

LEDELSESTILSYN I BORGERCENTER BØRN OG UNGE
Retssikkerhed og kvalitet i sagsbehandlingen
2. kvartal 2019 (6. tilsyn)

Socialforvaltningen, Borgercenter Børn og Unge, Staben

7. oktober 2019



UDKLAG

Ledelsestilsyn i Borgercenter Børn og Unge
2. kvartal 2019 – 6. tilsyn

Udgiver:
Københavns Kommune, Socialforvaltningen,
Borgercenter Børn og Unge, Staben

Udgivelsesår:
september 2019

Kontakt:
Stabschef Katrine Wilms
Mail: d67m@kk.dk
Tlf. 2526 4160

Rapporten findes ikke i trykt form

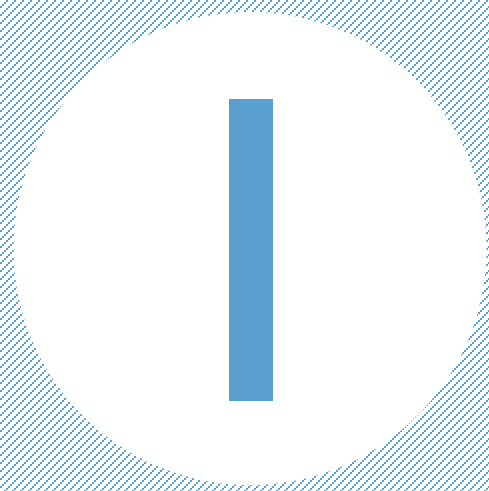
Billeder i rapporten er hentet fra Colourbox
eller er taget og brugt med tilladelse fra
institutioner og tilbud i Borgercenter Børn
og Unge

INDHOLD

1 INTRODUKTION	03
Baggrund og formål	04
Ledelsestilsynets ramme	05
Undersøgelsens omfang	06
Kontekst	07
2 ANALYSE	08
Tendenser – hvad er særligt tydeligt i 6. tilsyn	09
De væsentligste udfordringer i forhold til kvalitet i sagsbehandlingen	10
Underretninger	11
Børnefaglig undersøgelse	11
Handleplan forebyggelse	11
Handleplan anbringelse	12
Opfølgning forebyggelse	12
Opfølgning anbringelse	12
3 TEMA – evaluering af læring i BBU	13
Hvordan har BBU arbejdet med læring	14
Hvordan ses læring	15
Læring og arbejdsgange	17
Ændringer der lykkes	19
Tilbageskridt – hvad gør vi ved det	20
4 LÆRING I ENHEDERNE	21
Begrebsafklaring	23
Opmærksomhedspunkter	23
Fortsat læring i enhederne	24
5 BILAG	
Bilag 1 Baseline og målingen for 2. kvartal 2019	
Bilag 2 Enhederne samlet	



INTRODUKTION



BAGGRUND OG FORMÅL

BAGGRUND

Denne rapport er Stabens 6. afrapportering på ledelsestilsyn og vedrører resultatet af ledelsestilsynet på niveau 2, 3 og 4 i Borgercenter Børn og Unge i 2. kvartal 2019.

Resultaterne af dette ledelsestilsyn skal ses i sammenhæng med de tidligere tilsyn. Baseline blev udarbejdet på baggrund af niveau 2s målinger i det første tilsyn, der blev afholdt i 3. kvartal 2017.

For en uddybning af selve tilsynets opbygning henvises til første rapport af 22. november 2017.

FORMÅL

Rapporten skal belyse status på kvaliteten af sagsbehandlingen i Borgercenter Børn og Unge med henblik på at give ledelsen et udgangspunkt for at tilrettelægge udvikling og læring i organisationen således, at borgernes retssikkerhed sikres, og medarbejdernes faglighed understøttes.

Formål 1: Ledelsestilsyn

- At give ledelsen et retvisende billede af kvaliteten af sagsbehandlingen i Borgercenter Børn og Unge
- At afdække eventuelle systematiske fejl
- At give områdecheferne de bedste forudsætninger for at vælge indsatsområder for udvikling af fagligheden i deres enhed

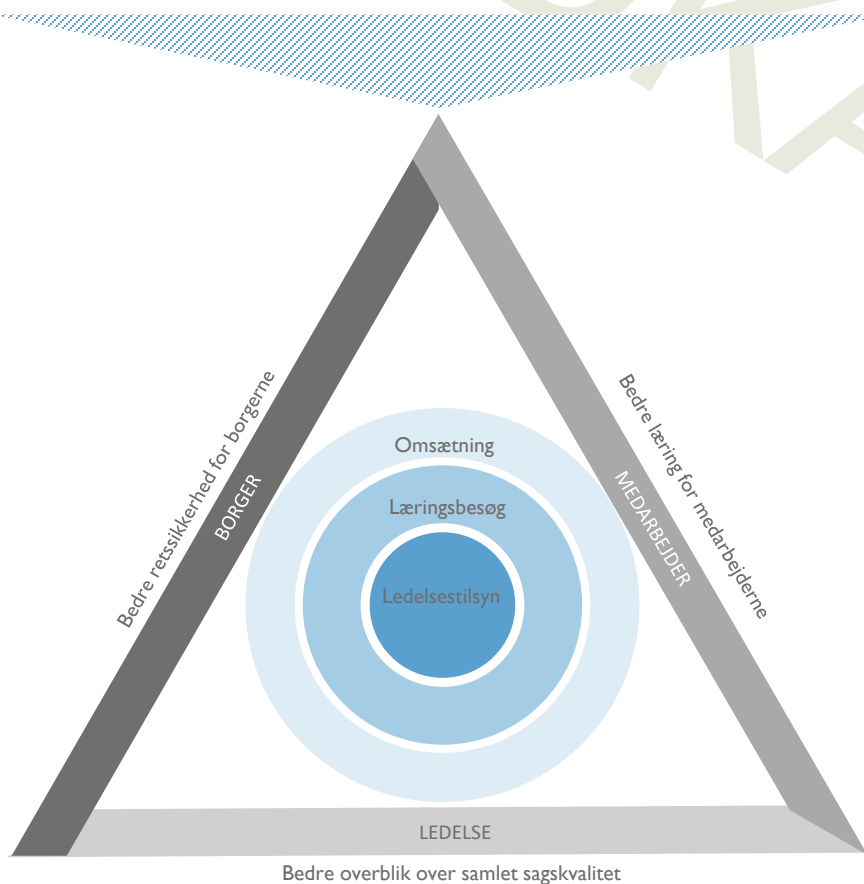
Formål 2: Læring

- At afdække eksempler på god og mindre god sagsbehandling med henblik på lokal læring
- At sikre at sagsbehandlerne får så vedkommende en feedback som muligt på gennemgangen af deres sager
- At skabe et fælles sprog for arbejdet med sagsbehandling, der sikrer borgernes retssikkerhed i alle sagsgange.
- At kvalificere læringsprocessen i enhederne gennem konkrete mål og evaluering af indsats efterfølgende.

