

## Handleplan for Hartmannshus, Nærumgård

Dette notat beskriver de indsatser til en handleplan, som skal understøtte at ledelse og medarbejdere tilbyder børnene og de unge på Nærumgård de bedst mulige betingelser for at trives og udvikle sig, mens Nærumgård er deres hjem.

### Baggrund

Handleplanen er udarbejdet som opfølgning på følgende:

- Handlinger på de skjulte lydoptagelser, som Nærumgård har fået udleveret af forældre til et barn i Hartmannshus i marts 2014.
- REVAS' redegørelse om Hartmannshus af 1.9.2014
- Socialtilsynets tilsynsrapport fra uanmeldt tilsyn den 6.8.2014 med fokus på forholdene i Hartmannshus.

### Lydoptagelserne

Det er vurderingen på baggrund af gennemlytning af optagelserne fra februar til marts 2014, at der ikke er grundlag for at antage, at nogen børn og unge har lidt fysisk overlast på Hartmannshus. Generelt tales der pænt, ordentligt og tålmodigt til børnene. Men når der ikke er børn, unge og ledelse til stede tales der flere gange i et sprog, som ikke er acceptabelt. Der kan høres flere episoder, hvor personalet føler sig afmægtige i konkrete situationer og reagerer med uhensigtsmæssig retorik efterfølgende. I ét enkelt tilfælde omtales en episode med mulig strafbar vold. Der er desuden flere medarbejdere, der ikke er gået til ledelsen efter at have hørt om disse tilfælde, og der høres eksempler på, at medarbejdere taler om illoyalitet og uansvarligt forbrug på Nærumgårds regning.

### REVAS

Revas peger i deres redegørelse blandt andet på, at der er behov for en indsats i forhold til at sikre at Hartmannshus og Adlershus fremstår og fungerer som et samlet Nærumgård. REVAS vurderer også at der skal være en større tydelighed i ledelseshierarkiet samt en mere synlig ledelse, der understøtter den faglige udvikling og praksis på Nærumgård.

### Socialtilsyn Hovedstadens tilsynsrapport

Socialtilsynet har i rapport fra tilsynsbesøg på Hartmannshus (august 2014) blandt andet sat fokus på institutionslederens udtalelser om, at medarbejdergruppen har været præget af forråelse, men at det er på retur. Socialtilsynet anbefaler dels, at ledelsen tager ansvar for at forstå og nedbringe forråelsen blandt medarbejderne, og dels at Nærumgård øger fokus på implementering af det pædagogiske grundlag, så alle medarbejdere er klædt på til at møde børnene og de unge ud fra deres særlige behov.

### Handleplan for det ny Nærumgård

Det overordnede sigte i handleplanen er at sikre værdier om åbenhed, respekt, faglighed og loyalitet til at opretholde en kultur for faglig refleksion, udvikling og ansvarlighed på alle niveauer på institutionen. For at nå dette mål er der dels behov for en forandring af ledelsens arbejde med fokus på adskillelse af ledelse og fagspecialisters ansvarsområder og implementering af et gennemarbejdet ledelsesgrundlag. Derudover er der behov for et systematisk arbejde med værdier og faglig fundering blandt alle medarbejdergrupper.

På baggrund af REVAS' redegørelse, Socialtilsyn Hovedstadens tilsynsrapport samt kritiske episoder fra de skjulte lydoptagelser er handleplanen derfor inddelt i nedenstående udviklingsområder med dertilhørende tiltag og indsatser:

**1. Værdier og arbejdsmiljø**

*Værdier, forbedring af arbejdsforhold, oprydning/ordentlighed*

**2. Kompetenceudvikling**

*Herunder fokus på faglighed, introduktion til vikarer, supervision og dokumentation*

**3. Ledelse**

*Herunder at sikre sammenhæng med resten af Nærumgård, at sikre tydelighed i ledelseshierarkiet samt at sikre tydelig ledelse som understøtter den faglige udvikling*

**Tids- og handleplan for samtlige tiltag**

Handleplan for Hartmannshus 03.11.14. Centerchef sikrer, at handleplanen følges.

