede politiske og/eller administrative behov hos kommunerne. Det kan fx være behovet for et ensartet serviceniveau i forbindelse med sammenlægningen af flere kommuner, hvor arbejde med Kvalitetsstandarder er brugt aktivt, eller kommuner som har ønsket et redskab i forbindelse med regulering af serviceniveauet.

Blandt kommuner, som ikke tillægger Kvalitetsstandarderne så stor betydning, er det et fællestræk, at Kvalitetsstandarderne er forholdsvist bredt formuleret. Det vil sige, at de er formuleret upræcist, og med bløde og elastiske vendinger, der mere kan betegnes som et visionsgrundlag.

3.2.2. Effekt af Kvalitetsstandarderne

Overordnet er langt størstedelen af respondenterne enige om, at Kvalitetsstandarderne har deres berettigelse. Hele 91 % af respondenterne mener, at dette i høj eller i meget høj grad er tilfældet.

På fem ud af de seks indikatorer, der er opstillet for Kvalitetsstandardernes effekt, er der også langt flere respondenter, der vurderer, at Kvalitetsstandarderne i høj eller meget høj grad har en effekt, end der er respondenter, der mener, at de kun i ringe grad eller slet ikke har en effekt. Herunder er en liste med de fem indikatorer⁸:

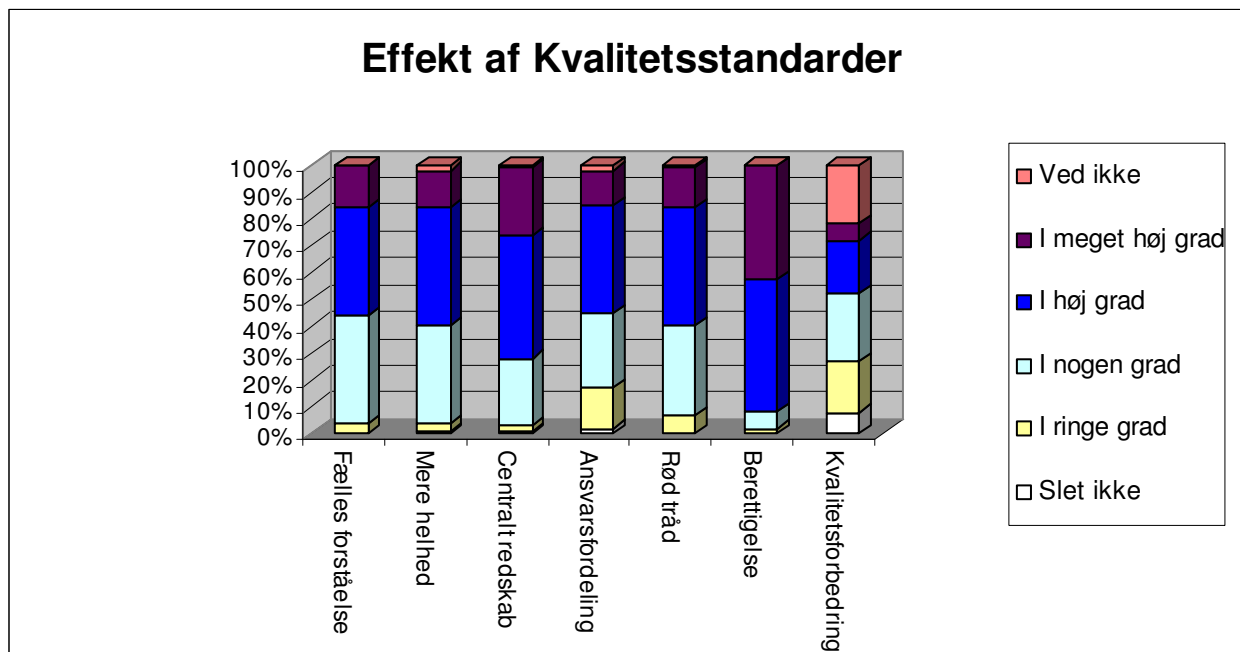
1. Kvalitetsstandarderne er et centralt redskab til at udvikle, styre og formidle serviceniveauet (71 %).
2. Kvalitetsstandarderne bidrager til en "rød tråd" fra politikere til borgere (mellem hvad politikerne bestemmer til det, borgerne får) (59 %).
3. Kvalitetsstandarderne har skabt mere helhed og sammenhæng i indsatsen på ældreområdet. (58 %).
4. Kvalitetsstanderne giver en fælles forståelse hos politikere, forvaltning og borgere af, hvad serviceniveauet er (56 %).
5. Kvalitetsstandarderne bidrager til klarere ansvarsfordeling i praksis mellem kommunalbestyrelse, forvaltning og leverandør (53 %).

Det er vigtigt at understrege, at en fordeling, hvor lidt over 50 % mener, at Kvalitetsstandarderne i høj eller meget høj grad har en effekt, er en væsentlig overvægt i forhold til de, der i ringe eller mindre grad mener, at de har effekt, idet 25-40 % placerer sig i den neutrale kategori "i nogen grad".

⁸ I parentes findes procenttallet for, hvor mange respondenter, der vurderer, at Kvalitetsstandarderne i høj eller meget høj grad har en effekt for denne indikator

Det eneste udsagn, hvor der ikke findes en overvægt af positive vurderinger af Kvalitetsstandardernes effekt, er: "Der er sket en dokumenterbar kvalitetsforbedring af servicen som følge af eksistensen af Kvalitetsstandarder". Her er der ca. lige mange respondenter, der er positive som negative.

Figur 3.2.6.



Ældrechefer og visitatorer

Generelt er der en tendens til, at visitatorerne vurderer, at Kvalitetsstandarderne har haft en større betydning, end ældrecheferne synes, de har haft. Tendensen er dog ikke større end, at visitatorerne og ældrecheferne overordnet må betegnes som værende enige om Kvalitetsstandardernes effekt i kommunerne.

Kommunestørrelse

Ligesom med vurderingen af Kvalitetsstandardernes betydning er de store kommuner (over 90.000 indbyggere) mindre positive i deres vurdering af Kvalitetsstandardernes effekt end resten af kommunerne. De mellemstore kommuner er mere positive og de små kommuner/små ø-kommuner de mest positive. Der ser altså ud til at være en direkte sammenhæng mellem indbyggertal i kommunen og kommunens vurdering af Kvalitetsstandardernes effekt, så jo flere indbyggere der er i kommunen, desto mindre effekt vurderes Kvalitetsstandarderne at have.

Geografisk placering

Respondenter fra kommunerne i Hovedstadsområdet er samlet set klart dem, der vurderer, at Kvalitetsstandarderne har haft den mindste effekt for deres kommune. I de resterende fire områder er kommunerne alle væsentlig mere positive i deres vurdering.

3.2.3. Styrker og svagheder ved Kvalitetsstandarderne

Styrker

Respondenterne er blevet bedt om at kommentere på, om de mener, at der er andre styrker ved Kvalitetsstandarderne end dem, vi allerede har været inde på i spørgeskemaet via spørgsmålene vedrørende output og outcome.

Der kan identificeres tre mønstre i besvarelserne:

1. Kvalitetsstandarderne er et godt prioriteringsredskab. En respondent har fx svaret *"fantastisk prioriteringsredskab - de er nedskrevet, hvilket gør, at de rent indholdsmæssigt har formuleret de enkle ydelser. Derfor kan man se, hvad en ændring i en ydelse vil betyde for hele området. Det er nemt for politikerne at finde et område at spare på, fordi de med det samme kan se effekten. Der er en høj grad af synliggørelse af effekten omkring besparelser og omprioriteringer"*.
2. Kvalitetsstandarderne giver ensartethed i ydelserne, idet de er et godt pejlemærke for visitatorerne. En respondent har svaret følgende: *"ensartethed - før gik det mere ud på, hvem der havde ondt af hvem - nu er der en god 'krog' at hænge sine argumenter op på"*.
3. Kvalitetsstandarderne synliggør indsatsen og omfanget over for både medarbejderne og borgerne. I forhold til borgerne har en respondent svaret: *"Mere synligt for borgeren, hvad de har krav på"*.

Svagheder:

I forhold til evt. svagheder ved Kvalitetsstandarderne er der følgende tre mønstre i besvarelserne:

1. Manglende transparens både i henhold til medarbejdere i yderste led og borgerne. En respondent har eksempelvis svaret: *"Vi har en beskrivelse i et ydelseskatalog, der uddyber disse standarder. Standarderne i sig selv kan tolkes og vrides, så de passer ind i alle situationer. En borger tænker måske 'hvad betyder det?' - for dem er det ikke altid entydigt"*.
2. Kvalitetsstandarderne er for konkrete. En respondent mener bl.a.: *"Kvalitetsstandarderne bliver for firkantede, så de bliver en hæmsko for de udførende medarbejdere. Den enkelte skal stadig selv være i stand til at tage et ansvar i den enkelte situation"*.
3. Kvalitetsstandarderne er for ukonkrete. En respondent har uddybet: *"Som de (Kvalitetsstandarderne) kendes i dag, er der meget brede rammer. Ikke præcise nok. Giver for vid mulighed for fortolkning. Udøvelsen fra kommune til kommune er meget forskellig"*.

