



## Til Økonomiudvalget

25. september 2018

### **Orientering om tredje afrapportering om ledelsestilsyn samt revideret koncept for ledelsestilsynet i Borgercenter Børn & Unge, Socialforvaltningen, september 2018**

Sagsnr.  
2018-0246263

Dokumentnr.  
2018-0246263-2

Et samlet Økonomiudvalg afgav i juni 2017 en protokolbemærkning om, at Økonomiudvalget skulle orienteres om fremdriften i ledelsestilsynet i samme kadence som Socialudvalget.

Sagsbehandler  
Søren Buskbjerg Sneftrup

Økonomiudvalget blev senest i juni 2018 orienteret om anden afrapportering på ledelsestilsynet i Borgercenter Børn og Unge under Socialforvaltningen.

Økonomiudvalget modtager hermed en orientering om fremskridtet i arbejdet med styrket myndighedsindsats og ledelsestilsyn i Socialforvaltningens Borgercenter Børn og Unge for det sidste kvartal, der består af to dele:

1. Tredje afrapportering på ledelsestilsyn i Borgercenter Børn & Unge (Taget til efterretning i SUD 29. august 2018, pkt. 5)
2. Revideret koncept for ledelsestilsyn med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn & Unge. (Godkendt i SUD 29. august 2018, pkt. 6)

#### **1. Tredje afrapportering på ledelsestilsyn i Borgercenter Børn & Unge**

Tredje runde af ledelsestilsyn blev gennemført i perioden januar – maj 2018.

Økonomiforvaltningen bemærker, at der generelt er god fremdrift i ledelsestilsynet.

Der kan især fremhæves en generel positiv udvikling i kvaliteten af handleplanerne i forbindelse med forbyggende foranstaltninger. På samme måde har handleplanerne i forbindelse med anbringelse også gennemgået en positiv udvikling på en række væsentlige parametre.

Tredje runde af ledelsestilsynet viser også, at der er behov for et særligt fokus på en større inddragelse af børn/unge og forældre i sagerne især i børnefaglige undersøgelser samt øget inddragelse i udarbejdelse af handleplanerne. Der er også behov for et særligt fokus på rettidig opfølgning på anbringelsessagerne, herunder personrettet tilsyn.

En større inddragelse af børn/unge samt forældre er med til at sikre, at afgørelserne træffes på det bedst mulige oplysningsgrundlag. Det er et krav efter serviceloven. Ledelsestilsynet viser, at inddragelsen af

**Direktionssekretariatet**

Københavns Rådhus, Rådhuspladsen  
|  
1599 København V

EAN nummer  
5798009800299

børn/unge og forældre sker i forskellig grad afhængigt af, hvilket sagstrin sagen befinder sig på.

Økonomiforvaltningen bemærker, at inddragelsen af børn/unge og forældre i de enkelte sagstrin generelt ligger højt omkring 70 %, dog ses forældremyndighedsindehaver i anbringelsessager ved udarbejdelse af handleplansmål kun inddraget i 35% af tilfældene.

Der er i serviceloven krav til den løbende opfølgning på anbringelsessager for at sikre, at en foranstaltning tilgodeser barnets/den unges behov og bidrager til at nå de mål, der beskrives i handleplanen.

Der er i tredje runde af ledelsestilsynet både sket et fald i andelen af sager, hvor der er sket rettidig opfølgning, og et fald i andelen af sager, hvor der er ført rettidigt personrettet tilsyn.

Borgercenter Børn og Unge er ved at implementere bedre ledelsesinformation med henblik på opfølgning på tidsfristerne i lovgivningen.

I vedlagte bilag 1 sammenlignes udviklingen mellem de to niveau 2-tilsyn, for henholdsvis det første ledelsestilsyn i 2017 og det tredje ledelsestilsyn. Socialstyrelsens Task-force måler på en række parametre, hvor det er lovbestemt, at kommunen skal have praksis for dette, eller fordi de er centrale i forhold til at sikre en god kvalitet i sagsbehandlingen og indsatsen over for børn og deres familier.

Task-forcens udvalgte parametre er markeret med gult i bilag 1.

## **2. Revideret koncept for ledelsestilsyn med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn & Unge**

Borgercenter Børn og Unge udarbejdede i forbindelse med ”Handleplan for styrket myndighedsindsats 2.0” i juni 2017 et udvidet ledelsestilsynskoncept. Formålet med ledelsestilsynet er at styrke kvaliteten i sagsarbejdet og give mulighed for at måle progression for at opnå en bedre kvalitet og lovmedholdelighed i sagsarbejdet.

Dette koncept er nu revideret. Socialudvalget har godkendt en revision af konceptet for ledelsestilsyn, således at der gives mere tid til feedback og læring.

Overordnet set vil den reviderede model for ledelsestilsynet nedjustere kadencen af ledelsestilsyn fra månedsvis til kvartalsvis samt mindske antallet af sager, der trækkes ud til gennemgang. Dette gøres for at frigøre tid i de mellemliggende perioder for at kunne omsætte viden fra tilsynene til handlinger i forvaltningen.

Det er Socialforvaltningens vurdering, at den kvartalsvise kadence vil være tilstrækkelig til fortsat at kunne se mønstre i ledelsestilsynene og

bevare fokus på jura og procesgangen i myndighedsarbejdet. Vurderingen bygger på erfaringen fra den sags gennemgang, Socialstyrelsens Task Force har gennemført for forvaltningen. Der vil fortsat blive arbejdet med forskydning i tilsynene, således at de øvre niveauer kvalitetssikrer ledelsestilsynet på de underliggende niveauer.

Det betyder, at forvaltningen i de mellemliggende perioder kan sætte ind med fokuserede læringsforløb. Det vil indebære, at der vil skulle ske systematisk feedback til hver enkelt sagsbehandler efter hvert ledelsestilsyn, og at der efter hvert ledelsestilsyn lokalt vil skulle udvælges temaer til læringsforløb, der er tilpasset den enkelte enhed.

