



Den
Matrikelløse
Døgninstitution

STRATEGI- PLAN

**MATRIKELLØSE
DØGNINSTITUTION**

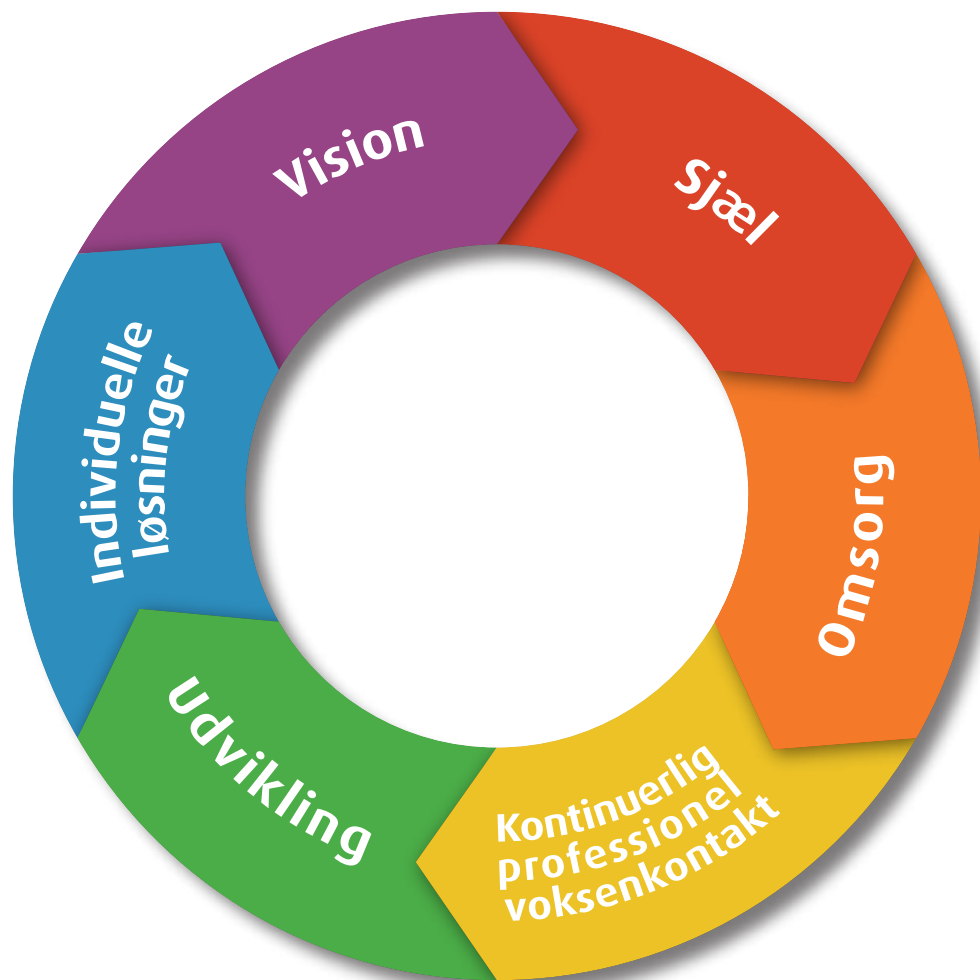
Den Matrikelløse Døgninstitution

Slagelsevej 47
4700 Næstved

Telefon 5588 4884
www.matrikellose.dk

MED HJERTE – ILDSJÆL – TILLID OG RESPEKT

NÆSTVED
KOMMUNE



INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	4
Om begreberne i dokumentet	5
HISTORIE	6
værdigrundlag og fysiske rammer	6
Fokus på kvalitetsudvikling	7
Værdigrundlag og fysiske rammer	6
Organisationens placering i samfundet	7
VÆRDIGRUNDLAG	10
DEN MATRIKELLØSE DØGNINSTITUTIONS PÆDAGOGIK	11
DE ANBRAGTE BØRN, UNGE OG VOKSNE	12
Hvor mange og hvor gamle?	12
Hvilke kommuner kommer de fra?	12
Hvilke problemer?	12
Hvor længe har vi dem?	12
Tanker om ændringer i målgruppen	13
MEDARBEJDERE	14
Hvor mange?	14
Uddannelses- og arbejdsbaggrund	14
Fordeling på køn	14
Fordeling på etnisk baggrund	14
Lønudgifter	14
Vurdering af medarbejdersituationen	15
TIDENS TRENDS OG FREMTIDENS BEHOV	16
STRATEGIER FOR FREMTIDEN	17
Udvikling og udvidelse af behandlingstilbuddene	17
Børnene, de unge og voksne skal inddrages i medejerskab for anbringelsen	18
Kontinuitet i anbringelsesforløbene før, under og efter anbringelsen	18
Medarbejdernes kvalifikationer	19
Inddragelse af specialister	19
Organisationsplan – dynamik, konsekvens og sammenhæng	22
Kvalitetssikring, dokumentation og udvikling	22
Forskning	23
Vores kontakt og kommunikation til kommunerne	23

FORORD

Den Matrikelløse Døgninstitution blev oprettet 1. oktober 1993 som et forsøg på i offentligt regi at løse en række problemer, som vi selv og andre gav op overfor.

Siden oprettelsen i 1993 har institutionen gennemløbet en voldsom udvikling, kvantitativt såvel som kvalitativt. Fire medarbejdere i 1993 er blevet til 120 medarbejdere i 2009, og den oprindelige målgruppe er udvidet flere gange. Hver gang med det formål at løse opgaver, som andre har givet op overfor. På alle måder har institutionen været i konstant forandring og udvikling. Nogle perioder har selvfølgelig givet anledning til større udfordringer end andre.

Den første store udfordring gav vi os selv i 2005, da vi tilbød Storstrøms amt at genåbne Prøvegården i Faxe. Udfordringen har siden bestået i at drive en »matrikelfast« døgninstitution efter »matrikelløse« værdier.

Den næste udfordring kom i 2007, da vi blev en del af Næstved kommune. Vi skulle finde vores plads i en kommunal organisation, og vi skulle have genforhandlet alle de specialaftaler, vi havde i Storstrøms amt.

