

SLAGELSE KOMMUNE

FAGLIG STYRING PÅ DET SPECIALISEREDE BØRN OG
UNGE OMRÅDE

April 2016

INDHOLD

Indledning og baggrund	1
1.0 Konklusion	2
2.0 anbefalinger	3
3.0 Analyse	6
3.1 Administrationsgrundlag	6
3.2 Sagsgennemgang	7
3.2.1 Børnefaglig undersøgelse	7
3.2.2 Handleplan	8
3.2.3 Opfølgning	8
3.2.4 Visitation	9
3.2.5 Økonomi	10
3.2.6 Opsamling	10
3.3 Organisering og samarbejde	11
3.3.1 Ny organisering	11
3.3.2 Antal sager	12
3.3.3 Kvalitet i sagsbehandlingen	12
3.3.4 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse	15
3.3.5 Opsamling	17
3.4 Struktur, retningslinjer og processer	18
3.4.1 Kvalitet i sagsbehandling	18
3.4.2 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse	21
3.4.3 Opsamling	22
3.5 Faglige kompetencer	22
3.5.1 Kvalitet i sagsbehandlingen	22
3.5.2 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse	24
3.5.3 Opsamling	25
3.6 Kultur	26
3.6.1 Kvalitet i sagsbehandlingen	26
3.6.2 Opsamling	28
4.0 Metode	29
4.1 Fase 1 - Desk-research	29
4.2 Fase 2 - Sagsgennemgang	29
4.2.1 En socialfaglig sagsgennemgang	29
4.2.2 Sagsudvælgelsen	32
4.2.3 Grundlaget for sagsgennemgangen	32
4.3 Fase 3 - Interviews	32
Bilag 1	34
Bilag 2	35
Bilag 3	44

INDLEDNING OG BAGGRUND

Hermed foreligger rapport om *Faglig styring på det specialiserede børn og unge område*.

Baggrunden for denne analyse er et ønske hos Slagelse Kommune om at opnå bedre ressourcestyring samt at kunne imødekomme de økonomiske udfordringer, der aktuelt er gældende i 2016 på det specialiserede børn- og ungeområde.

Analysen har til formål at bistå med at pege på mulige økonomiske reduktioner på både kort og langt sigt. Dette sker blandt andet ved at afdække den administrative praksis af de vedtagne serviceniveauer med henblik på anbefalinger til, hvordan der fremadrettet opnås bedre ressourcestyring, og herigennem kan skabes bedre forudsætninger for overholdelse af den økonomiske ramme.

Det er aftalt, at sagsgennemgangen skal munde ud i:

- En vurdering af hensigtsmæssigheden af *de vedtagne* rammer for den faglige styring i et ressourceperspektiv
- En vurdering af balancen mellem kvalitet og en så rationel sagsbehandling som muligt og eventuelle forslag til ændringer med henblik på forbedret ressourceanvendelse
- En vurdering af serviceniveauer og input til eventuelle justeringer

Endvidere har det været et vigtigt element i opgaven, at myndighedsrådgivere og fagspecialister inddrages i processen ud fra et læringsperspektiv.

Sagsgennemgangen har bestået af en gennemgang af 80 sager med foranstaltninger. I udvalget af sager er der fokuseret på anbringelsesområdet og anvendelsen af de mest indgribende forebyggende foranstaltninger som aflastning og mor/barn-anbringelse (i afsnit 4.2.2 for yderligere information om sagsudvælgelse).

Rapporten er opbygget således, at der indledningsvist gives et kort resumé af rapporten. Herefter beskrives de anbefalinger BDO kommer med som følge af analysen og endelig følger en kort beskrivelse af baggrund for analysen samt et metodekapitel (kapitel 4), hvori der redegøres for analysens elementer og metoder.

Selve analysen er opbygget således, at der indledningsvist ses et afsnit om administrationsgrundlaget (3.1), som dannede udgangspunkt for sagsgennemgangen. Herefter følger et afsnit med en kort opsummering af resultaterne fra sagsgennemgangen (3.2). De efterfølgende analyseafsnit (3.3 - 3.6) bygger primært på interviewrunden med myndighedsrådgivere og fagspecialister, hvor der afsøges forklaringer på de udfordringer, som ses på baggrund af sagsgennemgangen. For hvert afsnit er der lavet en opsamling, som danner udgangspunkt for den overordnede konklusion.

KONKLUSION

BDO konkluderer samlet set, at de vedtagne retningslinjer for sagsbehandlingen på det specialiserede børn og ungeområde overordnet set er hensigtsmæssige, men at kvaliteten af den faglige styring på enkeltsagsniveau er præget af store udfordringer og mangler.

BDO vurderer, at medarbejderne har et relevant fagligt grundlag, men at der ikke er de rette betingelser til stede for at deres faglighed kan udfoldes. Den mangelfulde faglige styring betyder, at ressourceanvendelsen både i forhold til sagsbehandlingen og vedrørende anvendelsen af foranstaltninger ikke er tilstrækkelig effektiv og fokuseret. BDO kan i forlængelse heraf ikke foretage en entydig vurdering af serviceniveauerne. De vedtagne serviceniveauer vurderes at være relevante, men i de gennemgåede sager ses de ikke at være implementerede.

BDO ser på baggrund af analysen tre overordnede udfordringer, som i nogen grad er internt forbundne, og som får en forstærket effekt, når de kombineres.

- BDO vurderer, at den enkelte rådgiver har ansvaret for et særdeles stort antal sager, set i lyset af tyngden og kompleksiteten af sagerne.
- BDO vurderer, at Center for Børn og Familie, Afdelingen for børn og unge er en organisation præget af et massivt arbejdspress og i forlængelse heraf har en u hensigtsmæssig kultur, hvor kvaliteten i sagsbehandlingen nedprioriteres.
- BDO vurderer, at der er behov for en afklaring af, om kapaciteten hos den interne leverandør, Slagelse Familiecenter, er tilstrækkelig, idet der opleves uforholdsmæssig lang ventetid på indsatser.

Det er BDO's vurdering, at der er en helt grundlæggende udfordring i det forhold, at der er begrænsede muligheder for at arbejde forebyggende på det specialiserede børn og unge område i Slagelse Kommune. Kombinationen af, at der er et højt sagsantal for den enkelte rådgiver og en formodentlig utilstrækkelig kapacitet hos Slagelse Familiecenter, betyder, at sagerne kommer til at ligge længe i alle dele af organisationen. Det betyder, at problematikkerne omkring barnet udvikler sig yderligere og ikke længere kan håndteres med forebyggende indsatser.

Når man dertil lægger udgifterne til de forholdsvis dyre eksterne indsatser, som i mange tilfælde må købes på grund af manglende kapacitet i de interne tilbud, så ses en sandsynlig forklaring på de økonomiske udfordringer, som Center for Børn og Familier har haft i 2015 og som ser ud til at fortsætte i 2016.

Fra en sag startes op i Center for Børn og Familier, Afdelingen for Børn og Unge til den rette indsats er igangsat, er det i interviewene oplyst, at der kan der reelt gå op til 24 måneder. Den lange ventetid genkendes ligeledes fra sagsgennemgangen. Dette vurderer BDO er problematisk, hvis målet er at forebygge.

I forhold til kvaliteten af den sagsbehandling, som fremgår af sagsgennemgangen, ser BDO store udfordringer. Helt overordnet er der en manglende faglig styring af sagerne. Det giver sig bl.a. udslag i mangelfuld opfølgning og relativ dårlig kvalitet i de udarbejdede handleplaner. BDO vurderer, at kvaliteten af sagsbehandlingen er blevet nedprioriteret i en årrække dels grundet et massivt arbejdspress for både den enkelte rådgiver og gruppen som helhed, dels som en naturlig forlængelse af et oplevet fokus på kvantitet frem for kvalitet.

Der tegner sig samlet set et billede af en organisation og en kultur, som er præget af et massivt pres og hvor medarbejderne udvikler individuelle og kollektive håndteringsstrategier. Det kommer fx til udtryk i, at man accepterer handleplanernes ringe kvalitet, at man ikke sætter mål for indsatserne, som reelt er målbare og i det hele taget, at rådgiveren har mistet den faglige styring i sagerne.

Rådgiverne er i mange sammenhænge frustrerede over vilkårene, men udtrykker, at de har lært at leve med det. De oplever, at de passer på hinanden og holder den personlige ansvarsfølelse i skak.

Samlet set er det BDO's opfattelse, at rådgiverne har et relevant fagligt grundlag for at arbejde med at øge kvaliteten, men det kræver en fokuseret og prioriteret proces.

Afdelingen for Børn og Unge er pr. 1. oktober 2015 blevet omorganiseret med henblik på at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen gennem en øget specialisering af myndighedsområdet. BDO finder, at dette tiltag er relevant og der er flere relevante initiativer i den forbindelse, men BDO vurderer ikke, at omorganiseringen, som forholdene er på nuværende tidspunkt, vil bære den forventede frugt.