Det kan virke som et paradoks, at respondenterne både peger på, at Kvalitetsstandarderne er for konkrete, og at de er for ukonkrete. Dette findes der to forklaringer på. For det første er der fordele og ulemper både ved at have meget konkrete Kvalitetsstandarder og ved at have meget ukonkrete Kvalitetsstandarder, hvorfor det er naturligt, at respondenterne har divergerende synspunkter på dette område. Nogle respondenter betragter Kvalitetsstandarderne i deres kommune som for konkrete, idet der efter deres mening fokuseres for meget på Kvalitetsstandarderne og for lidt på de individuelle vurderinger. De synes, at det skaber en for stor ensartethed på bekostning af fleksibiliteten i ydelserne til borgerne. Andre ser konkrete Kvalitetsstandarder som en styrke, idet kvaliteten til borgerne

ligger fast og ikke beror på den enkelte medarbejders skøn. Det gør, at medarbejderne ved, hvad de skal yde, og borgerne ved, hvad de får.

For det andet er det væsentligt at holde sig for øje, at respondenterne baserer deres opfattelse på forskellige baggrunde. Både den indledende gennemgang af et udvalg af Kvalitetsstandarder, de indledende interviews og Success Case interviewene indikerer, at der er stor forskel på dels den måde, hvorpå kommunerne har arbejdet med Kvalitetsstandarder, og dels i den konkrete udformning af Kvalitetsstandarder. Således er der i nogle kommuner formuleret meget konkrete Kvalitetsstandarder, hvor det fx er angivet, at en madordning inkluderer 1,5 dl. sovs pr. portion, mens Kvalitetsstandarderne i andre kommuner er formuleret så bredt, at de nærmest har karakter af et visionsgrundlag. Der er således stor forskel på respondenternes kontekst, når de skal vurdere, om Kvalitetsstandarderne er konkrete nok i deres kommune.

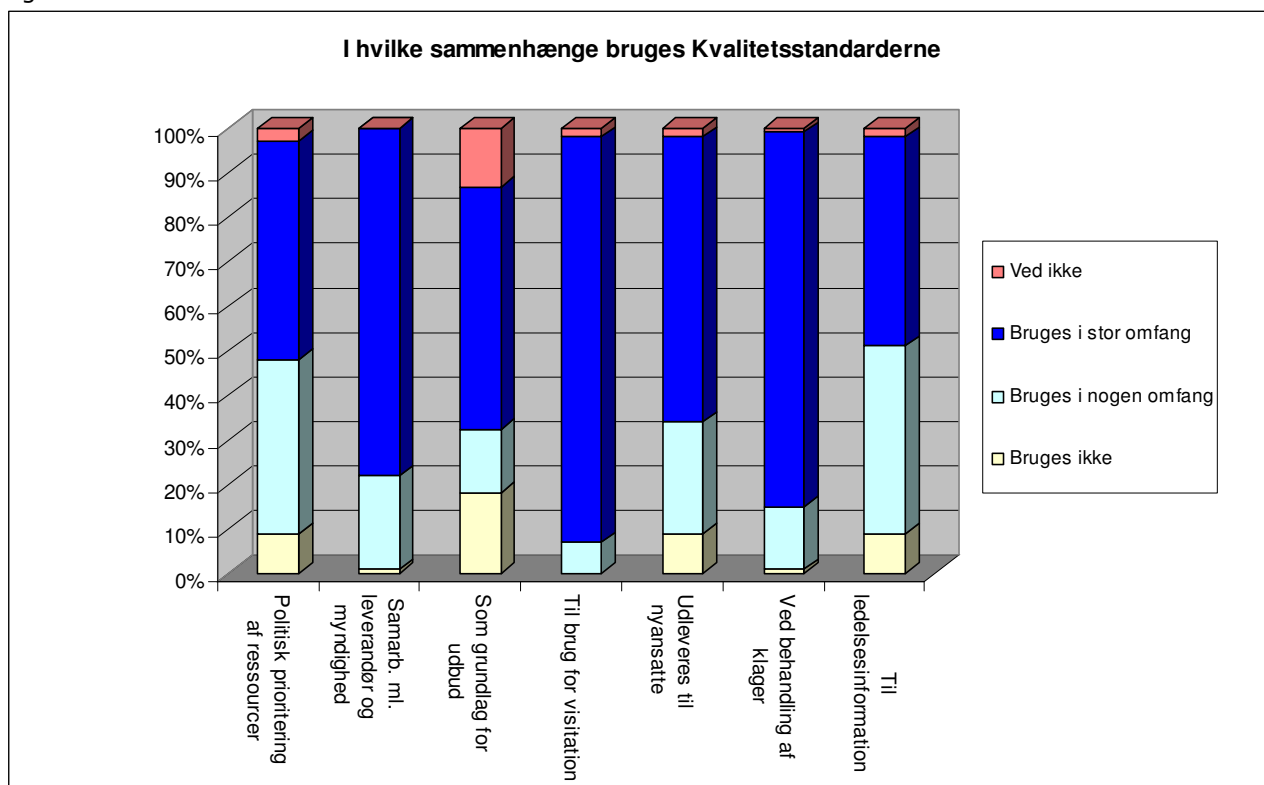
3.2.4. Brugen af Kvalitetsstandarder

Områder hvor Kvalitetsstandarderne benyttes

Figur 3.2.4. nedenfor viser, at Kvalitetsstandarderne bruges aktivt inden for mange områder i kommunerne. De tre mest benyttede områder er til brug for visitationen, ved behandling af klager og i samarbejde mellem myndighed og leverandør. Men også i forhold til de fire andre områder, som er oplistet i nedenstående figur, bruges Kvalitetsstandarderne aktivt i kommunerne. Det drejer sig om politisk prioritering af ressourcer, som grundlag for udbud, til ledelsesinformation, samt at de udleveres til nyansatte.

Udover disse områder har en række respondenter peget på, at Kvalitetsstandarderne også benyttes til løbende udvikling af kvaliteten af kommunens ydelser. Her tænkes der både på, om indsatsen fører til det ønskede resultat, og om der er sammenhæng mellem kvalitet og økonomi.

Figur 3.2.4.



Graden af ejerskab til Kvalitetsstandarderne

I kommuner hvor Kvalitetsstandarderne har stor betydning og bruges meget aktivt, indikerer Success Case interviewene, at ejerskab hos de involverede parter er en del af baggrunden herfor. Deltagelse og involvering af medarbejdere fra de udførende funktioner, visitationen, forvaltningen og det politiske niveau i arbejdet med at formulere og revidere Kvalitetsstandarderne, skaber en følelse af ejerskab for Kvalitetsstandarderne og herved en betydelig motivation for at bruge disse.

3.2.5. Kvalitetsstandardernes konkretiseringsgrad

Størstedelen af respondenterne i undersøgelsen synes, at Kvalitetsstandarderne i deres kommune er konkrete nok til at fungere som retningsgiver for tilrettelæggelse af servicen. Hele 75 % af respondenterne mener dette, men en del af disse mener samtidig, at Kvalitetsstandarderne også er for konkrete.

Som tidligere nævnt viser den indledende undersøgelse af et begrænset antal kommuners Kvalitetsstandarder samt forundersøgelsen og Success Case interviewene, at der er stor forskel på konkretiseringsgraden blandt kommunerne. Det vil sige, at respondenterne forholder sig til et uens grundlag. Dette betyder, at ovenstående resultat således ikke kan tolkes i retning af, hvilken konkretiseringsgrad der er den optimale, men kun til hvorvidt Kvalitetsstandarderne generelt er konkrete nok til at kunne fungere som retningsgiver for servicen i kommunerne. Det viser resultaterne, at de er.

Samtidig er det logisk, at konkretiseringsgraden har en tydelig indflydelse på, hvordan Kvalitetsstandarderne kan bruges. Det er derfor relevant at søge at få en forståelse for, hvad forklaringen kan være på forskellene i konkretiseringsgraden af Kvalitetsstandarderne i kommunerne. Forklaringen på forskellene har mange facetter og varierer mellem kommunerne. Det hænger blandt andet sammen med politiske præferencer, visitationspraksis, og hvilke redskaber eller systemer man i forvejen har på plads i kommunen:

- I nogle kommuner, hvor Kvalitetsstandarderne er bredt formulerede, er forklaringen, at det gør det nemmere for det politiske niveau at forholde sig mere overordnet til fx besparelser eller omprioriteringer. Det vil sige, at politikerne kan spare på ældreområdet, uden at skulle tage specifik stilling til, hvad det betyder for eksempelvis, hvor mange minutter, der er til at bade fru Jensen.
- Meget konkrete og detaljerede Kvalitetsstandarder gør det omvendt muligt direkte og specifikt at skabe forbindelse mellem politiske beslutninger, økonomiske prioriteringer og serviceniveauet.
- Et eksempel på forskellen i konkretiseringsgraden er, at der i forbindelse med visitation i nogle kommuner arbejdes med "pakker", således at der ikke visiteres til enkeltydelser, men derimod til en pakke, som tilpasses de konkrete behov. På den måde er visitation mindre konkret end i kommuner, hvor der visiteres direkte og meget specifikt til enkeltydelser med præcise angivelser af omfang mv.
- Endelig har det en betydning for konkretiseringsgraden, hvilke redskaber eller systemer kommunerne anvendte før implementeringen af Kvalitetsstandarderne. Redskaber som Fælles Sprog og servicedeclarationer rækker i en vis udstrækning ind over Kvalitetsstandardernes område, og derfor er Kvalitetsstandarderne i nogle kommuner blevet formuleret, så de passer hertil frem for som et selvstændigt redskab.

