

Udviklingsplan MI 2017-2020



KOMMUNEQARFIK SERMERSOOQ

Indhold

<i>Udviklingsplan MI 2017-2020</i>	1
0. Indledning	4
Det politiske opdrag	4
Revisionsrapporter	5
Kritiske tilsynsrapporter	5
Ny lov om støtte til børn	6
Hvad omfatter udviklingsplanen?	6
Overordnet tidsplan	7
1. Servicetjek og udvidet forvaltningsrevision	7
2. Styrket ledelse	8
Ny forvaltning.....	8
Kulturindsats – fokus på ansvarlighed.....	9
Styrket intern supervision	10
Revision af kompetenceplan	10
3. Styrket sagsbehandling	10
Afklaring af begreber.....	11
Revurdering af sager	11
Implementering af Signs of Safety	12
Implementering af KRITH	12
Implementering af SBSYS/EDSH	12
Implementering af BoSted	13
4. Et lærende og udviklende fagligt ledelsestilsyn	13
5. Styrket børne/familiebehandling – egne tilbud	14
6. Samspil mellem myndighed og udfører – internt	15
7. Styrket samarbejde med interne parter.....	15
8. Styrket børne/familiebehandling – samspil med eksterne tilbud	15
9. Forebyggelse	16
10. Styrket samarbejde med eksterne parter	17
Samarbejde med Selvstyrets departementer, styrelser mv.....	17
Samarbejdsaftale med Politiet.....	17

Samarbejde med NGO'er	18
Samarbejde med øvrige aktører	18
Faglige organisationer	18
Boligselskaber	18
11. Udviklingsplan – gennemførelse og fremdrift.....	19
Bilag 1 Projektværktøj, udviklingsplan	0
Bilag 2 Anbefalinger fra tilsynsrapporter med kommentarer fra Kommuneqarfik Sermersooq	1
Bilag 3 Servicetjek	0
Bilag 4 Etablering af ledelsestilsyn	1

0. Indledning

Kommunalbestyrelsen for Kommuneqarfik Sermersooq har efter kommunalvalget 2017 ønsket fra første dag at sætte handling bag ordene for at forbedre indsatsen for udsatte børn og unge. Ønsket om ekstraordinær fremdrift på dette området er dels forankret i den politiske samarbejdsaftale med Inuit Ataqatigiit, Demokratiit og Atassut, dels drevet af to kritiske juridiske tilsynsrapporter fra Tilsynsenheden i Departementet for Sociale anliggender, Familie, Ligestilling og Justitsvæsen: Tilsyn vedrørende Forvaltningen af det sociale regelsæt indenfor børneområdet i Ittoqqortoormiit, Paamiut og Nuuk, samt opfølgende tilsyn vedrørende Forvaltningen af det sociale regelsæt indenfor børneområdet i Tasiilaq.

Denne udviklingsplan skitserer, hvordan Forvaltningen for Børn og Familier vil udmønte det politiske ønske om udvikling af børne- og familieområdet i perioden august 2017 til og med december 2018. Detaljeniveauet i planen er højt hvad angår indsatserne i 2017 og mindre høj hvad angår indsatserne i 2018. Dette skyldes, at indsatserne i 2018 vil tage udgangspunkt i et servicetjek af hele børne- og familieområdet: Først når området er blevet undersøgt, og forholdet mellem kapacitet, kvalitet og behov er kendt, kan der laves detaljerede udviklingsplaner for de enkelte delområder af forvaltningen. Desuden vil der i 2018 blive udfærdiget en politik for børn-, unge og familier. Denne politik vil give et mere specifikt politisk opdrag for udviklingen af børne- og familieområdet, end den som ligger i den overordnede politiske samarbejdsaftale.

Udviklingsplanen behandles på mødet for udvalget for børn og familier den 9/8 2017.

Det politiske opdrag

Den politiske samarbejdsaftale "*Kommuneqarfik Sermersooq – en hovedstadskommune i fremdrift. Vækst – tryghed – udvikling*" sætter kursen for de næste fire års udvikling på børne- og familieområdet.

Der skal ske et markant kvalitetsløft af indsatsen rettet mod udsatte børn og unge i perioden 2017-2021.

Følgende fokusområde fremgår som det allerførste af aftalen:

Styrkelse af indsatsen for udsatte børn og unge gennem tidlig indsats – og gode tilbud til alle børn og unge.

Til børneområdet for udsatte børn vil samarbejdspartierne særligt lægge vægt på følgende:

- Intensivere bestræbelserne på at tiltrække veluddannede pædagoger, skolelærere og socialrådgivere – ikke mindst til Kysten og til Østgrønland
- Etablere kontakt med de relevante fagorganisationer, så vi kan finde løsninger der bereder vejen for at sikre rekruttering af psykologer, socialrådgivere, pædagoger, lærere mv.
- I samarbejde med Naalakkersuisoq for sociale anliggender, etablere dialog med den danske justitsminister om en forstærket indsats over for seksuelt misbrug
- Etablere kontakt med Politi og retsvæsen om mulighederne for skærpet fokus på sager om seksuelle overgreb på børn, flere anholdelser, flere sigtelser og maksimal udnyttelse af strafferammen, samt etablere kontakt til den danske justitsminister om mulige indsatser
- Sikre hurtig udredning og handleplan i alle børnesager
- Der skal være særlig fokus på og hjælp til gravide familier med misbrugsproblemer
- Lave målrettede kampagner om seksuelt misbrug af børn rettet mod henholdsvis civilsamfundet, mod fagpersonalet samt mod børnene selv, med et akut-telefonnummer for hjælp.
- Akut-boliger til voldsramte mødre, hvis børn er i risikogruppen for seksuelt misbrug
- Et tæt samarbejde med MIO og andre NGO-er med mere med stort kendskab til børneområdet for at skabe synergieffekt på området og viden og data samles til gavn for borgerne.
- Øget synlighed med kommunens tilbud om åben rådgivning for alle forældre, herunder også enlige forældre

Derudover gælder det generelle opdrag fra tidligere Børne- og familiepolitik, genopretningsplan og udviklingsplaner fortsat, at:

- det som udgangspunkt er forældrenes ansvar, at drage omsorg for børnene
- den mindst indgribende foranstaltning vælges først
- Kommuneqarfik Sermersooq arbejder helhedsorienteret og forebyggende med inddragelse af barnets familie og netværk

Revisionsrapporter

Kommunens revisorer har i en rapport om udvidet forvaltningsrevision på børn og unge området fra 2014 såvel som i de årlige revisionsberetninger peget på behovet for at styrke dokumentationen i sagerne samt behovet for etablering af et fagligt ledelsestilsyn på området.