ANBEFALINGER

I en styringskontekst med udgiftsreduktioner før øje, fremhæves følgende anbefalinger som helt afgørende for nedbringelse af udgifterne til foranstaltningsområdet:

Strukturelle anbefalinger

Personaleressourcer

- Tilstrækkelige personaleressourcer skal være til stede. En forudsætning for, at der kan ske hyppig og målrettet opfølgning i alle sager og med udgiftsreduktioner for øje, er, at den enkelte sagsbehandler har den fornødne tid til rådighed for at kunne sikre tilstrækkelig styring på enkeltsagsniveau og samtidig sikre tilstrækkelig kvalitet og lovmedholdelighed i sagerne. Sagstallet i Slagelse Kommune er gennemsnitligt omkring 50 sager pr. årsværk. BDO vurderer, at dette sagstal er for højt.
- Set ud fra den konkrete kontekst, hvor målet er nedbringelse af udgifter, kan man anskue ressourcspørgsmålet ud fra et investeringsperspektiv, hvor lavere sagstal end det aktuelle, giver mulighed for hyppigere opfølgning i sagerne og dermed sandsynlighed for bedre ressourcestyring. Denne tankegang vil ikke nødvendigvis være gældende i forvaltninger, hvor der er velfungerende faglig styring, men på baggrund af resultaterne fra sags gennemgangen, vurderer BDO, at der bør tages stilling til, hvordan der kan tilvejebringes ressourcer til en gennemgribende "oprydning" med henblik på at etablere en platform, hvorfra det er muligt fremadrettet at sikre tilfredsstillende faglig styring.

Effektiv anvendelse af egne tilbud

- Det bør afsøges om der er en tilstrækkelig kapacitet i Slagelse Familiecenter, herunder om der er tilstrækkeligt fokus på progression i familierne samt et skarpt fokus på afslutning af sager, når målet i sagen er nået. Det kræver, at der udvikles en klar og tydelig praksis for anvendelse af dokumentation i arbejdet, herunder udarbejdelse af pædagogiske handleplaner og statusnotater, der er målrettet myndighedsafdelingens handleplan i henhold til SEL § 140. (Dette fordrer selvsagt, at der foreligger en klar og tydelig handleplan fra myndighedsafdelingen).
- Det er BDO's umiddelbare vurdering, at det bør undersøges, hvorvidt og hvordan det vil være muligt at omlægge en del af indsatserne til interne leverandører. Det anses umiddelbart for sandsynligt, at der på trods af en investering i tilbud vil kunne opnås en samlet besparelse.

Organisering, roller og ansvar

- BDO anser det for centralt, at den nye organisering søges færdigimplementeret med et særligt fokus på accept af roller, ansvar og kompetencer på både ledelses- og medarbejderniveau.
- Det er yderligere BDO's anbefaling at implementeringen af den nye organisering sker med en høj grad af leder- og medarbejderinvolvering med henblik på forankring og kulturændring.
- BDO anbefaler endvidere derefter, at der sættes fokus på at få implementeret de udarbejdede procedurer/arbejdsgange, således at målet med disse rent faktisk kan indfries.
- I forbindelse med ovenstående anbefales det, at alle nuværende procedurer gennemgås mhp. at sikre deres relevans, deres praktiske anvendelse og de snitflader der er til andre samarbejdspartnere. I denne forbindelse bør det undersøges:
 - Hvorvidt omfanget af beskrevne procedurer er passende
 - Hvorvidt procedurerne forholder sig til den praktiske virkelighed og organiseringen
 - Hvorvidt rolle- og ansvarsfordelingen fremgår tydeligt
 - Om alle medarbejdere kender til, forstår og følger de beskrevne procedurer
 - Hvordan arbejdsgange og procedurer bliver kommunikeret til relevante samarbejdspartnere med snitflader til arbejdsprocesserne
- Såfremt en tilpasning af procedurer skal foretages, anbefales det at dette arbejde tager afsæt i et samarbejde, hvor medarbejdere fra de tilstødende afdelinger aktivt involveres i udarbejdelsen heraf.
- BDO anbefaler endvidere, at der udarbejdes kompetenceprofiler på både rådgivere og fagspecialister, så det bliver tydeligt hvilke faglige kompetencer den enkelte har og hvorledes den enkelte kan bidrage med sparring og kvalitetssikring.

Faglige anbefalinger

Børnefaglig undersøgelse

- Der bør være et aktuelt og fyldestgørende grundlag for iværksættelse af foranstaltninger i form af den børnefaglige undersøgelse. En børnefaglig undersøgelse er en forudsætning for dels at vurdere, hvorvidt der er grundlag for at iværksætte en foranstaltning og dels for, at der i forlængelse heraf kan opstilles klare og præcise mål for indsatsen.
- I denne forbindelse er det væsentligt at sikre gode retningslinjer for overdragelse af sagerne mellem grupperne, fx fra undersøgelses- til indsatsgruppe. Overdragelsen skal sikre en fælles forståelse af de udækkede behov, som undersøgelsen afdækker, så der skabes et bedre fundament for formulering af mål. Et vigtigt element er en feedback struktur og en løbende dialog, som kan underbygge et funktionelt samspil mellem undersøgelses- og indsats-/handicapgrupperne.
- Er målet således at undgå iværksættelse af unødvendige eller for indgribende/dyre foranstaltninger, skal der foreligge en børnefaglig undersøgelse i samtlige sager forud for vurdering af, om der skal iværksættes en indsats.

Handleplan

- Der skal sættes fokus på at sikre en god kvalitet i handleplanerne. En aktuel, klar og tydelig handleplan for indsatsen, herunder med angivelse af formål og mål med indsatsen samt tidsperspektiv og indikatorer for målopfyldelse, er helt afgørende for, at en foranstaltning kan

styres - både fagligt og økonomisk - og bringes til ophør, når den har opfyldt sit formål eller det kan konstateres, at den ikke længere, eller i utilstrækkeligt omfang, opfylder sit formål.

- Der kan i handleplanerne i højere grad sættes fokus på hvilke omstændigheder, der skal være opfyldt for at muliggøre en hjemgivelse.

Opfølgning

- Opfølgning skal som minimum følge lovgivningens intervaller for opfølgning. I direkte forlængelse af ovenstående vedrørende handleplaner, er det essentielt, at der følges tæt og kontinuerligt op i alle sager af myndighedsfunktionen. Opfølgningen skal tage udgangspunkt i de opstillede mål og eventuelle indikatorer for målopfyldelse.
- En forudsætning for at dette kan ske, er målrettede, fyldestgørende og rettidige statusnotater fra foranstaltningenhederne. Ligeledes bør der være fokus på at sikre, at journalerne løbende holdes ajour med notater, så relevante informationer ikke går tabt.
- Der bør i forbindelse med opfølgning foretages en revidering af handleplanerne, så de fremstår med aktuelle beskrivelser af barnets forhold og en aktuel faglig vurdering. I de tilfælde, hvor der ikke er sket ændringer af forholdene og den faglige vurdering fortsat er gældende, bør det noteres, at der er taget stilling til dette.
- Det anbefales, at myndighedsrådgiverne i højere grad bliver sagsledere og tager teten i forhold til opfølgningen helt ned i de mindste detaljer. Herunder, at der som afslutning på en opfølgning tages stilling til dato for næste opfølgning og at der sikres en hensigtsmæssig kadence i forhold til elementerne i opfølgningen. Endvidere er et vigtigt element i opfølgningen at der til stadighed tages stilling til om der er sammenhæng mellem pris og indsats
- Det vurderes, at der er behov for at øge det faglige fokus på børnesamtaler og sikre en god struktur på disse ud fra ICS tankegangen. Strukturen bør efterfølgende afspejle sig i notatet.
- Endelig bør det sikres, at der i langt højere grad bliver noteret faglige vurderinger i sagerne, så alle mellemregninger er med. Dette for at undgå tidshuller og manglende forklaringer på anbringelser eller drastiske ændringer i indsatserne.

Faglig sparring og sagssupervision

- For at sikre god kvalitet i sagsbehandlingen anser BDO det for centralt, at der dels er løbende faglig sparring på sagerne individuelt og dels at man med fokus på fælles læring drøfter sagerne i fællesskab. Her kan det fungere godt med en visuel gennemgang af konkrete elementer. Det kan fx være en handleplan med henblik på udarbejdelse af mål og indikatorer for målopfyldelse, at man drøfter problematikkerne omkring barnet ud fra et ICS perspektiv el. lign. BDO anser det ligeledes for centralt, at dette foregår i et struktureret proces med faste intervaller.

ANALYSE

3.1 ADMINISTRATIONSGRUNDLAG

Børn- og unge politikken i Slagelse Kommune har et fremadrettet udviklingsperspektiv med stort fokus på tidlig opsporing og tidlig indsats på det almene børne- og ungeområde. Der ses endvidere, at der er et generelt fokus på angivelse af retningslinjer for hvilke niveau af ydelser Slagelse Kommune tilbyder personer inden for målgruppen; herunder også til familier med et barn med handicap.