Den tredje udfordring kom, da vi i 2008 gennemførte en stor organisationsændring, som havde til formål at samle institutionen, som var delt i to lejre, som ikke ønskede at samarbejde. Senere på året reviderede personalegruppen værdigrundlaget på Ruds Vedby Seminaret

og lagde hermed grunden til udviklingen af en professionel organisation. Til ledelses- og organisationsudviklingen har vi siden foråret 2008 modtaget værdifuld rådgivning af ledelses- og organisationskonsulent Ole Ingstrup.

Den fjerde udfordring kom i starten af 2009, hvor vi foretog en nødvendig udskiftning i ledergruppen, hvormed vi sagde definitivt farvel til uroen og den opsplittede organisation.

Den femte og hidtil alvorligste udfordring viste sig i løbet af 2009, hvor det blev stadig mere tydeligt, at »markedet« ændrede sig. Det blev tydeligt, at kommunerne havde »ondt i økonomien«, ligesom de nye store kommuner kunne klare flere opgaver selv. Vi fik færre henvendelser omkring den oprindelige målgruppe og flere henvendelser om unge med psykiatriske diagnoser, unge med misbrug, samt unge og voksne udviklingshæmmede med udadreagerende adfærd.

Som konsekvens heraf udvidede vi i 2009 med fire nye målgrupper, ligesom vi specialiserede yderligere. Som led i specialiseringen lavede vi Prøvegården i Faxe om til behandlingsafdeling, hvor vi hævdede det faglige niveau ved at fastansætte overlæge i psykiatri Henrik Rindom. Ledelsen blev styrket gennem ansættelse af veluddannede teamledere og projektledere, og det faglige niveau vil blive hævet ved i de følgende år at sætte turbo på efteruddannelse af alle medarbejderkategorier.

UDVIKLING AF STRATEGIER FOR PERIODEN 2010-2013

Med udgangspunkt i ny ledelse af institutionen, et ændret marked og en institution, som fra marts 2009 og de følgende ni måneder voksede fra 60 til 120 medarbejdere, anbefalede Ole Ingstrup os at bruge efteråret på at lave en grundig beskrivelse og analyse af Den Matrikelløse Døgninstitution og markedet som grundlag for de strategiske overvejelser for den kommende 3-årsperiode.

Dette dokument er således et led i Den Matrikelløse Døgninstitutionens udvikling af strategier overfor de udfordringer institutionen til stadighed møder i en foranderlig verden. Vi vil i det følgende analysere egen praksis – »se indad«, ligesom vi vil analysere markedet – »se udad«. På baggrund af denne analyse vil vi beskrive den strategi, der skal opfylde visionen om, at Den Matrikelløse Døgninstitution bliver en professionel organisation, som »sætter og øger de professionelle standarder i Danmark gennem konstant faglig udvikling«.

Da dokumentet også er en præsentation af institutionen overfor potentielle ansøgere, nye medarbejdere og diverse samarbejdspartnere, er dette »den korte udgave« af en mere omfattende analyse, som kun er interessant for Den Matrikelløse Døgninstitution.

Dokumentet er udarbejdet i tiden august til november 2009. Den Matri-

kelløse Døgninstitution vil have udviklet sig siden, så virkeligheden vil på flere punkter se anderledes ud, når dette læses. Bl.a. fordi flere af de beskrevne tiltag til realisering af institutionens strategier for fremtiden allerede er sat i værk.

OM BEGREBERNE I DOKUMENTET

Vi har valgt at bruge betegnelsen »børn, unge og voksne« om de mennesker, vi arbejder med, fordi Den Matrikelløse Døgninstitution fra at være en institution med aldersgruppen 12-18/23 år som primær målgruppe nu også har oprettet en afdeling for voksne udviklingshæmmede med udadreagerende adfærd eller dom.

Dokumentet er udarbejdet af ledergruppen under vejledning af Ole Ingstrup. Følgende har deltaget i arbejdet:

Ole Ingstrup,
Ledelses- og organisationskonsulent
Morten Restrup,
Akut- og projektafdelingen
René Bruun, Husene
Thomas Buch Lumholt, Efterværnet
Suzzie Spanner, Behandlingsafdelingen
Lars Aagerup, Kvalitetsafdelingen
Susanne Grimm, Administrativ leder
Kenneth Thomsen, Viceforstander
Klaus Bonde, Forstander

Klaus Bonde
Forstander, cand. psych.

HISTORIE

Den Matrikelløse Døgninstitution i Næstved Kommune er en døgninstitution, der arbejder med børn, unge og voksne, der enten er anbragt eller bor i egen bolig med støtte. Institutionen har pr. 1. september 2009 ansvaret for 39 børn, unge og voksne, der er 111 ansatte og en årlig omsætning på ca. 55 millioner kr.

Institutionens børn, unge og voksne er for de flestes vedkommende karakteriseret ved at have flere anbringelser bag sig. Anbringelser der ofte er afbrudte, fordi anbringelsesstederne ikke kunne rumme barnet, den unge eller voksne på grund af deres udadreagerende adfærd.

VÆRDIGRUNDLAG OG FYSISKE RAMMER

Den Matrikelløse Døgninstitution blev oprettet i 1993 af forstander Klaus Bonde, der i 1992-1993 var forstander for det amtslige børnehjem »Sydsjællands Børne- og Ungdomscenter« i Næstved. Efter et år som forstander fratrådte Klaus Bonde sin stilling og begrundede sin beslutning med den udsigtsløse situation på børnehjemmet, som han betegnede som »en børnefabrik med skifteholdsarbejde«.

Storstrøms Amts Social- og Psykiatriudvalg besluttede at lukke børnehjemmet og bad Klaus Bonde afvikle institutionen og komme med forslag til, hvordan man kunne lave tidssvarende anbringelsestilbud. Det blev til henholdsvis behandlingsinstitutionen Elvergården i

Næstved til behandlingskrævende børn i alderen 6-12 år, og Den Matrikelløse Døgninstitution til udadreagerende og såkaldt »uanbringelige« drenge i alderen 12-16 år.