LEDELSESTILSYNETS RAMME

LEDELSESTILSYNETS RAMME

Ledelsestilsynet er en af hjørnesteenene i Handleplan For Styrket Myndighedsindsats, og er på nuværende tidspunkt gennemført seks gange. I forbindelse med omsætning af Task Forces anbefalinger har Socialudvalget besluttet, at tilsynene fremadrettet skal gennemføres med lavere frekvens og omfang, for at give plads til at arbejde målrettet med læringen fra de mange fund i sagerne.



RAPPORTENS RAMME

Enhederne har løbende ført tilsyn og sikret implementering af læring fra de tidligere tilsyn. De første tilsynsrapporter havde primært fokus på at afdække kritiske fejl og potentialer i sagsbehandlingen. Denne rapport vil ud over den samlede måling have fokus på hvordan Borgercenter Børn og Unge har arbejdet med læring lokalt siden maj 2018, og hvordan det kan ses i tilsynet. Rapporten vil samtidig pege på nye udfordringer og læringspotentialer for enhederne.

Fra tilsyn til effekt i sagerne

Tilsynsperiode N1-N4 Måned 1-4	Rapport måned 5	Læring og integration af ny praksis Måned 6-12	Synlig effekt i tilsyn måned 13-14
--------------------------------------	--------------------	---	--

Der går 10-12 måneder, fra en sagsbehandler begynder at gøre noget anderledes, og til det kan ses i tilsynet. Hvis man også skal indregne den tid det tager at skabe grobund for at sagsbehandleren kan gøre noget anderledes, er forsinkelsen 13-14 måneder.

De sager, der er ført tilsyn på i dette 6. tilsyn, dækker over sagsbehandling udført i perioden april 2018 til april 2019. Der kan være iværksat tiltag, som er virksomme, men endnu ikke er slået igennem på de sager, som dette tilsyn omfatter.

UNDERSØGELSENS OMFANG

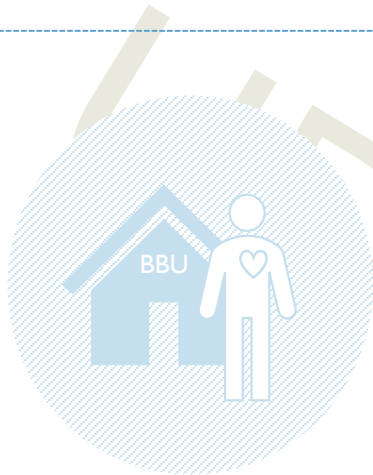
SAGERNES ALDER OG FORDELING VED NIVEAU 2-GENNEMGANG

Antal sager	Sagstrin	Gennemsnitlig antal dage for sagstrin	Tidligste startdato	Seneste slutdato
17	Underretninger	32	8. august 2018	30. april 2019
13	Børnefaglig undersøgelse	131	25. juni 2018	19. marts 2019
8	Handleplan anbringelse	57	3. december 2018	9. april 2019
20	Handleplan forebyggelse	62	29. maj 2018	4. april 2019
16	Opfølgning anbringelse	162	22. maj 2018	3. april 2019
21	Opfølgning forebyggelse	142	19. april 2018	15. april 2019
95	Hele perioden:		19. april 2018	30. april 2019

Ledelsestilsynet på Niveau 1 gennemført i maj/juni 2019 i 205 sager
 Niveau 2 er gennemført i juni/august 2019 i 95 sager
 Niveau 3 er gennemført i august 2019 i 40 sager
 Niveau 4 er gennemført i august/september 2019 i 20 sager

KONTEKST FOR DET 6. LEDELSESTILSYN

TILSYNET



Særlige forhold for tilsynet for 2. kvartal 2019

Uregelmæssigheder

Ingen, tilsynet er gennemført uden uregelmæssigheder.

Hvad påvirker sagerne

Så godt som alle sager er behandlet efter den store udrulning af nye understøttende brevs-kabeloner til afgørelser i juni 2018, og skemaer til børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgning i november 2018. Det forventes, at dette vil afspejle sig i kvaliteten af sagerne.

I denne tilsynsperiode (april 2018 – april 2019) er der sket flere organisatoriske ændringer, herunder nye områdechefer i fire enheder og en sammenlægning af to enheder. Der har samtidig været gennemført planlagte læringsspor i enhederne. Begge dele kan påvirke sagsbehandlingen og sagskvaliteten.

Hvad påvirker tilsynet

Blandt de personer der udfører tilsynet, sker der naturligt løbende personaleudskiftning. Det kan påvirke ensartetheden i vurderingerne og derfor være en potentiel fejlkilde i tilsynet. Særligt interessant er niveau 2, der er tilsynets statistiske baseline, og som har haft den største udskiftning. Det er derfor vigtigt at afdække om tilsynets niveauer har samme vurderinger i de konkrete sager.

Tidligere tilsyn har vist, at der er en tendens til at tilsynet bliver mere kritisk overfor den udførte sagsbehandling, jo mere viden de enkelte niveauer får. Eksempelvis faldt vurderingen af samtykke til afgørelse fra 72 % til 20 % mellem 1. og 2. tilsyn efter at niveau 2 havde fået undervisning i netop dette. Tilsvarende udvikling er også set på andre områder.

Det vedvarende fokus på eksempelvis god netværksinddragelse og forældreinddragelse kan derfor betyde, at tilsynet viser flere fejl end tidligere, alene fordi sagerne er sagsbehandlet på et tidspunkt, hvor forventningerne ikke var så høje, som ved tilsynets gennemførelse i maj-august 2019.

Hvad er særligt interessant at være opmærksom på i 6. tilsyn

Enhederne har nu i to tilsyn haft seks måneder mellem tilsynene og derfor bedre tid til at arbejde med læring. Det er derfor relevant at undersøge, om man kan se resultaterne af de enkelte enheders læringsmål i det statistiske grundlag for tilsynet.





ANALYSE

2

TENDENSER – HVAD ER SÆRLIGT TYDELIGT I 6. TILSYN

Den overordnede udvikling dækker over store forskelle mellem enhederne

Det overordnede indtryk i 6. ledelsestilsyn er, at den positive udvikling, der har været på mange parametre siden første ledelsestilsyn, nu er stagneret. Set på tværs af byen er der således fremgang på markant færre parametre end ved 5. tilsyn. Denne udvikling dækker dog over store forskelle mellem de fem enheder. Nogle enheder ses at ligge stabilt på 100% opfyldelse, men andre enheder har vist dårligere resultater end tidligere, hvilket påvirker det samlede resultat negativt, særligt på de to opfølgningssagstrin.

