



Til Socialudvalget

11-09-2008

Sagsnr.
2008-107046

Dokumentnr.
2008-480935

Sagsbehandler
Eva Stokbro Jensen

Plan for opfølgning på bostedsundersøgelsen

Socialudvalget har besluttet, at Socialforvaltningen skal udarbejde en plan for, hvordan der følges op på bostedsundersøgelsen. Socialforvaltningens plan følger herunder.

I planen gennemgås først de overordnede initiativer og, hvordan de imødekommer konklusioner og anbefalinger fra bostedsundersøgelsen. Dernæst gennemgås processen for, hvordan Socialforvaltningen vil følge op på konklusioner og anbefalinger fra de individuelle rapporter.

1. Overordnede initiativer

Anbefalingerne i bostedsundersøgelsen vedrører områderne fysiske rammer, visitation, individuelle handleplaner, resultataftaler og udviklingsplaner, aktiv hverdag på botilbudene, dagtilbud, medicinhåndtering, personaleomsætning og sygefravær, kompetenceudvikling for medarbejdere og ledere, bofællesskabsområdet, klare visioner og langsigtede mål, intern kommunikation og ekstern kommunikation. I det nedenstående gennemgås Socialforvaltningens initiativer for at imødekomme

Mål- og rammekontoret for voksne

Bernstorffsgade 17, 4.
Sal
1592 København V

Telefon
3317 3264

Telefax
3317 3260

E-mail
DA57@sof.kk.dk

EAN nummer
5798009682833

www.kk.dk

anbefalingerne på hvert af disse områder.

1.1. Fysiske rammer

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. de fysiske rammer gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Kortlægge de aktuelle behov for reovering

Der er bred enighed om, at de fysiske rammer og dermed boligstandarden på bostedsområdet er en af de absolut mest centrale udfordringer på området. De fysiske rammer har stor indflydelse på borgerens mulighed for et værdigt og selvstændigt liv. Mange af Københavns Kommunes botilbud til borgere med handicap og sindslidelser er indrettet i tidligere institutioner, hvor de fysiske rammer lader en del tilbage at ønske. Værelserne er små, beboerne har ikke eget bad, toilet og køkken og fællesarealerne minder langt mere om plejehjem end fælles rammer om et aktivt fælles liv.

Det er ikke optimalt, og derfor har Københavns Kommune besluttet at mange af de gamle boliger skal moderniseres. Moderniseringsprocessen er påbegyndt for flere år siden, men processen tager lang tid, primært pga. behovet for nye byggegrunde, når antallet af kvadratmeter i boligen skal udvides. Der er således fortsat op mod 1.000 boliger, der mangler at blive moderniseret. En modernisering af de første ca. 300 boliger drøftes i forbindelse med budgettet for 2009.

Anbefalingen om at kortlægge det aktuelle behov for reovering er imødekommet.

- **Anbefaling:** Søge midler til moderniseringsstrategi

En del modernisering er som nævnt allerede planlagt, igangsat eller gennemført, og der er således delvist fundet finansiering for moderniseringen.

Der er desuden udarbejdet ønskeforslag om midler til ombygning og modernisering til brug for forhandlingerne om budgettet for 2009.

Socialforvaltningen vil fortsat fremsætte ønskeforslag til de kommende års budgetforhandlinger mhp. en modernisering af alle de boliger, der er i dårlig stand eller på anden måde ikke lever op til de forventninger man kan have til boligerne.

Anbefalingen om at søge midler til moderniseringsstrategi er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes fuldstændigt.

- **Anbefaling:** Udarbejde faglig minimumsstandard for boliger

Socialudvalget har tidligere besluttet nogle overordnede principper for de moderniserede boliger, herunder at der fremover skal være 2-rums boliger med eget toilet og bad samt forberedt til køkkenfunktion. De specifikke faglige krav til boligerne vil afhænge af den konkrete målgruppe og fastlægges i forbindelse med projekteringen af moderniseringsarbejdet for de enkelte bosteder. Den faglige minimumsstandard kan således være forskellig alt efter hvilken målgruppe der er tale om.

Socialforvaltningen har i varierende grad inddraget forstandere, personale og beboere i forbindelse med projekteringen af konkrete moderniseringsprojekter. Fremover vil Socialforvaltningen sætte større fokus på at sikre, at der tages relevante faglige hensyn ved projekteringen af moderniseringsarbejdet.

I forbindelse med moderniseringsprocessen kan det være hensigtsmæssigt at designe et botilbud anderledes end det oprindelig var tænkt ift. målgruppe og indsats. De faglige hensyn vedrører således også planlægning af, hvilke målgrupper de enkelte bosteder skal rumme efter en modernisering. Derfor er det, som en del af den nye rammeplan for socialpsykiatrien, besluttet at udarbejde en sammenhængende strategi for modernisering, udbygning og specialisering af området. Der skal også udarbejdes en ny rammeplan for indsatsen på handicapområdet, og denne vil også indeholde et initiativ om en sammenhængende strategi for moderniseringen på handicapområdet.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om en faglig minimumsstandard for boliger kan imødekommes.

