

Udviklingsplan for kvalitet i sagsbehandlingen af udsatte børn og unge i Tønder Kommune



Indhold

Udviklingsplan for kvalitet i sagsbehandlingen af udsatte børn og unge i Tønder Kommune	0
Indledning	2
Baggrund for prioritering	3
Opbygning og læsevejledning.....	4
Mål	5
Generelt	5
SB-SYS/ Brugerdata.....	6
Underretninger.....	6
Børnefaglig undersøgelse.....	7
Handleplaner.....	7
Børnesamtaler.....	8
Beskrivelse af temaer	8
Organisering og administration.....	8
Ledelse og styring.....	9
Sagsgennemgang	10
SB-SYS/ Brugerdata.....	10
ICS	11
Udvikling af 'pakkerne' for underretninger, børnefaglige undersøgelser, handleplaner og børnesamtaler.....	11
Forandringsklar kultur.....	13

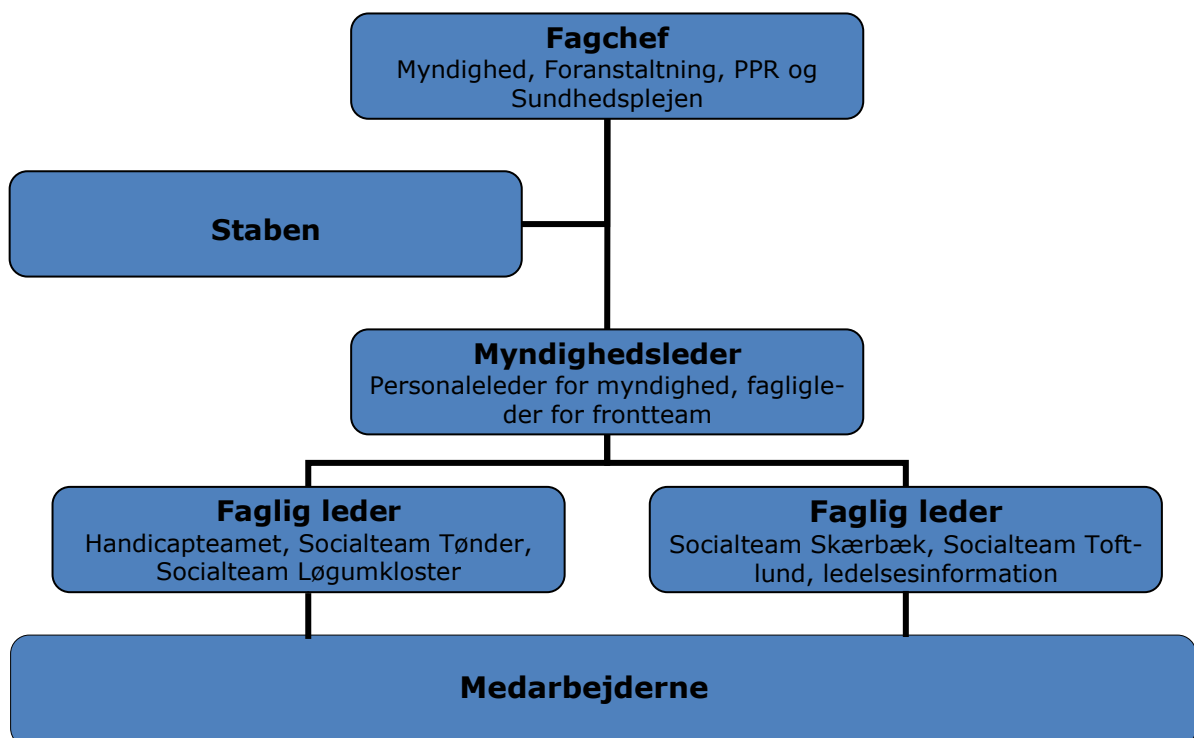
Indledning

I det følgende skitseres Tønder Kommunes udviklingsplan for kvalitet i sagsbehandlingen af udsatte børn og unge. Udviklingsplanen er udarbejdet af Tønder Kommune med afsæt i Analyserapporten for Tønder Kommune udarbejdet af Taske Forcen på børne- og ungeområdet, april 2016.

Ambitionen for denne udviklingsplan er overordnet, at denne kan fungere som et værktøj til at styre processen, og at der systematisk vil blive fulgt op på planen, og at den vil blive revideret ved behov.