I de kommuner, hvor respondenterne ikke anser Kvalitetsstandarderne som konkrete nok, er den mest almindelige løsning, at de supplerer med et ydelseskatalog eller et andet redskab som eksempelvis Fælles sprog. Den næstmest brugte løsning består i en udvikling af Kvalitetsstandarderne, så de bliver mere tidssvarende i forhold til de udfordringer, den enkelte kommune står overfor inden for ældreområdet. Endelig er der kommuner, hvor løsningen på den lave konkretiseringsgrad er, at de udførende medarbejderes egne vurderinger og prioriteringer benyttes, når der skal leveres en ydelse til borgeren.

3.2.6. Politikerne og Kvalitetsstandarderne

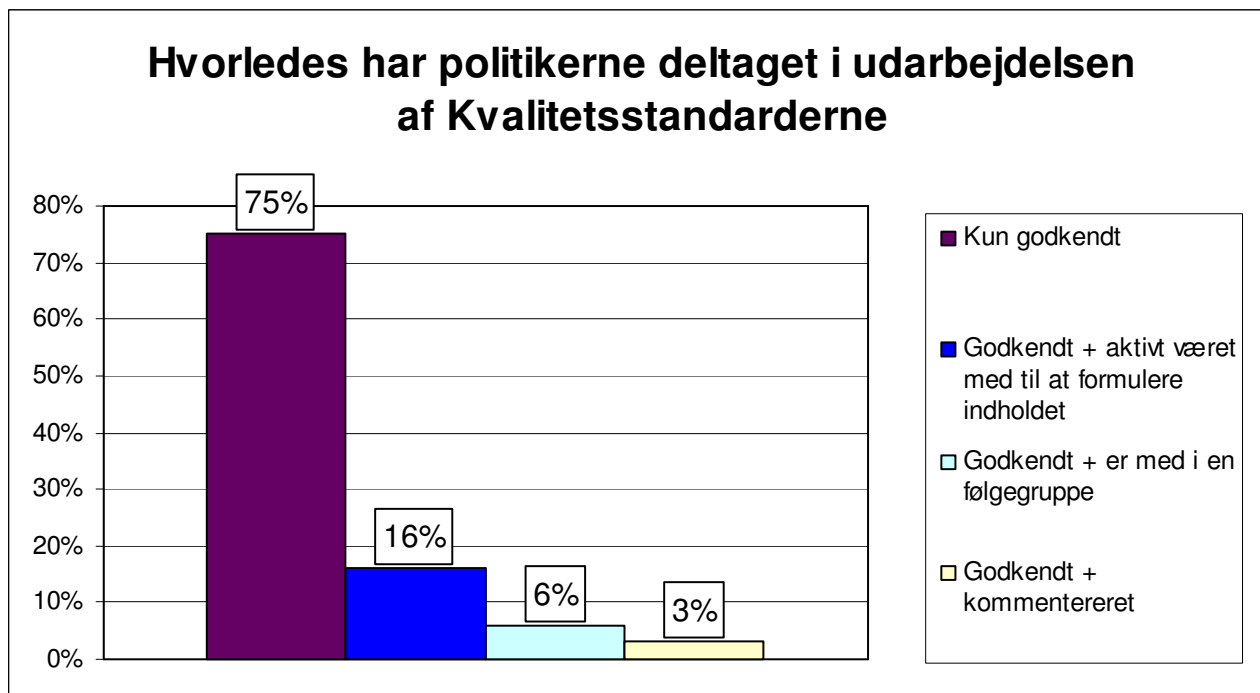
Formulering og revision af Kvalitetsstandarder

I "*Bekendtgørelse om kvalitetsstandarder og frit valg af leverandør af personlig og praktisk hjælp m.v. kapitel 1, § 1*" står der:

"Kommunalbestyrelsen skal mindst én gang årligt udarbejde en kvalitetsstandard for personlig og praktisk hjælp m.v. samt kommunal genoptræning og vedligeholdelses-træning efter lovens §§ 83 og 86".

Politikerne indgår primært i udarbejdelsen af Kvalitetsstandarder ved at godkende oplæg, andre har lavet. Det er tilfældet i omkring tre ud af fire kommuner. I 16 % af kommunerne har politikerne ligeledes været med til aktivt at formulere Kvalitetsstandarderne. I 6 % har politikerne været del af en følgegruppe, og i 3 % af kommunerne kommer de løbende med kommentarer til oplægget, jf. figur 3.2.6a.

Figur 3.2.6a.



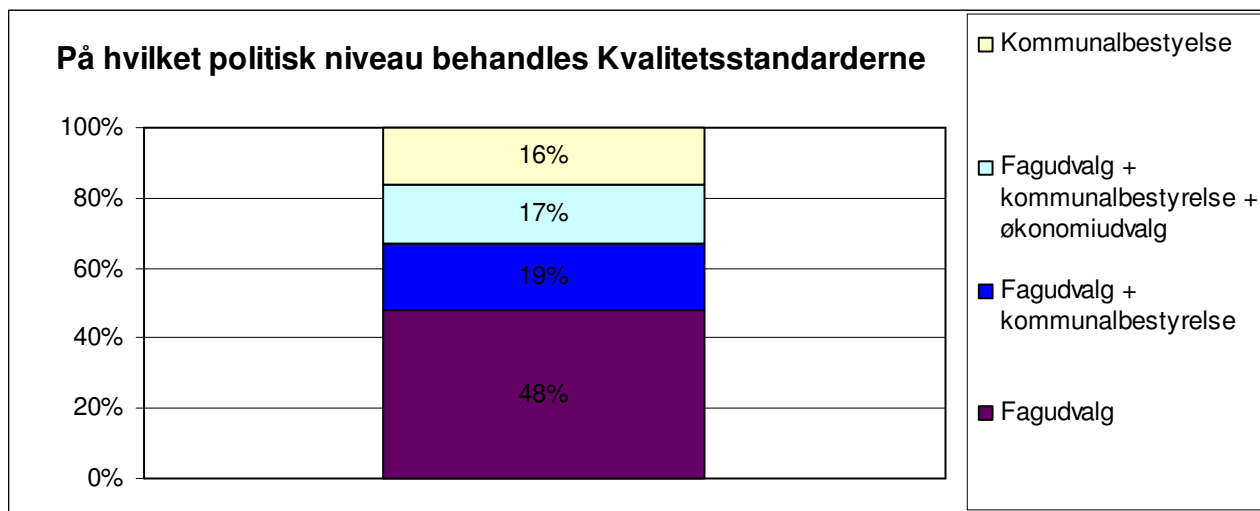
Det fremgår af Success Case interviewene, at det kan have en indirekte betydning, hvorledes Kvalitetsstandarderne behandles politisk. Kommuner, hvor Kvalitetsstandarderne har stor betydning, kendetegnes af, at ejerskabet for Kvalitetsstandarderne er stort og bredt funderet hos alle involverede, herunder politikerne. Og ejerskab opstår blandt andet ved deltagelse og involvering i arbejdet med Kvalitetsstandarderne.

Politiske niveau

Kommunerne lader oftest fagudvalgene om at behandle og godkende Kvalitetsstandarderne. Hele 84 % af respondenterne har svaret, at Kvalitetsstandarderne behandles i fagudvalg. Enten ved at de kun behandles i et fagudvalg, både fagudvalg og i kommunalbestyrelse, eller både fagudvalg, økonomiudvalg og kommunalbestyrelse.

I ca. halvdelen af kommunerne behandles Kvalitetsstandarderne i kommunalbestyrelsen. Enten udelukkende i kommunalbestyrelsen, i kommunalbestyrelse + fagudvalg eller i både kommunalbestyrelse, fagudvalg og økonomiudvalg jf. figur 3.2.6b.

Figur 3.2.6b.

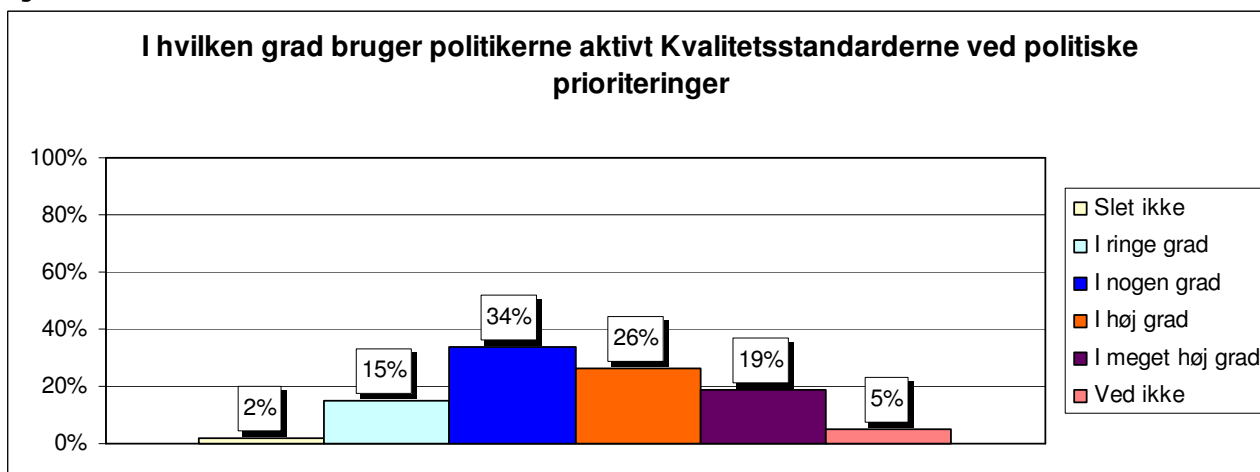


Brugen af Kvalitetsstandarder ved politiske prioriteringer

Figur 3.2.6c. viser, at politikerne i de fleste kommuner bruger Kvalitetsstandarderne aktivt ved politiske prioriteringer.