Kritiske tilsynsrapporter

I juni 2017 modtog Kommuneqarfik Sermersooq to tilsynsrapporter, hvoraf særligt konklusionerne vedrørende sagsbehandlingen af børnesager i Nuuk viste sig at være langt mere kritiske end forventet.

I bilag 2 findes en systematisk kommentering af samtlige anbefalinger i de to rapporter, ligesom det i oversigten i bilag 1 vil være muligt at skabe sig et overblik over hvilke indsatser, som adresserer hver enkelt anbefaling.

Ny lov om støtte til børn

Den 1. juli 2017 trådte en ny lov om støtte til børn i kraft. Implementering af den nye lov vil derfor også indgå i udviklingsplanen.

Hvad omfatter udviklingsplanen?

Udviklingsplanen omfatter reelt alle elementer i arbejdet med børn, unge og familier.

De kritiske tilsynsrapporter lægger hovedvægten på myndighedsområdet, men det er samtidig afgørende for effekten af indsatsen på området, at man også ser på de hjælpeforanstaltninger, der er til rådighed – både i omfang og indhold.

- Er de hjælpeforanstaltninger til rådighed, som der er brug for ?
- Har de det rigtige indhold og varetages de på den rigtige måde ?

Samtidig er man nødt til at se på, hvordan der kan arbejdes med behovet på området, herunder både gennem oplysning, holdnings- og kulturbearbejdelse som forebyggende arbejde i øvrigt. Hvis ikke man lykkes med dette arbejde, så er der en stor risiko for, at antallet af skadede børn blot vil fortsætte uændret – eller endda stige fremover.

Udfordringerne på børne- og familieområdet er således så omfattende, at Kommuneqarfik Sermersooq ikke kan løse problemerne på socialområdet alene.

Derfor er afsnittet om samarbejde et meget væsentligt kapitel: Selvstyrets departementer, Socialstyrelsen, de ikke statslige organisationer på børneområdet, de faglige organisationer, ja alle aktører, som kan byde ind og være med til at løse opgaven, ønsker Kommuneqarfik Sermersooq at samarbejde med om denne vigtige indsats.

Og derfor er det nødvendigt med en prioritering af indsatsen, således der sættes fokus på de mest presserende forhold først. I forhold til dette intensiveres den hidtidige prioritering:

1. først og fremmest sikres, at nye sager skal behandles korrekt
2. derefter prioriteres arbejdet med revurdering af eksisterende sager
3. endelig arbejdes med tilpasning af tilbudspalette og kapacitet

Overordnet tidsplan

Der er fra politisk side ønsket en udviklingsplan for resten af 2017 og frem til udgangen af 2018.

Der har været arbejdet meget med området siden 2014 og det må forventes at bekendtgørelsesarbejdet i tilknytning til den nye børnelov først vil foreligge i efteråret 2017 eller foråret 2018.

Der skal kunne vises klare resultater på området inden udgangen af 2018, men det foreslås, at det samlede projekt udvides til, at omfatte perioden frem til udgangen af 2020.

Udviklingsplanen omfatter således reelt alle dele af området – og der er derfor tale om et meget omfattende projekt, som det vil tage tid at realisere fuldt ud.

1. Servicetjek og udvidet forvaltningsrevision

Der er allerede igangsat en række tiltag – og flere er planlagt - med henblik på en umiddelbar styrkelse af kommunens indsats på området.

For at få det bedst mulige grundlag for, at vurdere behovet for konkrete tiltag er der imidlertid behov for at gennemføre et servicetjek af indsatserne, således ressourcerne ikke anvendes forkert.

Samtidig har Økonomiudvalget udvalgt børn og ungeområdet til udvidet forvaltningsrevision i 2017.

Med henblik på den bedst mulige udnyttelse af ressourcerne er det derfor valgt, at kombinere disse undersøgelser, således resultatet heraf samlet kan skabe det bedst mulige grundlag for den fortsatte udbygning og kvalificering af udviklingsplanen.

Servicetjekket/forvaltningsrevisionen vil således omfatte områderne:

- Politisk styringsgrundlag
- Fællesområdet (strategi, organisation og ledelse)
- Myndighedsområdet (ressourcer, kompetencer, processer og hjælpeværktøjer)
- Udførerområdet (Børne- og Familiecentrene, børnehjem med flere i forhold til ressourcer, kompetencer, processer og metoder)
- Snitflader og kommunikation mellem myndighed og udfører (dels Børne- og Familiecentrene og øvrige kommunale foranstaltninger, dels eksterne i form af Selvstyrets institutioner og Selvejende institutioner)
- Samarbejde med andre interne parter (andre forvaltningsområder)
- Samarbejde med andre eksterne parter (politi, frivillige organisationer, interesseorganisationer m.v.)

Det foreslås KS anmoder Deloitte om at gennemføre servicetjekket/forvaltningsrevisionen.

