

Til
Uddannelse København

Dokumenttype
Resumé

Dato
December 2024

ANALYSE AF LÆRINGSMILJØER I SUNDHEDS- OG OMSORGS- FORVALTNINGEN I KØBENHAVNS KOMMUNE SET FRA ET LEDELSES- PERSPEKTIV



Resumé

På vegne af Uddannelse København har Rambøll Management Consulting (Rambøll) gennemført en analyse af læringsmiljøer for SOSU-elever i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) i Københavns Kommune set fra et ledelsesperspektiv. Formålet med analysen er at undersøge, hvordan læringsmiljøet udspiller sig i hverdagen set fra et ledelsesperspektiv, hvordan lederne oplever potentialer og udfordringer for at skabe rammerne for et godt læringsmiljø, og hvordan ledere af driftsenheder i samarbejde med Uddannelse København kan bidrage til at understøtte et godt læringsmiljø for eleverne på driftsenhederne. Denne viden skal skabe fælles viden om arbejdet med uddannelsesopgaverne i organisationen og anvendes til at identificere konkrete anbefalinger til det kontinuerte arbejde med at videreudvikle læringsmiljøet for eleverne.

Rambøll tog i undersøgelsen afsæt i den viden, der var genereret i et antal tidligere analyser. I 2023 fik Uddannelse København udarbejdet en analyse af læringsmiljøer med elevperspektivet som omdrejningspunkt. Med denne analyse med afsæt i ledelsesperspektivet tilvejebringes supplerende og nuancerende viden om læringsmiljøerne og koblingen af uddannelsesopgaverne med den daglige drift i enheden. Ved at sætte fokus på lederens perspektiv er det hensigten at give lederne en tydelig stemme og tilvejebringe anvendelig og håndgribelig viden og anbefalinger, som er efterspurgt i organisationen.

Datagrundlaget for undersøgelsen er baseret på 19 dybdegående interviews med udvalgte chefer og ledere af driftsenheder à 90 minutters varighed, hvorigennem perspektiver på læringsmiljøet er blevet afdækket ud fra en tematiseret ramme. Det omfatter særligt ledelsesopgaverne i understøttelsen af elevers læringsmiljø, prioritering, organisering og tilrettelæggelse af uddannelsesopgaver i en driftsorganisation samt perspektiver på roller, kompetencer og samarbejder i arbejdet med at skabe stærke læringsmiljøer. For at trykteste resultater er de foreløbige analysefund blevet valideret og kvalificeret på en workshop med udvalgte chefer og ledere af driftsenheder. Ligeledes er der afholdt en anbefalingsworkshop med projektets styregruppe med fokus på at udlede og kondensere handlingsrettede anbefalinger til arbejdet med at sikre stærke læringsmiljøer for elever i fremtiden. Dataindsamling og analyse er tilrettelagt med øje for løbende inddragelse og bred repræsentation af chefer og ledere af driftsenheders perspektiver. Det er gjort med henblik på at sikre, at relevante nuancer, forskelle og kontekster belyses, og at undersøgelsens resultater reflekterer bredden på tværs af driftsenheder i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Analysens resultater

Narrativer om elever i oplæring

Analysen viser, at der blandt chefer og ledere af driftsenheder er to konkurrerende narrativer om dét at have elever i oplæring. På tværs af lederne er det entydigt, at de efterstræber et strategisk narrativ om, at **elever i oplæring er værdifulde for enheden**. Det forklares både af, at elever i oplæring bidrager med ekstra hænder, som gør det muligt at yde omsorg for borgere på anden vis end ellers, og at elever kan bidrage til at højne den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Også på længere sigt er elever i oplæring værdifulde, fordi lederne ser mulighed for at rekruttere de dygtigste elever, og derfor prioriterer de læringsmiljøet for at understøtte, at elever dygtiggør sig og bliver kompetente fremtidige kollegaer.

Samtidig er der et konkurrerende narrativ udbredt blandt ledere om, at **uddannelsesopgaven er en udfordring**. Dette mere operationelle narrativ kommer særligt til udtryk, når der opstår gnidninger omkring et oplæringsforløb, som giver anledning til frustration blandt medarbejdere og ledere. Disse frustrationer kan overskygge det strategiske narrativ om elever i oplæring som værdifulde og resultere i, at elever i oplæring i stedet forstås som en udfordring.