Opdaterede og veldokumenterede skemaer

Tidligere tilsyn har indeholdt en del sager, hvor den børnefaglige undersøgelse eller handleplan har været så gammel, at de har været svære at lave tilsyn på. Siden maj 2018 har der været fokus på at revidere eller opdatere disse vigtige skemaer, og resultatet af dette arbejde ses i tilsynet, ved at der er markant færre forældede dokumenter. Dette måles ikke direkte i tilsynet, men vidner om et generelt kvalitetsløft af sagerne.

Tilbud om bisiddere stiger fortsat

Som ved de seneste tilsyn har sagsbehandlerne fået systematiseret tilbud om bisiddere til både børn og forældre, og det ses i stadig flere sager.

Netværksinddragelse

Tilsynets vurdering af korrekt netværksinddragelse er faldet siden Borgercenter Børn og Unge i samarbejde med Task Force satte fokus på netværksinddragelse i foråret 2018. Til gengæld er der nu – i modsætning til tidligere – enighed mellem niveauerne i tilsynet om de sager, der vurderes. Det betyder, at den vurdering, som den faglige koordinator og afdelingsleder laver, er den samme som juristerne i niveau 3 og 4. Det er et godt udgangspunkt for at bevæge os hen mod mere og bedre netværksinddragelse, at alle niveauer har samme opfattelse af god netværksinddragelse.

Hvad skal vi have særligt fokus på

Fra ledelsestilsyn til ledelsestilsyn kan der være mindre udsving i målingerne. Disse udsving kan skyldes uheldige enkeltsager, men kan også skyldes en underliggende uheldig trend, som kalder på opmærksomhed.

Overholdelse af frister for børnefaglig undersøgelse og opfølgning

Tilsynet viser et fald i antallet af sager, hvor den børnefaglige undersøgelse er lavet inden for fristen på fire måneder, ligesom fristoverholdelse på opfølgninger også er faldet. Begge tendenser understøttes af SOFLIS-GO-tal for hele 2019. Manglende fristoverholdelse vurderes at være et strukturelt/organisatorisk udfordring snarere end et videnskabsmæssigt problem. Ingen af enhederne har tilfredsstillende fristoverholdelse, men to enheder overskrider fristerne i mere end hver 3. sag. Der kan med fordel sættes særligt fokus på fristoverholdelsen fx gennem lokale eller en central handlingsplan for, hvordan det sikres, at sagerne får den nødvendige opmærksomhed i tide (fx til indhentning af oplysninger fra andre parter).

Inddragelse af alle relevante forhold i den børnefaglige undersøgelse

Tilsynet vurderer i hver anden sag, at ikke alle lovpligtige forhold er belyst i den børnefaglige undersøgelse. I hver fjerde sag vurderes det at være i en grad, så der er tvivl om undersøgelsen er dækkende. Den børnefaglige undersøgelse skal ikke være mere omfattende end formålet tilsiger, men det er væsentligt, at det dokumenteres, at der er taget stilling til de lovpligtige forhold.

Alderssvarende inddragelse af børn og unge

Alderssvarende inddragelse er ikke et eksakt begreb, men der er en bydækkende tendens, hvor niveau 2 har vurderet, at inddragelsen ikke har været tilstrækkelig i flere sager end de seneste tilsyn. Dette kan enten skyldes at Niveau 2 er har "hævet barren" for hvor meget der skal til, eller at der faktisk inddrages mindre. Det bør på tværs af byen og lokalt sikres, at ledelsen og sagsbehandlerne får en fælles forståelse af, hvad der forventes af inddragelse og dokumentation for inddragelse.



DE VÆSENTLIGSTE UDFORDRINGER I FORHOLD TIL KVALITET I SAGSBEHANDLINGEN

Sagstrin	Vigtigste udfordring	Hvad ses i sagerne	Mulige tiltag
Børnefaglig undersøgelse	Håndtering af fristoverskridelser i børnefaglige undersøgelser	Der sker et tidstab, når sagerne "lægges" til undersøgelsessagsbehandler. Flere sager hviler 2-3 måneder før undersøgelsesarbejdet påbegyndes, og det bliver derfor svært at overholde tidsfristen – eller nå at inddrage alle de relevante personer i undersøgelsen. Begge dele ses i sagerne.	Med styrket modtagelse og dialogbaseret sagsgennemgang med afdelingsleder/faglig koordinator, burde denne problematik blive reduceret i kommende tilsynsperiode. Det foreslås, at der kan udarbejdes en skabelon for en tidsplan for undersøgelsesperioden, når sagen overgår til ny sagsbehandler.
Børnefaglig undersøgelse	Inddragelse af alle relevante forhold	I hver anden sag berører den børnefaglige undersøgelse ikke alle seks forhold (udvikling og adfærd, familierelationer, skoleforhold, sundhedsforhold, fritidsforhold og venskaber og andre relevante forhold). Undersøgelsen anses ikke for dækkende i hver fjerde sag.	Fokus på hensigtsmæssig brug af skabelonerne. Der forventes en forbedring ved overgangen til DUBU, hvor sagsbehandlere skal arbejde efter ICS, der i højere grad understøtter udarbejdelsen af dækkende undersøgelser.
Opfølgninger	Håndtering af fristoverskridelser for opfølgningssager	Manglende systematik omkring planlægningen af opfølgningen medfører, at der for ofte mangler inddragelse af forældre og/eller børn i opfølgningen eller status fra fagfolk. Andre sager ses fristoverskredne for netop at nå inddragelse eller at modtage oplysninger fra fagfolk.	En mere stringent tidsplan vil bidrage til at inddragelse kan nås i opfølgningsperioden. Andre måder at inddrage fagfolk på kan overvejes – eksempelvis ved foreløbige udtalelser eller telefonisk indhentede udtalelser.



DEVÆSENLIIGSTE FUND I 6. LEDELSESTILSYN – STRUKTURERET EFTER SAGSTRIN



Underretninger

Underretninger i BBU bliver overordnet set behandlet lovmedholdeligt og rettidigt.

16 ud af 17 sager blev screenet inden for 24 timer, og alle underretninger registreres i CSC. Dette er afgørende for, at Borgercenter Børn og Unge kan følge sagen og iværksætte den rigtige indsats rettidigt.

Relevant inddragelse af barnet – eller en socialfaglig vurdering af hvorfor dette er undladt, er faldet fra 88% til 71%. Det dækker over, at to enheder har vurderet, at kriteriet ikke var opfyldt i nogen af deres udtrukne sager. Det kan enten skyldes at der mangler viden om, hvordan ”relevant undladelse” dokumenteres, eller at det blot ikke sker. Det bør undersøges og håndteres lokalt. De øvrige enheder opfylder kravet i 10 ud af 11 sager.

Underretningsfasen er samlet set velfungerende, men der er fortsat udfordringer i forhold til lovkrav om at orientere professionel underretter. Derfor er der behov for fornyet fokus på at orientere om, hvad underretningen fører til. Det sikrer, at det berørte barn hjælpes i hverdagen, at vores samarbejde med det professionelle netværk styrkes og at vi mindsker antallet af gen-underretninger.