Fagchefen for børn og unge er overordnet ansvarlig for, at udviklingsplanen og herunder, at de konkrete aktiviteter gennemføres, og at vi når de mål, som er opstillet. Dette sker i dialog med Myndighedslederen, de faglige ledere og medarbejderne. Dette arbejde understøttes endvidere af Stabsfunktionen i Børn og Unge samt med juridisk konsulentbistand. Derudover inddrages lederne af Foranstaltning, PPR og Sundhedsplejen, hvor det findes relevant.

Organisationsdiagram Børn- og unge / Myndighed pr. 1. juli 2016



Baggrund for prioritering

Overordnet viser Task Forcens analyse af Tønder Kommune, at kommunen har udarbejdet relevante politikker, styringsdokumenter og strategier for arbejdet med udsatte børn og unge. Task Forcen vurderer, at disse politikker, strategier med videre generelt er velbeskrevne og velbegrundede og indeholder konkrete og målbare mål for arbejdet med børn og unge i kommunen.

Analysen viser dog samtidig, at Tønder Kommune ikke i særlig høj grad har haft udarbejdet retningslinjer for sagsbehandlingen, og at kommunen har udfordringer i forhold til implementering og forankring af de overordnede strategier og politikker. Det fremgår således af den samlede analyse, at der er uoverensstemmelse mellem strategier og politikker og den daglige praksis.

Det er veldokumenteret, at kvalitet i implementering er et langt sejt træk. Det er vanskeligt, at implementere og kvalitetssikre alt på én gang, idet implementering kræver fokus og opmærksomhed. Det skal derfor stå klart for både medarbejdere og ledelse, hvilke områder der er i fokus for kvalitetssikringen. Af denne grund har vi valgt i første omgang at fokusere på fire af Task Forcens hovedanbefalinger og hertil fire af Task Forcens temaer.

De 4 hovedanbefalinger:

- Udarbejde relevante retningslinjer og kvalitetsstandarder, der tydeliggør sammenhængen mellem sagsproces, kvalitet i sagsbehandlingen og de overordnede målsætninger
- Prioritere den fortsatte implementering af ICS som en fælles faglig metode i sagsbehandlingen
- Prioritere kontinuerlige faglige ledelsestilsyn, som sikrer både kvalitet og lovmedholdelighed i sagsbehandlingen
- Rette op på de mangler, som konstateres i sagsmålingen

Udvalgte temaer:

- Underretninger
- Børnefaglige undersøgelser, herunder inddragelse af netværk
- Handleplaner, herunder afslutning af sager
- Børnesamtaler

Foruden disse fagspecifikke tema er der, i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen, allerede iværksat en række tiltag ift. **Faglig ledelse og sparring**. Særligt den nye struktur for teammøder og den ugentlige individuelle sparring forventes at bidrage hertil.

Hertil kommer, at der som et led i udviklingsplanen iværksættes nye og mere dybdegående former for ledelsestilsyn. Dette har også til hensigt at bidrage til bedre **ledelsesinformation og styring**. Sidstnævnte samt de nye mødeforårer uddybes i et senere afsnit i nærværende notat.

Børnesamtaler er valgt som overordnet tema, selvom dette ikke følger Task Forcens kategorisering, idet Tønder Kommune jf. Task Forcens rapport har udfordringer på dette område, og det vurderes særligt vigtigt, at børnene og deres familier inddrages i deres sager og dette på den rigtige måde.

De resterende temaer:

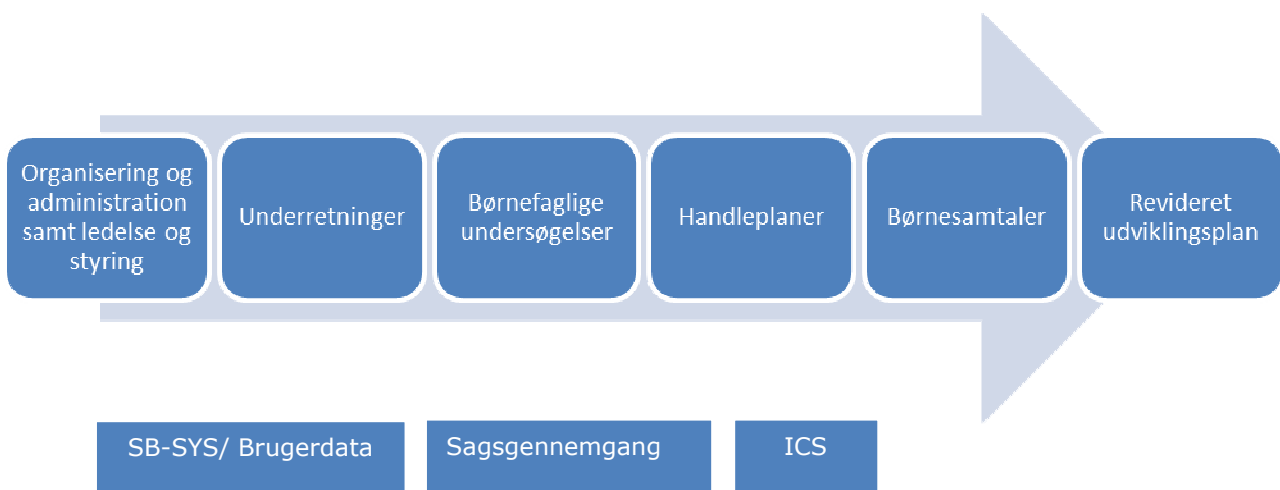
Prioriteringen af temaer medfører selvkklart, at der også er nogle temaer, der ikke vil være i fokus i nærværende udviklingsplan.