I praksis varierer det, hvordan ledere lykkes med at efterleve det strategiske narrativ om elever i oplæring som værdifulde på grund af operationelle hensyn. Særligt **driftsopgaver og rammevilkår udfordrer** og kan skabe hindringer for, at det ønskværdige narrativ praktiseres i hverdagen. I balancen mellem de konkurrerende narrativer om elever i oplæring som enten værdifulde eller en udfordring viser analysen, at disse balancer skaber tre paradokser, som ledere og chefer af driftsenheder skal navigere i:

- **Ledelsesopgaver i arbejdet med elevers læringsmiljø:** Lederes ansvar over for handlemuligheder i varetagelsen af elevers uddannelsesforløb.
- **Organisering og tilrettelæggelse af elevers læringsmiljøer på driftsenheder:** Plads til elevers læring over for inklusion af elever i arbejdspladsens drift.
- **Roller og kompetencer til at skabe et stærkt læringsmiljø for elever:** Elever bidrager til højt fagligt niveau over for uddannelsesopgaver som ressourcekrævende.

Selvom alle ledere skal navigere i disse paradokser, viser analysen, at lederne prioriterer, handler og agerer forskelligt. Det kan både forklares af ledernes personlige præferencer, kompetencer, historik og kulturen på driftsenhederne. Analysen peger imidlertid entydigt på, at ledernes ledelsespraksis i de tre paradokser har afgørende betydning for, hvordan elevernes læringsmiljø udformer sig.

Ledelsesopgaver i arbejdet med elevers læringsmiljø

Chefer og ledere på driftsenheder har ansvaret for at sikre struktur, rammer og en positiv kultur under elevers oplæring. I den forbindelse oplever flere lederrollen som en kulturbærer, der skal sikre en fælles positiv tilgang til uddannelsesopgaven på driftsenheden ved at gå forrest, agere rollemodel og italesætte over for medarbejdergruppen, at uddannelsesopgaven skal prioriteres. Selvom lederne oplever et **overordnet ansvar for eleverne under deres oplæring**, har de også mange øvrige drifts- og personaleledelsesopgaver. Derfor er der stor forskel på, hvor tæt ledere er inde over uddannelsesopgaverne, og hvordan funktionen som uddannelsesansvarlig¹ er implementeret og organiseret på driftsenhederne.

Analysen viser, at der på tværs af driftsenheder er forskel på, i hvilket omfang ledere selv påtager sig uddannelsesopgaverne, og hvor ledere giver mandat til den uddannelsesansvarlige, herunder i hvilket omfang der er samspil og samarbejde mellem uddannelsesansvarlig og ledelse på driftsenheden. Fordelingen af ansvar har også betydning for lederens kendskab til arbejdet med uddannelsesopgaver på enheden og samarbejdet med Uddannelse København i det daglige. Det forklarer også, hvorfor mange ledere primært kommer ind de enkelte uddannelsesopgaver, hvis der opstår gnidninger i oplæringsforløb. Det kan fx være i komplicerede oplæringsforløb, eller hvis der er behov for at afholde fraværssamtaler med en elev. Der træder lederen, som den ansvarlige ind og bistår den uddannelsesansvarlige eller oplæringsvejlederen.

Selvom lederne oplever at påtage sig et stort ansvar i oplæringen af elever, oplever de samtidigt, at de på flere områder **ikke har tilstrækkelig indsigt og handlemuligheder** til at skabe de rammer for uddannelsesopgaver på enheden, som de ønsker. Det forklares blandt andet af de nationale dimensioneringer og uddannelsesordninger på elevområdet, som fastsætter antallet af elever, og hvornår elever starter i uddannelse, ligesom det er et rammevilkår, at Uddannelse København varetager den samlede elevadministration på tværs af Københavns Kommune. Disse rammer efterlader lederne med en oplevelse af manglende indflydelse på, hvor mange og hvilke elever der skal i