Børnefaglige undersøgelser

De børnefaglige undersøgelser viser en uændret måling på mange parametre, men falder på vigtige parametre som samtykke til indhentelse af oplysninger og inddragelse af barnet. Der vejledes om bisidder til 12 ud af 13 børn og forældre.

De seneste tilsyn viste fremgang for indhentelse af oplysninger med samtykke, men her er der fortsat en stor udfordring. Samtykke kan med fordel indhentes allerede i forbindelse med 1. underretningsmøde, hvis det vurderes sandsynligt, at der skal opstartes børnefaglig undersøgelse.

Der registreres et fald på overholdelse af 4 måneders fristen på den børnefaglige undersøgelse (fra 92 % til 62 %). I hver anden sag mangler der inddragelse af alle relevante forhold. I hver fjerde sag vurderes det at være i en grad, så der er tvivl, om undersøgelsen er dækkende.

Selvom Borgercenter Børn og Unge har haft særligt fokus på inddragelse af netværk fra januar 2018, kan dette endnu ikke ses i sagerne. Niveau 2 vurderer kun, at der er sket tilstrækkelig inddragelse i 31 %, af sagerne. Struktureret og veldokumenteret netværksinddragelse bør derfor fortsat være et vigtigt fokuspunkt.

Det ses i sagerne, at det nye skema understøtter, at forældrenes bemærkninger fremgår af sagen. Andelen af sager stiger fra 23 % til 69 %.



Handleplan forebyggelse

Kvaliteten af handleplaner med forebyggende foranstaltninger er god, mens det processuelle stadig halter - særligt i forhold til inddragelse af barnet.

I handleplaner i forebyggelsessager er der fortsat en høj succesrate (>90%) på parametre som formål med indsatsen, sammenhæng med den børnefaglige undersøgelse, kvaliteten af mål og rettidighed.

Samtidig registreres dog et fald i inddragelse af barnet (fra 83 % til 65 %) og fald i antallet af børnesamtaler (fra 89 % til 50 %).

Forebyggende foranstaltninger kan som udgangspunkt kun iværksættes med samtykke fra forældrene og barnet over 15 år. Forældre inddrages i 75 % og partshøres i 70 % af sagerne, men samtykker i 90 %. Det ville være forventeligt, at disse tal i højere grad fulgte hinanden.

”Vurderingen af varighed” har været fremhævet som udfordring og læringspunkt i alle tidligere tilsyn, uden at der tidligere er sket fremskridt. Ved dette 6. tilsyn ses dog et stort spring fra 40 % til 80 %. Det vurderes, at de nye understøttende skemaer er en væsentlig årsag hertil. Det er positivt, at konkrete initiativer giver effekt i kvaliteten.



Handleplan anbringelse

”Handleplan anbringelse” er på et stabilt højt niveau.

Alle sager om anbringelse indeholder fortsat partshøring af forældrene, børnesamtaler, skriftlige afgørelser, samtykke fra forældre eller afgørelse fra Børn og Ungeudvalget. Det er en vigtig forankring af retssikkerheden for børn og forældre.

Der tages relevant stilling til valg af anbringelsessted i alle og til skolegang i 7 ud af 8 sager. Det forventes at medføre, at børnene oplever en større trykthed i forbindelse med anbringelsen, og efterfølgende behov for skift af anbringelsessted reduceres.

Handleplanen sendes fortsat for sjældent (37,5%) til anbringelsesstedet. Det er problematisk at anbringelsesstedet på den måde ikke får mulighed for at arbejde med barnets mål fra starten af anbringelsen og kan medføre behov for længere anbringelser.

Det forventes at arbejdet med ”Procesbaseret Dokumentation” og ”Borgerens Plan” vil hjælpe på dette.



Opfølgning forebyggelse

Tilsynet for ”Opfølgning forebyggelse” er på samtlige parametre nået langt siden første baseline, men falder i dette tilsyn på rettidig opfølgning til 71 %.

Tilsynet viser, at alle fem enheder har svært ved at nå rettidig opfølgning.

Det er kun parameteret ”Tilbud om bisidder til børn og forældre”, der ses at stige, hvilket passer med en generel trend i alle sagstrin.

I ca. 20-25% af sagerne følger enhederne op uden inddragelse af både forældre, børn og/eller netværk. Det er udtryk for en stagnation på ca. 75-80 % lovoverholdelse. Det er ikke nødvendigvis sådan, at hverken forældre, barn eller professionelle er inddraget, men der er for mange sager, hvor opfølgningen ikke tager udgangspunkt i både borgerens oplevelse og en professionel vurdering. Den socialfaglige vurdering af om en foranstaltning er virksom og skal fortsætte, forudsættes at hvile på input fra netop borger og andre fagfolk om barnet.

Fokus bør derfor fortsat være på inddragelse (af børn, forældre og professionelle).



Opfølgning anbringelse

Den lovpligtige opfølgning i anbringelsessager er nødvendig for løbende at kunne tilpasse indsatsen over for børn, som vi har anbragt uden for hjemmet. Derfor er det særligt problematisk at vi samlet set over byen ikke kan opretholde niveauet fra sidste tilsyn.

Tilsynet viser et fald i både rettidig opfølgning og rettidigt personrettet tilsyn i to enheder mens de øvrige tre enheder fastholder en høj lovoverholdelse. Fristen overholdes i 13 ud af 16 sager.

Borgercenter Børn og Unge har under et tidligere haft markant bedre lovoverholdelse-procent. Den samlede lovoverholdelse præges i dette tilsyn af, at særligt en enhed har flere sager, der ikke er rettidige.

Der ses en lille stigning i sidste tilsyns udpegede fokusområde for opfølgningerne: forældreinddragelse (fra 60 % til 69 %) og udtalelser fra professionelt netværk (fra 75 % til 81 %). Den udvikling skal fastholdes og der skal samtidig fokuseres på fortsat samtykke, der stadig ligger for lavt (62 %).



Bisiddervej

TEMA

EVALUERING AF LÆRING FRA TIDLIGERE LEDELSESTILSYN

3

HVILKE TEMAER HAR BBU ARBEJDET MED?