I næsten halvdelen af kommunerne bruges Kvalitetsstandarderne i høj eller meget høj grad af politikerne ved prioriteringer, i ca. en tredjedel af kommunerne benyttes Kvalitetsstandarderne i nogen grad, mens de i under en fjerdedel af kommunerne kun benyttes i ringe grad eller slet ikke, når det omhandler politiske prioriteringer.

Figur 3.2.6b.

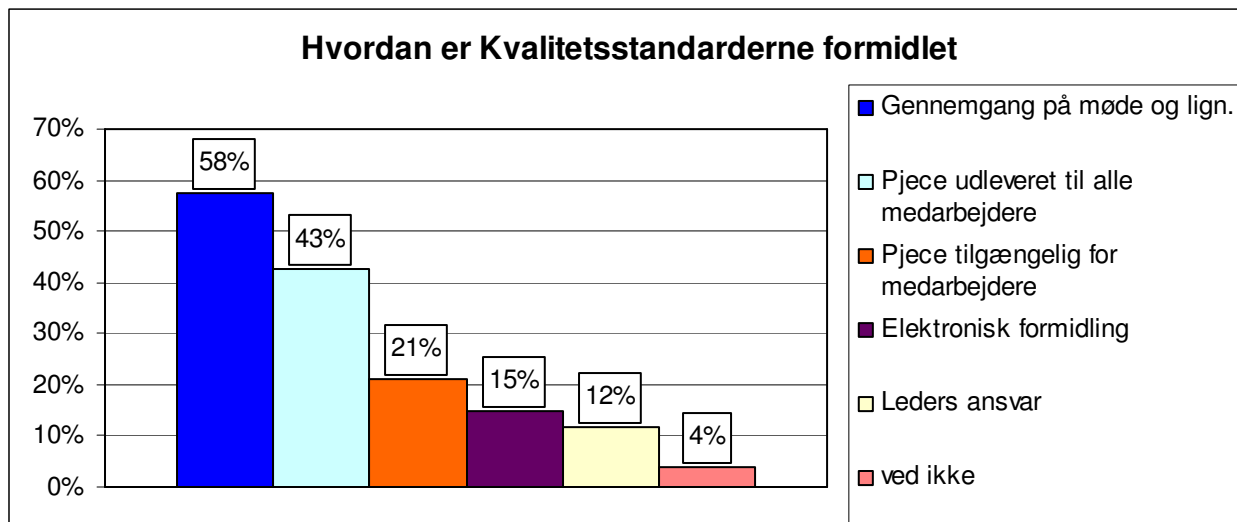


3.2.7. Udførende medarbejdere og Kvalitetsstandarderne

Sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere og lign. er i de fleste kommuner informerede om Kvalitetsstandarderne. 91 % af respondenterne har tilkendegivet, at Kvalitetsstandarderne er videreformidlet til de udførende medarbejdere i deres kommune. Kun 3 % af respondenterne mener ikke, at det er tilfældet, imens 6 % har svaret "ved ikke".

Figur 3.2.7. viser, hvordan Kvalitetsstandarderne er blevet formidlet til de udførende medarbejdere. Det mest almindelige er, at Kvalitetsstandarderne er blevet gennemgået på møder og lign., og/eller at en pjece er blevet udleveret til medarbejderne.

Figur 3.2.7.



Tallene summerer til over 100 %, da multiple svar er mulige

Omkring halvdelen af respondenterne er tilfredse med den form for formidling, der findes i deres kommune. Den anden halvdel af respondenterne peger på, at dét, der primært skal forbedres i deres kommune, er, at der skal være mere løbende opfølgning og en bedre dialog. To respondents svar symboliserer dette godt:

- "Løbende opfølgning er nødvendig. Det er et aktivt redskab, der skal bruges, tilrettes og ajourføres hele tiden."
- "Det eneste, der hjælper, er at indgå i en dialog og kommunikere på tværs af de forskellige niveauer, så alle er bekendte med Kvalitetsstandarderne."

3.2.8. Private leverandører og Kvalitetsstandarderne

I de 93 % af kommunerne⁹, der har private leverandører, er Kvalitetsstandarderne også formidlet til disse. Dette er oftest foregået via gennemgang på møder og/eller ved udlevering af pjecer.

Kun lidt over en tredjedel er sikre på, at Kvalitetsstandarderne er videreformidlet til de udførende medarbejdere hos de private leverandører, mens mere end halvdelen svarer, at de er i tvivl. Dette skyldes formentlig, at denne videreformidling i større eller mindre omfang bliver overladt til ledelsen hos de private leverandører. De fleste af de tvivlende respondenter har svaret, at de ikke kan være sikre på, at Kvalitetsstandarderne er videreformidlet til de udførende medarbejdere hos de private leverandører, men at det ligger i kontrakten mellem kommunen og den private leverandør, at de private leverandører har ansvaret for videreformidlingen til egne medarbejdere.

⁹ Jf. Afsnit 3.1.

3.2.9. Borgerne og Kvalitetsstandarderne

Udarbejdelsen af Kvalitetsstandarderne

Omkring tre fjerdedele af respondenterne har svaret, at borgerne har været inddraget i udarbejdelsen af Kvalitetsstandarderne i deres kommune. I 80 % af disse kommuner har de været inddraget via Ældrerådet, 28 % i handicaprådet, 10 % i seniorrådet og 2-4 % via henholdsvis bruger-pårørenderådet, klagerådet og borgermøder¹⁰.

Formidling

Kvalitetsstandarderne er ifølge respondenterne formidlet til borgerne i kommunerne. Kun 2 % har svaret, at dette ikke er tilfældet. Formidlingen er i 78 % af kommunerne foregået via kommunens hjemmeside, 37 % har svaret, at formidlingen er sket via pjecer eller andet skriftlig materiale, og i 23 % af kommunerne bliver standarderne formidlet ved visitationen¹¹. De fleste respondenter er tilfredse med formidlingsformen, mens ca. hver femte ikke mener, at kommunen gør nok for at informere dens borgere om Kvalitetsstandarderne.

Undersøgelser af borgernes opfattelse af Kvalitetsstandarderne

Det er meget få kommuner, der har lavet undersøgelser med det specifikke mål at undersøge borgernes opfattelse af Kvalitetsstandarderne. Kun i ca. hver sjette kommune er det undersøgt, hvordan borgerne opfatter Kvalitetsstandarderne, og i de fleste af de kommuner har undersøgelsen været en del af en generel tilfredshedsundersøgelse med ydelserne på ældreområdet.

3.2.10. Revision af Kvalitetsstandarderne

I de fleste kommuner sker revisionen af Kvalitetsstandarderne efter en systematisk proces minimum en gang årligt. Derudover er der mulighed for at ændre Kvalitetsstandarderne efter behov på andre tidspunkter af året. 76 % af respondenterne synes, at denne kadence er passende, mens 16 % synes, at det er for ofte. Kun 3 % synes, det sker for sjældent.

For mange respondenter har det været svært at angive det typiske omfang af de indholdsmæssige ændringer ved revision, da ændringerne har været store i forbindelse med kommunesammenlægningerne. De fleste respondenter (78 %) mener, at ændringerne fremover vil ligge på 0-10 %, mens 19 % har svaret 11-25 %, og 3 % har svaret 25-50 %.

Langt de fleste kommuner (84 %) har en person, som er ansvarlig for at koordinere udvikling og revision af Kvalitetsstandarderne. I ca. halvdelen af tilfældene er der tale om lederen af visitationsafdelingen, mens en fjerdedel svarer, at ansvarshavende er en konsulent. En femtedel svarer, at ældre-/sundhedschefen har ansvaret, og i de resterende ca. 5 % af tilfældene er det en sekretariatsleder, som har ansvaret for udvikling og revision.

¹⁰ Procenttallene summerer ikke til 100 %, da multiple svar er mulige.

¹¹ Procenttallene summerer ikke til 100 %, da multiple svar er mulige.

Inddragelse af aktører i revisionen

- Politikerne: Er primært inddraget ved, at de godkender Kvalitetsstandarderne, jf. afsnit 3.2.6.
- Leverandører: Generelt inddrages de offentlige leverandører i langt højere grad end de private. I de fleste kommuner har de offentlige leverandører mulighed for at komme med input til revisionen af Kvalitetsstandarderne, enten via løbende tilbagemeldinger eller via revisionsmøder. En respondent udtrykker det således: *"Vi lytter meget til dem, fordi de jo på nogle områder har bedre erfaringer med ydelsen end vi selv, fordi det er dem, der er i kontakt med borgeren"*.
- De udførende medarbejdere: Er inddraget på samme måde som leverandørerne. Ofte foregår det ved, at en leder videreformidler de holdninger, som hans/hendes medarbejdere har givet udtryk for.
- Borgere: Borgere er inddraget via forskellige råd, primært Ældrerådet.
- Visitationsafdeling: Spiller i de fleste kommuner en vigtig rolle i forhold til revisionen af Kvalitetsstandarderne, idet det oftest er i den afdeling, at ansvaret ligger for udformningen af et oplæg til revision.