Det er indtrykket, at en del af administrationsgrundlaget ikke er rådgiverne bekendt, ligesom meget af det ikke er tilstrækkeligt implementeret i rådgivernes bevidsthed og daglige virke, og det bliver dermed ikke brugt efter hensigten.

BDO har gennemlæst det fremsendte administrationsgrundlag, der fremgår af bilag 1. Slagelse Kommune har udarbejdet et meget fyldestgørende materiale til understøttelse af sagsbehandlingen. Det er BDO's vurdering at rådgiverne har adgang til meget detaljeret beskrivelser af serviceniveau, samarbejdsaftaler, procedurer for anbringelsesvisitation, anbringelsesgrundlag, handleguide, ledelse af dropout og opgavefunktioner for rådgiver i dagtilbud og skoler.

Enkelte dele af materialet er mere end fem år gammelt og fremstår ikke opdateret. Beskrivelsen af Slagelse Kommunes serviceniveau er fra februar 2011; altså før lovændringen den 1.10.2013 og indførelse af overgrebspakken.

I det fremsendte materiale indgår blandt andet Slagelse Kommunes handleguide fra 2013, der er udarbejdet til implementering i de tre tidligere centre; Center for Dagtilbud og Kultur, Center for Skole og Fritid og Center for Børn, Unge og Familie. Handleguiden er en revideret udgave af handleguiden fra 2012, med udgangspunkt i overgrebspakken gældende fra oktober 2013. Der beskrives principper for det tidlige forebyggende arbejde med børn og unge samt konkrete tiltag; herunder tværfagligt forum. Formålet er tydeligt og tiltaget er præcist beskrevet. Metodisk er der delvist taget udgangspunkt i ICS. Det er beskrevet, at myndigheden i daværende Center for Børn, Unge og Familier arbejder i ICS, der understøtter den helhedsorienterede indsats over for børn og unge.

Slagelse Kommune har i forbindelse med omorganisering pr. 1. oktober 2015 placeret tre rådgivere uden myndighedsfunktion på skoler og i dagtilbud inden for et opdelt distrikt. Det er ikke nyansættelser, men en omorganisering af den eksisterende indsats, der blev sat i gang i august 2012. Daværende center blev opnormeret med tre stillinger til det forebyggende arbejde på skoler og i dagtilbud via budgetforhandlinger 2012. BDO vurderer, at begge ovenstående tiltag er yderst relevante for Center for Børn og Familier at prioritere, da BDO - i et effektiviseringsøjemed - har erfaring med at tidlig sparring og repræsentation på skoler og i dagtilbud kan mindske tilgangen af underretninger og medvirke til et godt fundament for det tværfaglige samarbejde.

Slagelse Kommune har et beskrevet serviceniveau, der omhandler aflastning på handicapområdet, jf. Servicelovens § 84. Der beskrives her bl.a., kompetencefordelingen og indsatsens omfang og opfølgning inden for alle niveauer i forhold til omfanget af de enkelte støttebehov.

Herudover er der udarbejdet serviceniveauer for forebyggende foranstaltninger og anbringelsesområdet for optimal sikker faglig og økonomisk styring. Overordnet er serviceniveauerne detaljeret og præcise beskrevet, men de forekommer ikke opdaterede og det bemærkes endvidere, at ICS ikke nævnes som anvendt metode. Det ses, at der i stedet er anvendt Børnelinealen, som fagligt værktøj, og det formodes derfor, at ICS endnu ikke var taget i brug i Slagelse Kommune, da de beskrevne serviceniveauer blev udarbejdet. Der fremgår ikke en kompetencefordeling i materialet, der vedrører serviceniveauer for forebyggende foranstaltninger og anbringelsesområdet.

Der er dog udarbejdet flere kompetenceplaner; en kompetenceplan ved ansøgninger og en kompetenceplan, der blandt andet gælder for lovgivningen inden for Lov om Social Service; kapitlerne 3, 7, 9, 10 og 11. Begge kompetenceplaner er udarbejdet primo februar 2016.

Af materialet, som BDO har gennemset, fremgår det, at formålet med de beskrevne serviceniveauer er, at fastlægge et serviceniveau, der tydeliggør de politiske prioriteringer inden for de fastlagte økonomiske rammer.

BDO vurderer samlet, at der er et velbeskrevet og relevant administrationsgrundlag.

3.2 SAGSGENNEMGANG

Det generelle billede af sagsbehandlingen, som BDO får ved gennemgangen af de 80 udvalgte sager er, at der er mange udfordringer og betydelige mangler i centrale dele af sagsbehandlingen. Sagerne er karakteriseret af manglende, helt eller delvist uaktuelle børnefaglige undersøgelser, generelt dårlig kvalitet i handleplanerne og manglende opfølgning. Der ses et fravær af faglige vurderinger i sagerne og fravær af fokus på hjemgivelse. Det vurderes, at manglende forebyggelse og rettidig indgriben medfører, at nogle børn bliver unødigt behandlingskrævende og har behov for akutte og dyre anbringelse

Det skal fremhæves, at der er eksempler på virkelig god sagsbehandling, hvor man får indtryk af, at myndighedsrådgiver har overblik over sagen og på alle måder sikrer en god, løbende opfølgning med fine reviderede handleplaner, løbende notater med faglige vurderinger mv. Der er desværre langt imellem sådanne eksempler og der er en tendens til, at det primært ses i sager med tvangsanbringelse.

I dette afsnit afrapporteres kort fra gennemgangen af sagerne med henblik på at give et overordnet billede af kvaliteten af sagsbehandlingen, som den fremstår på baggrund af gennemgangen. I bilag 2 findes et uddybende talmateriale, som er udarbejdet på baggrund af den samlede sags gennemgang.

3.2.1 Børnefaglig undersøgelse

Den børnefaglige undersøgelse, jf. servicelovens § 50, skal danne grundlaget for indsatserne (på nær aflastning efter § 84 og flere af indsatserne på handicapområdet, hvor der ikke er krav om en børnefaglig undersøgelse). Omend der i flertallet af sagerne ses at være en børnefaglig undersøgelse, så kan det konstateres, at den i mange sager anses som værende uaktuel eller begrænset i sin aktualitet. Det kan skyldes, at den er mange år gammel og at der ikke er udarbejdet et relevant tillæg, fx i forbindelse med en væsentlig ændring i barnets liv, eller at undersøgelsen peger i en anden retning end den aktuelle indsats.

Et af formålene med den børnefaglige undersøgelse er at afdække barnets netværk, fx med henblik på en netværksanbringelse. Det er BDO's indtryk fra de børnefaglige undersøgelser, at dette foretages relativt sporadisk og ikke tillægges særlig stor betydning.

Det ses i mange tilfælde, at den børnefaglige undersøgelse er meget omfangsrig. I flere tilfælde indeholder den lange passager om det teoretiske grundlag for vurderingerne af barnets behov og adfærd. I flere tilfælde ses gentagelser af samme data under de forskellige emner. Samlet set vurderer BDO, at de børnefaglige undersøgelser kan reduceres betragteligt i omfang og stadig være fyldestgørende.

3.2.2 Handleplan

Der skal udarbejdes en handleplan, jf. servicelovens § 140, hvori der opstilles mål for den aktuelle indsats på baggrund af barnets udækkede behov. Der ses handleplaner i 75 % af sagerne, men over 40 % af disse er mere end et år gamle. Generelt er det BDO's indtryk, at kvaliteten af handleplanerne er mangelfuld på flere punkter. Det er ligeledes BDO's indtryk, at handleplanerne ikke fungerer som fagligt styringsværktøj for myndighedsrådgiveren, men som et administrativt stykke arbejde, som qua lovgivningens krav skal ligge i sagen.

Mange af de centrale elementer af handleplanen genereres i første omgang fra den børnefaglige undersøgelse - det gælder fx beskrivelsen af de aktuelle forhold for barnet, den faglige vurdering og de udækkede behov. Dette kan være ganske relevant for den første handleplan efter udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse. BDO ser dog en udfordring i, at disse elementer forbliver uændrede i handleplanerne år efter år. Det betyder fx at kun de færreste handleplaner indeholder en aktuell beskrivelse af forholdene omkring barnet og en aktuell faglig vurdering.

Formuleringer i handleplanerne med hensyn til indsatsens formål, indhold og målsætninger er generelt meget sparsomme. Formål og indsats er typisk beskrevet i helt overordnede vendinger, fx at give barnet en tryk opvækst. Målsætningerne er enslydende i handleplan efter handleplan og giver dermed et indtryk af, at handleplanen blot er kopieret fra sidste gang og samtidigt, at der ikke sker relevant progression i sagerne.

Der ses store udfordringer i forhold til formulering af målbare mål for indsatsen. Der ses meget få eksempler på formulering af indikatorer for målopfyldelse. Det samlede billede er således, at handleplanerne kun i ringe grad giver grundlag for at foretage en vurdering af, om indsatsen er relevant for barnet og om der sker en tilstrækkelig progression. Dermed er der heller ikke grundlag for at vurdere om prisen er relevant og om man så at sige får nok for pengene.