1.2. Visitation

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. visitation gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Dialog mellem visitation og botilbud

Forvaltningen er enig i, at der til stadighed skal arbejdes på at sikre en god dialog mellem visitation og botilbud. Socialforvaltningen vil iværksætte en dialogproces mellem visitation og bosteder mhp. en mere fælles forståelse af principperne bag visitationen og nogle mere præcise aftaler om dialogen omkring den enkelte visitationssag både ved visitation og evt. revisitation i helt særlige sager.

Socialforvaltningen vil overveje, hvordan anbefalingen om dialog mellem visitation og botilbud kan imødekommes bedst muligt.

Når en beboer visiteres til et botilbud, er det vigtigt, at det faglige grundlag for visitationen er klart for botilbudet. Alle visitationer til bosteder skal ledsages af en social handleplan, hvoraf det bl.a. fremgår

hvilke behov borgeren har og hvad formålet er med at borgeren nu tilbydes et botilbud. Derudover tilstræber visitationen at der altid er en direkte dialog med bostedet omkring den enkelte visitationssag.

- Anbefaling: Yderligere tiltag der kan optimere matchet

Socialforvaltningens visitation skal sikre det bedst mulige match mellem borger og botilbud. Socialforvaltningens bosteder er kun specialiserede i få tilfælde, og det er derfor begrænset, hvor præcist matchet mellem borger og botilbud kan blive. Det betyder, at bostedet ved visitationen skal tage stilling til, om man har de relevante faglige kompetencer til bedst muligt at varetage den enkelte beboers behov eller om man skal iværksætte kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling skal i nogle tilfælde tilrettelægges i samarbejde med centralforvaltningens drifts- og udviklingskontor, bl.a. når det gælder tværgående initiativer eller helt særlige faglige problemstillinger.

Bostederne oplever udfordringer i forbindelse med beboere, der udover deres handicap eller deres sindslidelse er meget udadreagerende og/eller har et misbrug. Det vurderes, at der mangler specialiserede tilbud til blandt andet disse meget belastede grupper. Det er som en del af den ny rammeplan for socialpsykiatrien besluttet, at der skal udarbejdes en samlet strategi for specialisering af botilbudene til borgere med sindslidelser. Socialforvaltningen forventer, at en kommende rammeplan for indsatsen på handicapområdet vil indeholde et lignende initiativ for handicapområdet.

Specialiseringsstrategierne skal dog bæres igennem af bevillinger både til etablering af nye botilbud og til modernisering af de eksisterende botilbud. Der er i dag ventelister til kommunens egne botilbud for borgere med handicap og sindslidelser, og Socialforvaltningen køber derfor ofte pladser andre steder i landet til de borgere, der har de allermest komplicerede problemstillinger. Socialforvaltningen fremsætter løbende ønskeforslag til budgetforhandlingerne om finansiering til en udvidelse af antallet af botilbud, herunder bl.a. specialiserede botilbud. Der er afsat nogle midler og udbygningen er igangsat eller planlagt. Der mangler dog fortsat yderligere finansiering, ligesom det er svært at finde egnede byggegrunde indenfor kommunegrænsen til nybyggerier.

Der opleves også problemer med borgere, der har såkaldte ”gråzoneproblemstillinger”. Det er borgere der har en sværere problemstilling end gennemsnittet af målgruppen på bostedet, men ikke er belastede i en grad, der tilsiger et mere specialiseret tilbud. Disse borgere skal rummes via fleksibilitet i de eksisterende tilbud. Flexibiliteten skal opnås gennem dialog, men også gennem en højere grad af sammenhæng mellem den enkelte beboers behov og de

ressourcer, der tilføres det konkrete botilbud. Socialudvalgets budgetforslag for 2009 indeholder derfor et initiativ om en mere differentieret tildeling af ressourcer til bostederne. Den differentierede ressourcefordeling skal bl.a. tage udgangspunkt i en systematisk funktionsevnevurdering af den enkelte borger. En vurdering, der skal ske i forbindelse med visitationen.

I nogle tilfælde oplever et bosted, at en beboers behov udvikler sig i en afgørende anden retning end man forventede ved visitationen. Hvis bostedet ikke kan finde en løsning, vil visitationen blive inddraget. I nogle situationer vurderer visitationen, at beboeren ikke længere kan rummes eller drager fordel af det aktuelle botilbud, og der igangsættes en re-visitiation af borgeren. Pga. ventetiderne på en bolig i Socialforvaltningen er det dog sjældent muligt at tilbyde borgeren en anden bolig med det samme, ligesom borgeren i de fleste tilfælde ikke kan flyttes uden samtykke.

Det er delvist planlagt, hvordan anbefalingen om yderligere tiltag der kan optimere matchet kan imødekommes bedst muligt.