Høringspartnere

Blot 2 % af respondenterne har svaret nej til spørgsmålet, om der er faste høringspartnere. I forhold til de resterende 98 % har næsten alle svaret, at Ældrerådet er en af de faste høringspartnere i deres kommune. Herudover nævnes bruger-pårørenderådet af 16 %, politikerne af 5 %, andre råd 5 %, og forskellige udvalg benævnes af 3 %¹².

3.3. Redskaber der benyttes i brugen af Kvalitetsstandarder

Servicestyrelsen har udarbejdet en række konkrete redskaber, som alle landets kommuner har mulighed for at anvende i arbejdet med udarbejdelse, revision og forankring af Kvalitetsstandarderne.

Undersøgelsen viser, at 75 % af respondenterne har kendskab til redskaberne, og blot et fåtal af disse finder ikke redskaberne anvendelige. Ca. 60 % mener, at redskaberne er noget anvendelige, og ca. 40 % mener, at de er meget anvendelige. Resultaterne viser ligeledes, at visitatorer og ældrechefer i høj grad er enige i deres vurdering af anvendeligheden af Servicestyrelsens redskaber.

Til trods for den positive vurdering af anvendeligheden vurderer blot ca. halvdelen af respondenterne, at Servicestyrelsens redskaber har haft en betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarderne i deres kommune. Dette lave tal kan måske skyldes, at der heri er inddraget de 25 %, der har svaret enten "nej" eller "ved ikke" til, om de har kendskab til Servicestyrelsens redskaber. Via en krydstabel er det muligt at se, hvor stor en andel af de respondenter, der har kendskab til Servicestyrelsens redskaber, der vurderer, at redskaberne har haft en betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarder i deres kommune. Krydstabellen afslører, at blandt de respondenter, der har kendskab til Servicestyrelsens redskaber, stiger tallet

¹² Procenttallene summerer ikke til 100 %, da multiple svar er mulige.

lidt, idet 57 % af dem vurderer, at redskaberne har haft betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarder i deres kommune.

De 57 % er umiddelbart ikke mange i forhold til, at tæt ved samtlige af de respondenter, der svarede, at de har kendskab til Servicestyrelsens redskaber, vurderede redskaberne som noget/meget anvendelige, og næsten ingen vurderede redskaberne som ikke anvendelige. Der er to sandsynlige forklaringer på, at tallet ikke er større, henholdsvis en tidsaspektforklaring og en kontekstforklaring. Nedenfor testes, om de to forklaringer har forklaringskraft.

Tidsaspektet

De fleste af respondenterne (60 %) har først fået kendskab til redskaberne i perioden 2006-2008, 21 % fik kendskab til dem i perioden 2004-2005, mens 19 % har kendt til Servicestyrelsens redskaber før 2004. Følgelig kan det tænkes, at det markant manglende kendskab til Servicestyrelsens redskaber før 2006 kan være en del af årsagen til, at ca. halvdelen af respondenterne ikke vurderer, at redskaberne har haft betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarderne for §§ 83 og 86 i deres kommune.

En krydstabel afkræfter dog denne hypotese. Tabellen viser, at redskaberne vurderes til at have haft lige så stor betydning for implementeringen hos kommuner, som tidligt har fået kendskab til dem, som hos kommuner, der sent har fået kendskab til redskaberne.

Konteksten

En krydstabel viser, at selv ud af de 40 %, der vurderer, at Servicestyrelsens redskaber er meget anvendelige, er der 27 %, der vurderer, at redskaberne ikke har haft betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarderne i deres kommune. Dette understøtter, at andre faktorer end anvendeligheden af Servicestyrelsens redskaber har betydning for, hvorvidt redskaberne benyttes i kommunerne. Faktorer såsom, hvor konkret en kommune ønsker Kvalitetsstandarderne, og om kommunen inden brugen af Kvalitetsstandarder har haft andre redskaber og systemer som eksempelvis Fælles Sprog, spiller også en rolle.

3.3.1. Formidling af Servicestyrelsens redskaber

I forhold til hvordan kvalitetsstandarderne er formidlet, viser undersøgelsen her, at der er tre måder, hvorpå respondenterne primært har opnået kendskab til Kvalitetsstandarderne, med ca. lige mange respondenter ved hver måde: 1) Via Internettet, 2) Via konferencer og 3) Via infobreve.

3.3.2. Årets gang

63 % af respondenterne mener, at de relevante medarbejdere i deres kommune har kendskab til procesredskabet Årets gang.

Ud af disse 63 % er det kun 7 %, der mener, at Årets gang ikke matcher de øvrige processer i kommunen rent periodemæssigt, 50 % mener, at det passer delvist og 43 %, at det passer godt. De fleste af dem, der har svaret "passer delvist", betragter stadig Årets gang, som en god model, som de enkelte kommuner så må tilpasse, så

den passer til deres kontekst. En respondent svarede eksempelvis *"Det har været god inspiration. Men virkeligheden er ikke så firkantet, som der nogle gange lægges op til"*.

Rent indholdsmæssigt er respondenterne endnu mere positive, her mener kun 1 % af dem, der har kendskab til Årets gang, at de beskrevne processer ikke passer med forholdene i kommunen. 55 % mener, at de passer delvist og 44 %, at de passer godt. Flere af de respondenter, der svarede "passer delvist", fremhævede, at de synes, at der stilles for store krav til inddragelse i forhold til, at Kvalitetsstandarderne nu er udviklet og fremadrettet "kun" kræver revidering.

3.3.3. Servicestyrelsens redskabskasse

Forholdsvis mange af respondenterne ved ikke, hvordan Servicestyrelsens redskaber benyttes i deres kommune. På spørgsmålene om, hvordan Servicestyrelsens 12 redskaber benyttes i respondentens kommune, er der ved hvert redskab 25-31 % af respondenterne, der har svaret "ved ikke".

Der er to hovedårsager til de mange "ved ikke"-svar. For det første var der nogle respondenter, der ikke ønskede at svare, da de ikke følte, at de havde viden nok på dette område. For det andet var der en gruppe respondenter, der gav udtryk for, at det var svært at huske præcist, hvordan kommunens redskaber er opstået. En respondent kan godt vide, hvilke redskaber de har i kommunen, men ikke vide hvordan disse redskaber er blevet udviklet. Eksempelvis kan respondenterne vide, at kommunen har nedskrevet, hvordan et godt samarbejde mellem myndighed og leverandør sikres, som et af Servicestyrelsens redskaber foreskriver, men han/hun ved ikke, om dette skyldes, at kommunen har hentet inspiration fra Servicestyrelsens redskaber, inspiration fra andet sted eller selv har udviklet redskabet.

Nedenstående figur 3.3.3 er "renset" for "ved ikke" svarene for at give et bedre overblik over, hvordan respondenterne mener, at Servicestyrelsens redskaber benyttes i deres kommune.

Figur 3.3.3. viser, at når Servicestyrelsens redskaber anvendes, så er det i højere grad som inspiration end direkte.

For ni ud af tolv af redskaber gælder det, at kun omkring 10 % af respondenterne har svaret, at de i deres kommune bruger redskabet direkte. For de sidste tre redskaber er tallene lidt højere. Det drejer sig om høring (20 %), konsekvenser ved ændring af serviceniveau (18 %) og samarbejde mellem myndighed og leverandør (16 %).