Fra 1.oktober 1993 til 31.december 1994 blev en række ideer afprøvet i »Projekt Matrikelløs Døgninstitution«, og Storstrøms Amts Social- og Psykiatriudvalg godkendte pr. 1. januar 1995 projektet som permanent døgninstitution med navnet »Den Matrikelløse Døgninstitution«. Institutionens bærende principper var følgende:

- Man arbejder når der er brug for det – »Fra lønarbejderlivsform til de selvstændiges livsform«
- Åben telefon døgnet rundt
- Slogan: »Fremtidens opgave er at masseproducere individuelle foranstaltninger«
- Lokalaftaler skal sikre fleksibel arbejdskraft
- Man kan ikke slå sig ud af institutionen – Svingdøren sættes i stå
- Personkontinuitet
- Handlekraft – Handletvang – Hurtige beslutninger

De traditionelle vagtplaner blev ved hjælp af en lokalaftale med Socialpædagogernes Landsforbund afløst af en ny vagtplan: »Sømandsmodellen«, hvor medarbejderne var på arbejde flere døgn i træk og derefter havde fri flere

døgn i træk. Derved var der de arbejdstidsmæssige rammer, der gav mulighed for at danne relationer mellem den unge og medarbejderen. Der blev lavet en individuel anbringelsesløsning for hver, og anbringelsen kunne f.eks.

være familiepleje, eget værelse med støtte, eller placering i et sommerhus i en længere periode, alt efter hvad der tjente barnet eller den unge bedst.

Et afgørende træk i Den Matrikelløse Døgninstitution blev, at de voksne, der havde med børnene og de unge at gøre, ikke var bange for dem.

STORE UDVIDELSER FRA 2005

I 2004 opstod muligheden for at forsøge at overføre de matrikelløse principper til en matrikelfast institution. Det skete, da Storstrøms Amts institution Prøvegården i Faxe, som blev drevet af den sikrede institution Stevnstøtten, stod for lukning eller omstrukturering pga. problemer, der mindede om de problemer, der havde lukket Sydsjællands Børne- og Ungdomscenter i 1993.

Storstrøms Amts Social- og Psykiatriudvalg bad Klaus Bonde, om han ville lave en plan for, hvordan Prøvegården kunne drives videre efter de matrikelløse principper. Dette blev til »Koncept

til genåbning af Prøvegården«, som blev udarbejdet i et samarbejde mellem ledergruppen i Den Matrikelløse Døgninstitution og tre medarbejdere fra »Specialteamet« i Storstrøms amts Børne- og Ungeforvaltning.

Prøvegården blev genåbnet 1. februar 2005. Med overtagelse af Prøvegården blev den oprindelige målgruppe udvidet til at omfatte svært utilpassede og sanktionsdømte drenge og piger i alderen 12-18/23 år.

Siden kom flere afdelinger og huse til, og i dag består Den Matrikelløse Døgninstitution af en række specialiserede afdelinger med underafdelinger for de anbragte børn, unge og voksne samt et hovedkvarter med ledelse og stabsfunktioner (jfr. organisationsdiagram).

FOKUS PÅ KVALITETSUDVIKLING

I 2005 indledte Klaus Bonde en ny udvikling i institutionens historie, hvor de oprindelige matrikelløse værdier og mål blev suppleret med nye mål: bedre uddannelse af medarbejderne gennem en obligatorisk intern uddannelse suppleret med efter- og videreuddannelser for udvalgte medarbejdere, inddragelse af relevante eksperter i behandlingsarbejdet og større fokus på kvalitet og faglighed.



I foråret 2008 blev der fulgt op på dette ved oprettelse af Afdeling for kvalitet og udvikling, som ledes af cand. pæd. Lars Aagerup. Efteråret 2008 igangsattes i samarbejde med Aalborg Universitet et forskningsprojekt i kvalitets-sikring. Lars Aagerups ph.d.-projekt vejledes af lektor Karin Kildedal og professor Erik Laursen. Samme år indledtes et samarbejde med overlæge i psykiatri Henrik Rindom, som siden har varetaget psykiatrisk undersøgelse og behandling, og i 2009 i samarbejde med teamleder Suzzie Spanner er i gang med at udvikle en misbrugsbehandling til unge i alderen 15-18 år. Endelig har institutionen siden foråret 2008 haft et tæt samarbejde med ledelses- og organisationskonsulent Ole Ingstrup, som efter en glørværdig international karriere hjælper os med at professionalisere organisationen, så vi kan opfylde visionen: Vi sætter og øger den professionelle standard i Danmark gennem konstant faglig udvikling.

ORGANISATIONS-ÆNDRING I 2008

Som nævnt i forordet har Den Matrikelløse Døgninstitution undergået en større organisationsændring i sommeren 2008. Organisationsændringen havde til formål at samle institutionen, som var delt i to lejre, som ikke ønske-

de at samarbejde. Der blev foretaget en centralisering af de administrative funktioner, som blev samlet i hovedkontoret i Næstved, der blev ansat en viceforstander og to efterværnsafdelinger blev slået sammen til en.

Senere på året reviderede personalegruppen værdigrundlaget på Ruds Vedby Seminaret og lagde hermed grunden til udviklingen af en professionel organisation. Til ledelses- og organisationsudviklingen har vi siden foråret 2008 modtaget værdifuld rådgivning af ledelses- og organisationskonsulent Ole Ingstrup.



I efteråret 2008 og i starten af 2009 skete der en stor udskiftning i ledergruppen. Dette har resulteret i, at der er sagt definitivt farvel til uroen og den opsplittede organisation.

NYE MÅLGRUPPER OG YDERLIGERE SPECIALISERING I 2009

I løbet af 2009 blev det stadig mere tydeligt, at »markedet« og henvendelsesmønstret ændrede sig. Dels havde kommunerne havde »ondt i økonomien«, og dels kunne de nye store kommuner klare flere

opgaver selv. Vi fik færre henvendelser omkring den oprindelige målgruppe og flere henvendelser om unge med meget komplicerede problematikker: unge med psykiatriske diagnoser, unge med misbrug, samt unge og voksne udviklingshæmmede med udadreagerende adfærd.

Som konsekvens heraf udvidede vi i 2009 med fire nye målgrupper, »tusindbenmodellen«, ligesom vi specialiserede yderligere. Som led i specialiseringen lavede vi Prøvegården i Faxe om til en behandlingsafdeling, hvor vi hævdede det faglige niveau ved at fastansætte overlæge i psykiatri Henrik Rindom, som siden 2008 havde arbejdet som løst tilknyttet konsulent.

STYRKET LEDELSE

Ved ansættelse af nye ledere blev det i foråret 2009 besluttet, at alle ledere skulle være erfarne og veluddannede. Ledelsen blev styrket gennem ansættelse af viceforstander og teamledere, hvor vi satte en ny standard med an-

ansættelse af seks projektledere fik vi igen en tæt, synlig og handlekraftig ledelse i alle afdelinger og enheder.