1.3. Individuelle handleplaner

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. individuelle handleplaner gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Klare og ensartede kommunale retningslinjer

De sociale handleplaner danner rammen for Københavns Kommunes samlede indsats overfor den enkelte beboer. Den sociale handleplan sikrer via opstilling af mål og indsatser, at der ydes den bedst mulige og helhedsorienterede indsats overfor den enkelte borger, herunder at der samarbejdes på tværs af botilbud, dagtilbud, jobtilbud mv.. Det er Socialforvaltningens mål, at alle borgere i botilbud har fået tilbudt en social handleplan inden udgangen af 2008.

Socialforvaltningen besluttede i foråret 2008 at sætte særligt fokus på sociale handleplaner, herunder at udvikle et fælles koncept for hele det sociale område. Konceptet er i øjeblikket under implementering. Der er som en del af konceptet udviklet en ny vejledning for udarbejdelse af sociale handleplaner. Vejledningen har netop været i høring og skal nu finpudses og implementeres.

De pædagogiske handleplaner tilrettelægges og udformes lokalt på botilbudet. De faglige kvalitetsstandarder og vejledninger opstiller krav om forhold, som skal dokumenteres i handleplanen. På nuværende tidspunkt arbejdes der dog efter flere forskellige koncepter for pædagogiske handleplaner på bostederne.

Socialudvalget tiltrådte i januar 2008 en handleplan for bostederne på Sundbyvangområdet. Planen rummer bl.a. et initiativ om et fælles

koncept for pædagogiske handleplaner med klare og ensartede retningslinjer for arbejdet. Det er besluttet, at der fra januar 2009 arbejdes med ét fælles koncept for pædagogiske planer.

Udviklingen af det fælles koncept for pædagogiske handleplaner er igangsat. En arbejdsgruppe har udarbejdet et udkast, der nu testes på enkelte bosteder. Erfaringerne fra testen, vil blive inddraget i det endelige koncept, således at det målrettes såvel beboeres som medarbejdernes behov mest muligt.

Anbefalingen om klare og ensartede kommunale retningslinjer er imødekommet delvist og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes fuldstændigt.

- **Anbefaling:** Klæde personalet på

Samtidig med at forvaltningen sætter fokus på sociale handleplaner via udarbejdelsen af et nyt fælles koncept, udvikles der kursustilbud i overensstemmelse med sagsbehandlernes behov.

Formålet med et fælles koncept for de pædagogiske handleplaner er at skabe ensartede og klare retningslinjer for ledere og medarbejdere på tværs af bostederne. Det er også formålet at sikre, at handleplanerne udformes på en måde, så de kan danne grundlag for den pædagogiske indsats på bostedet. Det fælles koncept for handleplanerne skal således styrke linjen i den pædagogiske indsats – for hele bostedet og ift. den enkelte beboer. Samtidig skal det fælles koncept skabe ensartethed på tværs af bostederne og muliggøre erfaringsudveksling og læring på tværs.

Socialforvaltningen vil drøfte med bostedslederne, hvordan implementeringen af det fælles koncept for pædagogiske handleplaner kan implementeres.

Socialforvaltningen vil vurdere, hvordan anbefalingen om at klæde personalet på kan imødekommes.

- **Anbefaling:** Ledelsesmæssig indsats for at integrere handleplansarbejdet i den daglige praksis

Fælles koncepter for arbejdet med individuelle handleplaner gør ikke alene en forskel, men skal understøttes af tid og ressourcer til at implementere redskaberne i det daglige arbejde. Derudover er det vigtigt, at den lokale ledelse understøtter implementeringen af de nye fælles koncepter, bl.a. ved at formidle formålet med de nye koncepter og ved i det daglige at sætte arbejdet med handleplanerne på dagsordenen og sparre med medarbejderne om kvaliteten af handleplanerne.

Socialforvaltningen og bostedslederne er enige om, at de pædagogiske handleplaner er et væsentligt indsatsområde, som skal prioriteres fremadrettet. Emnet vil derfor indgå i den fremtidige ledelsesmæssige dialog mellem bostederne og centralforvaltningen, og anbefalingen kan eksempelvis imødekommes ved at inddrage arbejdet med de pædagogiske handleplaner i de kommende resultataftaler.

Socialforvaltningen vil vurdere, hvordan anbefalingen om ledelsesmæssigt fokus på at integrere handleplansarbejdet i den daglige praksis kan imødekommes.

- Anbefaling: Elektronisk handleplanskoncept

IT-redskaber er væsentlige for, at de individuelle handleplaner kan blive dynamiske arbejdsredskaber mellem de involverede parter, og bidrage til at sikre borgerne den bedst mulige og helhedsorienterede indsats i overensstemmelse med den enkeltes behov.

Det nye fælles koncept for sociale handleplaner vil blive understøttet af et IT-baseret redskab, som faciliterer arbejdet med de sociale handleplaner, så de kan blive et dynamisk redskab i planlægningen af indsatsen for borgeren. I øjeblikket testes et nyt IT-system, som blandt andet skal bruges til arbejdet med de sociale handleplaner. Systemet forventes at kunne anvendes fra oktober 2008.