Ift. **Efterværn** vil dette dog løbende være et ledelsesmæssigt fokusområde, der understøttes af tæt økonomisk opfølgning og fremtidig anvendelse af adviseringer ved henholdsvis 15½ år samt ved det fyldte 17 år.

Det personrettede tilsyn, arbejdet med **politik og strategier** og **den tidlige indsats** vil løbende blive tænkt ind, hvor det er muligt, og hvor det ikke flytter fokus fra arbejdet med de 4 hovedområder.

Som udgangspunkt for de fire overordnede udvalgte temaer vil organisering og administration samt ledelse og styring være i fokus. Derudover vil SB-SYS/ Brugerdata og sagsgennemgang fungere som særlige understøttende værktøjer.

Arbejdet med de fire udvalgte temaer er koordineret således, at det følger arbejdsgangens flow, således at der ved fokus på et nyt tema bygges videre på det foregående tema. Det overordnede flow for udviklingen vil derfor være således:



Opbygning og læsevejledning

I det følgende beskrives de overordnede mål med udviklingsplanen samt de specifikke mål for hvert tema, herunder indikatorer samt målemetode, hvor dette er afklaret. Dernæst udfoldes temaerne enkeltvis. Som bilag er vedlagt en tidsplan, der beskriver, hvornår temaerne og de dertilhørende aktiviteter forventes afsluttet samt angivelse af en ansvarlig for hver aktivitet. Bilaget er et dynamisk dokument, som tilpasses i takt med, at aktiviteter planlægges. Aktiviteterne er udvalgt og tilpasset således, at de på bedst mulig måde understøtter de overordnede mål såvel som de temaspecifikke mål.

Mål

De overordnede mål for udviklingsplanen er:

- Lovmedholdelig sagsbehandling
- Én samlet børnefaglig enhed
- Alle børn og unge får den nødvendige hjælp og støtte

Heraf følger, at der med denne udviklingsplan prioriteres at fremme kvaliteten i sagsbehandlingen i en sådan grad, at loven samt minimumskrav følges. Gode idéer og tiltag, der ikke direkte bidrager til dette, vil blive opsamlet i en elektronisk inspirationsmappe i SB-SYS således, at gode idéer løbende kan skrives ned men ikke fjerner fokus fra opbygningen af fundamentet.

I det nedstående udfoldes de mere konkrete mål. Opbygningen tager udgangspunkt i Gantskemaet. I første kasse ses de generelle mål, som går på tværs af de udvalgte temaer. Herefter følger temaerne, hvor der fremgår, hvilke mål inden for temaet, der vil være i særlig fokus.

Generelt

Mål	Indikator	Målemetode
Arbejdsgangsbeskrivelserne og kvalitetsstandarderne anvendes	Udarbejdes for hvert tema	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af stabsfunktion
Alle kender den valgte teoretiske baggrund	Alle kan nævne teorierne eller som minimum forklare hovedpointerne	Interview af medarbejderrepræsentanter foretages af stabsfunktion
Alle handlinger i sager er underbygget af tydelige socialfaglige vurderinger	Kvalitetsstandard er under udarbejdelse	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder
Ensartet og korrekt journalføring	Kvalitetsstandard er under udarbejdelse	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder
Medarbejderne oplever gode muligheder for faglig sparring	Kvalitetsstandard er under udarbejdelse	Interview af medarbejderrepræsentanter foretages af stabsfunktion