Der udtrækkes til hvert tilsyn et fast antal sager:

- Der udtrækkes 1 sag pr. sagsbehandler pr. kvartal (mod i dag 1 sag om måneden). Med antallet af sagsbehandlere i dag bliver der tale om ca. 220 sager (mod i dag ca. 660) i kvartalet på niveau 1.
- Ud af disse bliver der til hver af de seks enheder udtrukket 15 sager (mod i dag 20 sager) til det lokale ledelsestilsyn ved områdechef og lokaljurist på niveau 2.
- Jurister i borgercenterstaben udtrækker 40 sager (mod i dag 60 sager) af de i alt 90 sager fra niveau 3.
- Ud af de 40 sager udtrækkes der 20 sager (mod i dag 30 sager) til jurister i Socialfagligt Center på niveau 4.



## 5. Tredje afrapportering på ledelsestilsyn i Borgercenter Børn og Unge (2018-0178085)

Socialudvalget orienteres om resultatet af tredje runde af ledelsestilsynet med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn og Unge.

### Indstilling

Socialforvaltningen indstiller,

1. at Socialudvalget tager tredje afrapportering om resultatet af ledelsestilsynet med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn og Unge til efterretning.

### Problemstilling

Socialforvaltningen iværksatte i efteråret 2016 en handleplan for styrket myndighedsindsats i Borgercenter Børn og Unge. Baggrunden var, at Borgerrådgiveren havde kunnet konstatere, at der ikke var den fornødne kvalitet i de 77 anbringelsessager, han havde gennemgået, og at der var fundet fejl i alle sagerne. Borgerrådgiveren rejste på den baggrund en kritik af forvaltningen. I forlængelse heraf har forvaltningen indledt et udviklingsforløb med Socialstyrelsens task force, hvis indledende analyse konkluderede, at Københavns Kommune generelt har god kvalitet i sagsarbejdet, men at der stadig er udviklingsområder at arbejde med.

Et af tiltagene i handleplanen er et udvidet ledelsestilsyn, der indebærer, at fire niveauer af ledelse og centralt placerede controllere i forvaltningen gennemgår et antal udtrukne sager. Sagerne dækker både anbringelser og forebyggende indsatser.

Resultaterne fra første og anden runde af ledelsestilsynet blev forelagt Socialudvalget hhv. d. 13. december 2017 og d. 25. april 2018. Tredje runde af ledelsestilsynet blev gennemført i perioden januar-maj 2018. Områdechefer og områdejuristers gennemgang fra ledelsestilsynets første runde i efteråret 2017 fungerer som baseline. I det følgende orienteres Socialudvalget om resultaterne af denne tredje runde.

### Løsning

Der er over det seneste år gennemført en række tiltag i Borgercenter Børn og Unge, der har haft til formål at styrke myndighedsarbejdet. Blandt andet er der udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelse for de forskellige sagstrin i sagsbehandlingen og en række standardiserede brevskebeloner, der understøtter den juridiske dokumentationen i sagen. Brevskebelonerne understøtter dokumentationen i de typer af sager, som sagsbehandlerne oftest støder på, fx skriftlige afgørelser ved anbringelser. I de nyere sager ses det tydeligt, at brugen af de nye brevskebeloner kvalificerer

dokumentationen, ligesom ledelsestilsynet har konstateret, at der generelt skrives mere relevant i sagerne, og at systematikken generelt er forbedret. Dette skal ses i sammenhæng med tiltag fra den første handleplan, herunder arbejdet med skabeloner, fælles faglige standarder og introduktionskursus for nye sagsbehandlere.

### Generelle tendenser i tredje runde af ledelsestilsynet

I tredje runde af ledelsestilsynet ses der særligt fremskridt på følgende områder:

- Handleplanerne ift. forebyggende foranstaltninger indeholder i højere grad konkrete mål opstillet på baggrund af § 50-undersøgelsen og fokusområderne fra denne
- Der udarbejdes i højere grad handleplaner inden anbringelsen i forbindelse med anbringelse uden for hjemmet
- Barnet eller den unge tilbydes i højere grad en støtteperson i forbindelse med anbringelse.

Tredje runde viser også, at der er behov for et særligt fokus på:

- Inddragelse af barn/ung og forældre i sagerne
- Inddragelse af forældre i udarbejdelse af handleplan
- Rettidig opfølgning på anbringelsessagerne – herunder personrettet tilsyn.

Områderne uddybes herunder.

### Områder med særlige fremskridt

*Handleplanerne i forhold til forebyggende foranstaltninger indeholder i højere grad konkrete mål opstillet på baggrund af § 50-undersøgelsen og fokusområderne fra denne*

For at sikre systematik i børnesager, sikre en god opfølgning på effekten af indsatsen, give familien et overblik over sagens forløb mv. er det et krav i serviceloven, at der udarbejdes en handleplan. Handleplanen skal blandt andet indeholde formålet med indsatsen, opstille konkrete mål for barnet eller den unge, indsatsens forventede varighed og hvilken form for støtte, der iværksættes. Konkrete mål kan fx være, at barnet/den unge skal komme i skole hver dag og deltage aktivt i timerne, eller at øge barnet/den unges selvforståelse og handlekraft ift. at leve med en udviklingsforstyrrelse.

Der er i Borgercenter Børn og Unge blevet arbejdet med, hvordan man opstiller konkrete mål i en handleplan på baggrund af den udarbejdede undersøgelse af barnet og familiens forhold. I tredje runde af ledelsestilsynet ses der i de forebyggende foranstaltningssager en fremgang i forhold til at opstille klare mål for barnets udvikling. *Der udarbejdes i højere grad handleplaner i forbindelse med anbringelse uden for hjemmet*

Udviklingen ift. udarbejdelse af handleplaner for anbringelse forud for anbringelsen har været positiv siden sidste ledelsestilsyn. Den væsentligste udvikling er nedgangen i antallet af anbringelser, der gennemføres, uden at der først er udarbejdet en handleplan. Mellem første og andet tilsyn steg andelen af anbringelser, hvor der er lavet handleplaner inden anbringelsen, fra 33 pct. til 44 pct. og er nu på 88 pct. ved tredje ledelsestilsyn. Udviklingen kan ses som udtryk for, at forvaltningen er blevet bedre til at planlægge og forberede en evt. anbringelse.

Ved de tidligere tilsyn sås manglende afgørelser ved anbringelse. Dette gør sig i mindre grad gældende denne gang. Hvor der ved første ledelsestilsyn var truffet afgørelse i 72 pct. af sagerne om anbringelse uden for hjemmet, er der i dette ledelsestilsyn truffet afgørelse i 88 pct. af sagerne. Ledelsestilsynet viser desuden, at der er nået et fast højt leje for afholdelse af børnesamtaler forud for afgørelse om anbringelse.

