

**TEMA:**  
Organisering  
av tjenester

Professor og daglig leder av NAKU, Karl Elling Ellingsen

# Selvbestemmelse, deltakelse og inkludering

Bestill gratis abonnement på [naku@hist.no](mailto:naku@hist.no)



**NAKU**  
NASJONALT KOMPETANSEMILJØ  
OM UTVIKLINGSHEMNING

Utvikling kommer ut med fire utgaver i året og abonnement er gratis ved henvendelse til NAKU. Redaksjonen forbeholder seg retten til å korte ned bidrag.

#### ANS. REDAKTØR

Karl Elling Ellingsen

#### REDAKTØR

Cato Brunvand  
Ellingsen

#### REDAKSJON

Karl Elling Ellingsen  
Kim Berge  
Eldar Bromstad  
Stian Reinertsen  
Laila Hoff Johansen  
Kari Wuttudal  
Synnøve Aasan

#### PÅ FORSIDEN

Synne Bingen Njaa

#### BIDRAGSYTERE

Kari Klepp og Charlotte  
Sverdrup

#### LAYOUT OG PRODUKSJON

Klipp og Lim AS, Trondheim

#### FORSIDEFOTO

Charlotte Sverdrup

#### KONTAKT

Redaksjonen tar i mot tips på  
TEL. 73 55 93 86  
E-POST [naku@hist.no](mailto:naku@hist.no)  
[www.naku.no](http://www.naku.no)

- s. 3 **PÅ JOBB**
- s. 4 **NYTT OG NYTTIG**
- s. 5 **REPORTASJE:**  
*Herre i eget hjem?*
- s. 6 **LÆR MER**
- s. 11 **REPORTASJE:**  
*Mindre stress med langvakter*
- KRONIKK:**
- s. 14 *Karl Elling Ellingsen,*  
*Leder, NAKU*

## Likeverdig rett til grunnleggende friheter

### Leder



KIM BERGE  
RÅDGIVER, NAKU

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet har denne våren jobbet med en melding til stortinget som skal ta for seg situasjonen for personer med utviklingshemning. Meldingen skal evaluere om målene fra den såkalte ansvarsreformen fra 1991 er nådd. Intensjonene i politikken er klare. En ønsker et inkluderende samfunn. Begreper som integrering, inkludering, selvbestemmelse og deltakelse er sentrale. For at disse begrepene skal bli noe mer enn honnrørord uten reell betydning for den enkelte med utviklingshemning, er kvaliteten på tjenestene for mange en viktig faktor.

Dette nummeret av Utvikling peker på hvordan man kan organisere tjenester som fremmer inkludering, selvbestemmelse og deltakelse. Det er mange som jobber godt for at personer med utviklingshemning skal sikres best mulig tjenester. Fokus er på å utvikle gode tjenester til den enkelte med utviklingshemning, ikke først og fremst på hvordan tjenestene bør organiseres for å spare penger eller gi bedre forhold for de ansatte, selv om dette henger sammen. Reportasjen fra Sørums kommune viser hvordan satsning på kompetanse i tjenestene kan gi konkrete resultater for den enkelte bruker. Bergen kommune har de siste årene satset friskt på forsøk med endrede arbeidstidsordninger for de ansatte i tjenestene. Også her ser man at endringer i måten man organiserer tjenestene på gir gode resultater for de som mottar tjenestene.

I vårt arbeid med publikasjonen «Modeller i miljøarbeid», fra 2010, ble det tydelig at det er noen viktige faktorer som går igjen i miljøer som lykkes med sitt arbeid overfor personer med utviklingshemning. Dette er faktorer som opplæring, kompetanse, veiledning, holdninger, ledelse, økonomi og personlig egnethet. Samtidig peker Söderström og Tøssebro i sin rapport «Innfridde mål eller brutte visjoner?» på at selvbestemmelsen synes redusert, og at organiseringen av tjenestene brukes i større grad som argument mot personens innflytelse over egen hverdag.

Hvordan kommunene velger å organisere sine tjenester på mange områder opp til den enkelte kommune. I dag er det 428 kommuner og vi finner til dels ulik organisering i de ulike tjenestene. Dette nummerets kronikk, som er skrevet av Karl Elling Ellingsen, peker på ulike sider ved organisering og endring og faren for å kunne gå fra en «grøft til en annen

God lesning

*Kim Berge*

## Utvikling

Bladet Utvikling gis ut av Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemning (NAKU). NAKU er opprettet av Helsedirektoratet. NAKU skal bygge broer mellom fagmiljøer og tjenesteytere i kommunene,

slik at vi sammen kan jobbe for å bedre levekårene for mennesker med utviklingshemning. NAKU er opprettet som en selvstendig enhet ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (HIST). Se [www.naku.no](http://www.naku.no).



**SOLVEIG ØIAAS, REKTOR VENN  
OPPVEKSTSENTER, SKAUN KOMMUNE.**

Å sikre en inkluderende skole handler i stor grad om verdier og tilgang på menneskelige og økonomiske ressurser. Våren før «Knut» begynte i 1. klasse hadde vi mange samtaler med Knut sine foreldre, barnehagen og skolen. Dette tror jeg har vært med å sikre at vi har stilt forberedt når Knut sin skolehverdag har begynt. Hvis vi skal få skolen til å bli en fin plass å lære og være, er man avhengig at elevene og hele skolen er med. Alle elevene, foresatte og kontaktlærerne ble informert om Knut i foreldremøter og FAU. Foreldrene til Knut har her spilt en viktig rolle. På vår skole er vi organisert slik at alle elevene på 1. og 2. trinn har en fadder. For Knut sin del har vi utvidet ordningen, slik at alle elevene på 6. og 7. trinn ruller på å være fadder i gjennom skoleåret. Denne ordninga vil fortsette også etter 2. trinn. Vi ser en rørende kontakt mellom elevene og Knut, og gleden er stor når han lærer noe nytt. I klassen er det mange ressurser rundt Knut. Han har en voksen sammen med seg hele tiden, men alt skjer i felles klasserom. Dette kommer alle elevene til gode. Det utvikles mye visuelt undervisningsmateriale tilpasset Knut. Dette materiale kommer også de andre elever til gode, og slik vi ser det er det med på å høyne kvaliteten på undervisningen. Innstillingen til oss voksne som jobber på skolen har alt å si for at integreringen skal være vellykket.



**KARI HØIUM, HØGSKOLELEKTOR,  
HØGSKOLEN I OSLO OG AKERSHUS**

Som høskolelektor jobber jeg både med å utdanne profesjonsutøvere og med prosjekter som innebærer utviklings- og forbedringsarbeid i tjenestene. Det er viktig at personell trener seg selv i å stille spørsmål om nytten av jobben man gjør. Hva fungerer godt? Hva kan gjøres annerledes? Hva sier forskning på området? Er man god nok til å fremheve det positive som skjer?