Der ses en varieret praksis i forhold til at bruge de forskellige felter, som ligger i handleplansskemaet. Det gælder fx muligheden for at beskrive aftaler og hvem der er ansvarlige for delelementer i indsatsen, graden af målopfyldelse mv.

Det ses ikke i nogen af anbringelsessagerne, at der arbejdes på en eventuel hjemgivelse. Det er ikke BDO's vurdering, at det vil være relevant i ret mange af sagerne, men der er enkelte eksempler, hvor det synes at være en åbenlys mulighed. Mange indsatser kører i årevis uden, at det kan ses i sagerne om forudsætninger hos forældrene ændres, så der kan blive tale om en hjemgivelse.

3.2.3 Opfølgning

Med hensyn til opfølgningen i sagerne ses betydelige mangler. I to tredjedele af sagerne har BDO vurderet, at der ikke er foretaget rettidig opfølgning. Rettidig opfølgning indbefatter børnesamtale, indhentning af statusudtalelser (mundtligt eller skriftligt), afholdelse af statusmøde (gerne med inddragelse af forældrene) og revidering af handleplanen.

Det er BDO's indtryk, at børnesamtalerne bliver vægtet højt og det ses da også, at der afholdes jævnlige børnesamtaler i et flertal af sagerne. Kvaliteten af notater/referaterne fra disse samtaler varierer betragteligt. Der findes eksemplariske referater, hvor der ses en god struktur og at formål og emner er gennemtænkte på forhånd. I andre tilfælde er det refererede indhold intetsigende i forhold til det overordnede formål.

Med hensyn til statusmøder og statusudtalelser fra udførerne giver flere sager det indtryk, at det er udfører, som tager teten og mere eller mindre bestemmer, hvornår der følges op på sagen med en statusudtalelse. Der ses også eksempler på, at forældrene henvender sig med et ønske om at få at

vide, hvordan det går med deres barn, hvorefter myndighedsrådgiver tager initiativ til et statusmøde - efter et år eller længere uden opfølgning.

Kvaliteten af referaterne fra statusmøder varierer ligeledes meget. I lighed med børnesamtalerne ses der enkelte eksempler på, at der foretages en opsamling og egen vurdering fra myndighedsrådgivers side. Ofte fremstår det som om samværet med forældrene fylder meget på disse møder. Det ses sjældent, at det er refereret, at man har gennemgået målene i handleplanen og barnets progression i forhold til disse.

Der mangler generelt faglige vurderinger og det man kan kalde "mellemregninger" i sagerne. Fx ses der kun yderst sjældent sager, hvor myndighedsrådgiver foretager en vurdering af om foranstaltningen skal fortsættes eller ændres. I stedet kan man se pludselige ændringer, som ikke kan forklares ved tæt gennemgang af sagens akter frem til ændringen. Det kan fx være, at barnet bliver flyttet fra et opholdssted til et andet eller at et barn pludseligt anbringes uden, at der ses forebyggende indsatser i familien.

Når der er tidshuller i sagerne og barnet eller den unge herefter anbringes uden forklaring eller uden forebyggelse, giver det indtryk af, at der handles overilet og at man går direkte til den mest indgribende foranstaltning frem for at afprøve forebyggelse.

Det er indtrykket, at der ikke tages stilling til alternativer til de igangværende foranstaltninger i forbindelse med opfølgning, fx andre forebyggende foranstaltninger.

BDO har på baggrund af sagens centrale elementer foretaget en vurdering af om myndighedsrollen udfyldes tilfredsstillende. I knap 70 % af sagerne er det BDO's vurdering, at dette ikke er tilfældet. Det skyldes dels at der er manglende opfølgning i sagerne og at der er en relativt lav kvalitet i den opfølgning, som ses, herunder særligt handleplanerne. Det skal dog fremhæves, at BDO vurderer, at der er indikationer på en bedring i opfølgningen i starten af 2016. Fx ses det i en del sager, at der er foretaget opfølgning for nyligt.

BDO har bemærket en del sager, hvor der ikke handles i tide, men hvor der ventes år, før der gribes ind. Dette til trods for at familien er kendt og problemerne veldokumenterede, fx fordi der allerede er et eller flere børn, som er anbragt uden for hjemmet. Der ses således eksempler, hvor anbringelserne bliver dyre, fordi børnenes situation tilspidnes og behandlingshøvet stiger, fordi der tilsyneladende ikke handles i tide. Det er ligeledes BDO's vurdering, at nogle af anbringelser formentligt kunne være undgået ved en massiv og/eller rettidig forebyggende indsats.

Generelt i forhold til aflastning, jf. SEL § 84, ses det, at der er et godt tag om sagerne, men at opfølgningen ikke sker kontinuert. Det får betydning for de enkelte sager ved, at der tilsyneladende bevilges uafhængigt af og uden stillingtagen til de øvrige indsatser i familien. Resultatet bliver, at der ses et meget højt serviceniveau i sagerne og dermed en tendens til mange og dyre ukoordinerede indsatser i familierne.

3.2.4 Visitation

I knap 30% af de gennemgåede sager har der været gennemført visitation i 2015/2016. I den forbindelse har BDO set på, om der i overensstemmelse med de interne retningslinjer er opstillet to alternativer, om der er taget stilling til eventuel vederlagsramme og øvrige ekstraordinære omkostninger.

Det gør sig gældende, at mange sager ikke indeholder indstillinger til visitationen, men blot et notat om at visitationsudvalget har taget en anbringelse til efterretning. I disse tilfælde kan BDO ikke vurdere, hvilket grundlag visitationen er foretaget på og om procedurerne følges.

Når der ses en indstilling i sagen, er det langt fra alle, som indeholder to alternativer, ligesom der som regel ikke er et udspil til vederlagsramme eller pris i øvrigt. Såfremt der er opstillet to

alternativer, er det ikke ensbetydende med, at det ender med at være en af de to muligheder. Der ses enkelte eksempler på, at visitationsudvalget har bedt om, at yderligere muligheder bliver afdækket inden der træffes beslutning.

3.2.5 Økonomi

BDO har i sagsgennemgangen foretaget en vurdering af i hvilket omfang, der optræder oplysninger om økonomi i sagerne. Det gør sig gældende, at der i stort set alle sager indgår et bevillingsark, hvori der løbende kan noteres udgifter til sagen. Der mangler i høj grad eksempler på, at myndighedsrådgiver forholder sig kritisk til prisen for en foranstaltning. Ligeledes ses det ikke af sagerne, at der - om muligt - foretages forhandling af prisen med leverandørerne. Da målene for indsatsen er beskrevet sparsomt, er det svært at vurdere, om der er en sammenhæng mellem indsats og pris. Det gælder både for BDO's gennemgang, men det antages også at være vanskeligt for myndighedsrådgiveren og den faglige leder at vurdere.

Den tilsyneladende manglende progression i sagerne, jf. de enslydende mål, ses ikke at føre til en kritisk stillingtagen til, om indsatsen er den rette. Særligt i forbindelse med dagbehandlingsagerne ses det, at der bevilliges mere af det samme uden kritisk stillingtagen. Disse ofte meget dyre foranstaltninger kan således køre i mange år, uden at der lader til at være en effekt. Nogle af disse sager handler om børn, som ikke kan rummes i skole/specialskele, og i disse tilfælde deles udgiften mellem Center for Børn og Familie og Uddannelsesområdet.

Det fremstår, som om det egenhændigt er leverandøren, som fastsætter niveauet for støtte og at myndighedsrådgiveren ikke opstiller mål for, hvordan der kan arbejdes hen imod at nedsætte behovet for støtte. Det fremgår ikke i nogen af sagerne, at der arbejdes med dette punkt.

Generelt er det BDO's vurdering, at der er et meget højt serviceniveau i handicapsager. Det er ikke usædvanligt at se, at der gives mange timers eller fuldtids tabt arbejdsfortjeneste samtidigt med et højt antal aflastningsdøgn og yderligere timer til barnepige. Der er meget få plejefamilieanbringelser i handicapsagerne, ligesom aflastning primært er i institutionsregi frem for i aflastningsfamilier.

Det er endvidere BDO's vurdering, at der er tale om relativt dyre aflastningsdøgn. Disse er endvidere problematiske i kraft af, at afregningen sker pr. påbegyndt døgn.

3.2.6 Opsamling

Samlet set giver sagsgennemgangen et billede af, at der er betydelige mangler. Det gælder for alle centrale dele af sagsbehandlingen.

Der ses mangler i forhold til et aktuelt grundlag for indsatsen i form af den børnefaglige undersøgelse, som i mange tilfælde er helt eller delvist uaktuel.

Handleplanerne for den aktuelle indsats ses meget ofte at være sparsomt formuleret og nærmest ordret kopieret fra tidligere. BDO vurderer, at der er store udfordringer med at formulere målbare mål for indsatsen, hvilket besværliggør en efterfølgende vurdering af om der sker relevant progression og om indsatsen er den rigtige.