### *Barnet eller den unge tilbydes i højere grad en støtteperson i forbindelse med anbringelse*

Forud for en anbringelse skal barnet eller den unge tilbydes en støtteperson. Der ses i tredje runde af ledelsestilsynet en markant fremgang i forhold til andelen af sager, hvor barnet eller den unge tilbydes en støtteperson. Som en del af handleplanen for styrket myndighedsindsats har der været et fokus på blandt andet støttepersoner, ligesom borgercenteret har et generelt fokus på netværk til anbragte børn og unge.

### Områder, der kræver et fortsat fokus

Ser man på de parametre, som Socialstyrelsens task force vurderer sagsbehandlingens faglige kvalitet ud fra, viser tredje runde også, at der fremadrettet er behov for et særligt fokus på en række områder.

### *Inddragelse af børn og forældre i sagen*

For at sikre, at afgørelser træffes på det bedst mulige oplysningsgrundlag og med fokus på familiens ressourcer, er det et krav i serviceloven, at børn og forældre inddrages i sagen – bl.a. i forbindelse med den børnefaglige undersøgelse og handleplanen.

Tredje afrapportering af ledelsestilsynet viser, at inddragelse af børn og forældre sker forskelligt afhængigt af, hvilket sagstrin sagen befinder sig på, dvs. om det er i undersøgelsesfasen, i forbindelse med udarbejdelse af handleplan eller opfølgning på anbringelse hhv. forebyggende foranstaltning. Selv om der fortsat er behov for at sikre en endnu højere grad af inddragelse af barnet/den unge, er der generelt sket en relativt høj grad af inddragelse af barnet/den unge selv, fx ved udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse, hvor der i tredje runde af ledelsestilsynet er sket relevant inddragelse af barnet/den unge i 78 pct. af sagerne, eller ved opfølgning ifm. anbringelse uden for hjemmet (73 pct.) og opfølgning ifm. forebyggende foranstaltning (73 pct.). Derimod er forældremyndighedsindehaver i anbringelsessager kun blevet inddraget af i udarbejdelsen af handleplansmål for barnet/den unge i 35 pct. af sagerne, mens inddragelsen af forældremyndighedsindehaver er sket i højere grad ved opfølgning ifm. anbringelse uden for hjemmet (77 pct.) og opfølgning ifm. forebyggende foranstaltning (68 pct.).

Borgercenter Børn og Unge arbejder målrettet med at styrke fokus på inddragelse af barn/ung og forældre i sagsbehandlingen – både via nyt introduktionskoncept for nye medarbejdere, lokale læringsforløb på baggrund af ledelsestilsynet, samt implementeringen af et nyt dialogbaseret vejledningsmateriale i efteråret 2018. Dette vejledningsmateriale indeholder bl.a. en fast vejledning af forældrene om deres ret til bisidder ved alle møder med forvaltningen. Det er forventningen, at dette vil bidrage til en øget inddragelse af forældrene.

### *Inddragelse af forældre i udarbejdelse af handleplan*

Der er, som beskrevet, en udfordring ift. inddragelsen af forældremyndighedsindehaver i udarbejdelsen af mål for handleplan ved anbringelse uden for hjemme. Der ses i tredje runde af ledelsestilsynet et fald fra 44 pct. til 35 pct. i andelen af sager, hvor denne inddragelse er sket.

Udover at inddragelse af forældrene indgår i ovenfornævnte initiativer omkring at styrke inddragelse af børn, unge og forældre i sagsbehandlingen, vil Borgercenter Børn og Unge i forbindelse med udviklingsforløbet med task forcen stille konkrete mål op for borgerinddragelse – både ift. inddragelse af forældre, i udarbejdelsen af handleplaner og mere generelt, så borgeren i højere grad føler sig inddraget.

#### *Rettidig opfølgning på anbringelsessagerne – herunder personrettet tilsyn*

Der er i serviceloven krav til den løbende opfølgning på anbringelsessager for at sikre, at en foranstaltning tilgodeser barnets/den unges behov og bidrager til at nå de mål, der beskrives i handleplanen.

Der ses i tredje runde af ledelsestilsynet et fald i andelen af sager, hvor der er sket en rettidig opfølgning, og hertil også et fald fra 75 pct. til 64 pct. i andelen af sager, hvor der er ført rettidigt personrettet tilsyn.

Borgercenter Børn og Unge har udviklet og kvalificeret ledelsesinformationerne ift. tidsfrister på sagstrinnene. Tiltaget er i implementeringsfasen og vil give lederne mulighed for at udøve den nødvendige ledelsesmæssige opfølgning ift. de lovmedholdelige opfølgninger på tidsfrister.

#### *Sager udtaget til særlig opmærksomhed*

Der er i denne tredje runde af ledelsestilsynet identificeret fem sager, hvor ledelsestilsynet har givet anledning til konkret handling i den enkelte sag. Der henvises til bilag 2 for en beskrivelse af sagerne.

## **Økonomi**

Indstillingen har ingen økonomiske konsekvenser.

## **Videre proces**

Forvaltningen ønsker at revidere det nuværende ledelsestilsyn, så der bliver et større fokus på læring. På nærværende møde skal Socialudvalget tage stilling til en fremtidig model for ledelsestilsynet.

Derudover har Socialforvaltningen indledt et udviklingsforløb med Socialstyrelsens task force, der skal bidrage til at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen. Forløbet varer halvandet år. Forløbet er indledt med en juridisk analyse foretaget af Ankestyrelsen af 20 sager udtrukket efter en række kriterier. Task forcen konkluderer, at Københavns Kommune samlet set har god kvalitet i sagsarbejdet. Forløbet med Socialstyrelsens task force afsluttes ligeledes med en analyse af 20 sager udtrukket efter de samme kriterier. I bilag 1 er markeret hvilke parametre, Ankestyrelsen kigger

på i sin analyse. Udover de enkelte parametre indeholder Ankestyrelsens sags gennemgang også en vurdering af særlige styrker og svagheder i de enkelte sager.

Efter Socialudvalgets behandling af sagen sendes materialet i sagen videre til orientering til Økonomiudvalget, Borgerrådgiveren og Ombudsmanden.