<b>1. Værdier og arbejdsmiljø</b>		
<b>Formål</b>	<b>Handlinger</b>	<b>Status</b>
Københavns Kommunes værdier kan genfindes i arbejdet på alle niveauer på Nærumgård. Ledelsen opleves nærværende og sammen med fagkonsulenter yder de sparring og sætter rammen for den pædagogiske praksis.	Ledelse og fagkonsulenter får planlagte vagter aftener og weekenddage, således at ledelsen er til stede i gennemsnit hver anden dag i en større del af børnenes vågne timer på institutionen. Institutionsleder planlægger løbende sin tilstedeværelse udenfor hverdagens dagtimer, således, at han er nærværende i afdelingsledere og fagspecialisters kontakt med børn og medarbejdere, kan observere og give feed-	Gradvis opjustering er påbegyndt.  Vagtplan træder i kræft 24.11.2014

	back.	
Sikre nuancerede input til opfølgning på denne handleplan.	Nedsættelse af følgegruppe der består af forældre, forvaltningsrepræsentant, centerchef, medarbejdere, afdelingsleder og institutionsleder.	Institutionsleder har indkaldt til det første møde den 1.12.2014
Involvering af samlede medarbejdergruppe, stab og ledelse i handleplan	Ekstraordinært MEDmøde om forandring af Hartmannshus.	Gennemført 25.9.2014 Handleplanen vil også indgå i MED-arbejdet, hvor det fremadrettet er relevant.
Nedjustering af aktiviteterne i Hartmannshus.	Samarbejde med Handicap Center København om tidsperspektiver for flytning af 18-årige beboere i Hartmannshus	Påbegyndt Én beboer forventes fraflyttet i januar 2015.
Ordentlighed og respektfulde signaler ift. beboere og medarbejdere.	Oprydning og renovering af de fysiske rammer inde og ude.	Pedellerne på Nærumgård har ændret arbejdsgange, så afdelingen nu efterses dagligt inde og ude. Istandsættelsen af de lokaler, der blev fraflyttet efter klagesag i august, har været udskudt indtil det var afklaret i hvilket omfang afdelingen skulle nedjusteres og omstruktureres til ny målgruppe. Der er kommet afklaring d. 8.12.2014 og istandsættelsen af gennemgangsrum og køkken er påbegyndt.
Forbedring af medarbejdernes mulighed for at restituere, reflektere og dokumentere i fred og ro.	Indretning af bedre medarbejderfaciliteter, herunder forøgelse af antallet af arbejdsstationer.	Efter dialog med medarbejderne er det besluttet at indrette pauserum i et tidligere depotrum. Indretningen er igangsat. Medarbejderkontor er opryddet og nyindrettet med en ekstra computerarbejdsplads.
Værdier og fælles fagligt fokus	Personaleseminar med fokus på værdier og pædagogisk faglighed og fornyet implementering af pædagogisk grundlag. Kerneydelsen skal genoplives og være udgangspunkt for at fokusere på hvilke værdier, der ligger til grund – og med hvilken faglighed kerneydelsen praktiseres. På seminarerne vil der være fo-	Der afholdes to medarbejderseminarer d. 12.11. og 19.11.2014 med Sidsel Arnfred som proceskonsulent

	kus på værdibaseret arbejde – som knyttes op til fagligt input fra Nærumgårds psykolog og pædagogiske konsulent vedr. metodevalg.	
<b>2. Kompetenceudvikling</b>		
Grundig introduktion til faglig tilgang og værdigrundlag.	Tilrettelæggelse af et introduktionskursus til vikarer om værdier og faglig tilgang samt grundigt introduktionsprogram til nye medarbejdere, herunder vikarer, med grundig oplæring til hvert barn i skærmet tilbud.	Påbegyndt. De 3 første introeftermiddage gennemført. Mentorer har skærpet fokus på, at nye medarbejdere får de nødvendige introvagter og introduktion til samarbejdet med Nærumgårds fagspecialister.
Anvendelig dokumentation	Kritisk gennemgang af vejledninger, skabeloner og krav til medarbejdernes dokumentation af ekstern aktør eller faglig konsulent fra forvaltningen med efterfølgende tilretning af det samlede dokumentationsapparat, så det fremstår lettilgængeligt og enstrengt.	Der er nedsat en arbejdsgruppe med tovholder fra Drifts- og udviklingskontoret for borgere med handicap.
Tilgængeligt pædagogisk grundlag.	Gennemgang og tilpasning af det generelle grundlag i målrettet og forståelig form i forhold til medarbejderne og opgaveløsningen i Hartmannshus. Der vil være særligt fokus på værdierne i arbejdet.	Påbegyndes december på baggrund af novembers seminarer. Arbejdsgruppe: Institutionsleder, psykolog og pædagogisk konsulent.
Forebyggelse af frustrationer og forråelse ved manglende kompetencer til håndtering af belastninger i arbejdet	Alle medarbejdere og vikarer i de skærmede enheder deltager i supervision og personalemøder.	Påbegyndes november Aftalt samarbejde med Kontoret for Organisationsudvikling.
<b>3. Ledelse</b>		
Støtte til ledelsens opfølgning på handleplanen	Organisationspsykolog hyres som støtte til institutionsleder til sikring af at den samlede handleplan kvalificeres og opfølges	Igangsæt