2. Styrket ledelse

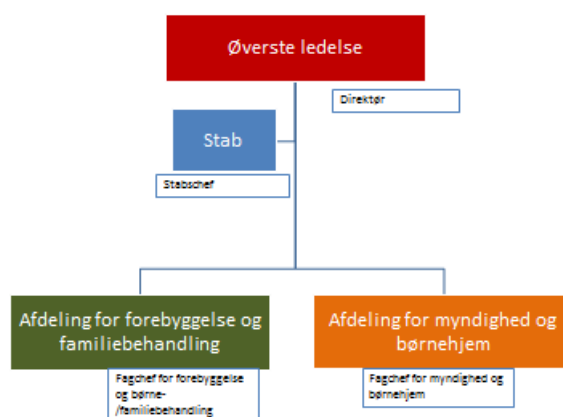
I maj 2017 vedtog Kommunalbestyrelsen, at omorganisere børneområdet med henblik på at styrke indsatsen, både for de udsatte børn (børne- og familieområdet) og for normalområdet (Skole, daginstitutions- og fritidsområdet).

Denne beslutning blev truffet ud fra en erkendelse af, at organisationen hidtil ikke har været gearet til, at løse de meget komplekse udfordringer på børneområdet. Opdeling af den hidtidige Forvaltning for Børn, Familier og Skole blev derfor påbegyndt i maj 2017.

Ny forvaltning

Med etableringen af MI-forvaltningen er der blevet tilført mere ledelseskraft til børne- og familieområdet. Området har fået sin egen direktørpost, ligesom der er en stab og to fagchefer til at sikre udvikling og drift på området.

Organisationsstruktur



Strukturændringen og den forøgede ledelseskraft skal forplante sig hele vejen ned igennem organisationen.

Direktøren vil qua sit mere begrænsede område have mulighed for at etablere rammer, igangsætte udvikling, følge op på implementering, føre tilsyn, støtte og vejlede osv. i forhold til sine fagcheferne.

Tilsvarende vil fagcheferne qua formindskede ansvarsområder have forbedrede muligheder for at supportere, kontrollere mv. i relation til afdelingslederne.

Området er endvidere styrket med en fagkoordinator.

Endelig er det planlagt, at etablere to centerchefstillinger i henholdsvis Tasiilaq og Paamiut med det formål, at styrke det tværfaglige og tværororganisatoriske samarbejde i byerne.

Til etableringen af en ny forvaltning hører tillige en række andre indsatser og aktiviteter, herunder blandt andet etablering af nyt kontor og etablering af eget budget¹.

Kulturindsats – fokus på ansvarlighed

Af tilsynsrapporten vedrørende Ittoqqortoormiit, Nuuk og Paamiut fremgår det, at der i dele af forvaltningen på børne- og familieområdet er behov for at styrke nogle medarbejders ansvarlighed i forhold til opgaveløsningen.

Den nye chefgruppe har adresseret dette ved fra første dag og kontinuerligt at sætte fokus på organisationsværdien ANSVARLIGHED.

Ud over det løbende fokus på ansvarlighed, er der igangsat en specifik indsats med henblik på at skabe en kulturændring i dele forvaltningen. Processen, som er skitseret nedenfor, er gennemført i myndighedsafdelingen (BFA) i Nuuk. En tilsvarende proces planlægges i forhold til andre udvalgte indsatser, hvor lignende problematikker kan observeres.

Leverance	Resultat	Udbytte
Teamproces 1 for hele afdelingen	Fælles opfattelse af udfordringerne i afdelingen	Accept af at der er behov for en ændret tilgang til processer for at afdelingen bliver et bedre og mere effektivt sted at arbejde
Teamproces 2 for afdelingen	Forståelse for hvilke væsentligste adfærdsændringer, der er behov for i afdelingen	Realisme omkring vilkår og dermed accept af at rammerne for at adfærden skal ændres
Involvering fra centrale parter i andre afdelinger	Forståelse for hvilke personer, der skal have hvilken information og hvordan	Mulighed for at påvirke rammerne for hvordan opgaverne løses – og hvordan de prioriteres
Afdækning af de centrale leverancer mod borgerne	Enighed om hvad afdelingen skal levere som et minimumskrav til borgerne – og hvad dette kræver	Forståelse i hos afdelingen for hvilke rammer der kan påvirkes og hvordan

I forbindelse med oprettelse af ny forvaltning skal der også oprettes et nyt områdeudvalg (samarbejdsudvalg), som kan være med til at sikre et konstruktivt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse i forvaltningen.

¹ For det fulde overblik over indsatser og aktiviteter, se bilag 1.

Samarbejdsudvalget skal blandt andet danne udgangspunkt for at få udviklet/implementeret husregler med fokus på effektiv udnyttelse af arbejdstiden.

Styrket intern supervision

Medarbejderne i MI-forvaltningen er udsat for svære psykiske belastninger qua karakteren af de sager, som de kommer i berøring med.

Supervision er en velafprøvet metode til at fremme fagpersonlig udvikling samt forebygge stress og udbændthed hos ansatte, som arbejder med udsatte børn og unge.

Stress og udbændthed påvirker for nuværende produktiviteten i forvaltningens afdelinger i negativ retning. Derudover er det naturligvis pinefuldt for de berørte medarbejdere.

Denne problematik adresseres i første omgang ved at ansætte en intern supervisor i forvaltningen. Den interne supervisor skal dels supplere de allerede eksisterende supervisorsindsatser, dels facilitere, at de ansatte der er uddannet som supervisorer, i højere grad end nu får bragt deres supervisorskompetencer i spil til gavn for arbejdspladsen.

Revision af kompetenceplan

Kompetenceplanen udgør en kortlægning af, på hvilket organisatorisk niveau forskellige beslutninger kan træffes: Hvilke handlinger i enkelt-sager kan afgøres for eksempel på sagsbehandler niveau, hvilke skal godkendes af afdelingslederen, af fagchefen og så fremdeles.

Der er to grunde til, at kompetenceplanen skal revurderes:

- For det første fordrer den nye lov om støtte til børn at planen revurderes.
- For det andet er der potentiale for at forenkle beslutningsprocesserne på børneområdet og dermed optimere ressourceforbruget. Derudover er det vigtigt, at kompetenceplanen tilpasses de faktiske kompetencer, der er i organisationen, herunder det behov for kvalitetssikring og supervision som dette medfører.