Innenfor helse- og sosialsektoren peker forskning i retning av at det er administrative og rutinemessige oppgaver det i all hovedsak gis tilbakemelding på, og i beskjeden grad forhold som knytter seg til direkte samhandling med brukerne. Dette er bekymringsfullt når man vet at de forhold som kommenteres og legges merke til, også er de som gjerne oppfattes som betydningsfulle og sentrale.

Erfaringer fra et fagutviklingsprosjekt jeg har deltatt på i Skedsmo kommune viser at det å etablere et støttende miljø der man mottar konstruktive tilbakemeldinger på egen praksis, er avgjørende for faglig engasjement og kritisk tenkning hos ansatte. Prosedyre for gjennomføring av refleksjon og kritisk tenkning på fagmøter ble etablert og forankret i ledelsen, og på denne måten erfarte de ansatte å styrke sin egen faglighet.

God ledelse, brukermedvirkning, anvendelse av forskning og engasjerte medarbeidere er avgjørende for god tjenesteutvikling.



Fra øverst til venstre: Marius Rydså, Elisabeth Lønning, Nina Vevang, Marita Horsberg, Sudip Shrestha

Fra nederst til venstre: Ann Kristine Refseth, Siri Storøy, Marianne Losen

## STUDENTER, 3 PÅ JOBB

I dette nummeret av Utvikling har vi nok en gang fått hjelp av vernepleierstudenter ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Dette som en del av et samarbeidsprosjekt mellom høgskolen, Trondheim kommune og NAKU. Studentene har bidratt til viktig kunnskapsformidling i prosjektet som har fått navnet «Vindu mot læring. Kunnskapsformidling fra NAKU».

Det er tre grupper med studenter som har vært tilknyttet NAKU i en periode på 4 uker. En gruppe har arbeidet med kunnskapsbanken og innholdet i denne, en annen gruppe har utarbeidet en nettartikkel om sitt bruk og kommende bruk av kunnskapsbanken i framtidig yrkesliv, mens den siste gruppen har bidratt til å innhente og skrive om fagstoffet som blir presentert på sidene Lær mer (side 8) og Nytt og nyttig (side 2) i innværende nummer av Utvikling.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle studentene for flotte bidrag.



## NAKU på Facebook

FØLGER DU NAKU på Facebook? Her får du informasjon om nye ressurser fra NAKU, samt smakebiter fra Kunnskapsbanken.

[www.facebook.com/utviklingshemning](http://www.facebook.com/utviklingshemning)

**!** BASISKURSET ER ET PRAKTISK KURS PRIMÆRT FOR PERSONELL I KOMMUNEHELSETJENESTEN SOM JOBBER MED ELDERE PERSONER MED UTVIKLINGSHEMNING. DET FORUTSETTES NOE KUNNSKAP OM UTVIKLINGSHEMNING.  
24-26 SEPTEMBER I TROMSØ



## Fritid med bistand, En metode for å støtte sosial inkludering.

Fagbokforlaget har nylig utgitt boken Fritid med Bistand – En metode for sosial inkludering av Anders Midtsundstad. Fritid med Bistand (FmB) er en metode som går ut på å hjelpe mennesker med forskjellige bistandsbehov

inn i fritidsaktiviteter. Metoden har fokus på mestring, og legger vekt på individets ønsker, behov og drømmer. Boken egner seg for alle som er opptatt av hvordan man kan tilrettelegge fritid for andre.

## Dette er meg: en bok om identitet, følelser og valg for folk med utviklingshemming.



En bok for alle som er unge/voksne, og som har utviklingshemming eller lærevansker. Det er en stor og praktisk arbeidsbok med spennende oppgaver, bilder og tydelig skrift. Boka tar opp: identitet, følelser, selvbestemmelse, hvordan man kan lære bedre, vennskap, kjærlighet, sex, kropp og helse, rus, digitale utfordringer og sosiale medier, tristhet og angst, jobb og fritid og mulighetene for fremtiden. Fokus er hele tiden på det positive, på hva hver enkelt kan og betydningen av å lære og utvikle seg hele livet – hver på sitt vis. Håpet til forfatteren er at boka skal føre til større selvtillit og tro på egne evner og muligheter. Denne boken er også svært nyttig for fagpersoner og foresatte. Den utgis av Tidemand-Andersen, Caroline; Skauge forlag 2013.



## Lettlest versjon av FN-konvensjonen om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne.

Bufdir har gitt ut en letlest og forkortet versjon av FN-konvensjonen om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne.

Ved å lese denne forkortede versjon av FN-konvensjonen om rettigheter til mennesker med nedsatt funksjonsevne får personer med utviklingshemming lettere

kunnskap om sine rettigheter. Heftet kan også være nyttig for mennesker med minoritetsbakgrunn, lesevansker, barn, unge og andre.

Heftet kan lastes ned fra <http://naku.no/node/943>





HIT, MEN IKKE LENGRE: Hjemme hos Synne Bingen Njaa, er det hun som bestemmer hvem som får komme over dørstokken.

## Herre i eget hjem?

**REPORTASJE** Forskning indikerer at graden av selvbestemmelse for personer med utviklingshemning har gått ned siden 2001. Det kan synes som om den enkeltes valgmuligheter begrenses i måten tjenestene organiseres på. Sørums kommun har derfor valgt å legge sammen puslespillet av tjenester med brukernes vedtak som første brikker på bordet.



PÅ BESØK: Pappa Helge Njaa er positiv til at personalet veileder Synne i økonomi.

TEKST Kari Klepp FOTO: Charlotte Sverdrup

I vår ga Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) ut rapporten «Slik har jeg det i dag». Rapporten er en utredning av levekårene personer med utviklingshemning har i dag sammenlignet med målene i ansvarsreformen fra 1991. Funnene viser at det generelt har vært en positiv utvikling, men at det fremdeles finnes gap mellom reformens intensjoner og det som er situasjonen på enkelte områder. Blant annet viser undersøkelser at valgfriheten for den enkelte tjenestemottager har gått ned de siste ti årene.

– Det er påfallende at vi i dag snakker mye mer om selvbestemmelse, mens det i realiteten er mindre av det, sier forskningsleder ved NTNU Samfunnsforskning, Jan Tøssebro.

Han har sammen med Sylvia Söderström skrevet rapporten «Innfridde mål eller brutte visjoner?» som kom ut i 2011. Noen av funnene, blant annet om bolig og selvbestemmelse, er gjengitt i den overnevnte Bufdir-rapporten og i høringsnotatet «Levekår og tiltak for

mennesker med utviklingshemning» som Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet ga ut i vår i forbindelse med en Melding til Stortinget som skal komme i år.