¹ Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har taget en beslutning om, at alle arbejdspladser skal have en uddannelsesansvarlig. Den uddannelsesansvarlige er bindeled mellem driftsenheden og Uddannelse København, deltager i Bydækkende Netværk for alle uddannelsesansvarlige og er kontakten mellem driftsenheden og Uddannelses Københavns konsulenter, der arbejder med den pågældende driftsenhed. Det er ikke nærmere bestemt, hvordan den enkelte driftsenhed skal organisere det at have en uddannelsesansvarlig.

oplæring på enheden, og hvornår de starter. I tillæg til det oplever mange ledere, at de skal tage imod flere elever, end de har kapacitet til, uden at de tydeligt får forklaret hvorfor. Samtidig oplever lederne også, at de har begrænsede handlemuligheder i situationer, hvor elevers oplæringsforløb bliver komplicerede, eller hvor eleven har en uhensigtsmæssig adfærd. De fleste ledere kan gengive situationer, hvor de ikke har haft mulighed for at gennemføre de handlinger eller tiltag over for elever, som de ville have gjort, hvis det havde været enhver anden medarbejder på driftsenheden. Her er rammevilkår for elevområdet årsag til, at lederne ikke har samme handlemuligheder som ved øvrigt personale, og en del ledere oplever i den forbindelse, at det er uklart for dem, hvad deres ledelsesrum er.

Lederne navigerer derfor i et paradoks, hvor de på den ene side har ansvaret for elever i oplæring, men de oplever ikke, at handlemulighederne følger med det ansvar. Det gør det til tider vanskeligt for ledere at efterleve narrativet om elever i oplæring som værdifulde, og de derfor i stedet oplever oplæring af elever som udfordrende. For at gøre det lettere at navigere i paradokset efterspørger lederne indflydelse på, hvor mange elever der starter på de enkelte driftsenheder, klar definition af egen rolle og ansvar og klarhed om den økonomiske ramme i forhold til at varetage uddannelsesopgaven.

Organisering og tilrettelæggelse af elevers læringsmiljøer på driftsenhederne

I arbejdet med at organisere og tilrettelægge uddannelsesopgaver gør mange driftsenheder sig overvejelser om, hvordan de skaber et stærkt læringsmiljø for eleverne og **sikrer plads til elevers læring**. Det omfatter blandt andet screening og match af elever med både afdeling, oplæringsvejleder og borgere, så det passer elevers behov, ønsker og læringsmål. Et andet organisatorisk greb, der understøtter plads til elevers læring, er systematisk tilrettelæggelse af uddannelsesopgaver i skema- og vagtplanlægning, som understøtter, at uddannelsesopgaver prioriteres, og at læringsmiljøet er ens for alle elever. Det er imidlertid et greb, som kræver stor vedholdenhed, og flere ledere udtrykker, at de ikke oplever, at det giver mening at arbejde med faste planer, da de bliver nødt til at rykke rundt på grund af driftshensyn.

Generelt oplever lederne, at det er svært at navigere mellem at skabe særlig prioriteret plads til elevers læring og uddannelsesopgaver og samtidig **integre eleverne på arbejdspladsen**. Flere ledere giver udtryk for, at de arbejder aktivt med at give elever plads til at være elever og legitimere, at uddannelsesopgaver er ligeværdige med driftsopgaver. Samtidig vurderer lederne, at det er væsentligt, at elever deltager i centrale driftsaktiviteter på lige fod med øvrige medarbejdere for at integrere dem, hvor de lærer *gennem* driften. Her italesætter flere ledere direkte, at prioritering af uddannelsesopgaver bliver udfordret, når de stilles op over driften, og uddannelsesopgaver derfor prioriteres i regi af driften. I forlængelse heraf fortæller ledere, at dét, at elever ikke må indgå i normeringen, kan opleves som en gråzone. Det gælder særligt, når sygefravær, stigende priser og et generelt økonomisk pres gør det sværere for driftsenheder at prioritere uddannelsesopgaver. Flere ledere vurderer, at et tættere samarbejde mellem driftsenheder har potentiale til at gøre det nemmere at prioritere uddannelsesopgaver og skabe plads til elevers læring. Trods dette oplever lederne, at de ikke har den organisatoriske kapacitet til at etablere den nødvendige samarbejdsstruktur, og hver driftsenhed "passer derfor deres egen butik".