Der er store udfordringer i opfølgningen, som i to tredjedele af sagerne ikke sker rettidigt. Kvaliteten af opfølgningen har store variationer. Der ses ingen kritisk vurdering af indsatsens progression sammenholdt med prisen for indsatsen.

Der mangler i høj grad faglige vurderinger i sagerne. Det gælder i forbindelse med opfølgningen generelt, men det gælder i særlig grad i de sager, hvor der ses pludselige anbringelser eller væsentlige ændringer af indsatsen uden nogen forklaring på dette.

Der ses generelt et fravær af fokus på, hvordan man kan arbejde mod en hjemgivelse af barnet. Der ses generelt et fravær af fokus på netværksanbringelser.

Det vurderes, at manglende forebyggende indsatser og rettidig handling fører til dyre anbringelser, fordi børnenes situation er blevet unødigt tilspidset.

3.3 ORGANISERING OG SAMARBEJDE

I dette afsnit undersøges hvilke udfordringer den nuværende organisering og det daglige samarbejde, både internt og med leverandører, giver med hensyn til dels at sikre en god kvalitet i sagsbehandlingen og dels at sikre den mest hensigtsmæssige ressourceudnyttelse.

Helt overordnet er det BDO's vurdering, at rådgiverne mangler styring i sagerne. Der mangler samarbejdsstrukturer, som kan understøtte processerne effektivt. I alle dele af organisationen får BDO indtrykket af, at sagerne prioriterer sig selv. Enten fordi problemerne omkring barnet bliver så akutte, at der må handles, eller fordi forældrene selv gentagne gange henvender sig og klager enten i forvaltningen eller til politisk niveau.

Uhensigtsmæssigheder i organisering og samarbejdsstrukturerne, ventetider internt og eksternt hos leverandører og behov for akutte indsatser betyder samlet set en væsentlig fordyrelse af sagerne. Manglende opfølgning og mulighed for at vurdere sammenhæng mellem pris og indsats bidrager ligeledes til, at dyre foranstaltninger fortsætter uden kritisk stillingtagen.

3.3.1 Ny organisering

Organiseringen er ændret pr. 1. oktober 2015 således, at der nu er en opdeling i modtagelses-/undersøgelingsgruppen, indsatsgrupperne for hhv. børn og unge, og endelig handicapgruppen. I forbindelse med omorganiseringen har mange af rådgiverne fået en række nye sager - der nævnes i interviewene op i mod 20 nye sager. Om end det er tilstræbt at rådgiverne kunne beholde så mange sager som muligt og der har været afsat tid til både skriftlig og mundtlig overdragelse. Modtagelsesgruppen og handicapgruppen er som de eneste grupper relativt upåvirket af den nye organisering.

Ifølge ledelsen har formålet med omorganiseringen bl.a. været at få en højere grad af specialisering, særligt i forhold til børnefaglige undersøgelser, men også for indsatsgrupperne en specialisering i udarbejdelse af handleplaner.

Henvendelser i modtagelsen, hvad enten de er skriftlige eller mundtlige, kategoriseres som enten røde, gule eller grønne. Alle røde underretninger, som vedrører kendte sager, sendes til rådgiveren i den konkrete sag. Øvrige røde underretninger håndteres af undersøgelsesgruppen, mens alle andre underretninger vurderes i modtagelsen. Modtagelsesgruppen sorterer eller "tragter" alle henvendelser og henviser til bl.a. § 11 forløb i Slagelse Familiecenter og varetager også alle efterskoleforløb. Det vil sige, at alle "lette" sager varetages direkte i modtagelsen. Modtagelsen foretager også målgruppevurdering i forhold til handicapsagerne.

Det oplyses af ledelsen, at der siden vedtagelsen af overgrebspakken er sket en fordobling af antallet af underretninger, fra 670 underretninger i 2012 til 1498 i 2015. Ligeledes er antallet af underretninger om overgreb steget markant fra 42 underretninger i 2013 til 132 i 2015 (se flere detaljer i bilag 3).

Der er et ugentligt visitationsmøde, som består af fagspecialisterne, hvor det bl.a. vurderes, om der skal laves en § 50 undersøgelse på baggrund af en underretning. Fagspecialisterne giver i interviewet

udtryk for, at dette giver en mere håndholdt proces og et godt udgangspunkt for sagens videre forløb. Det er intentionen, at myndighedsrådgiver, som skal varetage undersøgelsen, deltager på visitationsmødet.

Rådgiverne i undersøgelsesgruppen har vagttelefonen i forhold til røde underretninger på skift en dag ad gangen. Det betyder konkret, at den som har vagten, kan få en sag, hvor der skal handles akut og et barn fx skal anbringes. Det kan ifølge rådgiverne tage et par uger at håndtere en sådan akut sag og i den tid, er der ikke mulighed for at arbejde med de øvrige undersøgelsessager. Rådgiverne er ikke klar over, hvilken vægtning de akutte sager har i forhold til kapaciteten.

3.3.2 Antal sager

Slagelse Kommune oplyser, at der er et gennemsnitlige sagstal på 49 pr. fuldtidsrådgiver.

Det oplyses af ledelsen at man søger at holde sagstallet under 50 sager pr. fuldtidsrådgiver og at dette opnås ved at placere overskydende sager hos fagspecialisterne. Dog er det fortsat rådgiverne som forestår den faktiske sagsbehandling på disse sager. BDO forstår det sådan, at det reelle sagstal er højere end angivet.

BDO vurderer, at der er tale om et højt antal sager pr. rådgiver. Ikke mindst når man tager i betragtning, at sagerne er generelt er komplekse, idet alle såkaldte "glatte" sager er sorteret fra i modtagelsen.

3.3.3 Kvalitet i sagsbehandlingen

I de nedenstående afsnit undersøges det, hvordan organiseringen og det daglige samarbejde spiller ind på mulighederne for at sikre god kvalitet i sagsbehandlingen.

Børnefaglige undersøgelser

Undersøgelsesgruppen spænder over alle typer af sager og det stiller store krav til deres kompetencer, oplever rådgiverne.

Undersøgelsesgruppen oplever, at det kan være en udfordring at overdrage sagen til indsats- og/eller handicapgrupperne, når der er lavet en undersøgelse. Det er tilfældet i mange sager, at der ikke er udpeget en rådgiver til at overtage sagen. Derfor kan det være nødvendigt, at den rådgiver, som har udarbejdet undersøgelsen, fortsætter med at sagsbehandle i sagen. I andre tilfælde parkeres sagen hos en fagspecialist, hvor den står indtil den overdrages. I den periode er det fortsat undersøgelsesrådgiver, som handler, hvis det er nødvendigt.

Det opleves generelt, at der i undersøgelsesgruppen er mange relativt tidskrævende aktiviteter, som ligger ud over kerneopgaven med at udarbejde undersøgelser. Det kan fx være fordi familien bliver ved med at henvende sig til undersøgelsesrådgiver - enten fordi de ikke kan komme i kontakt med ny rådgiver eller fordi der endnu ikke er kommet en ny rådgiver på. Endvidere optager arbejde afledt af røde underretninger meget tid. Så længe undersøgelsesrådgiverne skal tage de røde underretninger, vurderer de ikke, at det kan blive anderledes.

Det er generelt rådgivernes vurdering, at sagerne i undersøgelsesgruppen prioriterer sig selv. De ligger så længe, på grund af rådgivernes travlhed, at der opstår ting i sagerne, som betyder, at der skal handles akut og sagen dermed kommer frem i køen. Det kan fx være en udvikling, som betyder, at der kommer en rød underretning i en sag, som allerede er visiteret til § 50 undersøgelse. Rådgiverne oplyser, at prioriteringen også kan være afledt af, at forældrene henvender sig, særligt de ressourcestærke forældre, som gentagne gange henvender sig og eventuelt også klager til politisk niveau, kommer forrest i køen.

Generelt er det alle rådgivernes oplevelse, at sagerne kommer til at ligge længe i alle dele af organisationen og at det resulterer dels i meget frustrerede forældre, dels i merarbejde fordi der skal startes forfra flere gange med at skabe en tillidsfuld relation til familien, dels fordi familiens motivation for at arbejde forsvinder, når sagerne ligger for længe.

Når der skal laves et tillæg til en § 50 undersøgelse, ligger ansvaret hos indsats- eller handicaprådgiveren. Ifølge rådgiverne i handicapgruppen kan det være svært at udarbejde et tillæg, fordi den børnefaglige undersøgelse ofte er meget gammel. Hvis ikke der skal bruges uforholdsmæssigt meget tid på at lave tillægget, er man nødt til at nøjes med en beskrivelse af situationen her og nu, selv om man så ikke vil kunne se hvad, der er gået forud.

Handleplan

Ideelt set er processen efter udarbejdelse af den børnefaglige undersøgelse, at sagen overdrages til en rådgiver fra en af indsatsgrupperne eller handicapgruppen og denne på baggrund af undersøgelsen udarbejder en handleplan, som angiver indsatsen. En børnefaglig undersøgelse må for så vidt ikke pege på en bestemt indsats, det ligger i stedet hos indsatsrådgiveren i arbejdet med handleplanen.