Det foreslås at der indgås et samarbejde med Deloitte for at sikre, at alle relevante aspekter af sagsbehandlingen inddrages i arbejdet.

3. Styrket sagsbehandling

Såvel tidligere som aktuelle rapporter peger på behovet for en styrkelse af ressourcer, kompetencer, metoder og systemunderstøttelse af sagsbehandlingen.

Som eksempel herpå kan nævnes en aktuel rapport udarbejdet af Deloitte for departementer for Sociale anliggender, Familier, Ligestilling og Jurstitsvæsen i 2017.

Med afsæt disse erfaringer, samt med afsæt i servicetjekket, vil der blive udfærdiget mere detaljerede planer for udviklingen indenfor hvert enkelt område/afdeling af forvaltningen.

Styrkelse af sagsbehandlingen vil i videst muligt omfang ske i samarbejde med Socialstyrelsen og vil bygge videre på de initiativer, der – blandt andet med afsæt i Deloitte's rapport – er iværksat fra centralt hold.

Nedenstående metoder er allerede under implementering i sagsbehandlingen.

Afklaring af begreber

Der synes ikke altid at være entydighed i anvendelse af en række forskellige begreber, herunder essentielle begreber som underretning, aktiv sag, forskellige mål for sagstyngde m.v.

Der gennemføres derfor et projekt, hvor disse begreber defineres og kommunikeres til organisationen, således der fremad rettet er entydighed i anvendelsen af begreberne.

Revurdering af sager

Af Tilsynsrapporten fremgår det, at der skal ske en gennemgang af alle anbringelsessager med henblik på sikring af korrekt anbringelsesgrundlag.

Samtidig er der behov for en mere systematisk og struktureret opfølgning på igangværende sager.

Der tilrettelægges derfor en proces i samarbejde med Socialstyrelsen og Deloitte, der dels sikrer en gennemgang af anbringelsessagerne med henblik på kontrol af anbringelsesgrundlaget, dels sikrer en gennemgang af alle igangværende sager over den kommende 3 års periode.

Gennemgangen af sager tilrettelægges prioriteret således, at de dyreste sager gennemgås først – herunder med vurdering af mulighed for alternative foranstaltninger.

Gennemgangen tilrettelægges så den sikrer den størst mulige læring hos myndighedsområdets medarbejdere. En række sager gennemgås af Deloitte i samarbejde med de enkelte sagsansvarlige, hvorefter de enkelte sagsansvarlige selv gennemgår et antal sager, der herefter evalueres i samarbejde med konsulenten.

Gennemgangen af sagsstammen skal således sikre:

- Sagsdokumentationens kvalitet
- Foranstaltningens fortsatte relevans
- Sidemandsoplæring af de enkelte sagsbehandlere

Da sagsstammerne p.t. antages at omfatte ca. 2.200 sager og medarbejderne på sagsområdet samtidig skal varetage de løbende driftsopgaver (hvor en løbende opfølgning på igangværende sager også indgår) må det forventes, at opgaven vil strække sig over en længere periode.

Implementering af Signs of Safety

Signs of Safety sikrer en helhedsorienteret tilgang til barnet i sagsbehandlingen, og fokuserer på både ressourcer og udfordringer omkring barnets trivsel. Dermed er der ikke kun fokus på de ting barnet eller familien ikke kan, men også på de ting, de godt kan. endvidere underbygger metoden netværkssamarbejdet omkring barnet, så relevante faggrupper inddrages omkring hjælpeforanstaltninger for barnet og familien.

Til metoden hører også en børnekuffert med materiale og billeder til støtte i den svære samtale med børnene. Der er billeder, der kan hjælpe barnet til at sætte ord på deres følelser og til at tegne et billede af de ressourcer og udfordringer barnet oplever i sin hverdag. Materialet er blevet tilpasset grønlandske forhold og er oversat, så materialet foreligger på grønlandsk og dansk.

Ved at bruge denne metode, sikres en mere metodebaseret sagsgang, ligesom sagsbehandleren har konkret materiale til at tage hul på en svær samtale med børnene. Materialet kan også bruges til forældrene, som udgangspunkt for at reflektere over barnets trivsel, så udfordringerne italesættes på en god og konstruktiv måde.

Med henblik på at styrke samarbejdet og skabe en fælles udgangspunkt for arbejdet med sårbare børn og unge, er metoden også introduceret til personalet på udførerområdet og på skoleområdet.

Implementering af KRITH

KRITH (Kompetencer, Ressource/relationer, Inddragelse, Tillid/trivsel/tryghedmetoden, Hverdagsliv) skal sikre en mere helhedsorienteret tilgang til vores plejefamilier og børnene i denne type anbringelse.

Plejeforældrene bliver klædt bedre på til at modtage børnene, hvilket skal sikre børnene en mere tryk og hensigtsmæssig anbringelse.

Metoden skal således sikre tryghed og kvalitet i anbringelsen for vores sårbare børn og unge. Metoden er endvidere en del af opkvalificeringen af plejefamilieområdet generelt.

Implementering af SBSYS/EDSH

Digital sagsbehandling er et væsentligt element i effektivisering af sagsarbejdet.

Korrekt opsat understøtter journalsystemet sagsbehandlingen ved at lede sagsbehandleren gennem et klart defineret forløb, der endvidere understøttes af vejledninger, standarddokumenter og hjælpetekster.

Eksempelvis kan den sende påmindelser til sagsbehandleren når en handleplan skal fornyes, eller en ung nærmer sig de 18 år. Systemet kan desuden understøtte journaliseringen i de enkelte sager, hvilket der er behov for at forbedre.

Samtidig kan journalsystemet korrekt opsat give et væsentligt input til relevant ledelsesinformation på området – herunder antallet af aktive sager fordelt på foranstaltningstyper, sagsbehandlingstider, antal kontaktpunkter i den enkelte sag m.v.