Analysen viser samlet, at ledere i arbejdet med at tilrettelægge og organisere uddannelsesopgaver står i et paradoks mellem at skabe plads til elevers læring og at inkludere dem i enhedens drift. Prioriteringen af uddannelsesopgaver kan blive udfordret, når driftshverdagens opgaver med at løfte pleje og omsorg for borgere fylder. For at gøre det lettere at navigere i paradokset efterspørger lederne mere viden om elever forud for oplæringsforløbs start, en mere langsigtet organisering af oplæringsforløb, ens tilgang til organisering og prioritering af uddannelsesopgaver og mere samarbejde på tværs af driftsenheder. Imødegåelse af disse ønsker skal nøje tage højde for rammer og regler for deling af personoplysning (GDPR) og vil typisk kræve samtykke fra eleverne, ligesom der

er forhold omkring langsigtet planlægning, der er reguleret i Bekendtgørelse om uddannelsesordninger.

Roller og kompetencer til at skabe stærke læringsmiljøer

Chefer og ledere på driftsenheder italesætter, at det skaber mange muligheder at have elever, og de har et udbredt ønske om at lykkes i uddannelsesopgaverne. Ifølge ledere bidrager elever med et nysgerrigt blik, som **højner det faglige niveau i opgaveløsningen**, ligesom elever har mulighed for at yde ekstra omsorg over for den enkelte borger. Det motiverer samlet driftsenheder til at påtage sig uddannelsesopgaver. Trods dette understreger lederne, at mange elever ikke udviser motivation, nysgerrighed og selvstændighed. I disse situationer bliver varetagelse af **uddannelsesopgaver i højere grad ressourcekrævende** for driftsenheden og medarbejderne.

At uddannelsesopgaver kan være ressourcekrævende, skyldes i ledernes perspektiv, at opgaverne er vokset i de seneste 10-15 år, og at elever i stigende grad har personlige udfordringer eller er i sårbare positioner, som påvirker deres adfærd på arbejdspladsen. Udviklingen i uddannelsesopgaverne stiller ifølge lederne øgede krav til alle medarbejdere på enhedernes pædagogiske og didaktiske kompetencer for fx at rumme forskellige typer elever og imødekomme deres behov i læringsmiljøet. Her oplever flere ledere, at mange oplæringsvejledere ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på, da vejlederuddannelsen har mest fokus på ren faglighed og at kunne lære fra sig. Ifølge lederne kan det være vanskeligt at sikre, at driftsenhederne besidder disse kompetencer, da nogle oplæringsvejledere ikke er motiveret for opgaven og det, som det kræver i dag. Denne udfordring hænger sammen med, at det ifølge en del ledere kan være opslidende for medarbejdere at påtage sig rollen som oplæringsvejleder, da den er ressourcekrævende. Selvom Uddannelse København udbyder en række kompetenceudviklingsforløb og oplæg, som adresserer dette og har til hensigt at gøre uddannelsesopgaverne mindre ressourcekrævende, benyttes de kun i begrænset omfang af driftsenhederne. Det forklares af, at mange ledere ikke har kendskab til det konkrete udbud af forløb, fordi formidlingen af uddannelses tilbud fra Uddannelse København går til den uddannelsesansvarlige og ikke nødvendigvis viderefremmes til lederen. Samtidig vurderer nogle ledere, at forløbene ikke er relevante, fordi de ikke oplever, at Uddannelse København har tilstrækkeligt kendskab til praksis og hverdagen på enhederne.

Analysen viser samlet, at lederne ser, at elever kan være afgørende for at sikre et fagligt højt niveau, men at øget kompleksitet i uddannelsesopgaver og personlige udfordringer hos eleverne, som driftsenhederne ikke er klædt på til at håndtere, kan udfordre og gøre uddannelsesopgaverne ressourcekrævende. Det er derfor et paradoks for lederne at navigere i, hvor elever kan bidrage til faglig høj kvalitet på driftsenhederne, men samtidig opleves uddannelsesopgaverne som ressourcekrævende. For at gøre det lettere at navigere i paradokset **efterspørger lederne** hjælp til at varetage komplicerede oplæringsforløb, mere viden om uddannelsesrelaterede initiativer på tværs af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og at kompetencer til at vejlede integreres på fx uddannelserne. Nogle ledere efterspørger øget kendskab til, hvordan driftshverdagen fungerer i praksis på enhederne hos Uddannelse København.