Støtte til ledelsens fokus på nærvær og sikring af faglig udvikling	Planlægning af fast supervision til afdelingsledere og institutionslederleder.	Kontoret for Organisationsudvikling er inddraget i at etablere supervision til ledelsen og dette iværksættes ultimo november 2014
Afklaring med Handicap Center København af behov for skærmede enheder til nye målgrupper ift. evt. plan for fremtidig anvendelse af Hartmannshus.	Møde mellem Nærumgård og Handicap Center København.	Centerchef møde med myndighedschef i oktober. Løbende drøftelse med Børnefamilieenhedens leder.  Afklares februar 2015.
Tydeliggørelse af ledelses- og beslutningshierarki	Gennemgang og omskrivning af stillings- og funktionsbeskrivelser for afdelingsledere og fagspecialister i sammenhæng med ledelsesudviklingsforløb og udvikling og implementering af operationeliserbart ledelsesgrundlag.	Opstartet slut oktober. Der er afholdt temadag for ledelse og fagspecialister 13.11.2014 og procesdag for ledelsen d. 25.11.2014 med organisationskonsulent.  Processen forventes afsluttet inden årsskiftet.

#### Aktuelle opmærksomhedspunkter under hele handleplanperioden:

- Et vedvarende fokus på, at der er bedst mulig kontakt med forældrene på Nærumgård. Ledelsen har stor opmærksomhed på, at samarbejdet med forældrene fungerer, og hvis der opstår udfordringer, så tager ledelsen ansvar for at etablere en dialog og genoprette samarbejdet med de pågældende forældre.
- Sikring af ajourførte og tilstrækkelige arbejdsplaner, herunder med hensyn til vikardækning.
- Igangsætte arbejdet med at etablere relevante værktøjer til sikring af, at man til stadighed har et detaljeret overblik over børnenes samlede behov – og overblik over metoder til at møde/ arbejde med behovene.
- Færre eller ingen vikarer i de skærmede enheder
- Nødvendig løbende undervisning af medarbejderne på relevante områder af såvel konkret som generel karakter.
- Sikring af de nødvendige ressourcer til aktiviteter med børnene.
- Videreføring af udviklingsforløbet *Bæredygtigt arbejde* i de skærmede enheder med fokus på følgende:
  - Ansvarlig og ordentlig kultur
  - Struktur på arbejdet
  - Mere målrettet pædagogisk arbejde
  - Brugbar dokumentation

- Følge konklusioner fra arbejdsgruppen om de skærmede enheder ift følgende:
  - Koncept for rekruttering for det skærmede område. Introduktion og oplæring.
  - Systematisk Center for børn med handicap-efteruddannelse til skærmede enheder. Uddannelsen er under udvikling.
  - Ledelsesmæssig opbakning og opfølgning.
  - Rotation i funktionerne mellem skærmede enheder og Nærumgårds øvrige enheder
- Hvis det fortsat bliver vanskeligt at rekruttere vil vi samle en taskforce af erfarne, uddannede pædagoger fra Center for børn med handicap og Drifts- og udviklingskontoret for borgere med handicaps øvrige centre i en tidsafgrænset periode for at få kvalificeret uddannet hjælp til Hartmannshus.

## Bilag 1 – Uddybning af tiltag i handleplanen

### Mindre organisationsændringer samt ændringer i vagtplan

Den overordnede synlige forandring i handleplanen er, at ledelse og fagspecialisters arbejdstid tilrettelægges med en særligt øget tilstedeværelse på institutionen i aften- og weekendtimerne frem til 1.4.15. Med den øgede ledelses- og fagspecialisttilstedeværelse aften og weekend, vil det være muligt at følge den daglige praksis tæt, opdage tegn på skridende normer, og sikre værdier der forebygger, at medarbejdere føler sig presset på deres faglighed. Ordningen vil blive udnyttet til observation og feedback, vejledning og fælles planlægning ift. børnenes mål og udvikling. Indsatsen tilrettelægges således, at ledelse og fagspecialister ved tilstedeværelse aften og weekend fokuserer deres arbejde på én afdeling eller aktivitet, men aflægger tilstrækkeligt besøg i hver afdeling til at kunne vurdere, om der er advarselssignaler, der bør reageres på. Samtidig vil der være opmærksomhed på medarbejdernes mulighed for at komme til orde om udfordringer og frustrationer. Arbejdsformen vil blive nærmere beskrevet i samarbejde med organisationspsykolog fra SOF Konsulenterne (Kontoret for Organisationsudvikling).