SB-SYS/ Brugerdata

Mål	Indikator	Målemetode
Alle sager er oprettet korrekt i SB-SYS	Tjekliste er under udarbejdelse	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS
Alle sager er registreret ved den rette medarbejder i SB-SYS	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS + kvalitativt tjek ved sagsgennemgang
SB-SYS anvendes som sagsstyringsredskab i takt med at erindringer implementeres	Ingen udestående erindringer (100 %) + personligt brug af erindringer (der er ikke fastsat en specifik opfyldelsesgrad)	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS
Alle anvender skabeloner og moduler i SB-SYS i takt med at de bliver implementeret	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS

Underretninger

Mål	Indikator	Målemetode
Underretninger kategoriseres, der foretages en socialfaglig vurdering og der indberettes til ankestyrelsen inden for 24 timer	100 % opfyldt	Data fra brugerdata + kvalitetstjek ved temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder
Frister overholdes ift. Partshøring jf. kategorisering	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS
Ensartet vurdering af sagerne i frontteam	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette spor	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder
ICS trekant anvendes til udredning af bekymringsgrad	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette spor	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder
ICS anvendes som fælles redskab med samarbejdspartnere	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette spor	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af Myndighedsleder

Børnefaglig undersøgelse

Mål	Indikator	Målemetode
Alle <u>nye</u> sager, hvor der skal foretages børnefaglige undersøgelser gennemføres disse inden for fristen på 4 måneder	100 % opfyldt	Data fra brugerdata
Per 31. juli 2017 gennemføres <u>alle</u> børnefaglige undersøgelser inden for fristen på 4 måneder	100 % opfyldt	Data fra brugerdata
I alle sager anvendes netværkskort	100 % opfyldt	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af stabsfunktion
I alle sager anvendes tragtmodel	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette tema	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af stabsfunktion

Handleplaner

Mål	Indikator	Målemetode
I alle <u>nye</u> sager er der udarbejdet handleplaner inden for fristen	100 % opfyldt	Data fra brugerdata
Per 31. juli 2017 udarbejdes <u>alle</u> handleplaner inden for fristen	100 % opfyldt	Data fra brugerdata
Alle mål er målbare og progressive	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette spor	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af stabsfunktion
Alle lovpligtige opfølgninger gennemføres inden for fristen	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS

Børnesamtaler

Mål	Indikator	Målemetode
I alle <u>nye</u> sager afholdes børnesamtaler inden for fristen	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS
Per 31. juli 2017 afholdes <u>alle</u> børnesamtaler inden for fristen	100 % opfyldt	Stabsfunktion trækker liste i SB-SYS
Børnesamtalen er tydelig i sagsbehandlingen	Kvalitetsstandard udarbejdes i forbindelse med dette spor	Temabaseret ledelsestilsyn foretages af stabsfunktion

Idet der hidtil kun i begrænset omfang har været praksis for at udarbejde ledelsesinformation, ligger der en opgave i at få skabt en gennemarbejdet procedure for dette, der kan anvendes gennem hele perioden således, at målingerne bliver sammenlignelige, og vi kan udtale os om progression eller mangel på samme. Vi har derfor prioriteret i august måned at få udarbejdet dette.

Foruden udarbejdelse af proceduren vil vi også foretage en baselinemåling, således at der kan opstilles delmål, der er baseret på, hvad udgangspunktet er, inden arbejdet med udviklingsplanen påbegyndes. Ambitiøse men dog realistiske delmål vurderes særligt vigtige, da det er vigtigt løbende at kunne fremvise små sikre succeser for på den måde at holde motivationen i løbet af processen blandt alle involverede.

Som før nævnt ønsker vi, at denne baselinemåling vil være så sammenlignelig med de fremtidige målinger som overhovedet muligt. Der vil dog være noget information, der vil være for ressourcekrævende at udarbejde før arbejdet med det pågældende tema igangsættes, herunder særligt data, der skal indhentes gennem kvalitative dataindsamlingsmetoder. Der påtænkes derfor at udarbejde en version 1.0 af ledelsesinformation, hvortil der kan komme mere information, jo længere vi kommer med processen.

Beskrivelse af temaer

I de følgende beskrives de overordnede temaer i Gantskemaet på baggrund af, hvad der på nuværende tidspunkt er afklaret.

Organisering og administration

De fleste aktiviteter under dette tema har en mere forberedende karakter ift. den egentlige udviklingsplan. Dog vil få opgaver løses løbende med at udviklingsplanen igangsættes, herunder udarbejdelse af funktionsbeskrivelser for alle medarbejdere, afholdelse og opfølgning på kurset omkring faglig ledelse samt aktiviteter i forbindelse med medarbejdertrivsel. Ift. sidstnævnte henvises til nedenstående afsnit omkring forandringsparat kultur.