Anbefalinger til det videre arbejde med at sikre stærke læringsmiljøer for elever

Med afsæt i undersøgelsen identificerer vi i dette kapitel en række anbefalinger til det fremadrettede arbejde med at skabe gode læringsmiljøer for eleverne nu og i fremtiden. Anbefalingerne har til formål at give handlingsrettet og praksisnær viden til det tværgående fremadrettede arbejde med at løfte uddannelsesopgaverne, kontinuerligt videreudvikle læringsmiljøer og derigennem øge andelen af SOSU-elever, der gennemfører uddannelsen. Anbefalingerne fokuserer på, hvad der kan gøres for, at det er lettere for ledere at navigere i de identificerede paradokser og derigennem skabe større rum for lederne til at praktisere og udbrede det strategiske narrativ om elever som værdifulde for SOSU-faget og prioritere elevers læringsmiljø i hverdagen på driftsenhederne.

ANBEFALINGER TIL DET FREMTIDIGE ARBEJDE MED ELEVERS LÆRINGSMILJØER:

Styrk en fælles tilgang og organisatorisk praksis for arbejdet med uddannelsesopgaven på tværs af ledelseslag i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Det kan sikre en større ensartethed i læringsmiljøet på tværs af SUF og derigennem være med til at sikre robusthed i organisationen og understøtte en fælles organisatorisk praksis kendetegnet ved høj kvalitet.

Dertil identificerer vi i rapporten seks konkrete anbefalinger, som kan være med til at styrke læringsmiljøer for elever fremover:

1) **Arbejd med rolle- og ansvarsbeskrivelser for at tydeliggøre mandat og handlemuligheder**

Det gør det lettere for ledere at navigere i, hvad handlerummet er, hvor og hvordan man kan søge hjælp og hvilke rammevilkår driftsenheder og Uddannelse København arbejder under.

2) **Sikr bredere kendskab til Uddannelse København i ledelsen på driftsenheder og et styrket samarbejde mellem ledere og Uddannelse København**

Det gør det lettere at navigere i paradokset mellem ansvar og handlemuligheder og gør uddannelsesopgaven til et fælles anliggende, hvor Uddannelse København kan understøtte driftsenheder i at skabe stærke læringsmiljøer.

3) **Del fortællinger om, hvordan elever kan være faglig løftestang for driftsenheder på tværs af SUF og på driftsenhederne**

Det understøtter, at narrativet om elever i oplæring som værdifulde spredes og vokser på driftsenhederne og internt i SUF som organisation, ligesom det kan være en styrke i rekrutteringsøjemed.

4) **Styrk uddannelsesansvarliges muligheder for forventningsafstemning med elever forud for oplæringsforløb**

Det gør det lettere at tilrettelægge uddannelsesforløb, hvor der er tid til at sætte elever i centrum, og der opstår færre gnidninger undervejs, som gør det muligt at vedholde plads til elevers læring.

5) **Gør det attraktivt at være oplæringsvejleder og styrk oplæringsvejlederes mulighed for at understøtte forskellige elever i læringssituationer**

Når personalet er klædt på til at tilpasse oplæringsforløb til forskellige elever, opleves uddannelsesopgaver mindre ressourcekrævende, og elever får mulighed for at bidrage til et højt fagligt niveau.

6) **Afsøg modeller for samarbejder på tværs af driftsenheder i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**

Det nedsætter kompleksiteten og tilbyder en tydelig stilladsering for samarbejde mellem driftsenheder, som kan understøtte, at der på tværs af driftsenheder skabes forpligtelse til at give plads til elevers læring og styrke læringsmiljøer.