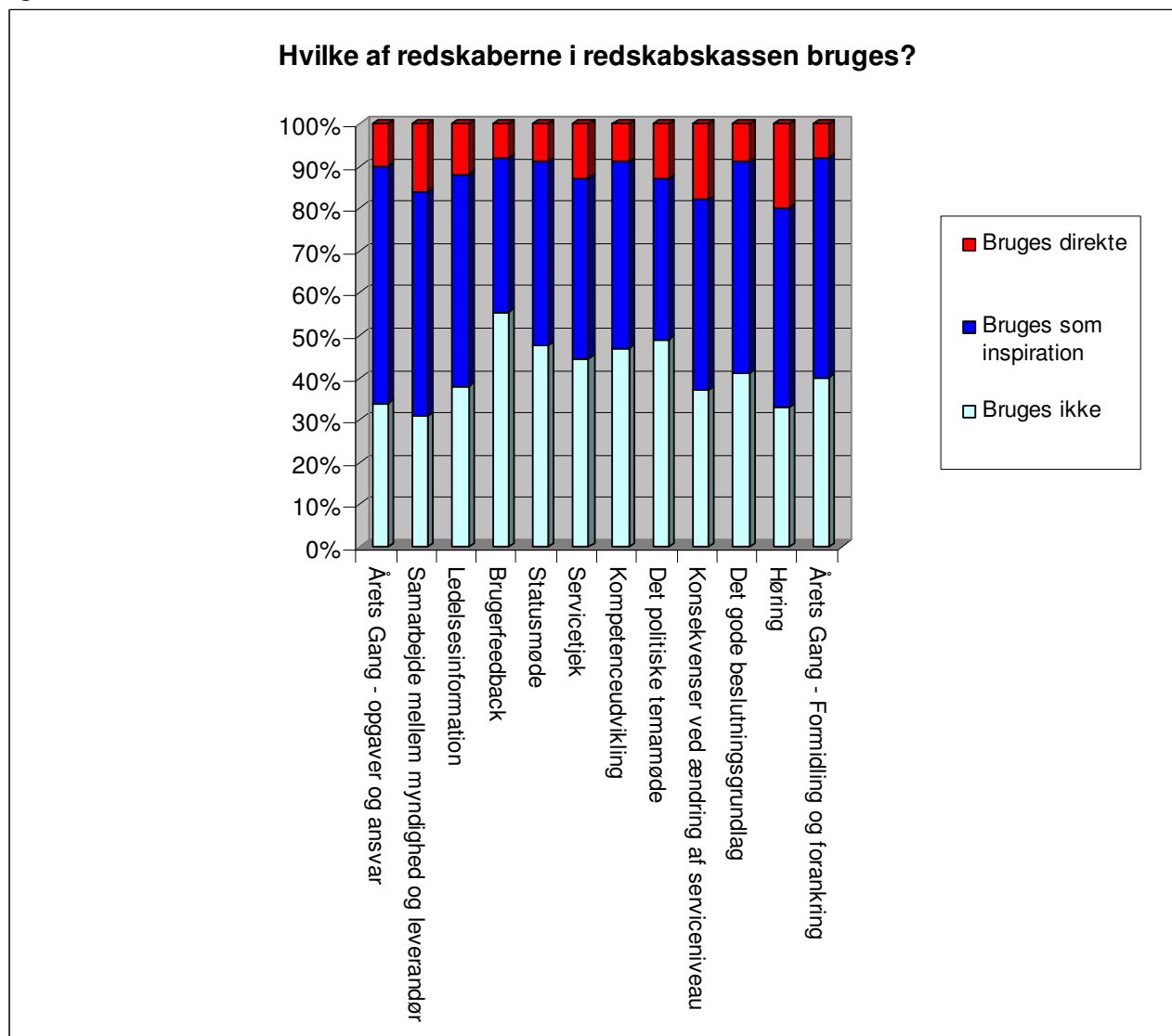
Andelen af respondenter, der i deres kommune har brugt Servicestyrelsens redskaber som inspiration, er noget højere. Redskaberne kan inddeles i tre grupper i forhold til, hvor ofte de benyttes som inspiration:

1. 50-56 %: Årets gang – opgaver og ansvar (56 %), samarbejde mellem myndighed og leverandør (53 %), årets gang – formidling og forankring (52 %), ledelsesinformation (50 %) og det gode beslutningsgrundlag (50 %).
2. 43-47 %: Servicetjek (43 %), statusmøde (44 %), kompetenceudvikling (44 %), konsekvenser ved ændring af serviceniveau (45 %) og høring (47 %).

3. 36-38 %: Brugerfeedback (36 %) og det politiske temamøde (38 %).

Figur 3.3.3. viser at over halvdelen af kommunerne ikke benytter redskabet "brugerfeedback". Der er 45-49 % af kommunerne, der ikke benytter redskaberne "det politiske temamøde", "statusmøde", "kompetenceudvikling" og "servicetjek". 31-41 % af kommunerne benytter ikke de resterende syv redskaber.

Figur 3.3.3



At en så stor del af kommunerne anvender redskaberne som inspiration og ikke direkte, skal nok ikke fortolkes i retning af, at redskaberne ikke opleves som relevante, men hænger i vid udstrækning sammen med, at kommunerne er forskellige, har forskellige præferencer, er organiseret forskelligt, har forskellige andre systemer og redskaber på plads og så videre. I dette lys er det ikke overraskende, at kun et fåtal bruger redskaberne direkte. Success Case interviewene illustrerer, at der for de mange kommuner som bruger redskaberne som inspiration, er tale om, at de

tilpasser redskaberne til deres egen kommunale kontekst. Det vil med andre ord ikke være et mål i sig selv, at redskaberne bliver brugt direkte af alle kommuner.

Endvidere viser Success Case interviewene, at kommunerne typisk fokuserer på enkelte af redskaberne, nemlig de redskaber som i den konkrete situation bedst opleves at tilgodese kommunens behov. Brugen af redskaberne skal ses i lyset af, at paletten af redskaberne er forholdsvis stor, og ikke alle vurderes relevante for den enkelte kommune i den situation den er i. Således vil redskaber, der ikke anvendes i så høj grad nu som eksempelvis redskabet til brugerfeedback, antageligvis opnå større anvendelse i takt med, at kommunernes "modenhed" i arbejdet med kvalitetsstandarder bevæger sig fra udvikling og implementering, til evaluering og revurdering.

3.3.4. Andre redskaber

Ovenstående figur 3.3.3. viste bl.a., at alt efter hvilket redskab det drejede sig om, var der 31-55 % af kommunerne, der ikke benyttede Servicestyrelsens redskab. Hverken direkte eller som inspiration.

De kommuner der ikke har anvendt Servicestyrelsens redskaber, har i stedet udviklet deres egne gerne med inspiration udefra. Oftest er inspirationen kommet fra andre kommuner eller fra Fælles Sprog. En del respondenter peger desuden på, at de redskaber de har efter kommunesammenlægningen, er skabt ud fra de Kvalitetsstandarder, der var førhen i de gamle kommuner.

På den baggrund kan Servicestyrelsens redskaber godt tænkes indirekte at have været inspiration for flere af kommunernes redskaber, end der kommer til udtryk i respondenternes svar. Når en respondent svarer, at hans/hendes kommune selv har udviklet deres redskaber med inspiration fra andre kommuner, kan det tænkes, at Servicestyrelsens redskaber har været brugt i de andre kommuner, hvor inspirationen er hentet fra og dermed indirekte været inspirationskilde. Det samme gør sig gældende, når en ny kommune udvikler egne redskaber på baggrund af dem, der eksisterede i de gamle kommuner inden sammenlægningen. En respondent sagde eksempelvis: *"Vi har kigget på, hvad alle andre har lavet. Dermed ikke sagt, at vi ikke har brugt Servicestyrelsens redskaber, fordi dem brugte mange af dem, som vi indhentede inspiration fra, men vi havde ikke kendskab til disse på daværende tidspunkt"*.

3.3.5. Ressourcer

Næsten halvdelen af respondenterne kunne ikke svare på, om der er tilstrækkelig med ressourcer til at bruge redskaberne i praksis. De fleste af dem, der var i tvivl, sagde, at de altid godt kunne bruge flere ressourcer, men at det forholdt sig sådan på mange områder. Derfor havde de svært ved at vurdere, om de synes, at der var tilstrækkelig med ressourcer til dette område specifikt.

Af dem der ikke svarede "ved ikke", var der ca. to tredjedele der svarede "nej der mangler ressourcer", og en tredjedel der var tilfredse med dem, de har.

Omkring halvdelen af dem der savnede flere ressourcer, pegede på, at det der primært er brug for, er mere tid. En respondent sagde: *"Det tager tid at udvikle redskaberne, men det drukner i forhold til vores andre opgaver i forhold til borgerne"*. En fjerdedel pegede på, at der generelt var brug for flere ressourcer. En respondent sagde: *"Der skal være en bedre balance mellem ressourcer og opgaver"*.

Den resterende fjerdedel fremhævede at der var behov for en bedre IT-understøttelse. En respondent svarede: *"Der skal være bedre koordination mellem Edb-programmer"*.

4. Udfordringer og fremadrettede tiltag

I de ovenstående kapitler har undersøgelsen givet svar på kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarderne indtil nu, og på hvilke redskaber de har benyttet i arbejdet med Kvalitetsstandarderne. I dette kapitel præsenteres et bud på, hvilke udfordringer arbejdet med Kvalitetsstandarderne står overfor nu, og hermed gives nogle pejlemærker for hvilke fremadrettede tiltag, der kan være relevante i en fortsat styrkelse af kommunernes arbejde med og nyttevirkning af Kvalitetsstandarderne til gavn for borgere, kommunale medarbejdere og politikere.

Med afsæt i de undersøgelsesresultater som forundersøgelsen, den telefoniske interviewundersøgelse og Success Case interviewene har afdækket, identificeres relevante udviklingsmuligheder. Nedenstående områder vurderes her som centrale i forhold til i hvor høj grad, kommunerne anvender Kvalitetsstandarderne på en måde, der giver god nytte og godt udbytte heraf. På følgende områder kan arbejdet med Kvalitetsstandarderne med fordel udvikles i forhold til de udfordringer og behov kommunerne står med.

- Kvalitetsstandarder som redskab til politisk prioritering
- Kvalitetsstandarder som dagligt styrings- og arbejdsredskab
- Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne på politisk niveau
- Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarder på det udførende niveau
- Øget involvering af borgere i arbejdet med Kvalitetsstandarder
- Videndeling vedrørende arbejdet med Kvalitetsstandarder
- IT-understøttelse

Disse er indsatsområder, som har en bred relevans i det kommunale landskab, men samtidig vil der være betydelige forskelle i kommunernes ønsker og behov, baseret på de tidligere beskrevne forskelle i arbejdet med og indholdet af Kvalitetsstandarderne.