– Selvbestemmelse er et bredt begrep som det er vanskelig å måle kvantitativt. Mer selvbestemmelse er kanskje bedre, men kan også brukes som begrunnelse til ikke å foreta seg noe som helst overfor en person ved å si «at han vil jo ikke». Spørsmålet må derfor tilpasses den man snakker om, sier Tøssebro.

#### Grunn til uro

I rapporten beskriver Tøssebro og Söderström utviklingen i levekår og tjenester til personer med utviklingshemning, gjennom er serie spørreundersøkelser og intervjuer fra 1989 til 2010.

– Når det gjelder selvbestemmelse, har vi vært opptatt av å se hvordan dette fortoner seg i forhold til de større avgjørelsene i livet, slik som hvor en skal bo og hvem en skal bo sammen med. I tillegg har vi sett på mer hverdagslige valg. Vi har imidlertid vært særlig opptatt av

hvordan personalet begrunner lite selvbestemmelse, og om det kan knyttes til rammevilkårene for tjenestene, forklarer Tøssebro.

Ifølge undersøkelsene har selvbestemmelsen vært lav hele veien i forhold til større avgjørelser som valg av bolig. I hverdagslige valg, slik som mat, klær og interiør, var det i årene etter reformen i 1991 derimot en markant økning i andelen som svarte at tjenestemottagerne valgte dette selv. Men etter 2001 viser tallene en tilbakegang på selvbestemmelsen både når det gjelder små og store beslutninger.

– Det mest påfallende er at tjenesteyterne i årene etter reformen i mindre grad viste til eksterne rammebetingelser når de skulle forklare begrenset selvbestemmelse. Det ble lagt mer vekt på personorienterte begrunnelser, slik som at tjenestemottageren ikke kan uttrykke egne ønsker. Men de siste ti årene er rammebetingelsene tilbake i fullt monn som begrunnelse for mindre selvbestemmelse, og personalets svar ligner mer på slik det var i institusjonene. Da er det grunn til

å stoppe opp og tenke gjennom hva som har skjedd, sier Tøssebro.

Han vil ikke slå fast årsakene til at intensjonen til reformen i 1991 synes reversert på dette området.

– Vi ser noen organisatoriske endringer som for eksempel at det har kommet flere store bofellesskap. Men samtidig er det ikke forskjeller på selvbestemmelsen i store og små bofellesskap. Så kanskje er det heller slik at store bofellesskap er uttrykk for en enda større endring? spør Tøssebro retorisk.

Han ikke tør si sikkert hva denne endringen består av:

– Men hele den kommunale sektoren preges av andre styringsfaktorer enn tidligere.

### **Veilede, ikke lede**

I et gult rekkehus ved Glomma, hopper katten Lukas ut gjennom et lite kjøkkenvindu i første etasje. Han er den eneste som kan komme og gå som han vil hos Synne Bingen Njaa. 33-åringen har hatt leilighet ved botjenesten Bekkefaret i Sørumsand siden 2004. Men ikke alle som har vært ansatt her de siste ni årene har kommet over dørstokken.

– I flere år fikk vi ikke komme inn i boligen. Synne vet godt at det er hun som bestemmer og sier fra om noen trår over hennes grenser, sier leder ved og avlastningstjenesten i Sørum kommune, Thore Ottershagen.

Synne klarte å styre det meste i hverdagen selv, men hadde sjelden penger til å dra på kino, kafé og andre aktiviteter hun egentlig var glad i. Personalet tenkte dette kunne ha sammenheng med overdrevent pengebruk i forbindelse med matinnkjøp.

I fjor deltok tre tjenesteytere ved Bekkefaret på et kurs i målrettet miljøarbeid som er et tilbud kommunen har til assistenter og helsefagarbeidere. En viktig del av kurset er å skrive en oppgave hvor de beskriver og evaluerer et tiltak de gjennomfører i boligen. Charlotte Nordin og to andre assistenter fra Bekkefaret valgte å skrive om Synne.

– Vi fortalte Synne om prosjektet og hvorfor vi ønsker å ha henne med. Istedenfor å mase på henne, sa vi at hun kunne tenke på det, sier Nordin.

Synne var i utgangspunktet motvillig, men etter å ha blitt motivert med at hun gjennom økonomisk veiledning kunne få råd til fritidsaktiviteter, ville hun likevel bli med på prosjektet.

– Jeg syntes det var fint at de ville ha med akkurat meg, forteller Synne.

Hun slapp assistentene inn i leiligheten sin og sammen satte de seg ned og skrev en avtale. Synne skulle velge rimeligere alternativer til den litt finere matbutikken hun pleide å handle i. Kjøkkenet skulle holdes rent og handlelister skulle skrives ut i fra ukemenyer.

– Første gangen vi skulle i butikken, gikk det ikke helt etter planen. Synne er jo vant med å handle på egen hånd, og likte ikke at vi skulle være med inn. Den endte med en lang kvittering der hun brukte enda mer penger enn vanlig. Men den andre gangen, gikk det veldig mye bedre, og pengebruken holdt seg lavt de neste ukene, forteller Nordin.

Synne Bingen Njaa innrømmer at ukeshandelen har sklidd litt ut igjen i det siste. Nordin synes det er synd, men det er ikke så mye hun kan gjøre med det – annet enn å gi råd. Er det vanskelig å holde balansen mellom å ivareta tjenestemottagerens interesse og samtidig ikke krenke hennes selvbestemmelse?

– Synne klarer å snakke for seg. Sier hun nei, så mener hun det. Jeg kan forsøke å veilede, men ikke bestemme. Det er en utfordring, men en spennende utfordring, sier Nordin.

### **Vedtakene styrer**

Kurset i målrettet miljøarbeid er ett av flere grep som bo- og avlastningstjenesten i Sørum kommune har tatt for å øke tjenesteyternes bevissthet rundt blant annet selvbestemmelse. Alle nyansatte må dessuten gjennom et todagers kurs om tvang og makt der de blir utfordret i problemstillinger og praktiske situasjoner de kan havne i.