KOMPETENCEUDVIKLING 2010-2013

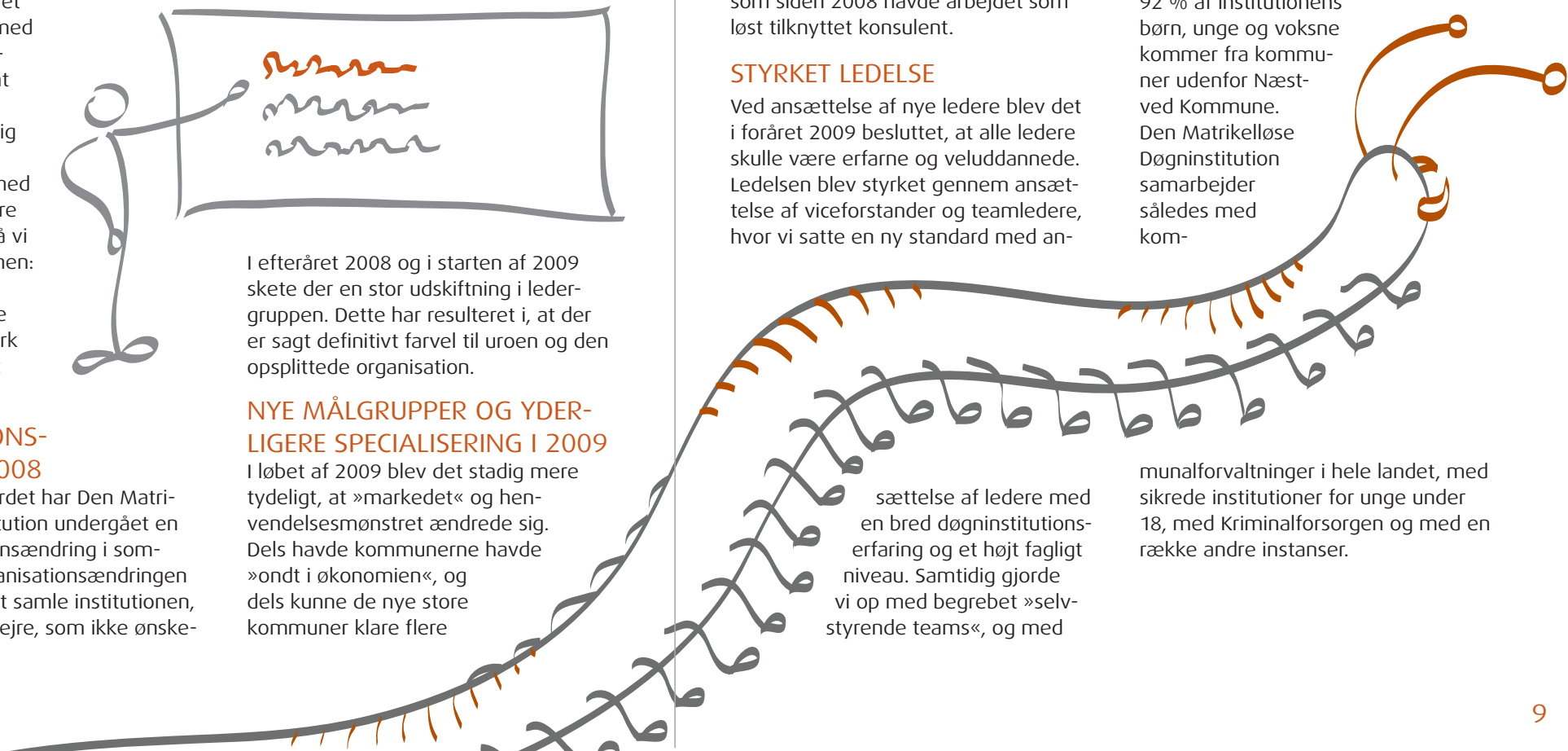
Det faglige niveau hos projektmedarbejderne søges hævet ved i de følgende år at sætte turbo på kvalitetsudviklingen i form af forskellige efteruddannelser.

Organisationens placering i samfundet. Den Matrikelløse Døgninstitution er en institution med selvstændigt budget under Næstved Kommunes Børne- og Kulturforvaltning.

92 % af institutionens børn, unge og voksne kommer fra kommuner udenfor Næstved Kommune. Den Matrikelløse Døgninstitution samarbejder således med kom-

sættelse af ledere med en bred døgninstitutionserfaring og et højt fagligt niveau. Samtidig gjorde vi op med begrebet »selvstyrende teams«, og med

munalforvaltninger i hele landet, med sikrede institutioner for unge under 18, med Kriminalforsorgen og med en række andre instanser.



VÆRDIGRUNDLAG

Visionen er de idealer, Den Matrikelløse Døgninstitution arbejder hen imod. Sjælen er institutionens kollektive, personlige engagement i arbejdet. Værdierne er den adfærd hos medarbejderne, der understøtter arbejdet for at nå idealerne.

Den Matrikelløse Døgninstitutionens værdigrundlag bliver brugt i det daglige arbejde til at vurdere, om beslutninger og valg bringer os nærmere realisering af visionen, om de lever op til vores sjæl, og om vi er i stand til at omsætte værdierne til adfærd i arbejdet.

Sjæl

Vi tager de exceptionelle, de skæve, »de håbløse«, også dem der truer og slår

Vi handler. Vi rykker ud og vi er hurtige

Vi er der altid – ligeværdige og positive

Vi er kreative, vi skræddersyr, vi drager omsorg

Altså: Vi giver aldrig op, men tror på den unge – med hjerte, ildsjæl, tillid og respekt

Omsorg

Det betyder, at vi optræder ansvarligt, respektfuldt og med empati i alt, hvad vi gør

Det betyder også, at vi arbejder struktureret, vedholdende og troværdigt, og at teamwork benyttes, når opgaven kalder på det

Kontinuerlig professionel voksenkontakt

Det betyder, at vi tilsøger den unge kontakt med et team af robuste voksne, professionelle medarbejdere, der altid ser håb som den første mulighed

DEN MATRIKELLØSE DØGNINSTITUTIONS PÆDAGOGIK

Den Matrikelløse Døgninstitution har fra begyndelsen haft et klart formål og virksomme pædagogiske principper.