Nina Eg Hansen

/ Lise Stidsen Vandahl

## **Bilag**

Bilag 1. Lovoverholdelsesprocenter Borgercenter Børn og Unge 1. kvartal 2018

Bilag 2. Fortroligt notat om sager udtaget til særlig opmærksomhed i tredje runde af ledelsestilsynet med myndighedsindsatsen i BBU



## Bilag 1, Lovoverholdelsesprocenter Borgercenter Børn og Unge, 1. kvartal 2018

Dette skema viser udviklingen i lovoverholdelsesprocenter i Borgercenter Børn og Unges ledelsestilsyn. Ledelsestilsynet har fokus på læring og overholdelse af de gældende lovkrav på det specialiserede børneområde og foregår på fire niveauer i Socialforvaltningen, hvor et fast antal sager udvælges. Den metodiske opdeling i fire niveauer medfører, at alle ledelsesniveauer i Borgercenter Børn og Unge samt Socialfagligt Center er involveret i ledelsestilsynet. Ledelsestilsynet foregår ved, at sager udtages på niveau 1 af afdelingsleder og koordinator, hvorfra de går videre op til det lokale niveau 2 ved områdechef og lokal jurist. Niveau 3 består af Staben i Borgercenter Børn og Unge, der udtager en stikprøve af den samlede sagsmængde. Socialfagligt Center, niveau 4, udtager en stikprøve af sagerne fra niveau 3.

Skemaet sammenligner udviklingen mellem de to niveau 2-tilsyn (det lokale niveau ved områdechef og lokaljurist) for henholdsvis det første ledelsestilsyn (2017) og det tredje ledelsestilsyn (2018). Socialudvalget godkendte på udvalgsmødet den 13. december 2017 niveau 2-målingerne som udgangspunkt for den løbende afrapportering om ledelsestilsynet.

Et pilesystem anvendes i skemaet til at illustrere, hvilken retning det enkelte målepunkt bevæger sig i. Ved stigninger på mere end 10 procentpoint illustreres udviklingen med en opadgående pil (↗), mens fald i udvikling på mere end 10 procentpoint illustreres med en nedadgående pil (↘). Status quo (→) illustrerer, når udviklingen hverken går op eller ned med mere end 10 procentpoint. Intervallet for status quo er sat bredt, da forvaltningen ikke ønsker at lade små udsving være sigende for en udviklingstendens.

For overblikkets skyld er de parametre, som Socialstyrelsens task-force har kigget på i analyserapporten fra april 2018, markeret med gult i skemaet. Temaerne i task-forcens analyse er valgt, enten fordi det er lovbestemt, at kommunen skal have praksis for disse, eller fordi de er centrale i forhold til at sikre en god kvalitet i sagsbehandlingen og i indsatsen overfor børn og deres familier. Temaerne er ikke nødvendigvis dækkende for alle områder, hvor der kan være et udviklingsbehov. Som det kan ses, er Socialforvaltningens eget ledelsestilsyn væsentligt mere omfangsrigt.

Sagstrin	Spørgsmål	Baseline	Niveau 2, 1. ledelsestilsyn (2017)	Niveau 2, 3. ledelsestilsyn (2018)	Udvikling
<b>Underretning</b>					
	Er 24 timers frist overholdt?		94%	91%	→
	Hvis nej, er der så sket en efterfølgende screening?		100%	95%	→
	Er underretningen registreret i journalen og dokumenttilknyttet?		89%	100%	↗
	Er der kvitteret for modtagelsen af underretningen?		94%	95%	→
	Er den professionelle underretter orienteret om, hvorvidt der er iværksat en undersøgelse eller foranstaltninger vedrørende det barn eller ung, som underretningen vedrører?		56%	77%	↗
	Er forældrene partshørt i underretningen?		67%	77%	→
	Er der ud fra barnets eller den unges modenhed eller sagens karakter sket relevant inddragelse af barnet/den unge?		44%	59%	↗
	Hvis nej, er det tilstrækkeligt begrundet?		100%	68%	↘

	Er vurderingen af underretningen tilstrækkelig og kvalificeret begrundet?	72%	77%	→
<b>Børnefaglig undersøgelse</b>				
	Er der truffet afgørelse om opstart af børnefaglig undersøgelse?	67%	83%	↗
	Er afgørelsen tilstrækkelig og sagligt begrundet?	67%	78%	↗
	Fremgår det af sagen, at oplysninger er indhentet med samtykke?	17%	50%	↗
	Er samtykkeerklæring dokumenttilknyttet sagen?	33%	39%	→
	Er der ud fra barnets eller den unges modenhed eller sagens karakter sket relevant inddragelse af barnet/den unge?	100%	78%	↘
	Hvis barnet ikke er inddraget, er der en begrundelse for dette i journalen i CSC?	89%	78%	↘
	Hvis barnet ikke er inddraget, er vurderingen tilstrækkelig og sagligt begrundet?	89%	78%	↘
	Er relevant netværk blevet afdækket og inddraget i undersøgelsen?	72%	61%	↘
	Har man forholdt sig til alle 6 forhold i undersøgelsen?	50%	50%	→
	Er forældremyndighedsindehavers kommentarer noteret i sagen?	56%	56%	→
	Er afgørelsen med klagevejledning sendt til borger og barn over 12 år via brevmodul i CSC?	78%	83%	→
<b>Handleplan ifm. anbringelse</b>				
	Er der udarbejdet børnefaglig undersøgelse eller ny børnefaglig undersøgelse, med grundlag for at vælge foranstaltningens indhold og type?	56%	65%	→
	Er handleplanen udarbejdet før foranstaltning er iværksat?	33%	88%	↗
	Tager handleplanen udgangspunkt i resultaterne fra den børnefaglige undersøgelse?	78%	76%	→
	Indeholder handleplanen konkrete mål opstillet på baggrund af undersøgelsen og de 6 fokusområder?	67%	76%	→
	Hvis den unge er fyldt 16 år, er der da opstillet mål for den unges overgang til voksenlivet, herunder i forhold til beskæftigelse og uddannelse?	94%	94%	→
	Fremgår rammen for samvær med forældre, søskende og evt. andet netværk af handleplanen?	56%	71%	↗
	Angiver handleplanen den forventede varighed af foranstaltningen?	50%	35%	↘