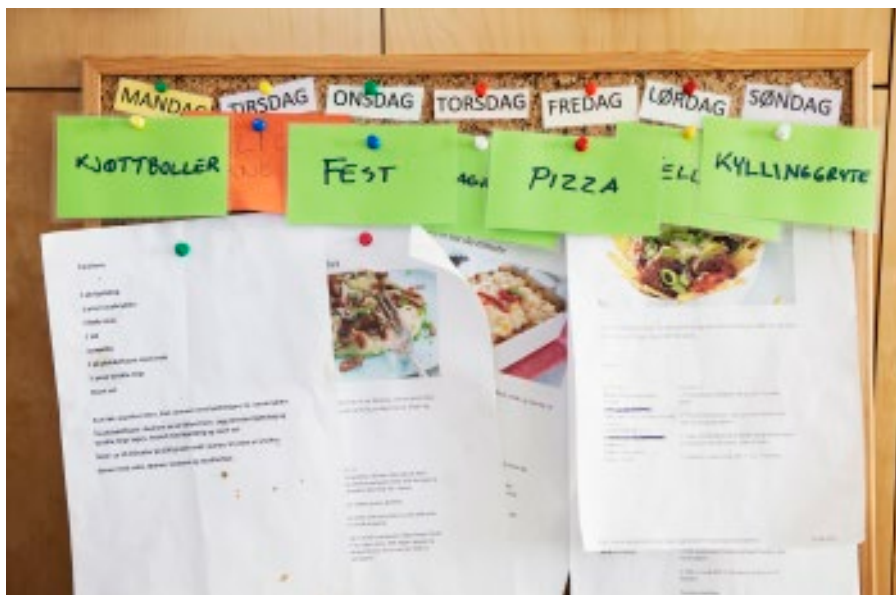
– Vi prøver å få deltakerne til å sette seg inn i tjenestemottagerens situasjon. Hvordan oppleves det for Synne at mange står utenfor døra og vil inn? Et annen hverdagslig dilemma vi har satt fokus på, er det å gå i flokk. Hvis vi har en aktivitet, er det selvsagt praktisk for personalet å samle alle med på den. →



### **SLIK ORGANISERER SØRUM TJENESTENE**

- 1 Tildelingsenheten fatter vedtak om individuelle tjenester, basert på behovskartlegging. Vedtaket sier hvor mange timer beboer får bistand av én tjenesteyter alene og hvor mange timer en kan dele en tjenesteyter med andre.
- 2 Boligen fordeler bemanningsressurser ut i fra når hver beboer har behov for tjenester.
- 3 Det legges også inn tid til administrasjon, pauser, møter, ekstra bemanning i ferier osv.
- 4 Turnusen skrives ut i fra punktene over som tilsammen gir total ressursramme for boligen.
- 5 Ved behov for kortvarige endringer i tjenestene, har leder i boligen myndighet til å øke tjenestene i inntil 14 dager. Om behovet forblir endret ut over 14 dager skriver tildelingsenheten nytt vedtak.
- 6 Tre ganger per år foretas internkontroll for å sikre at ressursene brukes i henhold til vedtak.
- 7 Evaluering av vedtak fra tildelingsenheten foretas hvert år.





UKESMENY: Synne setter hver uke opp en middagsplan, slik at det skal være enklere å spare penger.

Men det skal være frivillig å delta. Brukernes behov skal være styrende for hvordan vi legger opp tjenestene våre, ikke motsatt, sier Ottershagen.

Individuelt tilpassede tjenester, er også noe Sørums kommune har tatt høyde for i struktureringen av bo- og avlastningstjenesten. I 2005 la kommunen alle tjenestestedene for personer med utviklingshemning under en felles enhet. Det ble satt i gang en prosess med å gå gjennom vedtakene til samtlige tjenestemottagere, for å kunne organisere tjenestene på en måte som styrket deres individuelle behov og rettigheter.

– Vi bestemte oss for timefestede vedtak. Før dette ble vedtakene tilpasset antall stillinger ved boligen der tjenestemottageren bodde. Endringen i tjenestene måtte da skje innenfor rammene til boligen, og det skulle store økninger i behov til for at boligen skulle få ekstra ressurser. Slike økninger ble diskutert i hele stillinger og ikke ut fra bistandsbehovet til tjenestemottagerne. For at personalet skulle få gitt tjenester til alle, måtte det ofte gjennomføres gruppeaktiviteter. Det gikk på bekostning av selvbestemmelse og individuelle rettigheter, forklarer Ottershagen.

### Kulturer må endres

Kommunen kuttet en god del timer, men

fikk omdisponert ressursene slik at de fikk utnyttet kompetansen på en annen måte, forklarer Ottershagen:

– Vi kuttet timer på tidspunkter da det ikke var beboere til stede, og fikk satt inn ansatte på riktig tid. Det var nok ikke lett å få skjøvet arbeidstida si til kvelder, men samtidig er det vanskelig å argumentere mot det. Det er på kveldene det er størst behov for tjenester, sier han.

Jevnlig internkontroll sikrer at ressursene brukes i henhold til vedtakene. Ved Synnes bofellesskap, der det bor åtte personer, har for eksempel stadig flere timer per uke blitt øremerket en-til-en-tjenester.

– Utviklingen er at tjenestene blir stadig mer individuelle, sier Ottershagen.

Han legger til at selv om en er bevisst på selvbestemmelse rundt hverdagslige avgjørelser, har tjenestemottagerne i Sørums likevel begrenset valgmulighet når det gjelder større beslutninger som bolig og arbeid.

– Vi har ikke så mange arbeidsplasser å velge i her i Sørums. Når det gjelder boliger, vil en i realiteten stå på venteliste til det blir noe ledig. Vi flytter aldri noen mot deres vilje, men prøver å gi valgmuligheter innenfor de rammene vi har.

Helsedepartementet har lagt frem et høringsnotat hvor det går inn for å rettighetsfeste Brukerstyrt personlig assistanse



TILPASSER TJENESTENE: Thore Ottershagen er opptatt av at tjenestene skal legges opp etter den enkelte brukers behov, ikke motsatt.

(BPA). I Sørums har ingen i bofellesskapene søkt om BPA.

– For noen fungerer tjenesten i boligen på samme måte, bortsett fra at tjenestemottager ikke er arbeidsleder.

### Vanskelig å måle

I sin høringsuttalelse til høringsnotatet fra BLD, skriver Kommunesektorens organisasjon KS at «ansvarsreformens mål om bedring og normalisering i levekår for utviklingshemmede i dagen samfunn må realiseres i praksis gjennom et tjenestetilbud som bygges rundt det enkelte individ, og så langt det er mulig tilpasses den utviklingshemmede brukers individuelle behov, ønsker, leveste og evner.»

Fagleder for myndighetskontakt helse og velferd, Anne Gamme, understreker at KS er opptatt av at reformens intensjon om normalisering skal realiseres. Men at tjenestene har gitt mindre rom for selvbestemmelse de siste årene, er hun likevel ikke overbevist om.