Næste skridt: Hvordan kan analysens resultater være anvendelige for ledere og chefer fremover

Analysen har identificeret tre paradokser, som chefer og ledere af driftsenheder navigerer i, når de løfter driftsopgaver og samtidigt varetager uddannelsesopgaver i hverdagen på driftsenhederne. For at synliggøre, hvordan disse paradokser kan være svære at navigere i, og hvordan man kan navigere i dem på en måde, der understøtter det strategiske narrativ om elever i oplæring som værdifulde, er der udarbejdet tre plakater. De tre plakater illustrerer de tre paradokser med afsæt i analysens resultater og giver en række gode råd til chefer og ledere af driftsenheder, der kan understøtte dem i at sikre stærke læringsmiljøer for elever nu og i fremtiden. Det er Rambølls erfaring, at det ofte kan understøtte implementeringsprocessen, hvis analysens fund bringes til liv i et praktisk og anvendeligt format. Det er vores forhåbning, at disse visualiseringer kan understøtte den fremadrettede dialog internt på driftsenhederne, mellem driftsenheder, mellem driftsenheder og Uddannelse København og i den samlede Sundheds- og Omsorgsforvaltning om, hvordan man i fællesskab skaber stærke læringsmiljøer for elever nu og i fremtiden. Visualiseringerne er inkluderet på de følgende tre sider.

Genkender du dette?

- som leder at skulle navigere mellem ansvar og handlemuligheder overfor elever

LEDELSESANSVAR OVERFOR ELEVER



HANDELMULIGHEDER OVERFOR ELEVER



Det er mit ansvar som leder at skabe både de fysiske og psykiske rammer for at eleverne trives og har et stærkt læringsmiljø. Det handler bl.a. om at sikre struktur, så alle parter kan overholde aftaler.

Som leder har jeg et særligt ansvar for at skabe en positiv fortælling om dét at uddanne elever, så der er en fælles tilgang og kultur omkring uddannelsesopgaverne blandt alle medarbejdere.

Jeg har ansvaret for eleverne og deres læring, når de er i oplæring her, men som leder oplever jeg ikke at have samme handlemuligheder som overfor andre medarbejdere.

Som leder er det svært at gennemskue, hvad Uddannelse København tager sig af, og hvad jeg som leder på enheden skal håndtere. Jeg oplever, at det er en gråzone, som jeg har brug for, bliver mere tydelig.

Hvis ja, så er her tre gode råd ...

1.

Etablér fast mødestruktur for sparring og viden- deling mellem driftsen- hedens samlede ledelse og uddannelsesansvarlig.

2.

Orienter dig hos Uddan- nelse København i de særlige ansættelsesvilkår, der gælder på elevområ- det, og hvilken hjælp og støtte, I som driftsenhed kan få fra Uddannelse København.

3.

Tal med dine lederkolle- ger på andre driftsenhe- der om, hvad de gør for at sikre stærke lærings- miljøer for de elever, de har i oplæring.

Genkender du dette?

– som leder at skulle skabe plads til elevers læring og samtidig inkludere dem på arbejdspladsen

SKABE PLADS TIL ELEVERS LÆRING



INKLUDERE ELEVER PÅ ARBEJDSPLADSEN



Som leder sørger jeg for, at de har plads til at være elever og deltager i læringsaktiviteter. Eleverne har en særlig plads på vores arbejdsplads, fordi de er under uddannelse.

Det er vigtigt, at jeg som leder synliggør og legitimerer overfor alle medarbejdere, at elever og oplæringsvejledere prioriterer uddannelsesopgaver.

Jeg skal som leder sørge for, at elever deltager på lige fod med det øvrige personale til fx personalemøder, undervisning og sociale arrangementer.

Elever har deres egne borgere, hvor de sagtens kan løfte plejeopgaverne. Derfor kan det være en gråzone, at de ikke må indgå i normeringen, når der fx er sygdom blandt det faste personale.

Hvis ja, så er her tre gode råd ...

- 1.** Planlæg systematisk uddannelsesopgaverne ind i årshjulet og prioritér dem i forbindelse med vagtplanlægning.
- 2.** Hav et vedholdende princip om ikke at aflyse planlagte uddannelsesopgaver.
- 3.** Invitér altid elever med til driftsenhedens sociale arrangementer som morgenmad, julefrokost, sommerfest og lignende.

Genkender du dette?

- som leder at balancere, at elever bidrager til højt fagligt niveau, og at uddannelsesopgaver kan være ressourcekrævende



Hvis ja, så er her tre gode råd ...

- 1.** Del succesfulde oplæringsforløb med hinanden.
- 2.** Vær nysgerrig på nye elever, og hvad de har brug for.
- 3.** Prioritér systematisk tid til at støtte oplæringsvejlederne i deres varetagelse af uddannelsesopgaverne.