4.1. Redskab til politisk prioritering

En af de grundlæggende intentioner med Kvalitetsstandarderne har været at understøtte den politiske prioritering gennem tydeliggørelsen af sammenhængen mellem økonomi, politiske prioriteringer og serviceniveau. Således at det fx er tydeligt for politikerne, hvilke betydning besparelser har for serviceniveauet. Eller omvendt hvilke økonomiske konsekvenser ændringer i serviceniveauet har for økonomien.

Undersøgelsen viser, at der er betydelige forskelle mellem kommunerne i, hvorvidt og hvordan Kvalitetsstandarderne anvendes som redskab i den politiske prioritering.

Der er således et grundlag for fortsat fokus på Kvalitetsstandarder, som et redskab til at skabe sammenhæng mellem det serviceniveau politikerne ønsker for kommunen og så de midler og ressourcer, der er til stede.

En forklaring vedrører konkretiseringsgraden af Kvalitetsstandarderne. Jo mere konkrete Kvalitetsstandarderne er formuleret, jo nemmere er det at koble økonomien på. Eksempelvis hvis Kvalitetsstandarden fastsætter, at et måltid i en plejebolig indeholder 2 dl. sovs, er det relativt enkelt at estimere, hvad en halvering af denne mængde har af økonomisk konsekvens. Som politisk styringsredskab er det nødvendigt, at politikerne kan se, hvad en ændring i budgettet vil betyde for serviceniveauet. En respondent svarede i den forbindelse: *"Kvalitetsstandarderne skal kobles til kroner, timer og minutter - rent budgetmæssigt. Hvad koster det at have denne standard, når vi skriver sådan?"*.

En anden forklaring er politisk-administrativt funderet, og hænger også sammen med konkretiseringsgraden af Kvalitetsstandarderne. I nogle kommuner har man eksplicit valgt at holde Kvalitetsstandarderne på et mellemniveau, hvad angår konkretiseringsgrad, fx ved at arbejde med såkaldte pakker eller generelle normeringer pr. borger. Dette skyldes blandt andet et ønske om fleksibilitet, idet borgere og deres behov er forskellige og varierer over tid. Rationalet kan enkelt sammenfattes således: En stor sulten mand i en plejebolig kan få 3 dl. sovs, mens en spinkel kvinde som ikke bryder sig om sovs, kun får 1 dl. sovs.

Udfordringen vedrørende Kvalitetsstandarderne som politisk styringsredskab har således flere dimensioner: Dels forudsætter det en tæt og specifik politisk styring, at der er de relevante informationer til stede i beslutningsgrundlaget, det vil sige konkret viden om betydningen af ændrede prioriteringer. Dels er der et reelt dilemma mellem fleksibilitet og styringsmuligheder. I begge tilfælde er konkretiseringsgraden af Kvalitetsstandarderne et kerneelement. Det skal i denne forbindelse understreges, at denne undersøgelse ikke inkluderer politikere og disses erfaringer og vurdering af Kvalitetsstandarder. I et eventuelt videre arbejde med udviklingen af Kvalitetsstandarderne kan politikernes opfattelse med fordel indgå.

4.2. Kvalitetsstandarder som dagligt styrings- og arbejdsredskab

I det daglige arbejde for myndigheds-/bestillersiden og for de udførende medarbejdere anvendes Kvalitetsstandarderne i varierende omfang som arbejdsredskab og styringsredskab.

Dette hænger blandt andet sammen med konkretiseringsgraden af Kvalitetsstandarderne, som nævnt ovenfor. Et andet aspekt er de øvrige redskaber og systemer, som kommunen eventuelt benytter. Fx anvender mange kommuner ydelseskataloger, Fælles Sprog, interne retningslinier o. lign. til at udfylde afstanden mellem nogle generelle Kvalitetsstandarder og de konkrete ydelser. Men dette indebærer i nogle tilfælde en anden udfordring, idet de mere administrative retningslinier mv. ikke altid er godkendt politisk. Med andre ord er den tætte

sammenhæng fra de politiske prioriteringer til den ydelse borgeren får, ikke altid sikret.

Udfordringen er, at Kvalitetsstandarderne skal være konkrete nok til, at de udførende medarbejdere kan bruge dem som et arbejdsredskab og bestillerne/visitorer som et styringsredskab, og samtidig fleksible nok til at den individuelle service til borgeren sikres. En respondent sagde eksempelvis: *"Udfordringerne er fortsat at udbygge det som styringsredskab - men der skal være en balance, så der er en vis form for fleksibilitet stadigvæk for alle medarbejdere. Kvalitetsstandarderne skal kunne tilpasses de praktiske behov hos borgerne og medarbejderne."*

4.3. Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne på politisk niveau

I nogle kommuner bruges Kvalitetsstandarderne aktivt af politikerne i den politiske prioritering, mens dette ikke finder sted i andre kommuner. Undersøgelsen viser, at manglende politisk ejerskab ses som et forbedringsområde.

En beskeden politisk proaktiv anvendelse af Kvalitetsstandarder har flere forklaringer. For det første en politisk forklaring, idet politikerne i nogle kommuner tilsyneladende ikke ønsker en direkte og tæt sammenhæng mellem fx besparelser og konsekvenser for serviceniveauet. I disse tilfælde ønsker politikerne formodentlig ikke at forpligte sig så konkret, men mere fastlægge overordnede rammer, hvor forvaltningen og udførerne overlades ansvaret for nærmere at udfylde og konkretisere konsekvenserne i forhold til serviceniveauet.

En anden forklaring vedrører graden af ejerskab hos politikerne til Kvalitetsstandarderne. Graden af ejerskab har flere kilder, og en af disse er den involvering, som politikerne har haft i forbindelse med formulering og revision af Kvalitetsstandarderne. I kommuner hvor Kvalitetsstandarderne bruges forholdsvis meget i en politiske prioritering, har politikerne ofte været aktivt inde over fastsættelsen af Kvalitetsstandarderne.

En tredje forklaring vedrører konkretiseringsgraden af standarderne. En respondent sagde: *"Hvis de skal bruges permanent - skal der skabes en proces, hvor både politikere og udførende medarbejdere inddrages, så der på den måde fra starten skabes et ejerskab på alle niveauer. De skal gøres mere specifikke og konkretiseres, og politikerne skal i langt højere grad tage ansvar for indholdet i Kvalitetsstandarder - dette gøres ikke i dag. Man skal i kommunen have tid på deres standarder."*

Udfordringen er således flersidig: Dels skal der balanceres mellem på den ene side kommunalpolitikernes præferencer og autonomi vedrørende graden af detailstyring og på den anden side et eventuelt behov for tydeligere og ensartet politisk forpligtelse ved konkrete prioriteringer vedrørende serviceniveauet. Dels kan der i selve det politiske arbejde med Kvalitetsstandarder overvejes en mere aktiv involvering af politikerne.

4.4. Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne i det udførende niveau

Undersøgelsen viser, at visitatorfunktionen i kommunen typisk er den centrale aktør i relation til Kvalitetsstandarderne, idet denne udgør forbindelsesleddet mellem det politiske og udøvende niveau. Det er et forbedringsområde, at kommunerne for at kunne udnytte kvalitetsstandardernes fulde potentiale arbejder med en bedre og mere sammenhængende implementering af Kvalitetsstandarderne i praksis. Det er ikke tilstrækkeligt, hvis Kvalitetsstandarderne overvejende er implementeret i visitationsafdelingen, og undersøgelsen peger på, at Kvalitetsstandarderne i mange kommuner ikke er tilstrækkeligt implementeret på udførerniveau.

Baggrunden for utilstrækkelig implementering er blandt andet mangelfuld formidling af Kvalitetsstandarderne til de udførende medarbejdere. Et andet aspekt er manglende ejerskab til Kvalitetsstandarderne hos de udførende medarbejdere. Et ejerskab som eksempelvis kan øges gennem højere grad af involvering af medarbejdere i arbejdet med revision af Kvalitetsstandarder. I forhold til formidling og involvering af de udførende medarbejdere spiller ressource-spørgsmålet ind, idet det opleves som ret ressourcekrævende at gennemføre formidling og involvering i yderligere omfang.

Undersøgelsen peger dog på, at det er vigtigt, at de udførende medarbejdere føler ejerskab til Kvalitetsstandarderne, og bruger dem i deres daglige arbejde. Udfordringen består således i, at de udførende medarbejdere, uanset om de er ansat i kommunalt eller privat regi, ikke blot får tilstrækkeligt kendskab til Kvalitetsstandarderne, men også at de i større grad føler et ejerskab til disse, og får dem "ind under huden", så det afspejles i deres praksis.

4.5. Øget involvering af borgere i arbejdet med Kvalitetsstandarder

Den altovervejende inddragelse af borgere i forbindelse med Kvalitetsstandarderne sker via høring i rådene, primært Ældreråd men også i nogle tilfælde handicapråd, bruger-pårørende råd og andre råd. Dette fungerer godt langt de fleste steder, men undersøgelsen indikerer, at det ikke er tilstrækkeligt. Det er hensigtsmæssigt med øget input fra borgerne/brugerne, så kommunerne igennem brugen af Kvalitetsstandarderne sikrer borgerne den bedst mulige service.