– Utgangspunktet for reformen i 1991 var rundt 5000 personer med utviklingshemning. I dag er tallet mer enn firedoblet. Retten til tjenester utløses av et konkret behov, og diagnose vil som hovedregel ikke være avgjørende for hvilken tjeneste eller ytelse som innvilges, eller omfanget av tjenestene. Derfor er det vanskelig å innhente statistikk som





HERRE I SITTE HUS: Selv om Synne mottar tjenester ved Bekkefare, verner hun godt om privatlivet sitt.

kan belyse levekår for personer med utviklingshemning spesielt. Definisjonen av hva slags behov den enkelte forutsettes å få dekket av det offentlige har også forandret seg, og det blir derfor vanskelig kvantitativt og over tidsserier å beskrive utviklingen av utviklingshemmedes levekår, sier Gamme.

Hun sier hensynet til kommuneøkonomi og effektiv drift av kommunale tjenester alltid er en realitet for kommunene.

– Også overfor tjenestebrukere med utviklingshemning. Det har vært en sterk vekst i ressursbruk til yngre brukere under 67 år, noe som utfordrer kommunenes prioriteringer i andre sektorer, men også innenfor helheten i omsorgstjenestene.

### Veien videre

Forsker Jan Tøssebro tør ikke spå hvilken retning utviklingen på området rundt selvbestemmelse for personer med utviklingshemning vil ta framover:

– Det avhenger av politiske valg. Hva en gjør for å bøte på en slik utvikling, handler om valg på et større nivå - om hvordan kommunene skal styre slike tjenester. Men det er også en problemstilling på lokalt nivå og faglig fokus blant tjenesteyterne, sier han.

Tøssebro håper oppmerksomheten problemstillinger rundt utviklingen av

omsorgen for utviklingshemmete har fått i det siste, vil få reformen tilbake på rett spor.

– Det er et stort behov for å revitalisere ansvarsreformens intensjoner. Dette vil være avgjørende for å snu utviklingen.



SETTER GRENSER: Synne Bingen Njaa kjenner sine rettigheter.

Ett av målene for ansvarsreformen i 1991, var at personer med utviklingshemning skulle kunne leve og bo selvstendig og i største mulig grad bestemme over eget liv.

I 1987 bodde rundt 5250 mennesker med utviklingshemning på institusjon. I løpet av de fem første årene etter ansvarsreformen, hadde alle flyttet inn i boliger på kommunalt nivå. Tjenestene skulle ikke lenger knyttes til en spesiell bolig, men til den enkelte person ut ifra behov (St.meld. nr. 67 (1986–1987)).

I Tøssebro og Söderströms undersøkelser i «Innfridde mål eller brutte visjoner», er tjenesteytere og familier/hjelpeverger til tjenestebrukere spurt om graden av innflytelse på konkrete små og store avgjørelser. For et hverdagslig valg som kosthold og måltider, svarte 44 % i 1989 at de bestemte dette selv. Andelen økte til 66% i 1994, til 74 % i 2001, mens den sank til 64% i 2010. For en større avgjørelse, som valg av hvor en skal bo, svarte 24% i 1989, 21 % i 1994, 33% i 2001 og 22% i 2010, at de bestemte dette selv.

I mars sendte Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet et høringsnotat om levekår og tiltak for mennesker med utviklingshemning. Regjeringen har varslet at den i år vil komme med en Melding til Stortinget om levekårene til personer med utviklingshemning.

*FN-sekretariatet for konvensjonen har lagt ut konvensjonen, tilleggsprotokoll og letteste versjoner. <http://www.un.org/disabilities/index.asp>*

*Nordisk forum for sosialpedagoger har laga heftet «Et værdigt liv for mennesker med utviklingshæmninger – en udfordring til socialpædagogisk praksis i Norden». <http://www.sl.dk/>*



# Lær mer!

## Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune



Forskningsstiftelsen Fafo har gitt ut en rapport som evaluerer utprøvingen av alternative arbeidstider innen tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke i fem bofellesskap i Bergen Kommune.

Kommunen har gjennom denne utprøvingen oppnådd gode resultater med hensyn på kvaliteten på tjenestene som tilbys, bedre effektivitet med kompetente og stabile medarbeidere, og et redusert sykefravær.

Rapporten kan bestilles gjennom Fafo, eller lastes ned på <http://www.fafo.no/pub/rapp/20287/20287.pdf>

## Aktør i eget liv

# UiO : Universitetet i Oslo

I en masteroppgave fra Institutt for Spesialpedagogikk, Universitetet i Oslo, tar Veerle Gerrit for seg temaet selvbestemmelse for mennesker med lett utviklingshemning. Oppgaven utforsker begrepet selvbestemmelse i en filosofisk, psykologisk og pedagogisk sammenheng, og knytter dette opp mot mennesker med lett utviklingshemning. Gerrit tar i oppgaven for seg aktuelle tema, som forskjellene mellom selvbestemmelse og elevmedvirkning i skolen, og tar til orde for at selvbestemmelse bør inngå i den ordinære skoleundervisningen. Hun utforsker også hvordan selvbestemmelse

praktiseres, og stiller spørsmål om det er reel selvbestemmelse om man ikke får ta «store» valg. Hun påpeker at selvbestemmelse handler om noe mer enn å få bestemme selv hva man vil ha på brødskiva, og at mennesker uten utviklingshemning har større frihet til å foreta «dårlige valg», som å bruke penger på det man selv vil.

Opgaven kan lastes ned på <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/31494/masteroppgave.pdf?sequence=2>

## Mennesker med utviklingshemning skal heller ikke diskrimineres!

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet har nå revidert sitt informasjons- og utviklingsprogram fra 2010. Det er nå oppdatert i forhold til det nye som har skjedd på feltet.

Se her for mer informasjon: <http://naku.no/node/1152>

## Slik har jeg det i dag



I 2012 fikk Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet i oppdrag fra BLD å koordinere og utarbeide en faktautredning om levekårene og

livssituasjonen for personer med utviklingshemning. Utredningen skulle se på situasjonen i dag sammenlignet med målene i ansvarsreformen fra 1991. Bakgrunnen for oppdraget er en bekymring for at levekårene for utviklingshemmede i de senere år har blitt hengende etter sammenlignet med andre grupper, og at intensjonen i reformen ikke etterleveres. Rapporten foreligger nå, og kan lastes ned fra direktoratets hjemmesider [www.bufdir.no](http://www.bufdir.no)

## Mangfold og muligheter



Mangfold og muligheter er en portal med e-læringskurs for alle som arbeider for personer med utviklingshemning. Kursene er gratis, og det utstedes kursbevis dersom

du ønsker det. Du må da være innlogget hele tiden, og bestå en test i tillegg til å lese alle kurssidene. E-læringskursene er fleksible. De kan deles opp og gjennomføres over tid. Du kan ta deler av et kurs, et helt kurs eller gå for flere kurs. Det tar ca 8 timer å gjennomføre hvert av de 5 første kursene. «Ingen hemmeligheter» gjennomføres på ca. 1 time. «Tenkerommet» har innhold som supplerer e-læringskursene. Her finner du over 250 korte filmminnslag om personer med utviklingshemning.