Der er fremsat ønskeforslag til budget 2009 om et nyt IT-system til hele bostedsområdet. Et sådan system vil blandt andet styrke arbejdet med de pædagogiske handleplaner, så de integreres i det daglige pædagogiske arbejde. Samtidig forventes systemet at give let tilgængelig ledelsesinformation og bidrage til at sikre at der sker de nødvendige og lovpligtige opfølgninger på de enkelte handleplaner.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om et elektronisk handleplanskoncept kan imødekommes.

1.4. Resultataftaler og udviklingsplaner

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefaling vedr. resultataftaler og udviklingsplaner gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Gøres til fast praksis på alle botilbud

Socialforvaltningen har indgået resultataftaler med samtlige bosteder på det socialpsykiatriske område med det formål, at resultataftalerne på sigt får et sådant indhold, at de kan afløse udviklingsplanerne. I 1. generation af resultataftaler er fokus primært på aftaler mellem centralforvaltningen og bostederne om sikring af vigtigste driftsmæssige områder. Konceptet for resultataftalerne rummer både det kvalitetsmæssige aspekt af bostedernes arbejde og det mere driftsmæssige aspekt.

Formålet med resultataftalerne er at skabe grundlag for en styrket dialog mellem centralforvaltningen og bostederne, at sikre en gensidig forpligtelse omkring de fastsatte mål, at skabe et fælles fundament for indsatsen på tværs trods af bostedernes heterogene målgruppe, at etablere et relevant styringsværktøj, at sikre en ”rød tråd” i indsatsen fra det politiske niveau til det udførende led og at skabe sammenhæng i styringen på området.

Fra næste år vil der også blive indgået resultataftaler mellem centralforvaltningen og bostedslederne på handicapområdet. Det skal i den forbindelse vurderes, hvordan resultatkontrakter og udviklingsplaner spiller sammen.

Flere forstandere har givet udtryk for, at resultataftalerne er et godt redskab til at afstemme gensidige forventninger og skabe overblik over indsatsområder.

Socialudvalget vil i foråret 2009 modtage en orientering om arbejdet med resultataftaler.

Anbefalingen om at gøre resultataftaler og udviklingsplaner til en fast praksis på alle bosteder er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes fuldstændigt.

1.5. Aktiv hverdag på botilbudene

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefaling vedr. aktiv hverdag på botilbudene gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Fokus på hvordan alle kan tilbydes aktiviteter, ledelsesmæssig indsats for konkrete aktivitetsplaner samt medarbejder indsats for at motivere beboerne og effektuere planerne.

Forvaltningen overvejer at udarbejde en kvalitetsstandard, der dels sikrer, at beboerne tilbydes aktiviteter, dels opsamler de bedste erfaringer med at motivere beboerne til aktiviteter. En sådan kvalitetsstandard skal besluttes i dialog med bo- og dagtilbud.

Det er centralt, at der i den pædagogiske handleplan aftales rammer om aktiviteterne, så det sikres, at aktivitetsniveauet matcher den enkelte borgers behov. Ved at beskrive rammerne omkring aktiviteterne i den pædagogiske handleplan, sikres såvel fokus på behovet for aktiviteter som ledelsesmæssigt fokus.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om at alle tilbydes aktiviteter, ledelsesmæssig indsats for konkrete aktivitetsplaner samt medarbejder indsats for at motivere og effektuere planerne kan imødekommes.

1.6. Dagtilbud

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. dagtilbud gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Kortlægge hvor mange der ikke kan tilbydes egnede dagtilbud

Forvaltningen anerkender, at der er behov for at granske dagtilbudsområdet. Der er f.eks. et udækket behov for dagtilbud til demente udviklingshæmmede. Det er dog samtidigt væsentligt at være opmærksom på, at erfaringerne viser, at det langt fra er alle beboere, der reelt ønsker at benytte sig af aktiviteter, når de tilbydes. Det bør derfor kortlægges, hvor mange beboere der har behov for – og forventes at ville benytte – et dagtilbud. Denne kortlægning vil finde sted inden udgangen af første kvartal 2009 i et samarbejde mellem forvaltningen og bo- og dagtilbudene.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om at kortlægge hvor mange der ikke kan tilbydes egnede dagpladser kan imødekommes.

- Anbefaling: Fremadrettet plan for at imødekomme mangler

Såfremt dagområdet skal opprioriteres, vil det kræve øgede ressourcer. Forvaltningen vil på baggrund af den nævnte kortlægning eventuelt udarbejdes et mere specifikt budgetforslag til brug for budgetforhandlingerne om budget 2010 om flere dagtilbudspladser. En dagtilbudsplads koster fra 0,1 – 0,4 mill. kr. årligt afhængig af målgruppen.

Det skal endelig bemærkes, at centerdannelsen på dagtilbudsområdet muliggør en mere fleksibel udnyttelse af den nuværende kapacitet af dagtilbud og dermed på sigt mere målrettede tilbud til den enkelte borger.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om en fremadrettet plan for at imødekomme mangler kan imødekommes.