Implementeringen af SBSYS sker i samarbejde med Socialstyrelsen og de andre kommuner.

Implementering af BoSted

IT systemet er målrettet døgninstitutioner, og er implementeret på MI's to døgninstitutioner. Systemet sikrer en bedre monitorering af børnenes udvikling i deres anbringelse.

Derved kan institutionen bedre målrette indsatsen efter det konkrete barns behov, og vi har bedre mulighed for at gribe ind tidligt, hvis barnet ikke trives i sin anbringelse. Systemet kan understøtte udviklingsplanen for barnet og synliggøre udsving i barnets trivsel, hvilket desuden kan følges over tid.

Mange døgninstitutioner bruger eksempelvis kinabøger til at overlevere børnenes adfærd gennem dagen til næste vagt. Det betyder at meget viden går tabt omkring barnets trivsel og udvikling.

BoSted sikrer barnets historik, hvilket kan komme barnet og eventuelle nye indsatser til gavn på sigt.

MI(A) har inviteret såvel departementet som nogle private døgninstitutioner til at deltage under projektfasen, så systemet kan komme alle anbragte børn til gavn.

Desværre meldte ingen sig til, så her er endnu et samarbejds potentiale at udvikle på.

4. Et lærende og udviklende fagligt ledelsestilsyn

Et lærende og udviklende fagligt ledelsestilsyn er en vigtig nøgle til gennemførelsen af de ønskede forandringer.

Et lærende og udviklende fagligt ledelsestilsyn tager afsæt i en forandringsproces med faserne:

- Afklar opgaverne og fortæl medarbejderne, hvorledes opgaverne ønskes løst
- Uddan, vejled og instruer medarbejderne
- Udfør opgaverne
- Evaluer opgaveløsningen sammen med den enkelte medarbejder, giv konstruktiv feedback og hjælp til en bedre opgaveløsning fremadrettet
- Udfør opgaverne
- Evaluer
- Etc.

Derigennem skabes en positiv læringscirkel, hvor opgaveløsningen i hverdagen tillige kommer til at danne et solidt grundlag for en løbende kompetenceudvikling og træning af den enkelte medarbejder.

Det lærende og udviklende ledelsestilsyn fokuserer således ikke alene på tilstedeværelsen af de foreskrevne dokumenter og overholdelsen af tidsfrister (basiskrav), men også på selve processen og afgørelsen, herunder om disse er udført i overensstemmelse med den vedtagne politik og strategi på området.

Det foreslås at kommunen anmoder Deloitte om, at udvikle og assistere med implementering af ledelsestilsynet.

Derudover er der sat gang i rekrutteringen af en intern tilsynskonsulent, som kan sikre at ledelsestilsynet gennemføres, følges op og udvikles.

5. Styrket børne/familiebehandling – egne tilbud

Udførerområdet vil ligesom myndighedsområdet være omfattet af servicetjekket. I 2014 blev der som et led i fremlæggelsen af genopretningsplanen "Nye veje – med familien i centrum" peget på en række nødvendige indsatser på området.

Af ressourcemæssige årsager er disse initiativer kun delvist gennemført og en del af servicetjekket vil derfor være, at afdække status på disse initiativer og genoverveje den fortsatte relevans heraf.

Der er et behov for at tydeliggøre - og så vidt muligt ensrette behandlingstilbud (ydelsespalette) og der er behov for i højere grad at dokumentere effekten af indsatserne, således også dette område gøres mere metodebåret og dermed mindre afhængigt af enkeltpersoners tilstedeværelse.

Samtidig er det vigtigt i sig selv at skabe en positiv læringscirkel også på dette område. Derfor vil arbejdet med afgrænsede indsatser og dokumentationen heraf blive styrket.

Dette kræver en indsats på personaleområdet tilsvarende det forløb som myndighedsafdelingen har været igennem, med fokus på ansvarlighed, service og adfærd i afdelingerne.

Området er udfordret af høj personaleudskiftning på afdelingslederniveau, hvilket påvirker kontinuitet og ledelsesopfølgning negativt i høj grad.

Desuden er området særligt i Nuuk særdeles udfordret på de fysiske rammer, som langt fra er optimale for behandlingen og det flow, der ville sikre en mere effektiv løsning af kerneopgaverne.

Der er således et stort behov for en indsats i forhold til følgende:

- Personale
- Metoder og behandling
- Fysiske rammer

Der vil blive udarbejdet specifikke udviklingsplaner for de enkelte områder, med udgangspunkt i input og sparring fra servicetjekket.

6. Samspil mellem myndighed og udfører – internt

Andre undersøgelser peger på, at samarbejdet mellem myndighed (socialrådgivere) og udfører (socialpædagoger/pædagoger/psykologer) kan styrkes gennem en bedre forståelse af hinandes arbejdsopgaver, arbejdsbetingelser og fagsprog.

Såfremt servicetjekket bekræfter denne hypotese, så vil udviklingsplanen tillige omfatte etableringen af en fælles for styrkelse af samspillet mellem de to områder.

7. Styrket samarbejde med interne parter

IS og MI har rigtig mange snitflader til de øvrige forvaltninger i kommunen.

Det er derfor vigtigt, at få skabt endnu bedre rammer for samarbejdet. Der tænkes her på såvel koordinationsfora, mødestrukturer og videndeling (indenfor rammerne af persondatalov m.v.).

Der er indledt dialog om bedre overdragelse af sager, når et ungt menneske overgår til voksen.

Handicapområdet er ligeledes en væsentlig samarbejdspartner, hvor der arbejdes på en styrket snitflade.

En del af de familier, som MI arbejder med, har udfordringer på boligområdet. Dermed er det også vigtigt, at få udviklet samarbejdet med boligområdet.

Endelig er der ofte misbrugsproblemer involveret i familiernes udfordringer, hvilket i KS ligeledes ligger hos IS. Samarbejdet er dermed af største vigtighed for at sikre en helhedsorienteret indsats succes.