Du finner dem her: <http://www.helsekompetanse.no/sor>





ROLIG UKESTART: Espen Lervik handler inn blomster til kveldens dugnad i Kyrkjebirkeland bofellesskap. De tjenesteyterne han møter om morgenen, er på jobb helt til han legger seg.

## Mindre stress med langvakter

**REPORTASJE** I Bergen kommune har flere bofellesskap tatt i bruk alternative turnusordninger med komprimert arbeidstid. Færre vaktskifter skal gi tjenestemottagerne bedre dager.

TEKST OG FOTO: Kari Klepp

Det er mandag morgen i Bergen, og regnet vasker byen ren til 17. mai. I Kyrkjebirkeland bofellesskap skal det holdes dugnad denne kvelden der beboere, deres foreldre og ansatte skal pynte

hagen til nasjonaldagen. Flere av medarbeiderne som har startet arbeidsdagen her klokken 0730, vil fremdeles være på jobb under dugnaden. Kyrkjebirkeland er ett av rundt ti tjenestesteder i Bergen som har innført langvakter på 13,5 time i en alternativ turnusordning.

– I 2008 startet vi med langvakter i helgene. Nå går teamene rundt tre av de seks personene som bor her, også langvaktsturnuser på hverdager. Turnusene er lagt opp med utgangspunkt i tjenestemottagernes behov, forklarer leder ved Kyrkjebirkeland, Siv Nesse.





SOMMERSTART: Espen Lervik og Siv Nesse plukker ut blomstene som skal pryde Kyrkjebirkeland denne sesongen.

### Mer trygghet

De nye arbeidstidene ble introdusert som følge av at den tidligere, tradisjonelle turnusen fungerte dårlig.

– Spesielt i helgene ble det mye stress. Hvis en skulle rekke å gjennomføre en aktivitet før dagpersonalet gikk hjem, måtte beboeren stå opp tidlig. Og de ansatte hadde alltid tidspress med å komme seg tilbake hit til klokken 14 for å skrive rapport, sier Nesse.

– Når vi kommer på jobb om morgenen og vet vi skal være her helt til kvelden, kan vi roe ned og planlegge dagen sammen med brukeren. Vi kan legge fra oss tankene om alt vi skal gjøre etter jobb. Tilstedeværelse er nøkkelen for å kunne skape gode dager for personene vi yter tjenester til, sier hun.

Med de tradisjonelle turnusene, kunne én person i bofellesskapet møte 21 ulike tjenesteytere i løpet av en uke. Mange små deltidstillinger og ufaglært personal måtte til, for å få bemanningen til å gå opp.

– Det sier seg selv at det var vanskelig å ivareta den faglige kvaliteten på denne måten. Det skaper uforutsigbarhet for den enkelte beboer og jeg merket at de ansatte var slitne. Jeg ønsket derfor å sette opp et lite team i langvaktturnus som jobbet fast med én person.

Fire medarbeidere var interesserte i å

prøve. Nesse fikk også ansatt Svein Jarle Vonli, som jobbet ved et annet bofellesskap, fordi han hadde erfaring med å jobbe i komprimert arbeidstid. Det ble satt opp en avtale på 26 uker der teamet jobbet langvakter både på hverdager og i helger.

– I dag er vi et team bestående av seks mennesker, seks *motiverte* mennesker, understreker Vonli.

Vernepleieren sier teamet har jobbet mye med å legge de faglige rammene for hvordan de skal jobbe. De har blant annet fått mye veiledning fra spesialisthelsetjenesten.

– Dette er mye enklere når vi er noen få, faste personer. Jeg synes allerede vi ser effekten av stabil bemanning hos brukeren. Han kommuniserer mer og tar oftere initiativ til aktiviteter, sier Vonli.

Vonli forteller også at de lange vaktene har gitt muligheter til å planlegge aktiviteter ut i fra tjenestemottagerens interesse og dagsform – ikke ut i fra vaktskiftene:

– Han er blant annet veldig glad i fjellturet. Nå kan vi ta en rolig morgen, for deretter å kjøre ut av byen til et sted vi kan nyte naturen. Vi kan spise matpakke vår der i ro og mak uten stresset med å rekke hjem for rapportskrivning og vaktskifte midt på dagen.

### Satser på langturnus

Det er ifølge Fafo godt dokumentert at høyt omfang av små stillinger er negativt for tjenestekvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø. I tradisjonell turnus, må ofte mange små stillingsbrøker til for å dekke bemanningen. Bergen kommune har siden 2005 prøvd ut alternative turnuser der de ansatte har ulike varianter av komprimert arbeidstid. I dag har rundt ti prosent av kommunens rundt 90 bofellesskaper for personer med utviklingshemning, tatt i bruk alternative turnuser. Gjennomsnittlig arbeidstid for full stilling er 35,5 timer per uke. Enkelte uker i arbeidsplanene kan være over 54 timer, andre null.

– Langvaktordningene er innført for å tilby tjenestemottagerne gode dager som tilrettelegger for økt selvbestemmelse, mestring og utvikling. Kommunen har nå valgt å satse på dette, ikke bare prøve det, sier Ørjan Hinna, leder i Kompetansenhet for utviklingshemmede, sone sør i Bergen kommune.

– Mange kommuner ønsker å kopiere våre modeller. Men det er ikke bare å legge om til nye turnuser over natta. Det er en lang prosess som krever tett dialog med alle parter, forklarer han.

Arbeidsmiljøloven forskriver at alminnelig arbeidstid ikke skal overstige ni timer i døgnet og 38 timer i uka, for

ansatte som går i turnus. Men fagforeninger som er godkjent som hovedsammenslutning etter tjenestervistloven eller som har minst 10.000 medlemmer, kan likevel inngå lokale tariffavtaler som fraviker arbeidsmiljølovens hovedregler. Hver avtale gjelder for ett år og må godkjennes av partene både lokalt og sentralt.