I denne vagtplan har ledere og fagspecialister planlagte vagter og alle har fælles aftener med mulighed for at samarbejde direkte om den faglige udvikling med maksimal tydelighed omkring rolle- og ansvarsfordelingen. Gennem ledelse og fagspecialisters tilstedeværelse på hele Nærumgård, sikres afdelingernes sammenhæng og udnyttelsen af relevante muligheder for at børn og medarbejdere på tværs af afdelinger i videst muligt omfang føres sammen med udvikling og samvær for øje, således at isolering og normskred forbygges.

Fra 1.4.15 samles psykologen med de to øvrige psykologer i Center for børn med handicap (CBH), således, at de organisatorisk er en del af centerstaben og referer direkte til centerchefen i CBH. Dette gøres med to formål:

- For at skabe et stærkere fagligt fællesskab for psykologerne, som derved kan udvikle faglige metoder og implementere tiltag hurtigere og bedre.
- For at sikre tydelig rolleadskillelse mellem ledelse, psykologer og pædagogisk personale, således at psykologerne hverken indgår i ledelsen eller i den pædagogiske drift, hvorved deres specifikke kompetencer udnyttes bedre.

Institutionslederens tilstedeværelse aften og weekend vil omfatte faste vagter på to forskellige dage og vekslende tilstedeværelse ugentligt udenfor almindelig kontortid. Der er en skærpet forventning til institutionsleder om at udnytte tilstedeværelsen ved afdelingsledere og fagspecialisters arbejde i afdelingerne og deres øvrige daglige virke til at tydeliggøre og sikre implementering af værdier, gensidig afstemning omkring opgaven og ansvarsfordelingen. Dette arbejde bliver ligesom afdelingsledere og fagspecialisters arbejdsform nærmere beskrevet i det forestående arbejde med revidering og implementering af funktionsbeskrivelser og ledelsesgrundlag. Endvidere er der forventning til institutionsleder om sikre den nødvendige kommunikation af ledelsens beslutninger og præmisserne herfor, således at ledelsen igen opleves synlig og nærværende på Nærumgård. Herunder forventes det, at institutionsleder jævnligt er direkte tilgængelig i drøftelse af forholdene på institutionen for gruppernes samlede medarbejdere, hvorved det tydeligt kan kommunikeres, på hvilket værdigrundlag, arbejdet forventes udført og hvilken retning, der tilstræbes i den daglige praksis.

Aktiviteten i Hartmannshus nedjusteres i en periode frem til sommeren 2015, når en nuværende beboer, der er over 18 år, flytter til vokseninstitution. Denne periode med mindre belægning vil betyde færre medarbejdere i en periode og større overskuelighed over tilbuddet. Dette giver os mulighed for omstrukturering af ledelsesstrukturen og mulighed for, at den efterfølgende rekruttering tager udgangspunkt i forvaltningens arbejdsgruppes anbefalinger til rekruttering på skærmede enheder der har fokus på at opnå en højere andel af medarbejdere med pædagogisk uddannelsesbaggrund.

Dette vil samtidig kunne imødekomme REVAS' krav om istandsættelse og ændring af de fysiske rammer, da rum kan være ubenyttede af beboere under istandsættelse. Derudover vil det skabe en mindre enhed med mulighed for fornødent ledelsesmæssigt fokus på opbygning af den skærmede enhed.

Driften og ledelsen af skærmede enheder/ særforanstaltninger vil blive reorganiseret i sammenhæng med Adlershus (hovedhuset som har to afdelinger), således at konklusionerne fra arbejdsgruppen vedr. skærmede enheder bruges til udviklingen af enheden sammen med REVAS' konklusioner. Reorganiseringen vil formentlig omfatte flytninger af børn mellem afdelinger for at muliggøre sammensætning af en børnegruppe i på Adlershus' 1. sal, der bedst muligt matcher beboerne i Hartmannshus' skærmede enheder og giver afdelingslederne en passende arbejdsindsats.