Med højere krav til anbringelser, arbejdet med nye målgrupper, den faglige udvikling og institutionens størrelse, kræver samfundsudviklingen og institutionens udvikling i dag en præcisering af det teoretiske grundlag for institutionens arbejde med de anbragte børn, unge og voksne.

Den Matrikelløse Døgninstitution er konstant i gang med denne faglige udviklingsproces bl.a. med intern og ekstern uddannelse, ansættelse af flere medarbejdere med relevant faglig uddannelse og institutionens kvalitetssikringsprojekt. Nu er tiden kommet til en ny formulering af institutionens pædagogik ud fra et mere teoretisk grundlag. I den forbindelse er der nedsat en arbejdsgruppe, som skal forberede et seminar 16.-17. marts 2010, hvor repræsentanter fra alle afdelinger skal præcisere »den matrikelløse pædagogik«. Foruden en mere dækkende beskrivelse af vores metodik vil vi arbejde på en klarere måde at vise vore resultater på.

Udvikling

Det betyder, at vi hjælper hinanden med at holde ambitionsniveauet højt i hele teamet, og at vi tilskynder til personaleudvikling, til refleksion og til forskning

Det betyder også, at vi vil værne om det lærende element i vores organisation, og at vi vil dokumentere vores indsats omhyggeligt og kommunikere bredt

Individuelle løsninger

Det betyder, at vi vil udvise fleksibilitet inden for vores overordnede principper

Det betyder også, at vi udviser handlekraft og træffer gennemtænkte beslutninger både individuelt og som medlem af vore teams

Vision

På Den Matrikelløse Døgninstitution medvirker vi til at udsatte børn og unge styrkes i en varig og positiv udvikling, med henblik på en god og værdig tilværelse

Vi sætter og øger de professionelle standarder i Danmark gennem konstant faglig udvikling

Vi involverer os, når andre tøver

DE ANBRAGTE BØRN, UNGE OG VOKSNE

OVERBLIK PR. AUGUST 2009

Den Matrikelløse Døgninstitutionens målgruppe har lidt efter lidt ændret sig fra de oprindelige vilde drenge til børn, unge og voksne med mere komplekse problemer. Institutionen har derfor undersøgt de centrale data over de indskrevne børn, unge og voksne i august 2009. Denne undersøgelse giver et tydeligt indtryk af, hvor komplekse de unges problemer er.

Undersøgelsen vil blive fulgt op af en mere dybtgående undersøgelse på et senere tidspunkt.

HVOR MANGE OG HVOR GAMLE?

I august 2009 var der indskrevet 39 personer, 11 af hunkøn og 28 af hankøn. De indskrevnes alder er fra 14 til 22 år, og gennemsnitsalderen er 16,6 år. 9 af de indskrevne har anden etnisk baggrund.

HVILKE KOMMUNER KOMMER DE FRA?

København, Lolland har hver 4 indskrevne

Ringsted, Fakse, Aarhus, Næstved, Vordingborg har hver 3

Allerød, Holbæk, Albertslund, Guldborgsund har hver 2

Furesø, Svendborg, Tølløse, Vejle, Frederiksberg, Gentofte, Helsingør, Slagelse har hver 1

HVILKE PROBLEMER?

12 har dom for kriminalitet

17 har psykiatriske diagnoser, primært personlighedsforstyrrelser og ADHD

4 har selvskadende adfærd

20 har misbrugsproblemer

18 er under uddannelse/beskæftigelse,

20 er ikke

19 har voldelig adfærd

HVOR LÆNGE HAR VI DEM?

17 måneder i gennemsnit, heraf 8 unge i to måneder eller kortere tid, mens 11 unge har været indskrevet i fra to år og op til 4,3 år.

TANKER OM ÆNDRINGER I MÅLGRUPPEN

»Livet leves forlæns, men forstås baglæns«, som Peter Thielst formulerer det med en omskrivning af Søren Kierkegaard. Med den hast, samfundet forandrer sig i vore dage, er det en udfordring for alle at følge med i forståelsen af, hvilke følger samfundsudviklingen har for vores lille hjørne af samfundet.

Den Matrikelløse Døgninstitution har gennem flere år haft en forståelse af sig selv som en institution for voldelige og kriminelle unge og derfor organiseret sig efter denne selvforståelse. Institutionen er nu ved at ændre sig fra at være en institution for voldelige og kriminelle børn, unge og voksne til at blive en institution for en mere differentieret målgruppe af børn, unge og voksne med mere komplekse problemer.

Ændringer i målgruppen skal kunne følges hurtigt op af tilsvarende ændringer i institutionens selvforståelse, så organisationen matcher de nye målgrupper, især unge med psykiatriske problemer og med misbrugsproblemer. Det er en opgave for institutionens kvalitetssikring at medvirke til en bedre synkronisering mellem virkelighed og selvforståelse, så udviklinger i institutionens målgruppe bliver opfanget hurtigt.

MEDARBEJDERNE

På grund af institutionens udvidelser har Den Matrikelløse Døgninstitution haft stor vækst i antallet af medarbejdere. Der modtages flere uopfordrede ansøgninger om ugen, og institutionen har aldrig haft svært ved at rekruttere nye medarbejdere. Der er givetvis mange samvirkende forklaringer på det høje ansøgertal:

- Lyst til at arbejde med de unge
- En relativt høj løn
- Arbejdstiderne efter sømandsmodellen
- En del kommer i kontakt med institutionen via positiv omtale fra andre medarbejdere
- Prestige i at arbejde i Den Matrikelløse Døgninstitution

HVOR MANGE?

Den Matrikelløse Døgninstitution har pr. 1. september 2009 111 medarbejdere i alt, heraf 6 ansatte i administration, drift og service og en i kvalitetsudvikling og forskning.

UDDANNELSES- OG ARBEJDSBAGGRUND

For de 111 medarbejdere fordeler uddannelsesbaggrunden sig således: 43 af de 111 medarbejdere har relevante faglige uddannelser som pædagog, socialrådgiver, lærer og social- og sundhedsassistent, af de resterende 68 medarbejdere har 14 flere års relevante arbejds erfaringer. Omkring halvdelen af

medarbejderne har dermed en relevant faglig uddannelse eller flere års relevante arbejds erfaringer.

Samtlige ledere fra projektledere til forstander har en faglig relevant uddannelse, heraf er to akademikere.