1.7. Medicinhåndtering

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. medicinhåndtering gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Systematisk analyse af, hvorvidt det vil være en fordel at udbrede dosisdispenseret medicin.

Socialforvaltningen vil gennemføre den anbefalede undersøgelse. Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at argumentet for øget brug af dosisdispensering er, at doseringspakkerne har en fejlreducerende effekt, idet medarbejderne ikke selv skal dispensere. Bostedslederne har dog givet udtryk for, at dosisdispensering kan mindske det

generelle kendskab til medicin og dermed øge risikoen for fejl.

Dosisdispensering kan desuden være dyrere for den enkelte beboer, ligesom der i forbindelse med en ændret ordineret ift. dosis skal ske en ompakning eller destruering af allerede dispenseret medicin. Desuden kan såkaldt ”pn medicin”, dvs. medicin ordineret efter behov ikke dosisdispenseres. Dosisdispensering kan således ikke stå alene, men skal ses i sammenhæng med en bredere indsats på området, herunder klare retningslinjer og uddannelse.

I selve bostedsundersøgelsen beskrives, at medarbejderne generelt har kendskab til kommunens retningslinjer for medicinbehandling, men at de fortsat efterspørger mere viden og information.

Retningslinjerne for medicinbehandling er i foråret 2008 blevet revideret og udbygget på området for sindslidende, og disse retningslinjer vil også blive udbredt på handicapområdet i løbet af efteråret. Der er udarbejdet en overordnet vejledning og mere specifikke vejledninger vedrørende de enkelte processer ifbm. medicinbehandling, bl.a. indberetning af og opfølgning på fejl og utilsigtede hændelser ved medicinbehandling.

Bostedsundersøgelsen beskriver ikke, hvilken konkret viden medarbejderne mener, de mangler. Undersøgelsen viser dog, at der ofte mangler dokumentation for virkning og bivirkninger af en given behandling. Desuden mener omkring en sjettedel af lederne og omkring en tredjedel af medarbejderne, at man ind imellem kan undgå at give pn. medicin, hvis der er mere tid til det pædagogiske arbejde.

Socialforvaltningen vil iværksætte undervisning ifbm. implementeringen af den nye vejledning om medicinbehandling. Derudover har Socialudvalget besluttet at iværksætte et forsøg med medicinnetoplysning i samarbejde med Region Hovedstadens Psykiatri. Initiativerne forventes at give ny viden om alternativerne til medicin samt bedre viden blandt medarbejderne om allerede kendte pædagogiske alternativer.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om analyse vedrørende dosisdispenseret medicin kan imødekommes.

- Anbefaling: Det bør være et mål at sundhedsfaglige optegnelser indenfor en kort årrække gøres elektroniske på alle botilbud.

I undersøgelsen beskrives at der flere steder er ved at blive implementeret elektroniske medicinkort, og erfaringerne herfra er generelt gode. Socialforvaltningen vil desuden overveje om elektroniske sundhedsfaglige optegnelser bør være en del af den IT-pakke, der er fremsat som forslag til budget 2009.

Socialforvaltningen vil vurdere, om anbefalingen om elektroniske sundhedsfaglige optegnelser kan imødekommes.

1.8. Personaleomsætning og sygefravær

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. personaleomsætning og sygefravær gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Ledelses- og forvaltningsmæssig fokus på fysisk og psykisk arbejdsmiljø samt arbejdsgruppe vedrørende forbedring af personalsituationen

Alle parter er enige om, at personaleomsætning og sygefravær er en af de helt centrale udfordringer på området, og ser det i al væsentlighed som et spørgsmål om god ledelse.

Rapporten giver gode, konkrete ideer til hvordan man lokalt kan arbejde med området. I forbindelse med etableringen af den nye centerstruktur på området, vil der blive fokuseret på, hvordan organiseringen af arbejdet - f.eks. i delvist selvstyrende teams – vil kunne understøtte et lavere sygefravær og en lavere personaleomsætning. Derudover vil temaet blive en del af de resultatkontrakter, der bliver indgået for 2009, så det sikres, at der er et fortløbende ledelsesmæssigt fokus på området.

Hele problematikken skal desuden ses i lyset af, at der er blevet udarbejdet en samlet HR-strategi for hele Socialforvaltningen, som dels sætter fokus på området og dels skal fungere som en ramme for initiativer. Det forventes, at denne strategi fortsat følges. Sygefravær og personaleomsætning er således i HR-strategien 2007-2008 et særligt fælles målepunkt i forhold til det pædagogiske personale. I den forbindelse er der udarbejdet et lederudviklingsprogram med særligt fokus på god personaleledelse under overskriften ”fra højt sygefravær og personaleomsætning til nærhed og trivsel.”

Behovet for eventuelt yderligere initiativer, herunder for benchmarking af sygefravær og personaleomsætning vil blive vurderet under etableringen af de nye centerledelser.