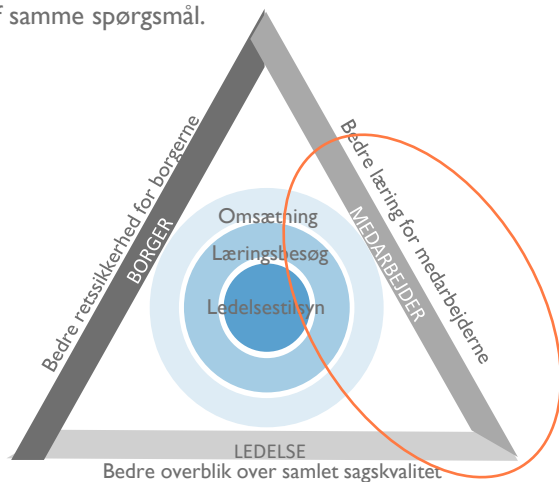
Temaer fra 4. tilsyn i 2. kvartal 2018

I forlængelse af det fjerde ledelsestilsyn afholdt chefjuristen læringsbesøg i alle enheder, med deltagelse af områdechef, områdejurist, afdelingsledere og faglige koordinatore. Møderne havde til formål at understøtte arbejdet med tre tværgående emner og hjælpe enhederne til med at kvalificere arbejdet med deres lokale læringstemaer

Tværgående temaer:

- 1) Fokus på dialogbaseret sagsgennemgang og tid til dette (månedligt)
- 2) Systematisk feedback til sagsbehandler efter tilsyn og
- 3) Arbejde med fejl fundet af niveau 1 og 2

De tre tværgående temaer var udvalgt, fordi der var behov for at forankre og systematisere den læringsorienterede del af ledelsestilsynet i enhederne, og fordi de første fire tilsyn havde vist, at der var ganske stor forskel på de forskellige niveaus vurdering af samme spørgsmål.



Lokale undervisningstemaer

Alle seks enheder oplyste at ville prioritere undervisning i centrale begreber som

- Handleplaner og mål
- Fortsat samtykke til foranstaltning
- Ny børnefaglig undersøgelse
- Afgørelser (kvalitet)
- Bisidder (hvor tit skal der vejledes)

Undervisningen skulle udføres af områdejurister og koordinatore.

Lokalt – men udbredt problematik om ældre børnefaglige undersøgelser og handleplaner

Mellem tredje og fjerde ledelsestilsyn modtog Borgercenter Børn og Unge også rapporten fra Task Force. Task Force påpegede at der var et problem med "utidsvarende" oplysninger i skemaerne for børnefaglig undersøgelse og handleplaner – altså at disse ikke blev opdateret systematisk nok.

Problematikken var også kendt fra ledelsestilsynet, og løsningen af dette problem har derfor været en integreret med læring fra ledelsestilsynet i øvrigt.



HVORDAN SES LÆRING?

Læring hos sagsbehandlerne

Det umiddelbart nemmeste at måle i ledelsestilsynet, er den læring, der er sket hos sagsbehandlerne, og som giver sig udslag i at andelen af sager, der er korrekt sagsbehandlet, stiger. Det er dog også det, der er længst tid undervejs, før det kan ses.

Allerede i de første tilsyn var det klart, at som en forudsætning for at læring kunne opstå, skulle det sikres, at sagsbehandlerne oplevede entydige forventninger og vejledning om hvad god sagsbehandling er. Lokal ledelse, områdejurister og stab skulle nærme sig en fælles forståelse for de mange centrale begreber, der er grundstammen i Borgercenter Børn og Unges arbejde.

Systematisk arbejde med sproget som forankringsmetode

De to første fællestemaer udsprang af en ønske om at prioritere, at viden, som vi får fra ledelsestilsynet, ikke bliver på papiret, men faktisk når frem til den sagsbehandler, der skal gøre noget anderledes.

For at sikre muligheden for at "gøre det rigtigt næste gang" forpligtede enhederne sig til, at alle sagsbehandlere mindst en gang månedligt havde mulighed for at få en vanskelig sag gennemgået med henblik på sparring og faglig udvikling. Det bliver i det fleste enheder gennemført af den faglige koordinator.

Enhederne har samtidig lavet lokale planer for, hvordan feedback fra gennemgange af ledelsestilsynssager på niveau 2, 3 og 4 skal tilgå sagsbehandlerne, og hvordan der udledes generel læring af konkrete fejl eller misforståelser.

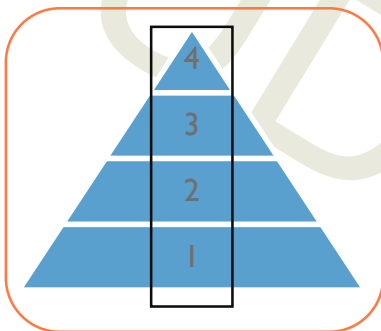
Eksempler på hvordan denne systematik ses i dette tilsyn, er færre og mindre alvorlige fejl, bedre journalføring og rød tråd i sagerne, og ikke mindst en øget synlig faglig refleksion i sagerne, der gør det muligt at forstå forvaltningens resultat, selv når tilsynet ikke er enig. Det giver mulighed for endnu mere og bedre læring.



HVORDAN SES LÆRING?

Hvor ses læring mellem niveauerne

Samtidig med den sagsbehandlernære læring, har der været fokus på den fælles forståelse. En måde at måle om der er sket læring er, om der er enighed om besvarelsenerne mellem niveau 1, 2, 3 og 4 i de sager, hvor der er ført tilsyn på i alle fire niveauer.



I alt 20 sager med 483 spørgsmål bliver besvaret af alle fire niveauer, og andelen af ens svar fortæller noget om, hvorvidt det samme faktum vurderes ensartet af hele Borgercenter Børn og Unge.

I ledelsestilsyn 6 er alle fire niveauer enige i 441 ud af 483 besvarede spørgsmål, svarende til 91,3 %. En tidligere har måling fra tilsyn 3 viste, at det kun var tilfældet i ca. 80 % af spørgsmålene, og for nogle områder var enigheden helt fraværende.

Det er vigtigt at organisationen evner at overlevere viden om tilsynet, når der kommer nye lederkollegaer, hvis tilsynets skal kunne levere stabile resultater. Den store grad af enighed mellem niveauerne gør det rimeligt at konkludere, at overdragelsen af opgaven med at føre tilsyn til nye områdechefer og afdelingsledere er gået godt.

Hvad er niveauerne blevet enige om?

Ikke overraskende er der sket den største udvikling blandt de begreber, som har haft størst fokus i de første tilsyn. Det betyder at der for begreber som "afgørelse" "samtykke" "børnesamtale" og "rettidighed" nu er stort set fuld enighed. Det viser, at der er opnået læring mellem niveauerne, og betyder, at når en nyansat sagsbehandler i dag stiller sin leder et spørgsmål, så er der en overvejende sandsynlighed for, at det svar vedkommende får er det samme på tværs af enhederne. Det er et enormt fremskridt. Da tilsynene startede, var det mest sandsynlige at der ville blive givet forskellige svar.

Hvad mangler vi at afklare?

Den uenighed, der er i dag, relaterer sig til det vanskelige og noget mere elastiske begreb "relevant inddragelse" af børn/forældre/fagpersoner fordelt på de forskellige trin. Det behandles nedenfor under "Læring i enhederne"



LÆRING OG ARBEJDSGANGE

Egenkontrol og opfølgning

I de første tilsyn sås mange sager, hvor niveau 1 og 2 havde afdækket fejl i sagerne, som der skulle rettes op på, men uden at dette faktisk skete. Her var både tale om processuelle fejl, som mangel på partshøring eller samtykke, og på egentlige retsmangler som manglende afgørelser.