FORDELING PÅ KØN

Af de 111 medarbejdere er de 26 kvinder, og de 85 mænd. Der er således omkring 4 gange så mange mænd som kvinder ansat i Den Matrikelløse Døgninstitution.

FORDELING PÅ ETNISK BAGGRUND

97 af de 111 ansatte er med dansk/nordisk etnisk baggrund, og 8 er med anden etnisk baggrund, hovedsageligt fra Mellemøsten i 1. eller 2. generation, så der er omkring 12 gange så mange etnisk dansk/nordiske medarbejdere som medarbejdere med anden etnisk baggrund.

LØNUDGIFTER

Vi havde i august 2009 samlede lønudgifter på knap 4 millioner om måneden eller ca. 46 millioner om året. Dertil kom lønudgifter til eksterne specialister på omkring 325.000 årligt.

En menig projektmedarbejder, der har gennemført intern grunduddannelse, får for nuværende omkring 34.000 om måneden kr. før skat og uden pension.

Lønnen skal ses i forhold til de ansattes arbejdsbetingelser, hvor der er indgået

lokalaf tale mellem institutionen og Socialpædagogernes Landsforbund om, at de ansatte arbejder efter »sømandsmodellen«, og medarbejderne derfor skal arbejde flere sammenhængende døgn i træk, stå til rådighed med åben mobiltelefon døgnet rundt og arbejde 141 døgn om året.

VURDERING AF MEDARBEJDSITUATIONEN

Det er positivt, at institutionen har let ved at få nye medarbejdere, og medarbejdersammensætningen viser, at Den Matrikelløse Døgninstitution fortsat skal arbejde med:

- Professionalisering af ansættelsesprocedurer
- Målrettet rekruttering af uddannede medarbejdere
- Målrettet rekruttering af kvindelige medarbejdere
- Målrettet rekruttering af medarbejdere med anden etnisk baggrund
- Fortsættelse af indsatsen med uddannelse af medarbejdere, såvel internt som eksternt
- Indføring af nye medarbejdere i institutionens værdigrundlag og kultur
- Fortsættelse af indsatsen for bevarelse af Den Matrikelløse Døgninstitution som en attraktiv arbejdsplads

TIDENS TRENDS OG FREMTIDENS BEHOV

Kommunerne kæmper med dårlig økonomi i forbindelse med dyre anbringelser. Det fører i en række kommuner, (der efter strukturreformen er blevet store nok til at løfte den opgave) til oprettelsen af kommunale døgninstitutioner for børn, unge og voksne, hvorfor vi må forvente færre henvendelser indenfor Den Matrikelløse Døgninstitutionens traditionelle målgruppe af udadreagerende, kriminelle drenge.

Til gengæld kan det se ud til, at udefrakommende sociale virksomheder kan få en betydelig rolle overfor de opgaver, der er vanskelige for selv store kommuner. Det gælder indsatsen overfor:

- Svært anbringelige kriminelle unge, såvel i det forebyggende arbejde som i selve behandlingen
- Unge med psykiatriske lidelser, der ikke kan være i behandlingspsykiatrien
- Unge med misbrugsproblemer
- Unge med nedsat funktionsniveau kombineret med voldelig adfærd
- Voksne med nedsat funktionsniveau og dom

Samtidig er der en stigende tendens til at undersøge og diagnosticere børn, og denne udvikling vil formentligt betyde, at Den Matrikelløse Døgninstitution vil få henvist flere børn, unge og voksne med diagnoser.

Der er også stigende fokus på misbrug

blandt børn, unge og voksne, samtidig med, at der er stor mangel på døgnbehandlingstilbud til misbrugere under 18 år.

EN RÆKKE LOVGIVNINGS-INITIATIVER VIL BETYDE ÆNDRINGER

Justitsministeriets kommission vedrørende ungdomskriminalitet anbefaler, at der i fremtiden kommer krav om kvalitetssikring af institutionernes arbejde, om dokumentation af institutionernes resultater og om indførelse af et akkrediteringssystem for behandlingssteder for kriminelle børn, unge og voksne.

Som led i bekæmpelsen af ungdomskriminalitet foreslås psykologisk screening af anbragte unge.

Der indføres brug af fodlænker for børn ned til 12 år, og den kriminelle lavalder sænkes til 14 år. Der skal endvidere oprettes en ny type institutioner for de 14-18-årige kriminelle, og det er uvist, hvordan og hvem, der skal oprette og drive disse institutioner.

Barnets reform har som to af sine tre fokusområder en øget indsats på efterværnsområdet og kvalitet i anbringelser.

Den Matrikelløse Døgninstitution skal løbende vurdere, hvilken betydning disse og kommende tiltag får for institutionens arbejde.

STRATEGIER FOR FREMTIDEN

Institutionens vækst, udvidelser i målgruppen og den samfundsmæssige udvikling i øvrigt giver tilsammen ikke Den Matrikelløse Døgninstitution noget valg: vi skal fortsat udvikle vores tilbud og vores organisation, så vi lever op til fremtidens krav.

Den Matrikelløse Døgninstitution skal fremover på alle områder leve op til værdigrundlaget mht.:

- Udvikling og udvidelse af specialiserede behandlingstilbud
- Børnene, de unge og voksne skal inddrages i medejerskab for anbringelsen
- Kontinuitet i børnenes, de unges og voksnes forløb før, under og efter anbringelsen
- Medarbejdernes kvalifikationer
- Inddragelse af specialister
- Organisationsplan – dynamik, konsekvens og sammenhæng
- Dokumentation, kvalitetssikring og forskning

UDVIKLING OG UDVIDELSE AF BEHANDLINGSTILBUDDENE

Vores behandlingstilbud til de unge skal udvikles efter principperne specialisering, differentiering og sammenhæng:

- En central behandlingsafdeling med behandlere (psykoterapeuter, psykolog, diætist, misbrugskonsulenter) og konsulenter (psykiatere og psykologer), der:
 - Servicerer hele institutionen med behandlingstilbud til de unge og deres familier
 - Superviserer og underviser medarbejdere
 - Yder konsulentbistand til alle afdelinger
 - Rummer en central afdeling med misbrugskompetencer, der kan kvalificere misbrugsbehandling generelt i institutionen
 - Selv har en afdeling for unge med psykiatriske problemerEn afdeling for unge med personlighedsforstyrrelser
- En afdeling for dårligt begavede, udadreagerende unge
- En afdeling for piger
- En afdeling for dårligt begavede, udadreagerende voksne med dom
- En afdeling for døgnbehandling af misbrugere 12-18 år
- En afdeling for børn, unge og voksne med psykiatriske problemer

En konsekvens af specialiseringen bliver fokus på medarbejdernes kompetencer, så de er i stand til at udføre specialistarbejde i deres respektive afdelinger.