	Har der været afholdt børnesamtale med barnet eller den unge før afgørelse om anbringelse træffes?	94%	94%	→
	Er forældremyndighedsindehaver blevet inddraget i udarbejdelsen af handleplanens mål?	44%	35%	→
	Er forældremyndighedsindehaver blevet partshørt inden afgørelse om konkret foranstaltning er truffet?	78%	88%	→
	Samtykker forældremyndighedsindehaver kvalificeret til formålet med anbringelsen?	83%	82%	→
	Er samtykkeerklæring(er) dokumenttilknyttet sagen?	39%	53%	↗
	Ved manglende samtykke til anbringelsen fra forældremyndighedsindehaver og/eller den unge, der er fyldt 15 år, er sagen forelagt Børn og unge-udvalget/formanden?	89%	88%	→
	Er der truffet afgørelse om anbringelse af forvaltningen efter § 52, stk. 3 eller Børn og unge-udvalget efter § 58?	72%	88%	↗
	Er afgørelsen med klagevejledning sendt til borger via brevmodul i CSC?	22%	88%	↗
	Er der truffet afgørelse om valg af anbringelsessted?	56%	82%	↗
	Er der ved afgørelsen om valg af anbringelsessted taget stilling til opsættende virkning i forbindelse med en klage?	22%	35%	↗
	Hvis barnet eller den unge der er fyldt 12 år: Er der givet klagevejledning om valg af anbringelsessted?	72%	59%	↘
	Er relevante dele af handleplanen sendt til anbringelsessted?	17%	35%	↗
	Er der behov for at træffe en samværs-afgørelse? (fx fordi der ikke er enighed om samvær med forældremyndighedsindehaver og/eller barnet og den unge – ved enighed fremgår rammen af handleplanen)	56%	0%	↘
	Hvis "ja" – er der truffet afgørelse om samvær?	100%	53%	↘
	Er forældremyndighedsindehaver tilbudt forældrehandleplan?	56%	47%	→
	Er forældremyndighedsindehaver tilbudt støtteperson?	72%	76%	→

	Er barnet eller den unge tilbudt støtteperson?	33%	59%	↗
<b>Handleplan ifm. forebyggende foranstaltning</b>				
	Er der udarbejdet børnefaglig undersøgelse, med grundlag for at vælge foranstaltningens indhold og type?	94%	100%	→
	Er handleplanen udarbejdet før foranstaltning er iværksat?	72%	81%	→
	Hvis handleplan ikke er udarbejdet inden opstart af foranstaltning, er handleplan udarbejdet indenfor 4 måneder efter iværksættelse af foranstaltning?	78%	100%	↗
	Angiver handleplanen formålet med indsatsen?	89%	100%	↗
	Angiver handleplanen hvilken indsats, der skal til for at opnå formålet?	89%	94%	→
	Tager handleplanen udgangspunkt i konklusionerne fra den børnefaglige undersøgelse?	83%	94%	↗
	Indeholder handleplanen konkrete mål opstillet på baggrund af undersøgelsen og de 6 fokusområder?	39%	81%	↗
	Angiver handleplanen den forventede varighed af foranstaltningen?	39%	38%	→
	Er barnet blevet vejledt om retten til bisidder?	39%	69%	↗
	Er forældremyndighedsindehaver blevet vejledt om retten til bisidder?	22%	6%	↘
	Er der truffet afgørelse om opstart af den forebyggende foranstaltning efter § 52, stk. 3?	72%	44%	↘
	Indeholder afgørelsen tilstrækkelig og saglig begrundelse?	50%	38%	↘
	Er afgørelsen med klagevejledning sendt via brevmodul i CSC til borger?	28%	44%	↗
<b>Opfølgning ifm. anbringelse</b>				
	Er der sket rettidig opfølgning? (3 måneder fra iværksættelsen ved første opfølgning, herefter 6 måneder)	67%	59%	→
	Er der ud fra barnets eller den unges modenhed eller sagens karakter sket relevant inddragelse af barnet/den unge?	83%	73%	→
	Er der ført et rettidigt personrettet tilsyn (mindst to gange årligt) med barnet eller den unge i forbindelse med opfølgningen?	75%	64%	↘
	Er samtalen afholdt med barnet på anbringelsesstedet så vidt muligt uden tilstedeværelse af en person fra anbringelsesstedet?	71%	77%	→

	Er forældremyndighedsindehaver blevet inddraget i opfølgningen?	46%	77%	↗
	Er forældremyndighedsindehaver blevet vejledt om retten til bisidder?	17%	32%	↗
	Er der indhentet udtalelser fra relevante professionelle omkring barnet (fx skole, institution, læge, psykolog mv.)?	58%	82%	↗
	Er der fulgt relevant op på bekymringer, formål og opstillede mål i handleplanen?	71%	68%	→
	Samtykker forældremyndighedsindehaver fortsat til foranstaltningen? (Man skal sikre sig, at samtykket stadig er gældende)	58%	77%	↗
	Er der truffet de relevante afgørelser i forlængelse af opfølgningen?	67%	73%	→
	Er forældremyndighedsindehaver tilbudt forældrehandleplan?	33%	64%	↗
	Er forældremyndighedsindehaver tilbudt støtteperson?	54%		
	Er barnet eller den unge tilbudt støtteperson?	21%		
<b>Opfølgning ifm. forebyggende foranstaltning</b>				
	Er der sket rettidig opfølgning? (3 måneder fra iværksættelsen ved første opfølgning, herefter 6 måneder)	54%	73%	↗
	Er der fulgt relevant op på underretninger i perioden?	75%	91%	↗
	Er der ud fra barnets eller den unges modenhed eller sagens karakter sket relevant inddragelse af barnet/den unge?	58%	73%	↗
	Er forældremyndighedsindehaver blevet inddraget i opfølgningen?	75%	68%	→
	Er forældremyndighedsindehaver blevet vejledt om retten til bisidder?	13%	18%	→
	Er der indhentet udtalelser fra relevante professionelle omkring barnet (fx skole, institution, læge, psykolog mv.)?	83%	68%	↘
	Er der fulgt relevant op på bekymringer, formål og opstillede mål i handleplanen?	54%	64%	↗
	Samtykker forældremyndighedsindehaver fortsat til foranstaltningen? (Man skal sikre sig, at samtykket stadig er gældende)	50%	45%	→
	Er der truffet de relevante afgørelser i forlængelse af opfølgningen?	54%	77%	↗



## 6. Revideret koncept for ledelsestilsyn med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn og Unge (2018-0179172)

Socialudvalget har bedt om et oplæg for et revideret koncept for det igangværende ledelsestilsyn med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn og Unge. Socialudvalget præsenteres i det følgende for tre modeller – forvaltningen anbefaler, at Socialudvalget godkender model 1, som vurderes at være den mest rigtige på nuværende tidspunkt, idet model 2 potentielt kan være den rette model på sigt.