Ledelse og styring

Udviklingsplanen

Som udgangspunkt for udviklingsplanen har alle medarbejdere og ledere deltaget i praksiskurset SPUK – systematik i sagsbehandlingen. Dette kursus har foruden at øge medarbejdernes faglige kompetencer haft til formål at tydeliggøre nuværende arbejdsgange og praksis for både ledelsen samt medarbejderne i mellem.

Udviklingsplanen er udarbejdet af ledelsen samt Drifts- og Udviklingskonsulenten med sparring fra konsulentfirmaet Implement og Task Forcen. På personalemødet d. 24/6 blev udkast til udviklingsplanen præsenteret for medarbejderne, der på mødet havde mulighed for at arbejde med planen og bidrage med input til ledelsen. Derudover var det på mødet muligt for medarbejderne at tilkendegive, hvorvidt de har interesse i at fungere som medarbejderrepræsentant i arbejdet med en eller flere temaer.

Den færdige udviklingsplan vil efter sommerferien blive behandlet i først Børn- og Skoleudvalg og derefter i Kommunalbestyrelsen. Når planen er endelig vedtaget, vil ledelsen afholde en introdag for medarbejderne, hvor de introduceres mere dybdegående for udviklingsplanen og herunder det fremadrettede arbejde. På denne dag vil forventninger til medarbejdernes forandringsvillighed ligeledes være i fokus.

Ifølge tidsplanen vil vi være færdige med at introducere nye temaer i sommeren 2017, hvormed det sidste halve år inden den næste Task Force måling bruges til forankring.

I løbet af efteråret 2017 udarbejdes der en ny udviklingsplan for den næste periode. Denne plan forventes at følge samme struktur som nærværende plan blot med fokus på nye temaer. Derudover forventes der, at der i denne periode vil være bedre mulighed for at indtænke relevante samarbejdspartnere såsom foranstaltning, PPR og Sundhedsplejen m.m. I nærværende udviklingsplan er der modsat mere fokus på i første omgang at få opbygget et solidt fundament blandt sagsbehandlerne internt.

Idet der ønskes en åben og gennemsigtig proces i arbejdet med udviklingsplanen vil der i løbet af august måned blive udarbejdet en intern og ekstern kommunikationsstrategi, således at både medarbejder, det politiske niveau og borgere holdes opdateret. Denne plan påtænkes udarbejdet i samarbejde med medarbejdere fra kommunens kommunikationsafdeling.

Opfølgning på udviklingsplan

Som opfølgning på udviklingsplanen vil der ca. hver 6. uge afholdes møder med Task Forcen, hvor der vil være mulighed for sparring. Inden og efter disse møder vil ledelsen mødes og diskutere status på udviklingsplanen.

Tre gange årligt vil disse ledelsesmøder blive udvidet til hele ledelsesdage, hvor fokus bl.a. vil være på at sikre fælles fodslag samt løbende evaluering af den nye mødestruktur.

Foruden opfølgning på udviklingsplanen specifikt vil der fortsat udarbejdes politisk ledelsesinformation på baggrund af 15 sager. Der laves i forbindelse med udviklingsplanen ikke om på denne procedure, såfremt der herved fremkommer information med direkte relevans til udviklingsplanen anvendes denne information endvidere.

Koncept for mødeforaer

For medarbejderne vil der fremadrettet være tre mødeforum. For det første vil der fortsat være månedlige **personalemøder**. Det er på disse møder, at nye arbejdsgangsbeskriver og kvalitetstandarder vil blive præsenteret samt anden information, der vedrører hele personalegruppen.

Ved introduktionen af det nye materiale vil der være stor fokus på mål, værdier og mening med den valgte fremgangsmåde. Derudover vil der på mødet afsættes ca. en time til, at medarbejderne kan diskutere de nye retningslinjer og derefter give deres input videre til ledelsen, der så vil have mulighed for at tilrette materialet, inden det tages i brug. Formålet med dette er at øge kvaliteten af materialet og derigennem medarbejderens ejerskab.

For det andet vil der afholdes ugentlige **teammøder**. På disse møder vil der systematisk arbejdes med det tema, der kører i den pågældende periode ift. Udviklingsplanen. Mere konkret vil dette foregå ved, at medarbejderne skiftes til at præsentere en sag med fokus på temaet, hvorefter der på mødet vil der være mulighed for at få feedback fra ledelsen samt kollegial sparring. Der forventes, at medarbejderne har forberedt deres korte præsentation samt konkrete spørgsmål inden teammøderne, således at der på teammøderne kan arbejdes ud fra quick sparring modellen.