Med udgangspunkt i ledelsestilsyn 4's "løsningsforslag", har hver enhed lavet arbejds gange, der systematiserer niveau 1 og 2s egenopfølgning i tilsynssagerne.

Niveau 3 og 4 fører tilsyn i månederne efter niveau 1 og 2 og kan derfor se om enhedernes har en virksom egenopfølgning. Hvis sagerne ses genoprettet, afgørelser truffet eller personrettet tilsyn gennemført, så vidner det om at Borgercenter Børn og Unge kan erkende og handle på konstaterede fejl. Det er afgørende for tilliden til forvaltningen, da en sund kultur omkring fejlerkendelse vil opleves som tillidsskabende for borgeren.

I dette 6. tilsyn har der været to kritisable sager, hvor niveau 3 har rettet henvendelse til enheden, men ingen sager, hvor enheden ikke selv har reageret på sit tilsyn. De to kritisable sager har begge vedrørt langsommelighed i sagsbehandlingen, og der er nu fulgt op af Borgercenteret i disse konkrete sager.

Det er meget positivt at der er virksom egenopfølgning, og viser at både den generelle sagsbehandlingskvalitet er løftet betragteligt, men også at forvaltningens reaktioner på konstaterede fejl er blevet mere systematisk.

Struktur på den lokale undervisning

Mellem de første tilsyn var det ikke muligt at nå at gennemføre lokal undervisning, men med nedsættelsen af kadencen for ledelsestilsyn fra efteråret 2018, blev der frigjort tid til at dette kunne udføres mere systematisk.

I alle fem enheder er der siden efteråret 2018 gennemført undervisning og workshops om både juridiske og sagsbehandlingsmæssige udfordringer, ligesom læringen bliver indarbejdet på sagsdrøftemøder og i arbejdet med Tæt På Familien, Styrket Modtagelse og andre tiltag i Borgercenter Børn og Unge.

Overordnet set har enhederne fulgt deres respektive læringsplaner, men det kræver et vedvarende ledelsesmæssigt fokus at sikre at nye medarbejdere og nye arbejds gange understøttes i overensstemmelse med læringsplanen.

Hvis udviklingens skal fastholdes, er det vigtigt de nye arbejds metoder bliver hverdag. Men bliver det for meget "hverdag", så risikerer man at udviklingen går i stå. Det er den afvejning ledelsen skal navigere i, når de næste lærings mål skal beskrives.



LÆRING OG ARBEJDSGANGE

Supplerende børnefaglig undersøgelse og revideret handleplan

I ledelsestilsynet kunne det i 3. tilsyn kvalitativt konstateres, at mange af de fejl der blev fundet i ”Handleplan spørgsmål 2.4”: *Indeholder handleplanen konkrete mål på baggrund af den børnefaglige undersøgelse?* skyldtes, at den børnefaglige undersøgelse, der skulle tages udgangspunkt i, ikke længere var dækkende for barnets problematikker.

På samme måde sås det at fejl i ”Opfølgning spm 4.2”: *Er der fulgt relevant op på bekymringer, formål og opstillede mål i handleplanen* ofte skyldtes at handleplanens mål ikke var tidssvarende, fordi der i stedet var rettet til i opfølgningerne.

Figuren viser udviklingen over alle seks tilsyn

	3kv 2017	4kv 2017	1kv 2018	2kv 2018	4kv 2018	2kv 2019
Handleplan anbringelse spm. 2.4	67 %	56 %	56 %	80 %	89 %	88 % (7/8)
Handleplan forebyggelse spm. 2.4	39 %	56 %	56 %	89 %	90 %	95 % (19/20)
Opfølgning anbringelse spm. 4.2	71 %	88 %	88 %	81 %	95 %	88 % (14/16)
Opfølgning forebyggelse spm. 4.2	54 %	75 %	75 %	52 %	89 %	76 % (16/21)

Hvad gjorde vi

Alle enhederne ønskede at arbejde med en gennemgang af eksisterende sager for at sikre, at der lå kurante skemaer for børn i alle sager. Grundet omfanget blev der lavet et datatræk, der kunne identificere de objektivt set ældste børnefaglige undersøgelser og handleplaner. Samtidig besluttede områdechefkredsen, at alle resterende sager skulle vurderes, når de alligevel skulle have opfølgning det næste 6 mdr.

Hvad kan vi se

Der ses en tydelig fremgang i kvaliteten af de børnefaglig undersøgelser, for så vidt angår den tidligere sete problemstilling om at mange sager havde deciderede forældede undersøgelser eller handleplaner. Der er kommet et fokus på at lave en supplerende børnefaglige undersøgelser, når den almindelige udvikling i barnets liv indikerer, at der kan være nye forhold der skal undersøges – eksempelvis når barnet starter i skole eller kommer i udskoling.

På samme måde ses der markant færre forældede handleplaner. Det er tydeligt, at der er fokus på at opfølgningen skal forholde sig til handleplanen, og at handleplanen skal revideres, hvis den ikke er relevant. Der har sideløbende været et arbejde i dele af organisationen med ”Procesbaseret Dokumentation” og ”Borgerens Plan” og et øget fokus på relevante mål og delmål. Det generelle fokus er også smittet af på handleplanerne.

For så vidt angår opfølgningerne, kan det konstateres, at tre enheder lever op til kravene i alle deres sager, og at de mangelfulde sager er fordelt på to enheder.



ÆNDRINGER DER LYKKES

Udvikling af skabeloner og understøttende materiale har haft god effekt

Som en del af Handleplan for styrket myndighedsindsats har der været 3 større udrulninger af brevskabeloner, skemaer og understøttende materiale og faglige standarder til henholdsvis generel sagsbehandling og sikkerhedsplanssager.

Skabeloner og skemaer

Skabelonerne er blevet til i et samarbejde mellem staben og de medarbejdere, der skal bruge dem, med henblik på at få sikret at hjælpetekst og opsætning giver mening for praktikerne. Derudover har der været en juridisk kvalitetssikringsproces.

I tilsyn 3 og 4 kunne man se det første sæt af brevskabeloner blive anvendt og i tilsyn 5 det andet. Der er i dag ca. 50 brevskabeloner, der understøtter sagsbehandlerens arbejde og sikrer en ensartet kvalitet af forvaltningens breve og afgørelser.

I efteråret 2018 blev nye skemaer til børnefaglige undersøgelser og handleplaner lanceret, og de ses anvendt i næsten alle sager i 6. tilsyn. Det giver nogle store positive spring i lovoverholdelse for de tilføjede ændringer, jf. tabel.

Er forældrene tilbudt en forældrehandleplan?

Ja Nej

Er forældrene tilbudt en støtteperson ifbm. barnets anbringelse?