### Indstilling

Socialforvaltningen indstiller,

1. at Socialudvalget godkender den anbefalede model 1 som revideret koncept for ledelsestilsynet med myndighedsindsatsen i Borgercenter Børn og Unge, og at man på sigt kan overveje at anvende den præsenterede model 2.

### Problemstilling

Borgercenter Børn og Unge udarbejdede i forbindelse med ”Handleplan for styrket myndighedsindsats 2.0” i juni 2017 et udvidet ledelsestilsynskoncept. Formålet med ledelsestilsynet er at styrke kvaliteten i sagsarbejdet og give mulighed for at måle progression for at opnå en bedre kvalitet og lovmedholdelighed i sagsarbejdet. Det udvidede ledelsestilsyn bygger på viden og opnået læring på området.

Der er tale om et omfattende ledelsestilsyn. Tilsynet omfatter et fast antal sager – på ledelsestilsyn niveau 1 udtrækkes der ca. 220 sager om måneden. Sagerne udvælges efter fastlagte kriterier og gennemgås af ledere på forskellige niveauer med henblik på tilsyn med sagernes samlede forløb samt socialfaglige og juridiske førelse. Borgercenter Børn og Unge har på nuværende tidspunkt gennemført tre runder af ledelsestilsynet, der er afrapporteret til direktionen, Socialudvalget og Borgerrådgiveren.

De tre afrapporteringer viser, at der siden ledelsestilsynets start er sket en forbedring af sagsbehandlingen i borgercenteret. Der skrives mere relevant i sagerne, dokumenteres mere korrekt, og der ses en generel forbedring i systematikken. Afrapporteringerne viser ligeledes, at niveau 2 er blevet stadigt skarpere i vurderingen af egen praksis, og at niveauerne i stigende grad er enige i deres vurderinger af kvalitet og lovmedholdelighed.

En forudsætning for, at kvaliteten i sagsbehandlingen skal blive bedre, er, at der er tid og mulighed for både på sagsniveau og mere generelt at følge op på og rette konstaterede fejl og at omsætte fejl

til læring. De fund, der gøres i ledelsestilsynene, skal således føre til ændret og varig kvalitet i praksis.

Socialstyrelsens Task Force på området for udsatte børn og unge, som Socialforvaltningen i september 2017 påbegyndte et forløb med, anbefalede allerede i november 2017 en nedskalering af ledelsestilsynet med henblik på at skabe mere tid til læring. I analyserapporten fra april 2018 gentager Task Forcen behovet for at arbejde mere med feedback og læring på baggrund af resultaterne fra ledelsestilsynet. I forhold til antallet af sager, der udtages til ledelsestilsyn, foreslår de, at det fx kunne være 30-40 sager to gange årligt, hvilket er væsentligt færre end det nuværende niveau.

Både medarbejdere og ledere melder i tråd hermed tilbage til forvaltningen, at der, som ledelsestilsynet er tilrettelagt i dag, ikke er tilstrækkelig tid til både på individ- og gruppeniveau at modtage og give den nødvendige socialfaglige og juridiske feedback til medarbejderne og på de forskellige ledelsesniveauer. Dette er en alvorlig udfordring, da tilbageløbet af opnået viden er grundlæggende for at kunne implementere og arbejde med en ændret praksis bredt på myndighedsområdet.

## Løsning

Socialforvaltningen lægger op til en revision af konceptet for ledelsestilsyn, således at der gives mere tid til feedback og læring. Socialudvalget har i tråd hermed, i forbindelse med udvalgsmødet d. 20. juni 2018, bedt om at blive præsenteret for en revideret udgave af ledelsestilsynet med mere vægt på læring. Socialforvaltningen er derudover ved at udarbejde en udviklingsplan i forbindelse med det igangværende forløb med Socialstyrelsens Task Force. Denne vil blive forelagt Socialudvalget i efteråret 2018.

I det følgende præsenteres indledningsvis Socialforvaltningens oplæg til styrkede læringsforløb i forbindelse med ledelsestilsynene. Dernæst fremlægges tre modeller for et ledelsestilsynskoncept, som Socialudvalget skal tage stilling til: 1) Socialforvaltningens model, som kombinerer Task Forcens anbefalinger med forvaltningens bud på en række forbedringer, 2) en model baseret alene på Task Forcens anbefalinger, samt 3) status quo. De styrkede læringsforløb vil kunne knyttes til både model 1 og 2, men vil af ressourcemæssige årsager ikke kunne knyttes til model 3.

### **Systematiseret læring ifm. ledelsestilsyn**

Omsætningen af identificerede fejl til læring er en kompleks opgave i en stor organisation med mange sagsbehandlere og en høj grad af variation i opgaverne, der skal løses. Det kræver, at der sættes ind med forskellige typer af læringsaktiviteter, således at det sikres, at man når ud til alle medarbejdere. Og det kræver en vedholdende og insisterende indsats fra afdelingsledere og faglige koordinators ift. at give socialfaglig feedback og følge op på, at læringen implementeres i det daglige arbejde.

Socialforvaltningen ønsker derfor at systematisere og konceptualisere læring i forbindelse med ledelsestilsynene, så det er kendt for alle, hvordan og hvornår fundene i ledelsestilsynene omsættes til læring. Det betyder, at der skal ske systematisk feedback til myndighedssagsbehandlere og socialfaglig sparring. Konkret ved at afdelingsleder/faglig koordinator giver hver enkelt sagsbehandler

socialfaglig feedback efter hvert ledelsestilsyn, så der opnås systematisk feedback på fund hos den enkelte sagsbehandler. Derudover vil det være den lokale ledelse med områdejurist, der på baggrund af fundene fra det seneste ledelsestilsyn udvælger 2-3 temaer, som der lokalt i enheden skal skabes læring over. Der vil således blive tale om forløb, der er tilpasset de enkelte enheders konstaterede udfordringer.