BØRNENE, DE UNGE OG VOKSNE SKAL INDDRAGES I MEDJERSKAB FOR ANBRINGELSEN

Det er en af Den Matrikelløse Døgninstitutionens grundprincipper, at den unge begynder sit ophold i institutionen med en introtur, hvor en medarbejder eller flere er sammen med den unge i en uge eller længere tid efter behov. På introturen fortæller den unge relevante oplysninger til medarbejderen, og meningen med anbringelsen tales igennem med den unge, indtil der kan nedskrives en aftale om anbringelsens mål, delmål og nødvendige tiltag for at nå målene.

Aftalerne fra introturen med fortløbende revisioner danner herefter grundlag for den unges udviklingsplaner under anbringelsen. Meningen er, at den unge føler sig taget alvorligt og anerkendt som individ, og føler et medansvar for sin udviklingsplan, så den unge arbejder med i sin udvikling ud fra en erkendelse af det eksistentielt vigtige i udviklingsplanen.

KONTINUITET I ANBRINGELSESFORLØBENE FØR, UNDER OG EFTER ANBRINGELSEN

I takt med Den Matrikelløse Døgninstitutionens vækst har institutionens organisationsplan ændret sig tilsvarende, bl.a. med oprettelse af en egentlig efterværnsafdeling, der skal varetage efterværn for unge, der overgår fra anbringelse i alle Den Matrikelløse Døgninstitutionens døgntilbud.

Generelt gælder det, at når en organisation bliver så stor, at den bliver delt op i flere afdelinger med forskellige funktioner, opstår der mulighed for nye, organisatoriske problemer, som kan lægge hindringer i vejen for institutionens kerneopgave: barnet og den unge.

Det må overvejes, hvordan institutionens grundlæggende princip om personkontinuitet kan tilvejebringes, f.eks. ved, at kontaktpersonen fra anbringelsen følger med i hele processen fra indskrivning til og med efterværn.

MEDARBEJDERNES KVALIFIKATIONER

Uanset medarbejdernes uddannelsesbaggrund kræver opgaverne på Den Matrikelløse Døgninstitution en flerhed af kompetencer, idet de personlige kvaliteter er afgørende i mødet med de unge.

Unge, der løser deres problemer med trusler og vold, stiller store krav til medarbejdernes fysiske og psykiske robusthed. En bange medarbejder er en uegnet medarbejder, fordi den unge straks vil tage styringen. Til medarbejdernes personlige kvalifikationer hører også, at man kan bruge sin empati til at yde en helt fundamental omsorg for de unge.

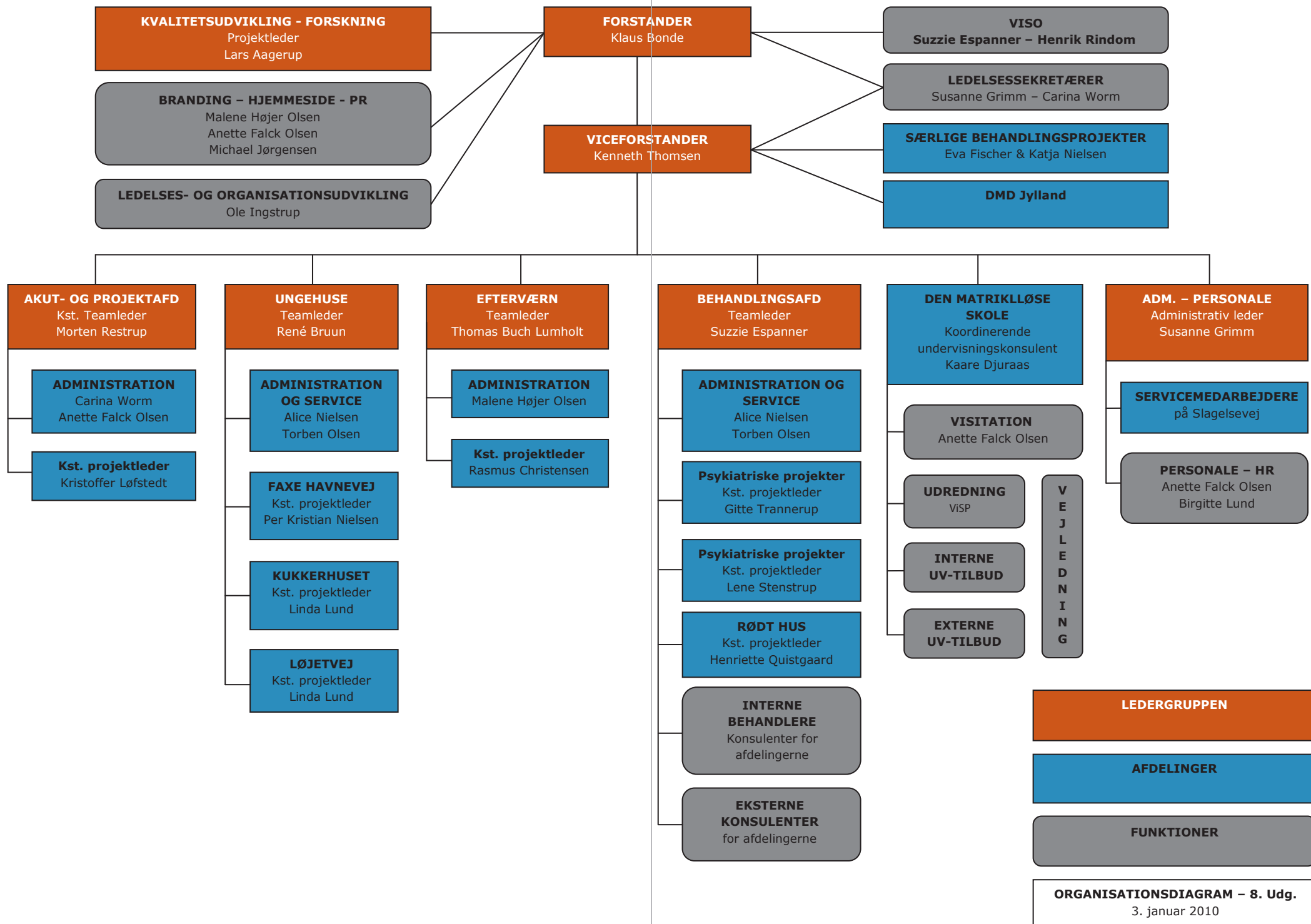
Det er afgørende, at de unge får mange forskellige muligheder for voksenkontakt. Lige fra mekanikeren, der kan skrue på knallerter sammen med de unge og tale i et ligetil sprog – til pædagogen, der også kan reflektere over arbejdet med de unge ud fra et større perspektiv og endelig specialister som psykologer og psykiatere til udredning og behandling af de mest komplicerede problemer.