Ja Nej

Ved ja, hvornår:
Tekst

Sagstrin	Nye skabeloner	Tilsyn 5	Tilsyn 6
Børnefaglig undersøgelse	Forældrenes bemærkninger til konklusionen	23 %	69 %
Handleplan anbringelse	Tilbud om forældrehandleplan	57 %	88 %
Handleplan anbringelse	Er barnet tilbudt støtteperson	43 %	63 %
Handleplan anbringelse	Varighed af foranstaltningen	43 %	75 %
Handleplan forebyggelse	Varighed af foranstaltningen	44 %	80 %

Dialogkort

For at styrke sagsbehandlerens samtale med borgeren har Borgercenter Børn og Unge udviklet dialogkort til hver fase af en sag. Det betyder at sagsbehandleren har et stringent udgangspunkt for mødet med borgeren, og det giver borgeren mulighed for at spørge ind, uden selv at skulle skrive ned. Efter mødet bliver dialogkortet udleveret til borgeren med de tilføjelser og aftaler der er lavet, mens sagsbehandleren ligger en kopi på sagen. På den måde er der tydelighed om, hvad der er blevet talt om og aftalt.

Dialogkortene ses i 6. tilsyn tilknyttet i mange sager, og i de sager ses de mange retssikkerhedsmæssige skridt overholdt.

Særligt de nyansatte er glade for dialogkortene og undervises i dem.



HVOR LANG TID!

Vi skal være færdige med den børnefaglige undersøgelse indenfor

\$50

BØRNEFAGLIG UNDERSØGELSE

For at finde ud af om jeres barn trænger til særlig støtte, undersøger vi – sammen med jer – hvordan jeres barn har det.

Jeres barn vil blive indkaldt til en samtale, hvor vi taler med jeres barn om, hvordan han/hun har det.



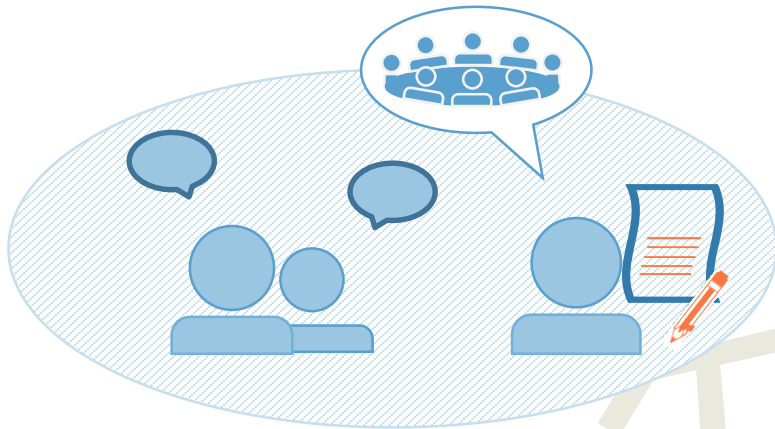
HVEM SKAL INDDRAGES?

Vi vil – sammen med jer – inddrage jeres netværk, for at høre dem om deres viden om jeres barn/familie. Det er med til, at alle kan bidrage til at finde den bedste løsning for jer og jeres barn.

Institution / skole vil også blive inddraget, så vi hører alle, der kender jer som familie.



TILBAGESKRIDT - HVAD GØR VIVED DET?



Personrettet tilsyn og opfølgning

Det er svært at kalde nogle lov/fristoverskridelser vigtigere end andre, men blandt de vigtigste indikatorer på retssikkerhed ligger forvaltningens evne til at følge op rettidigt og på den rette måde. Derfor er det særligt problematisk at kvaliteten af opfølgningerne generelt falder og at de derudover ikke er rettidige.

For så vidt angår opfølgning i anbringelsessager er der i tre enheder også en udfordring med det personrettede tilsyn – kun to enheder har systematikken på plads.

Rettidighed i opfølgningerne i tilsynet

Ved sidste tilsyn sås en udfladning af en udvikling, hvor andelen af sager, der blev behandlet rettidigt, steg for hvert tilsyn. I dette tilsyn ses et reelt fald, hvilket er bekymrende.

Rettidig opfølgning er afgørende for samarbejdet med forældre og børn og afgørende for at sikre, at vi løbende tilpasser indsatsen ud fra barnets aktuelle behov.

Tilsynet udgøres af relativt få sager (hhv. 16 og 21 sager), men billedet bekræftes af de generelle ledelsesinformationstal (Soflis-go) for alle 5274 opfølgninger i 2019.

Sagstrin	SOF LIS-Go 2019	Tilsyn 5	Tilsyn 6
Opfølgning Anbringelse	70 %	85 %	81 % (13/16)
Personrettet tilsyn	89 %	100 %	69 % (11/16)
Opfølgning Forebyggelse	70%	78 %	71 % (16/21)

En enkelt enhed står for det største antal overskridelser af tidsfristen og manglende personrettet tilsyn, men i modsætning til andre sagstrin/spørgsmål, så er der på dette spørgsmål ingen enheder, der klarer sig helt godt. Dermed ser der ud til at være en generel problemstilling, som der bør sættes fokus på at håndtere på tværs af enheder.

Det bør overvejes at arbejde mere systematisk med overskridelserne. Eksempelvis ved at afdække mønstrene i overskridelserne og udarbejde strategier for de enkelte problemtyper.



LÆRING I ENHEDERNE

4

BEGREBSAFKLARING

Begrebsafklaring - inddragelse

Inddragelse er det eneste område, hvor forståelsen mellem niveauerne ikke har rykket sig. Det betyder at ledelsestilsynets resultater på niveau 2 skal læses i det lys, at niveau 3 og 4 har underkendt ca. 1/3 af de vurderinger om inddragelse, som niveau 2 har lavet. Det gælder inddragelse af børn, forældre og fagprofessionelle, og det gælder i alle seks sagstrin.

Fælles forståelse

For at udvikle området yderligere, vil det være nødvendigt at sikre en ensartet forståelse af kravene til en lovmedholdelig inddragelse. Det kan i princippet både skyldes at juristerne ikke ved, hvad der i praksis er muligt, lige såvel som at de socialfaglige medarbejdere ikke ved, hvordan de skal beskrive den inddragelse de laver, så den bliver læst rigtigt. Så længe der ikke er opnået fælles forståelse, vil det være vanskeligt at udvikle begrebet yderligere.

Fremadrettet fokus

Som led i arbejdet med udviklingsplanen på myndighed har flere enheder allerede besluttet at sætte fokus på brugen af inddragende metoder i sagsbehandlingen herunder med kurser fra Børnekataloget. Der er behov for fortsat fælles fokus på inddragelse og alle fire niveauer kan med fordel være repræsenteret i det videre arbejde.