Rådgiverne fra indsatsgruppen oplever ikke, at der er udfordringer i strukturen eller det daglige samarbejde, som vanskeliggør udarbejdelsen af handleplaner. De påpeger dog, at de særligt i ungegruppen, hvor de i lange perioder har været uden fagspecialist, har manglet sparring i forhold til handleplanerne.

Rådgiverne i handicapgruppen oplever, at der i forbindelse med udarbejdelsen af handleplanerne kan ske dobbeltarbejde, fordi de ikke altid kan gennemskue, hvad de udækkede behov i den børnefaglige undersøgelse dækker over. Derfor bliver de nødt til at gå ud og tale med familien igen, for at få det rigtige billede af behovet. Rådgiverne i handicapgruppen oplever, at der er brug for i højere grad at italesætte, hvad de udækkede behov er. De finder det svært at håndtere. De påpeger, at det kan skyldes forskellen mellem, hvordan man anskuer tingene i hhv. handicapsager og de øvrige grupper.

Efterværnsgruppen har oplevet, at de i de fleste af sagerne har måtte startet forfra med at udarbejde handleplaner, fordi de eksisterende var intetsigende. Der er derfor udarbejdet nye handleplaner ud fra samtale med borgerne og man har lavet partshøring et par dage efter, hvor borger underskriver. Handleplanerne drøftes både i fællesskab og med faglig leder. Der er ikke deciderede sagsmøder, men der er en løbende dialog om sagerne, fordi det er så nyt.

Omend indsatsgrupperne ikke selv oplever, at der er udfordringer i strukturen eller det daglige samarbejde i forhold til udarbejdelse af handleplanen, så finder BDO på baggrund af sagsgennemgangen, at de forhold, som handicapgruppen fremhæver, som udfordrerne, også er gældende for indsatsgrupperne. Det gælder bl.a. en fælles forståelse af de udækkede behov, som skal give grundlag for fastsættelsen af mål for indsatsen. Der ses et behov for løbende feedback mellem undersøgelsesgruppen og indsats- og handicapgruppen for at sikre et godt grundlag for det videre arbejde i sagen.

Opfølgning

Der skal foretages løbende opfølgning på alle indsatser efter § 52 ved opstart efter tre måneder og herefter hver 6. måned.

Ideelt set indebærer opfølgningen, at der bl.a. indhentes statusudtalelser fra leverandøren af indsatsen. I forhold til dette er der ikke en ensartet forståelse af, hvem der har ansvaret. I nogle grupper er det forståelsen, at Slagelse Familiecenter har ansvaret for at indsende status, uden at rådgiverne beder om det. Handicapgruppen mener, at de selv skal skrive og bede om det tre måneder før de leveres. Fagspecialisterne påpeger, at det fremgår af kontrakten, at Slagelse Familiecenter har

ansvaret. BDO kan konstatere, at det i samarbejdsaftalen med Slagelse Familiecenter fremgår, at familieplejekonsulenten fremsender statusudtalelser uden henvendelse fra myndighed.

BDO anser det for problematisk, at opfølgningen i nogen grad styres af, om leverandørerne har tid til at udarbejde statusudtalelser. Det kan selvfølgelig være "en undskyldning" for at udskyde opfølgningen, men det bør være rådgiver, som tager teten i opfølgningen og fastlægger, hvornår det skal ske, herunder indkalder til statusudtalelser og statusmøder med leverandørerne. Billedet fra sagsgennemgangen er, at særligt de eksterne leverandører i nogen grad selv indsender statusudtalelser uden at det ses at være foranlediget af rådgiver.

Med hensyn til opfølgningen ses en diskrepans mellem rådgivernes vurderinger af, hvor ofte de holder statuslignende møder i sagerne og den opfølgning BDO kan se i sagsgennemgangen. Det kan skyldes, at der ikke bliver noteret i sagerne eller at notaterne pga problemer i DUBU forsvinder fra systemet. Rådgiverne i indsatsgrupperne oplever, at der ofte er behov for langt flere møder end et statusmøde hver 6. måned. I ungegruppen sker der fx løbende nye udviklinger i sagerne, som giver anledning til møder af forskellig karakter og hvor rådgiver i mange tilfælde fungerer som en form for kontaktperson for de unge og forældrene. Rådgiverne tilkendegiver, at disse møder registreres på forskelligvis.

Specialskolerne holder fx møde med forældrene hver halve år, hvor også rådgiver er inviteret. Man foretager i hver enkelt sag en vurdering af, om det er relevant at deltage eller om de kan nøjes med et referat.

Rådgivernes forklaring på manglende opfølgning, som BDO ser i sagsgennemgangen, er manglende tid enten til at gennemføre opfølgningen eller til at notere i sagen. Flere udtaler, at de kan have sagsnotater liggende i mange måneder, inden de får dem skrevet ind i sagen. De påpeger også, at der er udfordringer med DUBU systemet, hvor det fx er oplevet, at notaterne bliver slettet og derfor laver man dem i Word og gemmer ved siden af, så en sagsgennemgang udelukkende i DUBU ikke giver det reelle samlede billede. Ifølge rådgiverne skyldes den manglende tid i vid udstrækning, at sagstyngden er massiv og sagstallet er højt. Ligesom ved handleplaner og indsatser kommer sagerne til at prioritere sig selv i forhold til opfølgningen.

Rådgiverne i handicapgruppen erkender, at der er udfordringer med at sikre rettidig opfølgning. Når der er skift i rådgiver kommer sagsstammen typisk til at ligge stille et par måneder og så er den nye rådgiver bagud fra opstarten. De oplever dog, at de i forhold til udgiftsstyring har en relativ tæt opfølgning på sagerne. Flere af ydelserne kræver en årlig opfølgning, herunder dækning af merudgifter efter § 41 og aflastning efter § 84. Tabt arbejdsfortjeneste efter § 42 skal følges op efter behov og senest hver 6. måned.

På baggrund af sagsgennemgangen er det BDO's vurdering, at denne opfølgningen foretages uden sammenhæng og der ses således en diskrepans i forhold til rådgivernes egne vurderinger af, at de er meget strukturerede omkring opfølgningen. Rådgiverne og fagspecialisterne oplever, at der foretages en overordnet sammenhængende opfølgning på bevillingerne, selv om det foregår forskudt. Dog erkender de, at der kan være andre processer, som styrer opfølgningen, fordi der sker nogle ting, som ændrer på tidsplanerne og kadencen i opfølgningen.

Fagspecialisten påpeger, at der bruges meget tid på at følge op på § 42 og enkelte dele af 41 på gruppemøderne. BDO kan dog konstatere, at disse drøftelser ikke er skrevet ind i de sager, som er gennemgået.

Der er generelt brugt meget tid på at finde besparelse på aflastning efter § 84. Fagspecialisten har gennemgået alle sagerne for at finde døgn, som kunne fjernes, bl.a. på baggrund af statusudtalelser indhentet fra ACV.

Der, hvor handicapgruppen oplever udfordringer i opfølgning, er i forhold til anbringelser. Her opleves et trægt samarbejde med særligt familieplejekonsulenterne. Opfølgningen drøftes ofte på gruppemøderne og i de komplekse sager kan man for fagspecialisten med fx på et opfølgningsmøde.

3.3.4 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse

I dette afsnit redegøres der for, hvilke udfordringer der ses i organiseringen i forhold til at sikre en hensigtsmæssig ressourceanvendelse.

Problematikker med flaskehalse og manglende kapacitet

I forbindelse med interviewene står det klart, at der er store udfordringer i forhold til få igangsat forebyggende foranstaltninger og indsatser. I det hele taget oplever rådgiverne i alle grupper, at det er svært at arbejde forebyggende, fordi der er så lang ventetid på indsatserne, at sagerne "eksploderer" inden man kommer i gang med en forebyggende indsats og at der i stedet bliver brug for en mere radikal indsats, som fx anbringelse. Dette kan forklare nogle af de pludselige anbringelser, som blev set i sagsgennemgangen.

Også rådgiverne fra modtagelsesgruppen, som betjener dagtilbud og skole, oplever, at de ikke har mulighed for at arbejde forebyggende, dels fordi der mangler forebyggende tilbud, fx forskellige former for grupper, dels fordi deres tid bruges på håndtering af sager, som burde blive til en aktiv sag i Afdelingen for Børn og Unge. De bruger meget af deres tid på at lave underretninger, selv om deres funktion egentligt skulle være at forebygge og dermed medvirke til at nedbringe antallet af underretninger. Når man kommer ud på skolerne og ser, hvor dårlige børnene er, betyder det nødvendigvis, at der kommer flere sager, siger de. Også i daginstitutionerne ser rådgiverne, at der ligger mange potentielle sager.