Fokus på teammøderne vil altså være på anvendelse af ny viden i praksis. Konkrete emner, der tages op, kunne eksempelvis være anvendelse af tragtmodel, analyse og vurdering (børnefaglige undersøgelser), kategoriseringer, faglige vurderinger ift. Paragraf 11 og paragraf 50, Second opinion, ICS (underretninger), opsætning af målbare mål, progression og varighed af indsats (handleplaner) m.m.

For at sikre fælles fodslag mellem de faglige ledere vil de løbende deltage på hinandens teammøder.

For det tredje vil der være ugentlige **individuelle sparringsmøder**, hvor der vil være fokus på individuel sparring på sager samt opfølgning på individuelle udviklingsmål, der inden uge 48 fastsættes sammen med den nærmeste faglige leder. Dette mål vil løbende kunne revideres men har til formål at tydeliggøre overfor den enkelte medarbejder samt lederen, hvad han/hun med fordel kan arbejde med.

Derudover kan de individuelle sparringsmøder bruges til at prioritere genopretningssagerne samt i det hele taget at aftale, hvilke sager, der arbejdes med i den fortløbende periode.

De individuelle sparringsmøder vurderes særligt vigtige, idet disse kan bidrage til en mere synlig ledelse, hvilket ellers kan være en udfordring givet den geografiske spredning af rådgiverne.

Sagsgennemgang

Der henvises til notatet "Model for sagsgennemgang i Børn og Unge". Hertil tilføjes dog, at der vil være ledelsesmæssigt gennemsyn af hinandens sager, og at der som afslutning på hver sagsgennemgang er indsat møder mellem ledelsen og direktøren for Børn og Unge, hvor der følges op på sagsgennemgangen.

SB-SYS/ Brugerdata

Der henvises til notatet "Tids- og handleplan del 1, Implementering af Børn og Ungemodul".

ICS

Alle medarbejdere sendes på ICS kursus for på den måde at sikre, at alle har samme metodiske fundament. For mere information om dette henvises til nedenstående afsnit omkring kompetenceudvikling.

ICS til samarbejdspartnere

Ift. samarbejdspartnerne har vi valgt først at fokusere på egne samarbejdspartnere, idet det er her, størstedelen af vores målgruppe befinder sig, herunder PPR, sundhedsplejerske, daginstitutioner og skoler, hvor med denne gruppe tilbydes kursus i ICS i første omgang. Disse institutioner har endvidere også selv efterspurgt større viden omkring ICS. Efter kurset vil vi gennem sparring og feedback følge op på, at ICS anvendes som ønsket i deres underretninger og statusnotater.

Såfremt dette kursus viser sig at skabe gode resultater, vil vi vurdere, om private samarbejdspartnere på sigt også skal tilbydes kurset. I mellemtiden vil også private samarbejdspartnere, ligesom de offentlige, dog få tilbudt, at vi i form af en ledelsesrepræsentant og en sagsbehandler kommer ud og fortæller om ønsker og behov ift. Underretninger og statusnotater med henblik på at opkvalificere disse.

Udvikling af 'pakkerne' for underretninger, børnefaglige undersøgelser, handleplaner og børnesamtaler

I det følgende beskrives der, hvordan der generelt arbejdes med temaerne, idet arbejdet med hvert tema overordnet følger samme struktur.

Proces for udvikling af 'pakkerne'

Hvert tema starter med, at Drifts- og udviklingskonsulent samt en ledelsesrepræsentant indsamler og systematiserer det eksisterende materiale ift. udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelser og kvalitetsstandarder i relation til det pågældende tema (eksempelvis underretninger). I denne proces afklares også behovet for brevskebeloner og journalskebeloner i SB-SYS inkl. samt hvilken teori, der danner udgangspunkt for arbejdsgangsbeskrivelserne.

Når dette materiale er indsamlet og systematiseret mødes Drifts- og Udviklingskonsulent med 2-3 udvalgte medarbejderrepræsentanter, der kommer med input til udarbejdelse af materialet. Ud fra dette udarbejdes et udkast til arbejdsgangsbeskrivelser, kvalitetsstandarder, brevskebeloner og journalskebeloner i SB-SYS. Såfremt det findes relevant vil konsulent mødes med medarbejderrepræsentanterne endnu en gang i løbet af denne proces.