Også disse snitflader vil blive omfattet af servicetjekket, hvorefter de konkrete anbefalinger vil blive indarbejdet i udviklingsplanen.

8. Styrket børne/familiebehandling – samspil med eksterne tilbud

På især anbringelsesområdet varetages udførerdelen af Selvstyrets institutioner og af selvejende, private institutioner.

Disse tilbud er ikke på samme måde som egne tilbud underlagt en direkte ledelsesmæssig instruktionsbeføjelse, hvorfor samarbejdet alene kan styrkes gennem dialog og forhandling – principielt som i enhver anden leverandørrelation.

Der betales for en serviceydelse, hvorfor der også helt naturligt bør foreligge dokumentation for leveringen af de ydelser der betales for, ligesom kvaliteten – og altså her effekten - af de leverede ydelser bør kunne dokumenteres.

Udviklingsplanen vil derfor i forhold til de eksterne leverandører komme til at omfatte et arbejde med styrkelse af dialog, partnerskab og dokumentation, såvel i forhold til Selvstyrets institutioner som i forhold til de Selvejende institutioner.

Udviklingsplanen vil derud over omfatte en vurdering af behovet for en fortsat udvikling af egne tilbud, herunder på døgntilbudsområdet.

9. Forebyggelse

MI har pr. 1. juli 2017 overtaget forebyggelsesområdet, som består af 4 medarbejdere, to i Nuuk og en i hhv. Tasiilaq og Paamiut.

Det er en oplagt mulighed for at se på potentielle udviklingsmuligheder på området. Der er desuden et udtalt behov for at evaluere på ungerådernes indsatser.

I forhold til forebyggelse sondres mellem:

- Primære indsatser (begrænsning af antal brugere i målgruppe)
- Sekundære indsatser (opsøgning og skadesbegrænsning hos brugere i målgruppe)
- Tertiære indsatser (begrænsning i tilbagefald og/eller kroniske/bestandige konsekvenser for brugere i målgruppe)

Den hidtidige forebyggende indsats har primært været fokuseret på tidlig indsats.

Der er imidlertid også behov for at se på, hvorledes behovet for ydelser på området hele overordnet kan nedbringes på sigt.

Dette skal ske gennem oplysning samt holdnings- og kulturbearbejdelse, hvor familiens og nærmiljøets ansvar for det enkelte barns trivsel understreges.

Uanset hvilken historie man måtte tage som afsæt, så er det budskabet fra kommunens politiske ledelse af seksuelt samkvem med børn og unge, fysisk og psykisk vold og omsorgssvigt i øvrigt ikke er en socialt acceptabel adfærd.

Udviklingsplanen vil derfor også rumme elementer, der skal styrke såvel den politiske som den forvaltningsmæssige indsats i forhold til kulturbearbejdelse, forebyggelse og tidlig indsats.

Servicetjekket vil omfatte en status på forebyggelsesarbejdet og komme med forslag til, hvordan indsatsen omkring forebyggelse og ungeinsatser kan styrkes yderligere. Ved dette arbejdes tages afsæt i en udvidet forvaltningsrevision fra 2016/2017. Denne forvaltningsrevision blev gennemført af Deloitte, mens forebyggelsesområdet var en del af Forvaltningen for Intern Service.

10. Styrket samarbejde med eksterne parter

Samarbejde med Selvstyrets departementer, styrelser mv.

Der er et udtalt behov for at styrke samarbejdet med departementet for Sociale anliggender, Familie, Ligestilling og Justitsvæsen, Socialstyrelsen samt med departementet for Sundhed og Forebyggelse

Departementet for Sociale anliggender, Familie, Ligestilling og Justitsvæsen er rammesættende i forhold til de krav forvaltningen skal leve op til. Derfor er samarbejdet med departementet af stor vigtighed for MI på myndighedsområdet.

I forhold til Socialstyrelsen lægges der op til en fælles indsats på området, herunder i form af egentlig assistance fra Socialstyrelsens forskellige afdelinger. Derudover er der behov for at styrke dialogen i forhold til anvisning af pladser på relevante døgntilbudspladser via den centrale venteliste

Departementet for Sundhed spiller ligeledes en væsentlig rolle, da der er mange snitflader med sundhedsvæsenet i forhold til såvel det forebyggende arbejde, som i forhold til behandlingstilbud til sårbare familier.

Når familierne har rent sundhedsfaglige udfordringer er det vigtigt, at arbejdes sammen med kvalificeret sundhedspersonale som supplement til kommunens socialfaglige indsats.

Der er dialog i gang, bl.a. omkring selvmordsforebyggelse og misbrugsbehandling til børn og unge under 18 år. MI indgår i arbejdsgrupper med begge departementer med henblik på at styrke samarbejde såvel som indsatserne på tværs.

Samarbejdsaftale med Politiet

MI(A) har i 2016 indledt et samarbejde med politiet med henblik på et mere hensigtsmæssigt forløb for surrogatanbragte unge, samt en tydelig ansvarsfordeling i forhold til varetagelsen af barnets tarv under opholdet.

Endvidere er MI i dialog med politiet omkring faciliteter til videoafhøringer af børn.

Samarbejdet med politiet skal sikre barnets tarv og rettigheder, uanset om barnet har været vidne til en forbrydelse, eller selv har begået en forbrydelse. Uanset på hvilken side af loven barnet befinder sig, så er det en yderst sårbar situation for barnet, og MI's opgave er at sikre barnets tarv i processen.

Samarbejde med NGO'er

Der er i foråret 2017 indgået en samarbejdsaftale med Meeqqat ikortigit (Red Barnet), med henblik på at sikre en bedre kontakt mellem anbragte børn og unge, og deres biologiske forældre, i det omfang det lader sig gøre. Meeqqat Ikiortigit vil stå for aktiviteter med familierne mens KS vil bidrage med viden, sparring og evt. psykologbistand.

MI samarbejder desuden med Danner og Mary Fonden omkring kompetenceudvikling af vores krisecentre.