– I begynnelsen var vi nok litt ivrige og gikk for fort fram i forhold til fagforeningene. Det er i de tilfellene vi har brukt mye tid på å utvikle vaktordningene sammen med tjenestestedene, vi har lyktes best med alternative turnuser, sier Ole Daniel T. Virkesdal, leder for Fana botjenester for utviklingshemmede, Bergen kommune

### Positive resultater

Fafo har undersøkt effekten av alternative arbeidstidsordninger på oppdrag for Bergen kommune. I en periode på 2,5 år intervjuet de ansatte, ledere, brukere og pårørende ved fem tjenestesteder som hadde innført turnuser med komprimert arbeidstid. Målet var å undersøke hvilken effekt de ulike turnusordningene hadde på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, rekruttering av kompetente medarbeidere og de ansattes balanse mellom arbeid og fritid. Resultatene er jevnt over positive. I Fafo-rapporten «Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune», som kom ut i fjor, sier pårørende til tjenestemottagere at kvaliteten på tjenestene har blitt bedre etter at komprimert arbeidstid er blitt innført. Trivselen blant medarbeiderne er høyere, sykefraværet lavere. Ansatte med familier, sier det har blitt enklere å kombinere arbeid og tid til familien. Rekruttering av kvalifiserte medarbeidere, har også blitt lettere, forteller ledere. – Med Fafo-rapporten har vi fått en indikasjon på at komprimert arbeidstid er noe som fungerer. Det er da synd at lovverket setter begrensninger for bruken av alternative turnusordninger. Årlige avtaleforhandlinger krever svært mye tid og energi, sier Virkesdal.

### Bildet må nyanseres

Carjet Demir som er konsernhovedtillitsvalgt i Fellesorganisasjonen (FO) Bergen er positiv til de gode resultatene fra langvaktsturnuser i kommunen. Men hun

vektlegger viktigheten av forhandlingene.

– I de tilfellene en har lyktes best med alternative turnusordninger, har prosessen med å arbeide fram gode avtaler vært avgjørende. Dialogen mellom partene må ikke bagatelliseres. Forhandlingene er en tidkrevende prosess, men da blir også resultatet godt, sier Demir.

– FOs holdning er at hvis turnusordningene kan gi bedre faglig arbeid opp mot brukerne, skal det mye til at vi ikke vil godta avtalene. Et forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte og bedre tjenester til brukerne lar seg kombinere, og det er en forutsetning. Men da må både arbeidstaker og arbeidsgiver være fleksibel. Det har gått bra siden vi startet med dette i 2005, sier Demir.

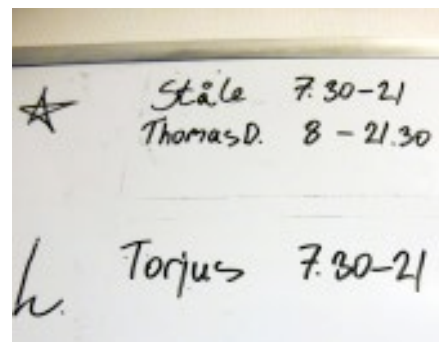
Hun mener likevel bildet må nyanseres. – Ordningen med langvakter gir kanskje bedre tjenester til tjenestemottagere som ikke har annet dagtilbud utenfor boligen. Vi må ikke glemme normaliseringen i dette. Hvor normalt er det bare å være i boligen og ha folk rundt seg hele døgnet? I Bergen har vi derfor valgt denne turnusordningen rundt de personene som trenger mest hjelp. Slike ordninger vil derfor ikke være relevant for alle tjenestesteder.

### NFU er positive

Lederen i NFU (Norsk Forbund for utviklingshemmede) sitt fylkeslag i Hordaland, Geir Tore Søreide, ønsker langvaktsturnusene velkommen:

– Vi er opptatt av at de som mottar tjenester, får best mulig kvalitet på tjenestene. For personer med utviklingshemming, viser det seg ofte at en tradisjonell rotasjon med 7,5 timers vakter skaper problemer i forhold til aktiviteter. Jo færre personer som jobber rundt én person, jo bedre.

Søreide sier likevel at slike rotasjoner ikke er relevant for alle tjenestebrukere: – Det er jo mest aktuelt for personer med et bredt behov for tjenester. Og det er ikke sikkert alle tjenesteytere ønsker å gå slike skift. Men ved de boligene dette er relevant, ønsker vi mer av slike langvaktsturnuser.



LANGVAKT: En arbeidsdag i Kyrkjebirkeland bofellesskap kan vare i over 13 timer. Det synes (f.v fra toppen) Ole Daniel T. Virkesdal, Ørjan Hinna, Svein Jarle Vonli og Siv Nesse gir bedre tjenester for brukerne.

### KOMPRIMERT ARBEIDSTID

I tradisjonell turnus fordeles arbeidet i tidlig- og senvakter på 7,5 time og med arbeid hver tredje helg. I komprimert arbeidstid jobber ansatte lange vakter flere dager i strekk etterfulgt av friperioder. Dette fraviker de allminnelige bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, og lokale tariffavtaler må derfor inngås mellom partene.

Et flertall av landets kommuner gir tjenester i helse- og omsorgssektor der under 25 prosent av stillingene er heltid.

Fafo-undersøkelser i Bergen viser at heltidsandelen er høyere, sykefraværet lavere og de ansatte sier de trives mer ved tjenestesteder med langvaktturnus. Steder med mest komprimert arbeidstid, scorer også best på tjenestekvalitet i Fafos undersøkelser.

## Kronikk



KARL ELLING  
ELLINGSEN  
*Leder, NAKU*

Selvbestemmelse, deltakelse og inkludering handler om individuelle ønsker, preferanser og valg, og organisatoriske, strukturelle/ samfunnsmessige ordninger, rammer og valg. Kommunene planlegger, utformer og utfører tjenester til innbyggerne, som har som mål å sikre den enkeltes selvbestemmelse, deltakelse og inkludering. Utfordringen er å finne måter å drifte virksomheten på, som fremmer målene i kombinasjon med andre forvaltningsmessige krav og utfordringer. Innen ledelse og organisering vil man gjerne søke modeller som egner seg til å løse de utfordringene og oppgavene man står overfor. Ingen modell er perfekt for alle forhold, men har sine styrker og svakheter. Eksempelvis har den byråkratiske modellen utviklet av Max Weber blitt kritisert i moderne tid for å være nettopp byråkratisk, og ikke fleksibel og serviceorientert.

To begrep som godt beskriver de aktuelle hensynene som gjelder, er *nytte* og *plikt*. Ønsker om forutsigbarhet og likhet peker mot plikt, mens ønsker om smidighet og service peker mot nytte. Ofte vil man stå i situasjoner hvor både nytte- og plikthensyn kan telle, hvor det ikke en gang er enkelt å avgjøre hvilket av de to som veier tyngst. Da gir det seg selv at en modell som ivaretar det ene hensynet og ikke det andre, på sikt skaper like mange problemer som den løser. Da fristes man selvsagt til å skifte modell hvor det forsømte hensynet blir ivaretatt, med fare for å havne i den motsatte grøften. Johan Bojer skriver i «Den siste viking» at: «Å vinne fram på en kant er å forsømme seg på en annen».