Områdejuristerne vil få til opgave at holde oplæg for enhederne samt afvikle lokale læringsworkshops. Dette vil være med til at skabe fælles retning og kommunikation omkring hvilke fund eller temaer fra det seneste ledelsestilsyn, der særligt skal arbejdes med de næste tre måneder.

Derudover vil der blive gennemført månedlige dialogbaserede sagsgennemgange faciliteret af afdelingsleder/faglig koordinator. De dialogbaserede sagsgennemgange vil have fokus på fælles faglige drøftelser af kvalitet i sagsbehandlingen, god socialfaglighed, løsninger og fremadrettede handlinger. Dette skal være med til at sikre fælles faglig forståelse på tværs i enheden. Afdelingsleder og faglig koordinator har ansvar for at rammesætte og facilitere temaerne.

Såfremt indstillingen godkendes, vil alle seks enheder i Borgercenter Børn og Unge udarbejde en plan for, hvordan de realiserer læringsforløbene lokalt.

### **Model 1 – Revideret tilsynskoncept med styrket fokus på læring**

Socialforvaltningen anbefaler en revideret model for ledelsestilsynet, hvor der nedjusteres i kadencen samt antallet af sager, der udtrækkes til gennemgang.

Til gengæld skrues der op for den efterfølgende læringsproces, således som det er beskrevet i det foregående afsnit. Det vil indebære, at der vil skulle ske systematisk feedback til hver enkelt sagsbehandler efter hvert ledelsestilsyn, og at der efter hvert ledelsestilsyn lokalt vil skulle udvælges temaer til læringsforløb, der er tilpasset den enkelte enhed.

Der udtrækkes til hvert tilsyn et fast antal sager:

- Der udtrækkes 1 sag pr. sagsbehandler pr. kvartal (mod i dag 1 sag om måneden). Med antallet af sagsbehandlere i dag bliver der tale om ca. 220 sager (mod i dag ca. 660) i kvartalet på niveau 1.
- Ud af disse bliver der til hver af de seks enheder udtrukket 15 sager (mod i dag 20 sager) til det lokale ledelsestilsyn ved områdechef og lokaljurist på niveau 2.
- Jurister i borgercenterstaben udtrækker 40 sager (mod i dag 60 sager) af de i alt 90 sager fra niveau 3.
- Ud af de 40 sager udtrækkes der 20 sager (mod i dag 30 sager) til jurister i Socialfagligt Center på niveau 4.

For en grafisk fremstilling af modellen henvises til bilag 1.

Ud over en reducere af sagsantallet vil ledelsestilsynet blive påbegyndt hvert kvartal, og ikke som nu hver måned. Det er forvaltningens vurdering, at denne kadence vil være tilstrækkelig til fortsat at kunne se mønstre i ledelsestilsynene og bevare fokus på jura og procesankegangen i myndighedsarbejdet. Vurderingen bygger på erfaringen fra den sagsgennemgang, Socialstyrelsens



Task Force har gennemført forvaltningen. Der vil fortsat blive arbejdet med forskydning i tilsynene, således at de øvre niveauer kvalitetssikrer ledelsestilsynet på de underliggende niveauer.

Det er en fordel ved denne model, at der med de kvartalsvise ledelsestilsyn vil blive frigjort tid i de mellemliggende perioder, hvor forvaltningen kan sætte ind med de fokuserede læringsforløb. Samtidig bibeholdes bredden i ledelsestilsynet for at sikre nye medarbejderes oplæring i lovgivningen. Organisatorisk er det desuden en stor fordel ved modellen, at der er tale om et kendt koncept for tilsynet, og at der derfor ikke skal bruges ekstra tid og ressourcer på at oplære ledere og medarbejdere i modellen. Derudover er det en fordel ved denne model, at alle sagsbehandlere får udtrukket sager hvert kvartal, og at hver enkelt sagsbehandler derved får feedback på egne sager 4 gange årligt. Endelig er det en fordel, at det forskudte tilsyn giver fortsat mulighed for at skabe en ensartet forståelse af kvalitet og lovmedholdelighed i myndighedsarbejdet.

## **Model 2 – Samtidigt ledelsestilsyn med lavere kadence**

Socialforvaltningen indgik i september 2017 et forløb med Socialstyrelsens Task Force på området for udsatte børn og unge. I den forbindelse anmodede Socialforvaltningen Task Forcen om sparring på Borgercenter Børn og Unge's ledelsestilsynskoncept.

Task Forcen anbefalede, at man tilpasser ledelsestilsynet, således at:

- Der udtrækkes et passende antal sager, fx 30-40 sager i alt.
- Det udtrukne antal sager gennemgås på samme tid af alle afdelingsledere, områdechefer, lokaljurister og stabsjurister.
- I stedet for den brede sagsgennemgang udvælges en "base" af lovkrav, som tjekkes og gennemgås ved hver sagsgennemgang på tværs af enhederne. Derudover sættes der særligt fokus på 1-2 lokalt udvalgte temaer afhængigt af hvilke udfordringer, der fylder mest i enhederne.
- Der tilrettelægges på baggrund af sagsgennemgangen en fælles struktureret dialog – "dialogbaseret ledelsestilsyn" om fejltypen og god praksis, som udmunder i konkrete fokuspunkter og udviklingsområder.
- Kadencen sættes til tre årlige sagsgennemgange og to runder dialogbaseret ledelsestilsyn. Med afsæt i 30-40 sager ved hvert ledelsestilsyn betyder det et samlet ledelsestilsyn af 60-80 sager årligt mod i dag ca. 2.640 sager.

En fordel ved denne model er, at læringsperspektivet bliver mere fremtrædende, ligesom det er positivt med lavere kadence og sagsantal, da det er udfordrende at skabe læring med den nuværende model. Medarbejdere og ledere er desuden positivt stemt over for et temaopdelt tilsyn.

En væsentlig ulempe ved denne model er, at samtidigt tilsyn på alle fire niveauer gør det meget vanskeligt for niveauerne at kvalitetssikre hinanden. Dette har været et grundlæggende ønske fra forvaltningens side ift. at skabe læring og skabe en fælles forståelse af god sagsbehandling. Der er desuden en risiko for, at nye medarbejdere ikke bliver oplært i bredden og systematikken i det samlede sagsforløb, eftersom modellen går mere i dybden med udvalgte temaer, hvilket vil ske på bekostning af den brede sagsgennemgang. En yderligere ulempe er også, at det ikke, som ved den foreslåede model 1, sikres, at hver enkelt sagsbehandler får feedback på egne sager.