Der har endvidere været samarbejde med NAKUUSA og NANUbørn.

MI indgår meget gerne i samarbejde NGO'er til gavn og glæde for de sårbare borgere. Det er et konstruktivt og givende samarbejde, hvor parterne supplerer hinanden godt. MI påtænker at indlede løbende dialogmøder med samtlige NGO'er med henblik på at styrke samarbejdet og undersøge nye muligheder i fællesskab.

Samarbejde med øvrige aktører

MI arbejder helhedsorienteret med familierne.

Det er derfor væsentligt, at der arbejdes sammen med eksterne aktører om, at adressere alle familiens udfordringer – også selv om indsatsområdet eventuelt måtte ligge udenfor MI.

MI indgår derfor gerne i samarbejder - både i forhold til konkrete indsatser og i forhold til kompetenceudvikling.

Udviklingsplanen vil derfor også adressere, hvilke fora og rammer, der vil være relevante for en struktureret organisering af sådanne samarbejder.

Faglige organisationer

MI påtænker at indlede en dialog med de relevante faglige organisationer, da MI jævnligt oplever personalemæssige udfordringer. Det er vigtigt at have de faglige organisationer som medspiller i et konstruktivt samarbejde i forhold til at adressere de personalemæssige indsatser, som er nødvendige for at sikre en tilstrækkelig kvalitet i arbejdet med udsatte børn, unge og deres familier.

Boligselskaber

Samarbejdet med boligselskaberne kan styrkes.

Der afholdes løbende møder med Iserit og INI, med henblik på at forebygge opbygningen af restancer og dermed følgende udsættelser af vores udsatte familier.

Ved at afholde løbende møder med boligselskaberne får sagbehandleren besked langt tidligere i forløbet, hvis en familie er ved at opbygge restance. Dermed bliver det muligt, tidligere i forløbet og i samarbejde mellem MI, boligselskabet og den enkelte familie, at finde en løsning.

Dette samarbejde er derfor også yderst relevant for MI.

11. Udviklingsplan – gennemførelse og fremdrift

Der er umiddelbart et stort udviklingspotentiale i MI og det må erkendes, at der ikke er ressourcer til at varetage de mange udviklingsprocesser uden eksterne ressourcer.

Den daglige drift fylder meget og skal prioriteres.

Samtidig viser erfaringerne fra tidligere, at implementeringsprojekter ofte er meget følsomme overfor udskiftninger blandt nøglepersoner i kommunens organisation.

Der er derfor indhentet et tilbud fra Deloitte om processtøtte til realisering af udviklingsplanen – herunder til løbende opfølgning på fremdriften i de vedtagne tiltag og udarbejdelse af en afrapportering herom til det politiske niveau.

Deloitte har meget stor indsigt i området fra såvel opgaver for kommunen som Selvstyret – og har samtidig en stab af uddannede socialrådgivere i Ålborg, der kan inddrages i løsningen af opgaven.

Dermed sikres også det bedst mulige grundlag for en løbende prioritering af organisationens ressourcer til såvel udvikling som implementering og drift.

Deloitte's tilgang er samtidig, at opgaven skal løses sammen med medarbejderne i kommunen, således løsningen giver så meget kompetenceudvikling af kommunens medarbejdere som muligt.

Ved arbejdet vil der blive taget afsæt i et projektstyringsværktøj, hvor de forskellige indsatser er estimeret i forhold til ressourceforbrug og tidsmæssig placering.

Projektværktøjet vil danne grundlag for den løbende opfølgning på fremdriften i de besluttede tiltag.

I bilag 1 er vist, hvorledes projektplanen ser ud på nuværende tidspunkt. Det skal understreges, at projektplanen vil forandres sig i takt med gennemførelsen af servicetjekket og beslutningen af konkrete tiltag.

Bilag 1 Projektværktøj, udviklingsplan

Bilag 2 Anbefalinger fra tilsynsrapporter med kommentarer fra Kommuneqarfik Sermersooq

Opfølgende tilsyn, Tasiilaq

	Anbefaling	Kommentarer fra Kommuneqarfik Sermersooq
T1	Klarlæggelse af arbejdsomfanget til opfyldelse af lovgivningens krav i den nuværende situation (Hvilke opgaver mangler at blive løst, og hvilke opgaver må forventes fremover?).	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Instruktionen foretages på enkeltsagsniveau og kontrolleres efterfølgende gentagne ledelsestilsyn
T2	Klarlæggelse af lokalt og centralt tilgængelige ressourcer (og umiddelbart tilgængelige ekstra ressourcer) med hensyn til personale og teknik. (Hvad har kommunen af personale, der kan afsættes til opgaven, og hvilke muligheder er der for at inddrage yderligere? Hvilke tekniske muligheder er der for, at opgaven kan udføres i Nuuk? (Eksempelvis handle-planer)).	Søges belyst gennem servicetjek
T3	Fastlæggelse af realistiske taktiske mål under hensynstagen til punkt 1 og 2 (Hvordan skal myndighedsenheden bemannes? Hvor skal anbringelserne finde sted? Hvilke driftsenheder skal etableres lokalt?).	Søges belyst gennem servicetjek
T4	Fastlæggelse af faktiske mål i forhold til punkt 1 og tidsplan herfor.	Søges belyst gennem servicetjek
T5	Fastlæggelse af den nødvendige organisering af punkt 2.	Delprojekt styrket ledelse
T6	Sikring af den nødvendige ledelse af punkt 5 og løbende kontrol af punkt 4.	Delprojekt styrket ledelse

Tilsyn Sermersooq (Ittoqqortoormiit, Nuuk, Paamiut)