Det er til dels planlagt, hvordan anbefalingen vedr. personaleomsætning og sygefravær kan imødekommes.

1.9. Kompetenceudvikling

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. kompetenceudvikling gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Bred faglig opkvalificeringsstrategi

Undersøgelsen anbefaler, at der iværksættes kompetenceudvikling indenfor områderne pædagogik og psykologi, pædagogiske

handleplaner, administration af beboerøkonomi, konflikthåndtering, medicin håndtering, magtanvendelse mv. Der er tale om en meget bred anbefaling, der kræver en klar prioritering af de enkelte indsatsområder. Der har tidligere været iværksat brede, ensartede tiltag på tværs af alle institutioner, og forstanderne understregede ifbm. offentliggørelsen af bostedsundersøgelsens hovedrapport, at der på nuværende tidspunkt er behov for en mere individuel og differentieret indsats.

Det er udformet et ønskeforslag til Budget 2009 om kompetenceudvikling for både ledere og medarbejdere. Ønskeforslaget vedr. kompetenceudvikling for medarbejdere er tænkt organiseret i form af dels et fagligt kompetenceløft under en klippekortsordning, hvor deltagelse i et antal moduler udløser lønløft, dels i form af en frivillig jobrotationsordning, som et middel til faglig udvikling og faglig videndeling. Det nærmere faglige indhold af dette kompetenceudviklingsinitiativ skal afklares. Socialforvaltningen vil vurdere det generelle behov på tværs af bostederne og på de enkelte bosteder for kompetenceudvikling på øvrige enkeltområder. Denne vurdering skal danne grundlag for en generel kompetenceudviklingsstrategi.

Udgangspunktet for en bred faglig opkvalificeringsstrategi her er, at der er ca. 4.000 medarbejdere på området som er potentielle modtager af denne kompetenceudvikling. En markant og bred faglig opkvalificeringsstrategi vil derfor have omfattende økonomiske konsekvenser og betyde fravær på bostederne.

Af yderligere planlagte kompetenceudviklingsinitiativer kan nævnes:

- Nærværende plans initiativer om undervisning i medicin håndtering.
- Socialforvaltningen har i 2007 iværksat det såkaldte ”faglige udviklingsprojekt”, der bl.a. indeholder kompetenceudvikling på Botilbud for borgere med handicap indeholdende kompetenceudvikling indenfor magtanvendelse, konfliktløsning, samspil med brugerne (kommunikation, anerkendelse, motivation og brugerindflydelse), handleplaner, medicin håndtering, autisme, neuropsykologi, sanseintegration, seksualitet og handicap samt seksuelle overgreb. Det faglige udviklingsprojekt indeholder desuden en uddannelse af 1-2 nøglepersoner på hvert bosted, som bl.a. vil bestå i konfliktløsning, coaching, faglig sparring, netværksfacilitering og mødeledelse. Endelig rummer det faglige udviklingsprojekt udarbejdelsen af et ”etisk kodeks”, der skal give ledere og medarbejdere et dialogbaseret redskab i arbejdet med de vanskelige gråzoner, hvor regler og retningslinier ikke giver endelige svar. Hvert bo- og dagtilbud har udarbejdet en

handleplan for arbejdet med etisk kodeks.

- Socialforvaltningen vil som en del af den kommende rammeplan for socialpsykiatrien iværksætte kompetenceudvikling indenfor forskellige områder på bosteder for borgere med sindslidelser: Arbejdet med recovery, kompetenceudvikling til brug for implementering af en kvalitetsmodel, misbrugsbehandling, voldsforebyggelse og farlighedsvurderinger.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om en bred faglig opkvalificeringsstrategi kan imødekommes.

1.10. Kompetenceudvikling for ledere

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. kompetenceudvikling for ledere gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Fleksibel ledelsesmæssig efteruddannelse

Det er udformet et ønskeforslag til Budget 2009 om kompetenceudvikling for både ledere og medarbejdere med ønske om aktiviteter over en fireårig periode.

Ønskeforslaget indebærer, at lederne skal opkvalificeres gennem fælles udviklingsforløb for de nye ledelsesteams og i fælles ledelsesudviklingsforløb i forhold til personaleledelse, faglig ledelse og styring. Derudover skal de styrkes gennem individuel ledelsesudvikling. Initiativer skal kobles til resultaterne af måling af ledelseskvaliteten, som gennemføres på alle institutioner og tilbud i begyndelsen af 2009.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om fleksibel ledelsesmæssig efteruddannelse kan gennemføres.

- Anbefaling: Faglige netværk mellem ledere

Socialforvaltningen holder jævnligt møder med forstandergruppen på henholdsvis området for sindslidende og for handicappede med henblik på at drøfte fælles problemstillinger og skabe netværk.

Derudover skal nævnes, at Socialforvaltningen i øjeblikket gennemfører en organisationsændring på bosteder for borgere med handicap og sindslidelser. Ændringen indebærer en organisatorisk (ikke fysisk) samling af mindre boenheder i større centerfællesskaber. Som en del af organisationsændringen etableres lokale ledelsesteams indenfor de enkelte bcentre. Formålet hermed er også at styrke netværket mellem de lokale ledere.