Øget involvering af borgerne er dels relevant i forbindelse med formulering af Kvalitetsstandarder, dels ved evaluering og revision af Kvalitetsstandarder. Endvidere kan borgernes bidrag være brugbare i forhold til at gøre Kvalitetsstandarderne mere læsevenlige og forståelige. En respondent sagde: *"Det kunne være en fordel at udbygge tilgængeligheden omkring dem - inddrage borgerne. Spørge til borgernes tilfredshed og så inddrage denne i fremtidige prioriteringer af servicen."*

Udfordringen består i at involvere borgerne på en måde, som bidrager med mere præcis og målrettet viden (end traditionelle borgerundersøgelser giver). Det kunne fx være fokusgrupper eller lignende.

En anden dimension af Kvalitetsstandarderne og borgerne vedrører Kvalitetsstandarderne som redskab til forventningsafstemning. Et af de grundlæggende mål

med Kvalitetsstandarderne er at give borgerne klarhed over, hvad kommunen kan tilbyde og borgerne forvente. Jo mere konkret Kvalitetsstandarderne er formuleret, jo mere klart vil det fremgå, hvad borgerne kan forvente.

4.6. Videndeling vedrørende arbejdet med Kvalitetsstandarder

Kommunerne lader sig ofte inspirere af hinanden. Dette gælder også i forhold til Kvalitetsstandarder. Derfor er der hos mange kommuner et ønske om mere tværkommunal videndeling om Kvalitetsstandarderne. Dette kan ske på forskellige måder. Nogle tænker, at dette kunne foregå via en vidensdatabase: *"Det er altid godt at udvikle og dele erfaringer på tværs af kommuner. Dette kunne gøres via hjemmeside, hvor der eksempelvis kunne ligge eksempler af Kvalitetsstandarder til inspiration".* Andre peger muligheden for at opbygge netværk på tværs af kommunerne: *"Lave netværk for dem der er ansvarlige for arbejdet med Kvalitetsstandarderne på tværs af kommunerne - vidensdeling og erfaringsudveksling, tale sammen i stedet for at hyre konsulenter etc."*

4.7. IT-understøttelse

Når kommunerne i undersøgelsen er adspurgte vedrørende behov for nye eller andre redskaber, er der en betydelig del, som fremhæver bedre IT-understøttelse. Kommunerne opererer ofte med et antal forskellige IT-systemer til de forskellige funktioner, fx journalsystemer, plejesystemer osv., og problemet er, at disse systemer ofte ikke "taler sammen". Det giver dobbelt arbejde og besværliggør effektiv kommunikation og koordinering. Behovet for IT-understøttelse er dog ikke specielt isoleret til arbejdet med Kvalitetsstandarder, men er af mere generel karakter.

5. Sammenfatning

Denne undersøgelse har givet et overblik over kommunernes erfaringer med anvendelsen af Kvalitetsstandarder efter servicelovens §§ 83 og 86, herunder hvilke redskaber kommunerne har benyttet i arbejdet med Kvalitetsstandarderne. Herudover er det blevet belyst, hvilke fremadrettede tiltag der kan være relevante for at styrke kommunernes arbejde med og nytte af Kvalitetsstandarderne til gavn for borgere, kommunale medarbejdere og politikere.

Sammenfattende kan undersøgelsens resultater opsummere således:

5.1. Status

- I 93 % af kommunerne er der private leverandører indenfor §§ 83 og 86.
 - De leverer typisk 0-20 % af ydelserne og meget sjældent over 40 %.
- Oftest er det visitationsområdet der står for udformningen af Kvalitetsstandarder.

5.2. Kommunernes erfaringer med Kvalitetsstandarderne

- Kvalitetsstandarderne har ifølge respondenterne deres berettigelse
- Kvalitetsstandarderne har en stor/meget stor betydning i de fleste kommuner.

- I de store kommuner og i de kommuner, hvor Kvalitetsstandarderne er formuleret bredt frem for konkret, tillægges Kvalitetsstandarderne mindre betydning end i de resterende kommuner.
- Kvalitetsstandarderne har i høj/meget høj grad en effekt på de forhold, som de var tiltænkt at påvirke.
- Kvalitetsstandarderne bruges i stort omfang til visitation, ved behandling af klager, i samarbejde mellem myndighed og leverandør, udleveres til nyansatte, ved politisk prioritering af ressourcer, som grundlag for udbud og til ledelsesinformation.
- Graden af ejerskab har indflydelse på, i hvor stort omfang Kvalitetsstandarderne bruges. Jo mere ejerskab de udførende medarbejdere, visitationen, forvaltningen og det politiske niveau føler for Kvalitetsstandarderne, desto mere motiverede er de til at bruge dem.
- 75 % af respondenterne mener, at de Kvalitetsstandarder, de har i deres kommune, er konkrete nok til at fungere som retningsgiver for tilrettelæggelsen af servicen.
- Hvis Kvalitetsstandarderne ikke er konkret nok, er de løsninger, der oftest benyttes: 1) supplerer med et ydelseskatalog, 2) Kvalitetsstandarderne udvikles eller 3) individuelle vurderinger benyttes, når der leveres ydelser til borgeren.
- I de fleste kommuner bruges Kvalitetsstandarderne aktivt ved politiske prioriteringer.
- Kvalitetsstandarderne er formidlet til de udførende medarbejdere. Ca. halvdelen af respondenterne er tilfredse med denne formidling, resten mener, at en løbende opfølgning eller en bedre dialog er nødvendig.
- Kvalitetsstandarderne er formidlet til de private leverandører, men det er usikkert, om de også er videreformidlet til de udførende medarbejdere hos disse.
- Borgerne har for det meste været inddraget i udarbejdelsen af Kvalitetsstandarderne via Ældrerådet eller andre råd. Kvalitetsstandarderne er formidlet til borgerne, men der er sjældent lavet undersøgelser af borgernes opfattelser af Kvalitetsstandarderne.
- I de fleste kommuner sker revision af Kvalitetsstandarderne efter en systematisk proces minimum en gang årligt.

5.3. Redskaber der benyttes i brugen af Kvalitetsstandarderne

- 75 % af respondenterne har kendskab til Servicestyrelsens redskaber. Kun et fåtal synes ikke, at de er anvendelige.
- 60 % af respondenterne har først fået kendskab til redskaberne 2006-2008. Kendskabet har de primært opnået via Internettet, konferencer eller infobreve.
- 63 % har kendskab til Årets gang. De fleste af disse mener, at redskabet både periodemæssigt og indholdsmæssigt passer med de andre forhold i kommunen.
- Redskaberne anvendes i højere grad som inspiration end direkte.
- Ca. halvdelen af respondenterne vurderer, at Servicestyrelsens redskaber har haft betydning for implementeringen af Kvalitetsstandarderne i deres kommune.
- De, der ikke anvender Servicestyrelsens redskaber, har i stedet udviklet deres egne oftest med inspiration fra andre kommuner eller Fælles Sprog.

- To tredjedel af respondenterne¹³ mener, at der mangler ressourcer til at bruge redskaberne i praksis.

5.4. Udfordringer og fremadrettet tiltag

- Kvalitetsstandarderne skal fungere som et redskab til politisk prioritering. Dvs. de skal tydeliggøre sammenhængen mellem økonomi, politiske prioriteringer og serviceniveau. Dette sikrer, at det er tydeligt for politikerne, hvilke betydning besparelser har for serviceniveauet, og omvendt hvilke økonomiske konsekvenser ændringer i serviceniveauet har for økonomien.
- Kvalitetsstandarderne skal være et dagligt styrings- og arbejdsredskab. Udfordringen er, at Kvalitetsstandarderne skal være konkrete nok til, at de udførende medarbejdere kan bruge dem som et arbejdsredskab og bestillerne/visitator som et styringsredskab, og samtidig fleksible nok til at den individuelle service til borgeren sikres
- Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne på politisk niveau. Ved at sikre, at politikerne føler ejerskab til Kvalitetsstandarderne, er der større chance for, at de bruger Kvalitetsstandarderne ved politiske prioriteringer. Chancen forstærkes yderligere, hvis Kvalitetsstandarderne er konkrete.
- Ejerskab og implementering af Kvalitetsstandarderne i det udførende niveau. Udfordringen er tosidet. For det første skal der sikres en ordentlig formidling af Kvalitetsstandarderne til de udførende medarbejdere både dem i offentligt regi og dem i privat regi. Og for det andet skal det igennem øget fokus på involvering af de udførende medarbejdere i arbejdet med Kvalitetsstandarder sikres, at de føler ejerskab til Kvalitetsstandarderne. Ved at sikre at de udførende medarbejdere har kendskab og føler ejerskab til Kvalitetsstandarderne, øges chancen for, at Kvalitetsstandarderne afspejles i deres daglige arbejde.
- Øget involvering af borgere i arbejdet med Kvalitetsstandarderne. Borgerne kan med fordel inddrages på anden vis end kun via Ældrerådet og andre råd. Dette kan være med til at gøre Kvalitetsstandarderne mere tilgængelige og forståelige, og være medvirkende til at borgerne er tilfredse med den service, de får.
- Videndeling vedrørende arbejdet med Kvalitetsstandarder. Kommunerne henter ofte inspiration fra hinanden i arbejdet med Kvalitetsstandarderne, derfor er det oplagt med en form for organiseret videndeling enten via en vidensdatabase eller i form af netværk.
- IT-understøttelse. I mange kommuner er der IT-systemer, der besværliggør effektiv kommunikation og koordinering. Derfor har mange respondenter peget på at en bedre IT-understøttelse ville lette arbejdet med Kvalitetsstandarderne.

¹³ Renset for respondenter der har svaret "ved ikke".