Både rådgiverne og fagspecialisterne påpeger, at der er store udfordringer med ventetider på den interne leverandør Slagelse Familiecenter. Det gælder for alle former for indsatser og forebyggende foranstaltninger (herunder familiebehandling, psykolog, kontaktpersoner, aflastning og familieplejen), dog med varierende ventetider. Alene at få et svar, når man henvender sig for at få iværksat en ydelse, kan vare op til seks måneder. Det medfører, at man i de mest presserede sager, bliver nødsaget til at købe eksterne ydelser, som er langt dyrere end de interne. Ifølge rådgiverne fra både indsats- og handicapgruppen bruges det også at give tabt arbejdsfortjeneste som en forebyggende og kompenserende ydelse, mens der ventes på en indsats.

Fagkonsulenterne påpeger, at ventetiden også kan betyde, at man reelt lader en indsats, som egentligt ikke ser ud til at have den forventede effekt, fortsætte længere, fordi alternativet er, at familien skal i venteposition til en ny indsats.

I handicapgruppen henvender man sig altid for at finde en familie til aflastning, men det findes ikke, hvorfor det ender med, at man må give aflastning på fx ACV eller en lignende form for institution. Rådgiverne påpeger, at det ikke vides, hvad der gøres for at finde aflastningsfamilier. Serviceniveauet er hver tredje weekend i aflastning, men det kan give udfordringer, idet flere af de familier, som gerne vil være aflastningsfamilie, bedst kan hver anden weekend, vurderer handicaprådgiverne.

Som det forholder sig nu anskuer rådgiverne reelt ikke aflastningsfamilie som et muligt tilbud. Der er løbende fokus på at prioritere brug af aflastningsfamilier for at spare penge på den dyre aflastning på institutioner, men det lader sig ikke gøre i virkeligheden. Rådgiverne påpeger, at det også kan være svært at argumentere for at en aflastning på fx ACV skal ændres til en aflastningsfamilie, når først den etableret. De er bekendt med, at der findes billigere aflastningspladser fx i Odense, men det er ikke alle børn, som vil kunne tåle den længere transporttid. Forældrene forventes heller ikke at være venligt indstillede over for en sådan afstand.

Ifølge rådgiverne i indsatsgruppen kan der også være meget lang ventetid på en almindelig aflastningsfamilie - der nævnes op til 2 års ventetid. Det kan betyde, at rådgiverne i en periode må prioritere deres tid på at arbejde aktivt i familien og i forhold til skoler mv. fordi der ikke er en

indsats tilgængelig. Det er kun i sager, hvor man læner sig op af en anbringelse, at rådgiverne kan få lov til at købe eksternt aflastning.

Fagspecialisterne påpeger, at problemet med at finde en plejefamilie i de psykosociale sager kan betyde, at indsatsen kommer for sent og man i stedet må skride til opholdssted, fordi barnets behov ikke længere vurderes at kunne varetages i en plejefamilie. Der ses i sagsgennemgangen flere eksempler på børn, som hvis situation er blevet unødigt tilspidset inden anbringelsen, hvor man må opgive en igangsat anbringelse i en plejefamilie og flytte barnet til en døgninstitution eller opholdssted.

I ungegruppen påpeges det problem, at det er nærmest umuligt at finde en ungdomsbolig i den almene boligmasse. Der er kun meget få kommunale pladser - der nævnes 10 boliger. Det betyder, at de unge i stedet forbliver i deres aktuelle og dyrere anbringelse fx i en plejefamilie eller på opholdssted. I sagsgennemgangen ses eksempler på, at unge bliver anbragt på opholdssteder i stedet for på eget værelse med støtte fra en kontaktperson.

Det fremhæves af både rådgivere og fagspecialisterne, at der ikke er ret mange interne tilbud, fx angives der at være tre kontaktpersoner på Slagelse Familiecenter. I forhold til nogle typer af børn og unge vurderer rådgiverne, at de kontaktpersonerne ikke har de rette kompetencer, det gælder fx ved kriminelle drenge og unge mænd. Det sætter en begrænsning på mulighederne for at spare penge, idet der reelt kun er private leverandører som mulighed. Rådgiverne er frustrerede over, at de kommunale kontaktpersoner ikke arbejder i weekenderne, hvor de unges kontaktbehov kan være stort. Samme problematik gør sig gældende ved støttet samvær, hvor man også er nødsaget til at købe hos eksterne leverandører, hvis samværet af hensyn til barnet skal foregå i weekenden.

Rådgiverne i indsatsgruppen påpeger, at der kan være meget lang ventetid på svar fra den interne ledelse, hvis man fx indstiller til en kontaktperson. Det gælder for så vidt alle de forebyggende foranstaltninger, som de ikke selv har kompetence til, herunder forældrekompetenceundersøgelse og psykologbehandling. De oplever, at det ville være mere smidigt hvis fagspecialisterne havde kompetencen frem for leder.

Den lange ventetid både internt og eksternt medfører, som det også var tilfældet i undersøgelsesgruppen, at sagerne bliver akutte, fordi de ikke kan komme i gang med at forebygge i tide. Det kan være forklaring på nogle af de sager, hvor der i sagsgennemgangen ses pludselige anbringelser uden forudgående forebyggende indsatser.

Det påpeges at der reelt er mange "skjulte" anbringelser, hvor man sender unge afsted på efterskole frem for en egentlig anbringelse, vel vidende at de ikke kan rummes og vil ryge ud i løbet af et par måneder i bedste fald.

Forhandling om pris

Rådgiverne oplever ikke, at de har mulighed for at forhandle om priserne med de eksterne anbringelsessteder eller øvrige leverandører. Det skyldes dels, at indsatserne bliver iværksat akut og man derfor må tage til takke med den leverandør, man nu kan finde. Dels vurderer BDO, at der ikke har været en kultur i organisationen for forhandling af pris. Rådgiverne påpeger dog, at der somme tider forhandles lidt om de kontraktmæssige forhold, fx mulighed for opsigelse med dags varsel. Endelig ser BDO også en forhindring for forhandling i og med, at handleplanerne er så upræcise som det fremgår af sagsgennemgangen. Det giver et meget dårligt udgangspunkt for forhandling, når det ikke klart er defineret hvad opgaven går ud på.

Der er som et nyt tiltag ansat en medarbejder til foretage en økonomisk kvalitetssikring af alle sagerne med henblik på at få forhandlinger om priserne. Medarbejderen skal gennemgå alle sager med dyre foranstaltninger, herunder også plejefamilier. Det skal foregå i tæt samarbejde med den enkelte sagsbehandler og køre kontinuerligt. Der har for et par år siden været en lignende gennemgang af sagerne, så rådgiverne vurderer, at det vil blive sværere i denne omgang.

BDO finder dette initiativ hensigtsmæssigt og kan i den forbindelse fremhæve, at efterværnsgruppen har haft succes med at forhandle priserne med bl.a. opholdssteder. I flere tilfælde er det lykkedes at få halveret udgiften til opholdssteder, hvor borgerne i realiteten var i udslusning. De har derfor fokus på at undersøge disse muligheder i alle anbringelser og få set på, om priserne er rimelige.

Rådgiveren påpeger selv, at de ofte ikke får fulgt op i plejefamilier, hvor en akut anbringelse takseres til syv vederlag. Anbringelsen kan efterfølgende fortsætte i lang tid uden opfølgning på vederlagsantallet.

Det er ifølge rådgiverne ikke almindelig praksis at opstille krav til, hvad der forventes af fx kontaktpersoner i forhold til prisen. En ekstern kontaktperson fire timer om ugen kan løbe op i 8.600 kr. om måneden.

Der har været mange drøftelser omkring afregning af aflastningsdøgn til børn og unge med handicap. Særligt hverdagsdøgn er dyre, fordi de afregnes som to døgn. Der bliver noget forvriddning i forhold til serviceniveauet, hvor familierne på grund af afregningsmetoden reelt ikke får det antal døgn, som de burde.

3.3.5 Opsamling

Center for børn, unge og familie er pr. 1. oktober 2015 blevet omorganiseret med henblik på at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen gennem en øget specialisering af myndighedsområdet. BDO finder, at dette tiltag er relevant, men ser ikke at organiseringen, som forholdene er på nuværende tidspunkt, har båret frugt.

BDO vurderer, at der er tale om et højt antal sager pr. rådgiver. Ikke mindst når man tager i betragtning, at sagerne generelt er komplekse, idet alle såkaldte "glatte" sager er sorteret fra i modtagelsen. Dette sagstal spiller en betydelig rolle i forhold til alle dele af sagsbehandlingen.

Det fremgår, at undersøgelsesgruppen håndterer mange opgaver, som ligger uden for kerneopgaven, herunder sagsbehandling i sager, som endnu ikke er overdraget til rådgiver i indsats- eller handicapgruppen. På baggrund af interviewene kan det generelt konstateres, at sagerne ligger længe og der derfor sker en prioritering efterhånden, som der opstår akutte problemer eller hvor forældrene henvender sig gentagne gange eller til politisk niveau.

I forhold til udarbejdelse af handleplaner ses udfordringer i forståelse af de udækkede behov, som den børnefaglige undersøgelse har afdækket og et behov for en bedre dialog omkring dette. Det anbefales at der skabes en struktur for samarbejde mellem grupperne, som også indeholder feedback.