Anbefalingen om faglige netværk mellem ledere er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes fuldstændigt.

1.11. Bofællesskabsområdet

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. bofællesskabsområdet gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Sikre at medarbejderne får mulighed for faglig udvikling, ledelsesbevågenhed og medarbejdersammenhold.

Bofællesskabsområdet er karakteriseret ved, at beboerne er visiteret til en bolig med mindre støtte end det er tilfældet på de større bosteder. Bemandingen af bofællesskaberne er organiseret på forskellig vis og medarbejderne kan både være tilknyttet borgere der bor i bofællesskab og borgere i egen bolig, der har behov for støtte i eget hjem via den såkaldte hjemmevejlederordning. Det betyder, at medarbejderne møder hinanden sjældnere og at der i mindre grad er en leder til stede i bofællesskabet.

Socialforvaltningen er opmærksom på, at bofællesskaberne på denne måde har en udfordring omkring fællesskab, ledelse og faglig udvikling.

Socialforvaltningen igangsatte i foråret 2008 en mindre undersøgelse af forholdene i bofællesskaberne for borgere med sindslidelser. I den forbindelse er det aftalt med de lokale ledere, voksenteamcheferne, at man inden for de nærmeste måneder vil iværksætte arbejdet med en ny strategi for bofællesskabsområdet. Den nye strategi skal desuden indgå i overvejelserne omkring den fremtidige lokale organisering af socialcentre, hvor bofællesskaberne er forankret.

Socialforvaltningen har besluttet, at bofællesskaberne på handicapområdet fra 1. januar 2009 skal indgå i bocenterstrukturen og dermed flyttes organisatorisk fra handicapcenteret til bocenterområdet. Denne ændring skal bl.a. medføre, at medarbejderne får en mere pædagogisk faglig ledelse end det er tilfældet i dag. Endvidere vil bofællesskabsmedarbejderne blive en del af medarbejdergruppen i de nye centre. Det vil give medarbejderne en bedre ramme for arbejdet, og sikre en bedre forankring i en pædagogisk-faglig sammenhæng.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om at medarbejderne får mulighed for faglig udvikling, ledelsesbevågenhed og medarbejdersammenhold kan imødekommes.

1.12. Klare visioner og langsigtede mål

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. klare og langsigtede mål gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Klare visioner og langsigtede mål

Socialforvaltningen er enig i, at der er behov for større klarhed om målsætningerne for bostederne til borgere med handicap og

sindslidelser.

Det er afgørende at der skabes fælles forventninger til og målsætninger for indsatsen mellem det politiske niveau, forvaltningen og bostedslederne. Derfor har Socialudvalget besluttet, at der skal udarbejdes en samlet plan for socialpsykiatrien i Københavns Kommune. Socialudvalget behandlede d. 10. september ES den endelige udgave af den rammeplan for socialpsykiatrien som er produktet af Socialudvalgets beslutning, og som skal lægge den overordnede linje i de kommende års arbejde i socialpsykiatrien. Rammeplanen skal nu følges op af underliggende delstrategier, der mere detaljeret beskriver, hvordan vi lever på til de mål, der er formuleret i rammeplanen. Delstrategierne vil blive udarbejdet i samarbejde med lokale ledere og andre relevante aktører.

Socialforvaltningen forventer, at der ligeledes skal udarbejdes en rammeplan med efterfølgende delstrategier for indsatsen på handicapområdet. Arbejdet vil blive sat i gang i efteråret 2008.

Anbefalingen om klare visioner og langsigtede mål er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan den kan imødekommes fuldstændigt.

- **Anbefaling: Konkrete retningslinjer**

Socialforvaltningen vurderer også, at der er behov for fælles retningslinjer for arbejdet på bostederne for borgere med handicap og sindslidelser. Derfor har Socialforvaltningen i løbet af foråret udarbejdet en kvalitetsmodel for socialpsykiatrien, der formulerer kvalitetsstandarder og vejledninger på udvalgte områder. Modellen vil i løbet af efteråret blive udbredt til hele det sociale område.

Socialforvaltningen vil fremadrettet, gennem arbejdet med kvalitetsmodellen, udarbejde nye standarder og vejledninger på de områder, hvor der viser sig behov.

Anbefalingen om konkrete retningslinjer er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes fuldstændigt.

- **Anbefaling: Fælles elektroniske dokumentationssystemer og styringsværktøjer**

Socialforvaltningen støtter anbefalingen om fælles dokumentationssystemer og styringsværktøjer. Der er stillet ønskeforslag til Budget 2009 om et nyt IT-system, der blandt andet kan imødekomme ønskerne om styrings- og dokumentationsværktøj.

Derudover henvises til Socialforvaltningens initiativ om resultataftaler for bostederne, som er nævnt andetsteds i nærværende plan.