## **Model 3 - Det eksisterende ledelsestilsyn**

Den tredje model består i at fastholde det eksisterende ledelsestilsynskoncept. Ledelsestilsynet, som det er i dag, indeholder fire niveauer, hvor fokus er på læring af sager i hele ledelsesstrengen samt kvalitetssikring af ledelsestilsynet. På niveau 2-4 sker tilsynet kvartalsvist og forskudt i tid.

Der udtrækkes til hvert tilsyn et fast antal sager:

- 1 sag pr. sagsbehandler udtages af afdelingsleder og koordinator (niveau 1) og går videre op til det lokale ledelsestilsyn ved områdechef og lokaljurist (niveau 2). Med antallet af sagsbehandlere i dag er der tale om ca. 220 sager.
- Borgercenter Børn og Unges stab udtager en stikprøve på 60 af disse sager (niveau 3)
- Socialfagligt Center udtager en stikprøve på 30 af de 60 sager fra niveau 3 (niveau 4).

Det er et mål, at øvre niveauer kvalitetssikrer ledelsestilsynet på underliggende niveauer. På hvert niveau sker der som et led i tilsynet feedback til de underliggende niveauer. Således vil sagsbehandlerne fx blive genstand for feedback fra de tre andre niveauer.

I den eksisterende model er det forvaltningens vurdering, at de fire niveauer i ledelsestilsynet og feedbacken nedadtil i ledelsestilsynshierarkiet er god og brugbar. Medarbejderne oplever desuden, at lederne i de lokale enheder har skabt en god og dialogbaseret åbenhed i forhold til at skabe læring. Desværre betyder den høje kadence og det store antal udtrukne sager, at der ikke i tilstrækkelig grad er tid til at forfølge denne læring – konkret ved at modtage og give socialfaglig og juridisk feedback til medarbejderne og på de forskellige ledelsesniveauer.

## Økonomi

Indstillingen har ingen økonomiske konsekvenser.

## Videre proces

Såfremt Socialudvalget godkender model 1 eller 2, vil Socialforvaltningen påbegynde revideringen af det eksisterende ledelsestilsynskoncept i tråd hermed. Såfremt Socialudvalget godkender model 3, fortsætter forvaltningen med det eksisterende ledelsestilsyn.

Nina Eg Hansen

/Lise Stidsen Vandahl

## Beslutning

Kontorchef Lise Stidsen Vandahl deltog under punktets behandling.

Indstillingen blev godkendt.

## Bilag

Bilag1. Grafisk præsentation af model 1 - revideret tilsynskoncept med styrket fokus på læring.

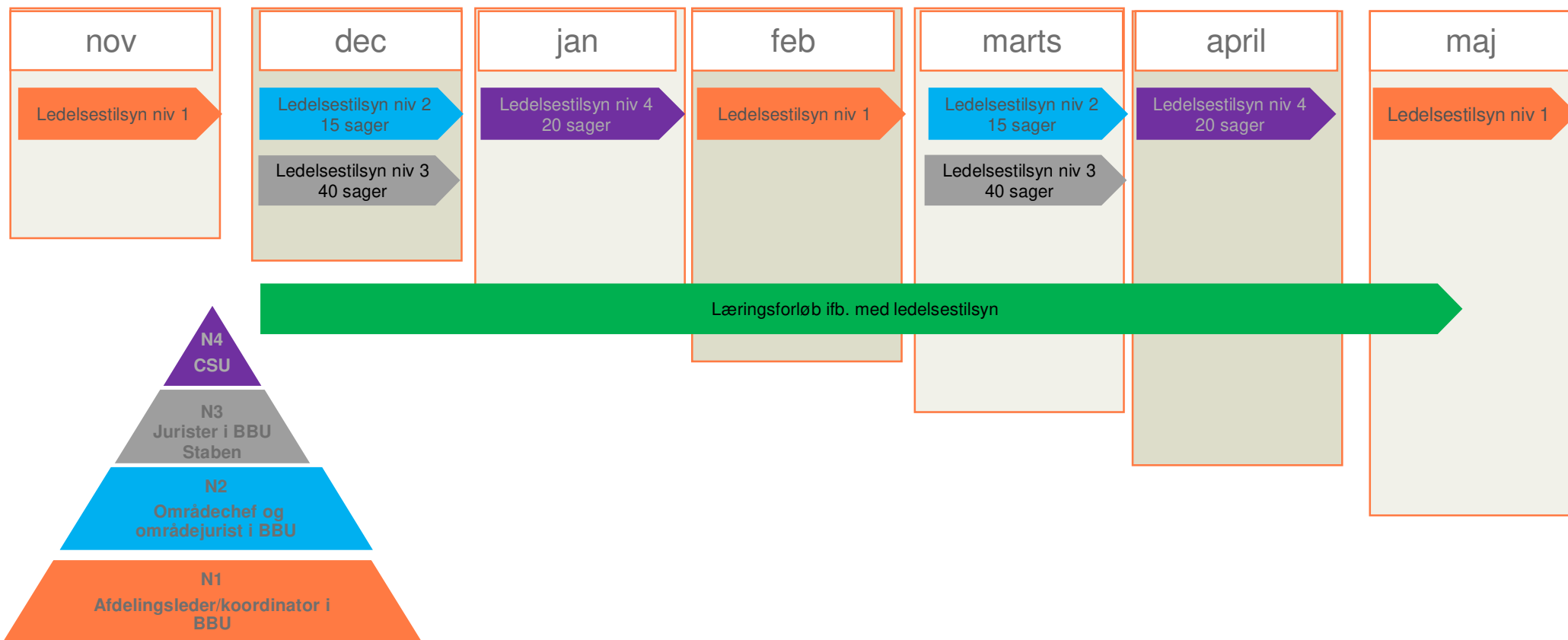
# Ledelsestilsyn i Borgercenter Børn og Unge

Socialforvaltningen  
Juli 2018



# Ledelsestilsyn BBU 2. halvår 2018

- udkast vedr. hyppighed af tilsyn og antal af sager til ledelsestilsyn



# Årshjul for ledelsestilsyn i BBU (eksemplet starter november 2018)