I takt med at materialet færdiggøres afklares muligheder og behov for opfølgning på brug af materialet, herunder en konkretisering af de ovenfor opstillede indikatorer og målemetoder for de allerede opsatte mål. Dette betyder altså, at de mål, der er opstillet inden for hvert tema, vil være i særlig fokus, men at der ved udarbejdelsen af pakkerne for hvert tema også udarbejdes procedure for, hvordan der skal måles på, at arbejdsgangsbeskrivelserne og kvalitetsstandarderne generelt følges. En del af denne opgave vil dog allerede blive løst i forbindelse med udarbejdelse af ledelsesinformation version 1 jf. ovenstående.

Herefter vil materialet blive kvalificeret ved Task Forcen og derefter rettet til.

Implementering af 'pakkerne'

Når materialet er færdigt, påbegyndes selve implementeringsfasen. Som det allerførste præsenteres materialet på et personalemøde, hvor medarbejderne som før nævnt har mulighed for at diskutere materialet i grupper og komme med input til ledelsen. Herefter tilrettes materialet, hvorefter det tages i brug. Hvorvidt ibrugtagningen kan påbegyndes med en mail, hvori det tilrettede materiale vedhæftes, eller hvorvidt dette kræver et nyt fysisk møde, er endnu ikke afklaret. Alt materiale vil under alle omstændigheder blive samlet i en sag i SB-SYS således, at alt gældende materiale er at finde samme sted.

De efterfølgende 6 uger vil det pågældende tema være i fokus på teammøderne og de individuelle sparingsmøder jf. ovenstående beskrivelse af mødeforum. Efter denne 6 ugers periode vil der foretages ledelsestilsyn og måling af effekt, dette i form af udtræk af data fra SB-SYS og brugerdata, sagsgennemgang samt temabaseret ledelsestilsyn. Sidstnævnte indebærer kontrol gennem stikprøver.

Ovenstående materiale vil danne udgangspunkt for kvalitative interviews med medarbejderrepræsentanterne foretaget af Drifts- og Udviklingskonsulenten. Formålet med disse interviews er at få medarbejdernes ord på, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer med materialet og evt. at kunne spørge ind til nogle af de resultater, der ses i det øvrige ledelsestilsyn. I takt med at der implementeres nye temaer og der følges op og måles på disse, vil der samtidig blive målt på de tidligere temaer.

Slutteligt samles der op på den kvantitative og kvalitative data, og materialet tilrettes, såfremt dette er relevant. Her påtænkes også at indlægge fejring af milepæle i form af kage fredag eftermiddag eller andet.

Som opfølgning på initiativer i relation til samarbejdet med almenområdet, vil der ligeledes foretages kvalitative interviews af repræsentanter fra almenområdet.

Kompetenceudvikling

Som følge af de nye arbejdsgangsbeskrivelser og kvalitetsstandarder og som et led i arbejdet med udviklingsplanen i det hele taget, vurderes det hensigtsmæssigt at løfte medarbejderne og ledelsens kompetencer.

Som udgangspunkt for arbejdet med udviklingsplanen har alle medarbejdere samt ledelsen allerede på nuværende tidspunkt været på et 4dags praksisnært kursus omkring systematik i sagsbehandlingen – fra underretning til afslutning af sagen, der blev afholdt af SPUK.

Formålet med dette kursus er, at kommunens systematik i sagsbehandlingen styrkes, så det sikrer lovmedholdelighed og kvalitet i sagsbehandlingen. Derudover havde dette kursus til formål at synliggøre den nuværende praksis for sagsbehandling for medarbejderne imellem samt ledelsen.

Tanken er, at de fremtidige kurser vil bygge oven på dette kursus, og at det generelt planlægges således, at kurserne også fremadrettet bygger ovenpå hinanden, så indholdet i kurserne følger en rød tråd.

Ift. de fremtidige kurser har Task Forcen bidraget med forslag til relevante kurser. Vi har herudfra valgt, at ledelsen skal på 1dags kursus omkring faglig ledelse for på den måde at styrke ledelsens udgangspunkt for at kunne varetage denne rolle.

Derudover skal alle medarbejdere på et 5dags praksisnært ICS kursus, der vil blive tilpasset kommunens behov og ønsker. Formålet med kurset er at give medarbejdere, superbrugere og ledere redskaber og viden til at understøtte en ICS-baseret sagsbehandlingsproces, der både er systematisk og af høj faglig kvalitet.

Efterfølgende har vi valgt, at alle medarbejdere skal på et 1dags videnskursus om 'at skrive en sag'. Kursets formål er at styrke deltagerens viden om særlige fokuspunkter og lovgivningsmæssige proceskrav, der gælder for journalisering i børne- og ungesager.