Resultataftalerne skal bl.a. bidrage til større klarhed om, hvilke mål der prioriteres og hvordan målene kan opfyldes. Resultataftalerne understøttes af vejledninger og opfølgningssystemer.

Anbefalingen om fælles elektroniske dokumentationssystemer og styringsværktøjer er delvist imødekommet og det er planlagt, hvordan anbefalingen kan imødekommes i højere grad.

1.13. Intern kommunikation

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefalinger vedr. intern kommunikation gennemgås i det følgende.

- **Anbefaling:** Klare linjer for ansvars- fordeling og forventninger samt arbejde på at nedbryde mentale barrierer mellem forvaltning og botilbud

Der skal løbende arbejdes på at opnå gensidig forståelse og respekt mellem de forskellige niveauer.

Både den nye organisering i centralforvaltningen med oprettelse af drifts- og udviklingskontorer og den nye centerstruktur på institutionsområdet giver bedre muligheder for tæt kontakt og dialog.

Organisationsændringen betyder, at centerledelserne fremover skal sætte fokus på faglig udvikling og styring samt administration på tværs af de enkelte boenheder. Når centerledelsen arbejder med faglig udvikling på tværs af flere boenheder forventes en synergi omkring den faglige indsats, herunder kompetenceudviklingen. Det frigør ressourcer hos de lokale ledere, så de bedre kan være faglige ledere for medarbejderne og sætte fokus på de daglige behov for tilpasning af indsatsen til den enkelte beboers behov.

Der skabes desuden rum for, at centerledelsen kan være i tættere dialog med centralforvaltningen om faglig retning, og ændrede vilkår blandt målgrupperne. Derved styrkes organisationens tilpasningsevne ift aktuelle udviklingstendenser og behov. Derudover er formålet med etableringen af det nye drifts- og udviklingskontor at sikre, at der er en enhed i forvaltningen, der udelukkende har fokus på styringen af bo- og dagtilbud på området samt at bo- og dagtilbud har en entydig indgang til forvaltningen.

Socialforvaltningen drøfter desuden andre kommunikationsformer som f.eks. kommunikation via nyhedsbreve – bl.a. for at skabe større synlighed omkring initiativer, retningslinier m.v.. Endelig udarbejdes faktablad med kontaktpersoner i D&U kontoret. Det skal dog understreges, at med flere tusinde medarbejdere på bo- og dagtilbud, er der grænser for, hvor intensivt fællesskabet kan opleves.

Det er planlagt, hvordan anbefalingen om klare linjer for

ansvarsfordeling og forventninger samt arbejde på at nedbryde mentale barrierer mellem forvaltning og botilbud kan imødekommes.

1.14. Ekstern kommunikation

Opfølgningen på bostedsundersøgelsens anbefaling vedr. ekstern kommunikation gennemgås i det følgende.

- Anbefaling: Branding gennem fortælling af succes historier

Socialforvaltningen anerkender at det kan være hensigtsmæssigt i højere grad at brande området. Forstandere og tillidsfolk har bl.a. foreslået at udarbejde en ugens eller månedens profil til kommunens hjemmeside, hvor blandt andet pårørende ofte søger information. Der skal udarbejdes en nærmere plan for, hvordan den eksterne kommunikation kan forbedres.

Socialforvaltningen vil overveje, hvordan anbefalingen om branding gennem fortælling af succes historier kan imødekommes.

2. Opfølgning på de individuelle rapporter

De individuelle rapporter udgør det datagrundlag, som hovedrapportens anbefalinger er baseret på. Problemstillingerne i de individuelle rapporter modsvares således af den analyse og de anbefalinger, der opregnes i hovedrapporten.

En markant undtagelse herfra er, at selvom bostedsundersøgelsen ikke systematisk undersøger ressourceforbruget på området, så nævner ganske mange ledere og medarbejdere på især handicapområdet, at de opfatter det sådan, at der er ressourcemangel på området – dvs. for lidt personale. Forvaltningen er bekendt med dette problem.

De individuelle rapporter baserer sig på interviews gennemført i perioden maj – juni måned 2008. Derfor er de udtryk for et øjebliksbillede på dette tidspunkt. Det betyder, at en række af de problemer, der er nævnt i de individuelle rapporter er løst eller under løsning i et samarbejde mellem forvaltningen og det enkelte bosted. Der er i langt de fleste tilfælde tale om problemer, som bo- og dagtilbud på det tidspunkt allerede havde gjort forvaltningen opmærksom på ad de almindelige kommunikationskanaler – dvs. på forstandermøder eller i individuelle henvendelser til forvaltningen.

Forvaltningen vil dog i den fremadrettede dialog med bostederne medinddrage relevante udsagn fra bostedsundersøgelsen i det videre arbejde. Dette vil ske gennem arbejdet med resultataftaler, hvor væsentlige indsatsområder for de enkelte bosteder vil blive håndteret. Opfølgningen vil ske i regi af Socialforvaltningens Drifts- og udviklingskontor.