Nr.	Anbefaling	Kommentarer fra Kommuneqarfik Sermersooq
S1	Alle anbringelsessager bringes formelt i orden for så vidt angår anbringelsesgrundlaget.	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Opgaven søges løst via vikartimer stillet til rådighed af Selvstyret.
S2	Alle anbringelsessager bringes formelt i orden for så vidt angår anbringelsesgrundlaget.	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Opgaven søges løst via vikartimer stillet til rådighed af Selvstyret.
S3	Der skal udarbejdes handleplaner i alle anbringelsessager.	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Opgaven søges løst via vikartimer stillet til rådighed af Selvstyret.
S4	Alle børneattester fremskaffes og arrangeres således, at det umiddelbart er muligt, at dokumentere børneattester i alle plejefamilietilladelser.	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Instruksen foretages på enkeltsagsniveau og kontrolleres efterfølgende gentagne ledelsestilsyn
S5	Ledelsen skal i højere grad styre og kontrollere sagsbehandlingen. Herunder skal det sikres, at problemet indledningsvis afgrænses i forhold til de muligheder forvaltningen har og at en udredning af barnets situation sker i forhold hertil.	Delprojekt læringsbaseret ledelsestilsyn
S6	Det anbefales at der indføres faste procedurer der angiver den tidsramme der skal opfyldes for sager der behandles og ekspederes lokalt, men hvor afgørelsen træffes i Nuuk som kan danne grundlag for orientering/forventningsafstemning lokalt i forhold til alle involverede i sagen.	Indgår i den planlagte faglige udviklingsproces, hvor sagsbehandlerne instrueres med assistance fra eksternt konsulentfirma. Instruksen foretages på enkeltsagsniveau og kontrolleres efterfølgende gentagne ledelsestilsyn
S7	<p>Det anbefales, at der udarbejdes en vejledning til sagsbehandlerne der beskriver hvornår en henvendelse er en underretning som socialforvaltningen skal handle på, herunder:</p> <p>Hvorledes en henvendelse der ikke er en underretning, skal håndteres. Hvorledes socialforvaltningen skal forholde sig i tilfælde af, at den pågældende underretning involverer, eksempelvis politiet, sundhedsvæsenet eller på en sådan måde, at disse parter er involveret</p>	Do.

	aktivt. Hvorledes socialforvaltningen skal forholde sig i de situationer, hvor socialforvaltningen er af den opfattelse, at eksempelvis politiet ikke mener de skal handle, men hvor dette er socialforvaltningens opfattelse, at dette ikke er rigtigt.	
S8	Det anbefales, at der udarbejdes en vejledning vedrørende udarbejdelse af journalnotater og overvejes hvorledes sagsbehandlerne kan trænes i dette.	Do.
S9	Der skal stilles krav om udarbejdelse af en vejledende tidsplan for hvert enkelt sag ved dennes start.	Do.
S10	"Brandslukning" skal i det omfang det ikke kan undgås, udføres af særligt udvalgte sagsbehandlere. "Brandslukning" skal altid efterbehandles og bringes formelt i orden inden rimelig tid.	Delprojekt styrket ledelse
S11	Der <u>skal</u> snarest muligt indgås en <u>klar</u> skriftlig " <u>aftale</u> " med politiet vedrørende politiets opgaver og bistand, i sager hvor der er overlap med hensyn til socialforvaltningens opgaver og politiets opgaver.	Delprojekt samarbejde med eksterne parter

Bilag 3 Servicetjek

Såvel revisionsberetninger som rapporter om forvaltningsrevision samt Selvstyrets Tilsynsrapporter peger på udviklingspotentialer på området.

Som afsæt for udviklingsplanen er det besluttet, at gennemføre et 360 gr. servicetjek på området.

Det er samtidigt besluttet, at der skal gennemføres en udvidet forvaltningsrevision på området.

Det foreslås derfor, at slå disse tiltag sammen, således der herved etableres et solidt grundlag for det endelige design af udviklingsplanen på området.

Servicetjekket vil adressere:

- Det politiske niveau (styringsgrundlag)
- Overordnet organisering og styring af området
- Myndighedsudøvelse
- Tilbud og interne leverandører (BFC, institutioner m.v.)
- Tilbud og eksterne leverandører (Selvstyrets og selvejende institutioner)
- Snitflader mellem myndighed og leverandører (også opdelt på interne og eksterne leverandører=
- Samarbejder med andre (herunder Selvstyret, politiet, frivillige organisationer m.v.)

Servicetjekket vil omfatte en status på initiative i genopretningsplanen for området fra 2014.

Servicetjekket vil tillige søge at belyse de ressourcemæssige forhold, der peges på i Tilsynsrapporterne.

I tilknytning til myndighedsdelen vil servicetjekket endvidere inddrage resultaterne af et eksternt ledelsestilsyn udført, dels med henblik på en konkret revurdering af ca. 75 sager, dels med henblik på at oplære fremtidige tilsynsansvarlige i metoden.

Servicetjekket vil blive gennemført i løbet af efteråret 2017, således det kan afrapporteres inden jul.

Bilag 4 Etablering af ledelsestilsyn

Etableringen af et lærende og udviklende ledelsestilsyn vil være et meget vigtigt element i den fortsatte forandring og udvikling af området.

Et lærende og udviklende ledelsestilsyn tager afsæt i en positiv læringsspiral/læringsproces, hvor:

1. medarbejderne: instrueres og oplæres i, hvordan de skal udføre opgaverne,
2. medarbejderne udfører opgaverne og
3. ledelsestilsynet følger op på om opgaverne er løst som ønsket og giver samtidig den enkelte medarbejder et direkte feedback på opgaveløsningen – herunder, hvad der kunne være gjort bedre
4. medarbejderne udfører opgaverne
5. etc.
6. etc.

Der overvejes indgået en aftale med Deloitte, der har udviklet et værktøj til forberedelse, gennemførelse og administration af fagligt ledelsestilsyn på de sociale områder.

Værktøjet tager afsæt i den nye børnelov og er i øvrigt fuldt dobbeltsproget.

I tilknytning til implementeringen af værktøjet udvikles også en egentlig tilsynsstrategi baseret på sager med særlig risiko for fejl, udvalgte temaer eller lignende.