Slutteligt påtænkes der at genbesøge børnesamtalen i forbindelse med, at der arbejdes med dette tema i foråret 2017 evt. gennem 1dags kurset 'Børnesamtalen'. Dette kursus har til formål at styrke arbejdet med inddragelse af børn og unge i egen sag på måder, der tilgodeser udviklingsstøtte af barnet og samtidig sikrer overholdelse af juridiske retningslinjer, samt at øge de professionelles faglige sikkerhed og repertoire i et felt med mange dilemmaer.

Alle kurser kan fås gennem Socialstyrelsen, dog er det på nærværende tidspunkt ikke endeligt afklaret, hvorvidt leverandørerne har mulighed for at levere kurserne på de ønskede tidspunkter. For mere information om de ovenstående kurser henvises til 'Børnekataloget – Målrættede kurser for ledere og medarbejdere på børne- og ungeområdet' fra Socialstyrelsen.

Forandringsklar kultur

Grundlæggende arbejdes der i udviklingen af sagsbehandlingen ud fra Tønder Kommunes værdigrundlag:



Som før nævnt ønsker vi en åben og gennemsigtig proces i arbejdet med udviklingsplanen, hvilket også indebærer, at medarbejderne i høj grad involveres og inddrages både i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen overordnet og i de enkelte temaer samt opfølgning herpå. Der forventes, at medarbejderinddragelsen øger kvaliteten af det færdige produkt, givet at de har en bedre forståelse for den konkrete kontekst, og at inddragelsen samtidig skaber mening og ejerskab hos medarbejderne.

Til hvert tema vil der jf. ovenstående være tilknyttet medarbejderrepræsentanter. Disse medarbejderrepræsentanter forventes at agere som forandringsagenter. En forandringsagent er en person, der formår at påvirke en målgruppe i den retning, det er besluttet. Forandringsagenten skaber forbindelse mellem de der ønsker at en forandring skal ske og målgruppen for forandring.

Forandringsagentens rolle er at tage initiativ til ændringer, at styre sikkert gennem forandringsprocessen og sørge for fastfrysning af det nye. Hvis man forventer, at forandringsagenten skal leve op til deres vigtige rolle, så kræver det, at ledelsen involverer dem i god tid, før budskaberne skal kommunikeres bredt ud, og at man sørger for at informere dem så åbent og grundigt som overhovedet muligt. Det er vigtigt, at de involverede parter forstår og accepterer den overordnede målsætning med forandringsprocessen. Forandringsagentens rolle er:

- At udvikle et oplevet behov for forandring
- At etablere mulighed for udveksling af information
- At få viden om problemer og udfordringer som målgruppen ser ved en beslutning, plan mm., som kan føres tilbage i organisationen
- At skabe en intention om forandring hos målgruppen
- At oversætte intention til handling dvs. ibrugtagning
- At fastholde brug - og forebygge ikke- fortsat brug
- At opnå en afsluttet relation, hvor målgruppen af sig selv fortsætter brug og spreder brugen videre

Det er endvidere vigtigt, at forandringsagenten kan forholde sig til den eventuelle modstand mod ændringer, som ofte går hånd i hånd med enhver forandring. Mange ting kan lægge til grund for modstanden:

- Vaner – ønsket om at bevare den eksisterende arbejdssituation
- Ønsket om sikkerhed for arbejde og aflønning
- Usikkerhed overfor ny ledelse
- Usikkerhed overfor nye arbejdsopgaver
- Frygt for at miste indflydelse
- Usikkerhed om, hvorvidt ens kompetencer vil række
- Trusler m. h. t. ressourcefordeling
- Gruppepres, andres usikkerhed kan smitte

Foruden medarbejderinddragelse vil vi også skabe rum for læring og sparring således, at medarbejderne har mulighed for at optage den nye viden dette både i form af individuelle sparringsmøder og teammøder, som før nævnt.

Givet at medarbejderne inddrages og løbende har mulighed for læring og sparring forventes der, at de nye metoder og tilgange implementeres jf. planen, og at medarbejderne tager ansvar og selv gør opmærksom på, hvis de har udfordringer i forbindelse med at leve op til dette.

Medarbejdertrivsel (MED TRIO)

Idet der forventes at være betydelig gensidige afhængigheder mellem medarbejdernes trivsel og udviklingsplanen, tænkes medarbejdernes trivsel og herunder arbejdet med APV ind i udviklingsplanen. Dette følger endvidere tillidsrepræsentanten samt arbejdsmiljørepræsentantens ønsker og anbefaling.