Hva har dette å bety i forhold til offentlig forvaltning, innen helse- og omsorgstjenestene og i forhold til utformingen av tjenestene til personer med utviklingshemning spesielt? Ønsker man å gi innbyggerne i kommunen stor grad av frihet i utformingen og innholdet i sine helse- og

omsorgstjenester, kan deres valg og preferanser bety at andre hensyn svekkes og bli dårligere ivaretatt enn om kommunen selv hadde styrt utformingen og innholdet. Dersom det nettopp er på slike områder det senere viser seg å svikte, eksempelvis forebyggende helsearbeid, kan kommunen oppleve å bli kritisert for noe de selv mener de ikke har hatt råderett over. I en tid med sterkere rettighetsfesting, ser vi også en tendens i retning av en sterkere ansvarliggjøring av brukere gjennom økt bruk av skriftliggjøring/dokumentering av brukervalg og informasjon. Det som på den ene siden er aktiv medvirkning, innflytelse eller valg fører til økt ansvarliggjøring. Det er ikke slik at man mister retten til å motta hjelp for å komme seg ut av de situasjonene som kan oppstå, men det offentlige sikrer seg i noen grad fra å bli ansvarliggjort for det inntrufne.

En sentral strategi er å satse på universell utforming i størst mulig grad, drive med informasjons- og holdningsskapende arbeid, skape et best mulig grunnlag for frihet og likeverd nasjonalt og lokalt, og sikre stabile og robuste lokalmiljø som har rom for alle menneskene i lokalmiljøet. Dette vet vi ikke holder for alle. For noen er en universelt utformet skole ikke et adekvat skoletilbud. Det kreves i tillegg individuell utforming. Samme kan sies om nesten alle samfunnsområdene. For personer med utviklingshemning gjelder dette i større eller mindre grad, ofte betinget av grad av funksjonsnedsettelse (grad av psykisk utviklingshemning). Det kan innebære at de med moderat til alvorlig grad av psykisk utviklingshemning er de som er i størst behov av å få individuelt tilrettelaget tjenester. Det er

dermed også de som i størst grad kan ha behov for å være sterkt delaktig/styrende i prosessene. Noe av utfordringen er at den funksjonsnedsettelsen som gjør at behovet er forhøyet, samtidig representerer en utfordring for systemets evne til å

**TO BEGREP SOM GODT  
BESKRIVER DE AKTUELLE  
HENSYNENE SOM GJELDER,  
ER NYTTE OG PLIKT. ØNSKER  
OM FORUTSIGBARHET OG  
LIKHET PEKER MOT PLIKT,  
MENS ØNSKER OM  
SMIDIGHET OG SERVICE PEKER  
MOT NYTTE.**





Illustrasjon:  
Lars Hegdal

gi selvbestemmelse, bidra til deltakelse og inkludering. Hvis man i tillegg har valgt en organisasjonsmodell eller en ledelsesstruktur som forutsetter kompetente, aktive, rettighetsbevisste brukere, vil selvbestemmelse og aktiv brukermedvirkning lett bli en øvelse som kan få preg av å ha sakene i orden heller enn å ha orden i sakene. Jeg har i 2011, nr. 1 av magasinet Utvikling referert til professor dr.juris Jan Fridthjof Bernt som hevder at rettsikkerhet er det mest systematisk skjevfordelte godet i det norske samfunnet. Det er en særlig utfordring for systemet.

I 2012 forsøkte vi å samle inn opplysninger om høgskolene benytter seg av entreprenørskap i undervisningen av studentene i helse- og sosialfagene/velferdsprofesjonene. Vi var særlig opptatt av om vernepleierutdanningene gjør det. Vi sendte ut en første undersøkelse blant studentene ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, og fikk en svarprosent som gjorde at vi måtte forkaste hele undersøkelsen. Bakgrunnen for vår undring er at det innen tekniske fag synes å være en selvfølge å ta i bruk entreprenørskap som ledd i undervisningen. Begrunnelsen kan være at innovasjon/nyskaping og entreprenørskap synes å være eneste mulighet for teknologiske virksomheter. Et totalt fravær av innovasjon/nyskaping og entreprenørskap kan oppfattes som et budskap om en virksomhet basert på tidløse modeller, metoder og teknikker. Vi vet at samfunnet har endret seg drastisk og at det er behov for utvikling innen helse- og

sosialfagene. Sosialt entreprenørskap, velferdsteknologi osv er begreper som er i ferd med å trenge seg inn. Det er ikke alltid de dramatiske endringene eller de grenseoverskridende oppdagelsene som kreves for å skape en bedre hverdag med mulighet for deltakelse og inkludering. Utfordringen ligger i å ta tak i de konkrete problemene og problemstillingene og løse dem. Det forutsetter nærhet og kjennskap til de som dette faktisk omhandler. Noe av problemet er at de som kjenner dette aller best, er de som gjerne er lengst vekk fra forsknings- og utviklingsmidlene, de som sjeldent beskriver sine arbeidsmetoder og tilnærminger i fag- og lærebøker eller som er med og utformer organisasjons- og ledelsesmodellene. Da kreves det i det minste at de som sitter på slike midler, ressurser og muligheter, har tett kontakt og samarbeid med de som gjør det enten det er brukerne selv, pårørende eller miljøterapeuter/velferdsprofesjonene. Noen av de spennende suksesshistoriene som dukker opp har alle preg av å ha en slik *tett på* kunnskap. Det er noen slike historier her i dette nummeret av Utvikling, og i Steinkjer finnes det et firma som heter Noen AS som er en spennende historie om hva som kan komme ut av å være tett på problemet. Å kommersialisere noe som kunder ikke etterspør eller ønsker gir dårlig odds for å overleve eller å oppnå en vellykket exit.

## Besøk NAKU sin nasjonale kurs og konferansekalender.

Her finner du en oversikt over aktuelle arrangementer i hele landet. Du kan også selv legge inn kurs og konferanser.

<http://naku.no/kalender>.



Utvikling kommer ut fire ganger i året og kan bestilles gratis på [naku@hist.no](mailto:naku@hist.no)

Bladet er for deg som yter tjenester til mennesker med utviklingshemning.

Du skal finne interessante reportasjer, debatter, råd og tips inne i bladet.

Utvikling gis ut av Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemning (NAKU)

Hva ønsker du å lese mer om? Vi vil gjerne høre fra deg på [naku@hist.no](mailto:naku@hist.no)