### **Ledelsesmæssige konsekvenser på Nærumgård**

Handleplanen indeholder følgende:

- De to nuværende afdelingslederes ledelsesområde ændres på nedenstående måde, så begge ledere er tilknyttet Adlershus og kan sikre sammenhængen på hele institutionen:
  - 1 afdelingsleder af 1.salen i Adlershus og de skærmede enheder, med én samlet medarbejdergruppe, der arbejder på to matrikler.
  - 1 afdelingsleder varetager ledelsen af stueetagen i Adlershus.
- Den nuværende faglige leder agerer fremover som pædagogisk konsulent samt faglig sparringspartner og rådgiver for ledelse og medarbejdere med særligt ansvar for den faglige udvikling, men uden ledelsesbeføjelser. Den pædagogiske konsulent indgår ligeledes også i arbejdsplanerne med børnene.
- Psykolog og socialrådgiver fungerer som faglige sparringspartnere og rådgivere for ledelse og medarbejdere med særligt ansvar for den faglige udvikling, men uden ledelsesbeføjelser.
- Vi udarbejder tydelige stillings- og funktionsbeskrivelser og organisationshierarki således, at det udelukkende er ledelsen, der har instruktionsbeføjelser og sikrer den ledelsesmæssige opfølgning – og ansvarsfordelingen mellem afdelingsledere og institutionsleder tydeligt fremgår. Endvidere beskrives institutionsleders forpligtelser ift. nærvær i afdelingsledere og fagspecialisters samarbejde med frontmedarbejderne i de pædagogiske afdelinger.
- Implementering af SOFs ledelsesgrundlag i samarbejde med organisationskonsulent fra SOF Konsulenterne. Der rettes særlig opmærksomhed på institutionslederens ansvar for fyldestgørende kommunikation af præmisserne for ledelsens beslutninger i organisationen.

Kontoret for Organisationsudvikling (KFO) har hjulpet med input til ovenstående og Nærumgård



har – sammen med organisationspsykolog – påbegyndt en detaljeret plan for udviklingen.

### **Fokus på institutionsleders indsats på Nærumgård**

Institutionslederens synlighed på institutionen styrkes gennem fokus på kommunikation af ledelsens beslutninger og afstemthed gennem institutionsleders jævnlige, planlagte deltagelse i afdelingernes møder, ugentlig tilstedeværelse under afdelingsledere og fagspecialisters kontakt med de pædagogiske medarbejdere i det børnerettede arbejde samt jævnlige nyhedsbreve fra institutionsleder om forhold af betydning for alle medarbejdere samt. Gennem de ovenfor beskrevne aktiviteter skal institutionslederens ansvar for afdelingsledernes ledelsesrum og fagspecialisternes værdier og tilstrækkelige faglige bidrag til den pædagogiske udvikling træde tydeligt frem. Derudover vil institutionsleder fortsat være til stede på institutionen i aftentimer for at være tilgængelig og have mulighed for at overvære og reagere på den daglige praksis i afdelingerne.

## **Bilag 2 – Handleplan til Kontoret for Organisationsudvikling vedr. kompetenceudvikling**

Hele sagen på Hartmannshus har peget på en række behov, som vi har beskrevet i en foreløbig handleplan. Disse behov vil selvfølgelig kræve midler, som vi ikke havde budgetteret med her i 2014, så derfor vil det være en stor hjælp med midler til følgende udviklingsaktiviteter:

- **Kompetenceudvikling for medarbejderne.**
  - Seminar for alle medarbejdere på Nærumgård her 12.-13. november. Der vil være fokus på værdier og pædagogisk faglighed. Det nærmere indhold er ikke defineret endnu. Seminaret skal gerne lede hen til en gennemgang og tilpasning af det generelle grundlag i målrettet og forståelig form i forhold til medarbejderne og opgaveløsningen i Hartmanns Hus.
  - Ressourcer til frontmedarbejderes øgede mødevirksomhed pga. faglig sparring og undervisning af Nærumgårds psykolog ift. indsats for øget kommunikation med de indskrevne børn. (Metodekendskab der skal løfte den faglige tilgang til børnene.)
- **Supervision til alle medarbejdere og ledelsen**
  - Udvikling af kompetencer til at håndtere frustrationer i arbejdet og forebygge nedslidning og forråelse.  
(I dag ydes supervision til de medarbejdere, der har faste fuldtidsstillinger i de pædagogiske afdelinger. Der er ikke fast supervision til ledelsen, socialrådgiver, afløserne, nattevagter og servicemedarbejdere.) Der laves supervision til vikarer i 2014 og 2015.
- **Kompetenceudvikling for lederne og udviklingsforløb vedr. reorganisering af ledelse**
  - Et ledelsesudviklingsforløb med særlig støtte til institutionslederen, men også til de øvrige ledere. Vi forestiller os ligeledes, at forløbet skal indeholde udarbejdelse af ansvarsområder og operationalisering af Københavns Kommunes værdier og SOFs ledelsesgrundlag.
  - Tydeliggørelse af ledelses- og beslutningshierarki med gennemgang og omskrivning af stillings- og funktionsbeskrivelser hos alle i sammenhæng med ledelsesforløb.