Udover de personlige kvalifikationer skal den samlede personalegruppe i hver afdeling besidde de faglige kvalifikationer, der kræves til arbejdet, og det betyder, at mindst halvdelen af medarbejderne i en afdeling har en faglig relevant uddannelse.

Institutionens interne og eksterne uddannelse og supervision skal sikre, at alle medarbejdere arbejder ud fra en fælles forståelse af de samme behandlingsmæssige og pædagogiske teorier.

INDDRAGELSE AF SPECIALISTER

Til styrkelse af vores egen specialviden arbejder vi tæt sammen med relevante specialister indenfor området. Det er psykiatere, psykologer, misbrugseksperter o.l., der inddrages, så behandlingen af de unge bliver så kvalificeret som muligt.



ORGANISATIONSPLAN – DYNAMIK, KONSEKVEN- S OG SAMMENHÆNG

Den Matrikelløse Døgninstitutions vækst har løbende nødvendiggjort udvikling af organisationen med flere medarbejdere, afdelinger, ledere osv.

Den Matrikelløse Døgninstitution har indført viceforstander og projektledere for at sikre en tættere ledelse af arbejdet med hvert enkelt barn, ung og voksen. Samtidig er organisationens kommandoveje blevet klare, så enhver ansat på alle niveauer refererer til én og kun én overordnet, og alle stillinger har en klar funktionsbeskrivelse.

Endvidere har vi oprettet en decideret behandlingsafdeling, der samler ansvar for psykoterapi, psykologisk og psykiatrisk behandling, misbrugsbehandling samt supervision og undervisning af de ansatte.

Vi mener, at denne organisationsplan passer til Den Matrikelløse Døgninstitution, som den ser ud i dag, idet den både giver plads til udvikling i afdelingerne og kontrol med arbejdets udførelse og kvalitet.

Samarbejdet mellem afdelingerne skal fungere på alle niveauer, og her er institutionens fælles lederforum, Det Runde Bord, afgørende. Her deltager forstander, viceforstander, teamledere, administrativ leder og projektleder for kvalitet og udvikling.

KVALITETSSIKRING, DOKUMENTATION OG UDVIKLING

Den Matrikelløse Døgninstitution ansatte 1. februar 2008 en projektleder for kvalitet og udvikling, der udvikler et kvalitetssikringssystem til institutionen efter disse principper:

- Dokumentation og kvalitetssikring af institutionens pædagogiske arbejde skal ske ud fra Den Matrikelløse Døgninstitutions værdigrundlag.
- Kvalitetssystemet skal ikke bare måle, men udvikle kvaliteten i arbejdet i Den Matrikelløse Døgninstitution
- Kvalitetssystemets arbejdsbelastning for unge, medarbejdere og ledelse skal stå i forhold til det pædagogiske udbytte af kvalitetssystemet – man skal direkte opleve, det er umagen værd
- Kvalitetssystemet skal dokumentere institutionens resultater internt og eksternt

En beskrivelse af kvalitet i Den Matrikelløse Døgninstitutions arbejde vil tage udgangspunkt i:

- Lovgivningens krav til kvalitet i anbringelser
- De bedste nuværende teorier og begreber om arbejdet med anbragte børn, unge og voksne
- Institutionens praksis – som undersøges for kvaliteter

For at måle resultaterne af arbejdet skal Den Matrikelløse Døgninstitution opstille mål for arbejdet med de indskrevne børn, unge og voksne. Målene skal være tilstrækkeligt konkrete og præcise, så de er egnede til at blive dokumenterede på en operationel enkel måde.

Der er begyndt udvikling af en metode til måling af de indskrevnes udvikling ud fra beskrivelser af ønskede resultater.

FORSKNING

For at kvalitetssikre udviklingen af Den Matrikelløse Døgninstitutions kvalitetssikring arbejder institutionen sammen med Aalborg Universitet ved lektor Karin Kildedal og professor Erik Lauen, og samarbejdet har resulteret i oprettelse af et arbejdsgiverfinansieret ph.d.-stipendiat om Den Matrikelløse Døgninstitutions kvalitetsprojekt.

Universitetstilknytningen medvirker til, at institutionens kvalitetssikring kommer til at hvile på et sikkert metodisk og videnskæssigt grundlag.

VORES KONTAKT OG KOMMUNIKATION TIL KOMMUNERNE

For at sikre kontinuitet i de unges forløb er det afgørende med et positivt samarbejde med de anbringende kommuner. Det fordrer en professionel tilgang til samarbejdet med orden i sagerne, gode behandlingsplaner og troværdig opfølgning, såvel overfor kommunerne som i vores daglige arbejde med de unge. Derfor skal institutionens dokumentation af arbejdet med børnene, de unge og voksne udføres kontinuerligt og kvalificeret.

I lyset af det stigende pres på kommunerne i retning af en stærkere indsats overfor truede (og truende) unge vil Den Matrikelløse Døgninstitution endvidere arbejde mod at kunne tilbyde kommuner konsulentbistand indenfor området. Vi har både et indgående kendskab til målgruppen og til de kommunale forvaltninger, så koblingen mellem de to kompetencer er nærliggende.

I det generelle samarbejde med kommunerne skal Den Matrikelløse Døgninstitution overveje, hvordan institutionen kan etablere samarbejde med kommuner, man ikke har et samarbejde med. Det kunne være i form af at besøge nøglepersoner i interessante kommuner og informere om institutionen.

Den Matrikelløse Døgninstitution kan overveje et udvidet samarbejde med udvalgte kommuner om etablering af lokale løsninger i Den Matrikelløse Døgninstitutions regi.