Inddragelse Lovoverholdelse i %		Tilsyn					
		1	2	3	4	5	6
Underretning	Børn	44	39	39	50	88	70
	Forældre	-	-	-	-	-	-
Børnefaglig undersøgelse	Børn	100	28	28	10	92	76
	forældre	100	83	83	100	85	92
Handleplan anbringelse	Børn	78	78	78	86	78	87
	forældre	44	44	44	67	67	50
Handleplan forebyggelse	Børn	78	83	83	72	84	65
	forældre	72	78	78	67	84	75
Opfølgning anbringelse	Børn	83	88	88	92	100	87
	forældre	46	79	79	63	60	69
Opfølgning forebyggelse	Børn	58	75	75	74	78	76
	forældre	75	71	71	87	78	85



FREMTIDIGE LÆRINGS- OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Begrebsafklaring - partshøring

Et afgørende element i inddragelsen af borgeren, er at forvaltningen partshører borger forud for at der træffes afgørelse. Det ses imidlertid ofte at der partshøres i dokumenter, som forældrene allerede kender, eller er enige i, ligesom der ofte fastsættes 14 dages svarfrist uanset omfanget af partshøringen.

Når der ikke partshøres, er det, ifølge sagsbehandlerne selv, fordi det ikke virker relevant, når forældrene kender oplysningerne. I de situationer vil det være lovligt for forvaltningen at konstatere i journalen at "forældrene er bekendt med alle oplysninger i sagen og har samtykket til afgørelsen." Tilsynet vurderer at en del "fejl" i partshøringsspørgsmål i virkeligheden dækker over manglende kendskab til partshøringsreglernes nuancer. Sagsbehandlere og borgere vil kunne spare tid ved at anvende reglerne korrekt og mere nuanceret.

Niveau 1 har skrevet mindre end de plejer

Niveau 1s kommentarer til fundene i tilsynet er vigtig viden for det samlede tilsyn, da de bidrager til forståelsen af sagsarbejdet i Borgercenter Børn og Unge. Især niveau 1, der er tættest på praksis, har ofte vigtige observationer, som de øvrige (og mere fjerne) niveauer ikke kan regne ud. I dette tilsyn har Niveau 1 skrevet mindre end i de tidligere tilsyn. Det kan være en tilfældighed, men viser at det er vigtigt, at vi løbende introducerer nye "tilsynsførende" til arbejdet med ledelsestilsyn, så vi kan fastholde et højt indhold af viden i tilsynet. Det er væsentligt for læringen af tilsynet.

Hurtighedsprincippet gælder i alle sagstrin

Det ses fortsat, at der går uforklarlig lang tid i nogle sager. Eksempelvis at der kan gå 3 måneder fra underretningen, før der tages stilling til om der skal laves en børnefaglig undersøgelse, at der går 2-4 måneder fra en sag overdrages til handleplansgruppen, til der faktisk foranstaltes. Eller at der går for lang tid før en sag lukkes i sager hvor forældrene ikke vil medvirke til en foranstaltning.

Der bør fortsat være fokus på at afkorte disse spildte perioder mest muligt. Tilsynets vurdering er at det ofte er lokale forhold eller arbejdsgange, der giver opholdet i sagerne, hvorfor det også kalder på en lokal analyse og løsning.

DUBU skal implementeres - Risiko for produktionstab

I dette ledelsestilsyn har en tydelig tendens været, at tre enheder har stagneret på et højt niveau på mange parametre i ledelsestilsynet.

Det forventes at overgangen til DUBU på sigt vil styrke sagsbehandlingen, bl.a. i ft. overholdelse af frister og dokumentation af foretagne sagsskridt. Når Borgercenter Børn og Unge til foråret 2020 skal implementere DUBU, er der risiko for, at der ved det førstkommande ledelsestilsyn efter implementeringen vil kunne ses et samlet fald. Ikke nødvendigvis i kvaliteten af sagsbehandlingen, den skulle gerne kunne overføres, men i systematikken og på fristoverholdelse er det muligt, at der vil opstå flaskehalse.

For at reducere presset på organisationen, kan enhederne med fordel sagsbehandle "foran", således at der ikke er sager, der har frist omkring overgangsperioden. Man kan også identificere områder, som kan nedprioriteres – men altså ikke glemmes – således at det bliver en kontrolleret proces, og ikke afhængigt af medarbejdernes skøn om hvilke sager der skal prioriteres under selve implementeringen. Det er under alle omstændigheder vigtigt for forståelsen for sagsbehandlerne, at der tages ledelsesmæssigt ansvar i processen, og at det produktionstab der vil ramme, ikke rammer vilkårligt.



FORTSAT LÆRING I ENHEDERNE

Hvad er næste skridt

Efter de første tilsyn var fokus på at finde en måde at arbejde med visheden om at der blev begået mange fejl, og samtidig at kunne drive en forandringsproces. Sidenhen drøftede vi forståelse mellem niveauerne, begrebsafklaring og tidsfrister.

I dag er tilsynet kommet så langt, at der skal nye greb til for at bevare den positive udvikling.

Det betyder, at vi skal have fokus på hvordan vi på alle niveauer kan blive ved med at nærme os de magiske 100% lovoverholdelse, men samtidig favne den øvrige udvikling i Borgercenter Børn og Unge. God og lovmedholdelig sagsbehandlings skal følge med, også selvom vi arbejder med nye socialfaglige metoder eller med nyt IT-system.

Hvad har givet store effekter?

Afdelingsledere og koordinators direkte kontakt med sagsbehandlerne i forlængelse af ledelsestilsynsrapporten har givet sammenhæng og forståelse.

Lokal undervisning har vist sig egnet til at løse konkrete udfordringer. Mens de nyansatte har haft gavn af systemiseret og retningsgivende central undervisning.

Resultaterne i ledelsestilsynet indikerer, at enheder med klare og ambitiøse læringsplaner, opnår bedre resultater.

Der ses fortsat et behov for et tæt samarbejde mellem de lokale enheder på tværs og mellem enheder og stab om udviklingsplaner, læring og fælles retningslinjer og forståelse på tværs af byen.

Nogle problemstillinger skal løses ved at skabe fælles forståelse for den faglige problem og løsning – andre ved nudging, og netop nudging har været fremtrædende i de forandringer der er lavet i skabeloner, skemaer og i formularer i CSC. Det skal være nemt at gøre det rigtige.

Med DUBU rundt om hjørnet

Alt hvad der er lært af ledelsestilsynene skal med i implementeringen af DUBU, i Styrket Modtagelse, Procesbaseret Dokumentation og i Borgerens Plan. Lovgrundlaget og socialfagligheden er den samme, selvom rammen for sagsbehandlingen udvikles og ændres. Det er væsentligt, at der fremadrettet er opmærksomhed på, at den enkelte sagsbehandler gerne skal kunne genkende de tidligere rutiner i de nye omgivelser. Derudover må det forventes, at sagsbehandlingen i en periode er langsommere, fordi der skal anvendes nye redskaber.

Læringen fra tidligere omstillinger i BBU er, at det er afgørende for at få følgeskab af sagsbehandlerne, at de har tillid til at ledelsen tror på projektet og går forrest. Det gælder ikke mindst når det kommer til de uundgåelige konsekvenser i form af produktionstab under processen.