Det er BDO's vurdering, at opfølgningen på sagerne i vid udstrækning styres dels af udvikling i sagen og dels af leverandørerne. Den manglende opfølgning i sagerne, som blev konstateret ved sagsgennemgangen, stemmer ifølge rådgiverne ikke nødvendigvis overens med virkeligheden, idet der kan være foretaget opfølgningen, som endnu ikke er ført ind i sagen. Det anbefales, at der kommer mere fokus på at sikre rettidig opfølgning og at journalerne løbende holdes ajour med notater, så relevant information ikke går tabt.

Det er efter BDO's vurdering et centralt problem, at der tilsyneladende ikke er tilstrækkelige relevante interne tilbud, ligesom der er en fornuftig kapacitet i forhold til behovet. Det får den meget uheldige konsekvens, at sagerne ligger og venter, sommetider i flere år. I langt de fleste sager udvikles problematikkerne omkring barnet sig i den periode, hvor der ikke sættes ind med forebyggende indsats og resultatet bliver, at det i værste fald ikke længere er tilstrækkeligt med en forebyggende indsats, i bedste fald at man må ty til at købe dyre eksterne løsninger.

BDO vurderer, at de lange ventetider hele vejen gennem organisationen samlet set giver merarbejde og fordyrer indsatserne, fordi det i mange tilfælde ikke er tilstrækkeligt med en forebyggende indsats, når sagen kommer i gang.

Det vurderes, at der ikke har været en kultur for at forhandle priser med leverandørerne, men at det samtidigt er svært at forhandle, når man på den ene side har akut brug for en indsats og på den anden side har relativt dårligt formulerede målsætninger til at lave bestillingen af opgaven ud fra.

3.4 STRUKTUR, RETNINGSLINJER OG PROCESSER

I dette afsnit redegøres der for i hvilket omfang strukturer, retningslinjer og processer understøtter en god kvalitet i sagsbehandling og en hensigtsmæssig ressourceanvendelse.

Det er BDO's vurdering, at den struktur i form af politikker, procedurer og retningslinjer, som sætter rammerne for sagsbehandlingen i Afdelingen for Børn og Unge, ikke er tilstrækkeligt implementeret og dermed styrende for måden, der ageres på. Det kan skyldes manglende fastlæggelse af rammerne for den nye organisering, manglende overensstemmelse i udmeldinger fra ledelse og ikke mindst en hverdag, hvor force majeure dikterer handlingerne.

3.4.1 Kvalitet i sagsbehandling

Procedurer og retningslinjer

Som det fremgår af afsnittet om administrationsgrundlaget, har Slagelse Kommune formuleret en lang række procedurebeskrivelser mhp. at optimere processen i sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet. Rådgiverne giver på forskellig vis udtryk for, at der er et manglende fokus på at sikre, at de mange tiltag, procedurer og retningslinjer bliver implementeret ordentligt.

Det er rådgiverne oplevelse, at mange sagsgange foregår uden om de officielle procedurebeskrivelser. Rådgiverne ved fx hvem, de skal bede om bevillinger hos til forskellig indsats, så processen glider lettere, og de undgår de langsommelige processer. Nogle relativt nyansatte rådgiverne fortæller, at de har oplevet, at hvis de har forsøgt at handle efter en procesbeskrivelse/retningslinje, er de blevet mødt med undren og fået besked på, at det ikke er nødvendigt eller at det ikke er procestrin, som samarbejdspartnerne har kendskab til.

Det vurderes, at årsagen til, at de formulerede procedurer og nedskrevne retningslinjer ikke bruges i praksis, kan være, at de ikke er opdaterede eller ikke står mål med virkelighedens praksis.

Konkret er rådgiverne bevidste om, at Slagelse Kommune har formulerede retningslinjer, men retningslinjerne er ikke implementeret i forvaltningen, og det synes, at alle agerer ud fra de givne vilkår og handlemuligheder. Det betyder, at der er stor forskel på rådgivernes måder at håndtere eksempelvis overlevering af sager og visitation.

Retningslinjerne er primært interne og kun delvist kommunikeret ud af forvaltningens eget regi. Dette kan være medvirkende til en vanskeliggørelse af samarbejde blandt interne og eksterne samarbejdspartener, som har en anden forståelse af samarbejdet. Det gælder fx i forhold til at indkalde rådgiverne til forskellige møder, som rådgiverne fx har fået besked på ikke at prioritere fra deres ledelse. Det skal dog fremhæves, at ledelsen oplyser, at handleguide, overgrebsprocedurer og til dels serviceniveauerne løbende formidles til virksomhedsledere på dagtilbuds- og skoleområdet. Ligeledes er samarbejdsaftalen med Slagelse Familiecenter udviklet i tæt samarbejde og der er afholdt temadag for alle medarbejdere om dette.

En vigtig faktor i implementeringen af nye tiltag og procedurer er inddragelse af de medarbejdere, som udøver procedurerne berører. Det er BDO's indtryk fra interviewene, at det primært er ledelsen og fagspecialisterne som udarbejder retningslinjer og procesbeskrivelser. Det kan komme til at betyde en manglende forankring hos medarbejderne, hvis virkeligheden fra deres stol ser helt anderledes ud.

BDO kan konstatere, at forvaltningen er på bagkant i forhold til den nye organisering, hvor det fremstår, som om man ikke på forhånd har taget stilling til, hvordan forskellige overgange skal fungere. Det svækker effekten af den nye organisering, at rådgiverne når at udvikle forskellige handlestrategier, som ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige.

Overlevering af sager

Alle fire interviewgrupper har en oplevelse af at overlevering af sagerne mellem grupperne foregår forskelligt.

Ved overdragelse fra modtagergruppen til undersøgelsesgruppen oplever rådgiverne generelt, at de skal argumentere meget for, hvorfor der ses grundlag for udarbejdelse af en børnefaglig undersøgelse. Det opleves hårdt og ubehageligt for rådgiverne, som møder op foran gruppen af fagspecialister og fremlægger sagen. Der stilles krav til, at der skal være afprøvet en række forebyggende tiltag, og rådgiverne kan få besked på at gå tilbage og afprøve mere forebyggende.

Der ses således en snæver styring af hvilke sager, der oprettes, hvilket ud fra et ressourceperspektiv kan være ganske fornuftigt. Man må dog formode, at de sager, som oprettes, er af en sådan karakter, at der relativt hurtigt skal igangsættes en indsats. Ligeledes understøtter det rådgivernes vurderinger af, at de i indsats- og handicapgrupperne udelukkende sidder med komplekse og tunge sager.

Når en børnefaglig undersøgelse er færdig, skal den gennemgås med forældrene og her er det optimalt, at den nye rådgiver fra indsatsgruppen deltager og på den måde får overdraget sagen. Dette foregår for nuværende forskelligt, oplever rådgiverne, men fremhæver samtidig, at når det er lykkedes af få ny rådgiver med, er det velfungerende. Rådgiverne i indsatsgrupperne og handicapgruppen har meget forskellige opfattelser af hvilke rammer og krav, der er gældende for denne overgang.

Der mangler således retningslinjer for denne overdragelse, men det forstås på fagspecialisterne, at de netop har færdiggjort en sådan. Det er BDO's vurdering, at der bør være en fast struktur for og ikke mindst høj prioritering af overdragelsen fra undersøgelsesgruppen til den rådgiver, som skal overtage sagen. Her er det naturligvis centralt, at der er udpeget en rådgiver på forhånd.

I særligt komplekse eller tunge sager er det tiltænkt fra fagspecialisternes side, at indsatsrådgiveren allerede er med på sidelinjen i undersøgelsesfasen, hvor det giver mening i forhold til ressourcer.

Idet der er krav om, at der skal foreligge en børnefaglig undersøgelse i alle sagerne, bliver nogle af undersøgelseerne udarbejdet på det foreliggende grundlag. I de tilfælde foretages der ikke formel overdragelse af sagerne, men de bliver automatisk sendt til indsatsgruppen, når undersøgelseerne er færdige.

Ved overgang af sager fra børnegruppen til ungegruppen, beskriver indsatsgruppen i interviewet, at rådgiver sørger for at følge sagen helt op og tager kontakt til ny rådgiver. Der er ikke nødvendigvis store ændringer i indsatsen, der skal handles på. Foranstaltningen er ofte den samme fortløbende.

I forbindelse med overdragelse af efterværnssager til voksenregi mangler der udarbejdelse af retningslinjer, herunder krav til indholdet. Det angives af efterværnsgruppen, at de generelt har manglet relevante og opdaterede handleplaner i sagerne og at de har måttet starte forfra i alle sager. Fremadrettet kunne de ønske sig at sagerne var bedre opdaterede og handleplanerne retningsgivende for indsatserne.

Opfølgning

Rådgiverne vurderer samlet set, at der er flere strukturelle forhold, som spiller ind på opfølgningen. Der er fx ikke retningslinjer for, hvordan man skal organisere opfølgningen - det er op til den enkelte at vurdere. Ventetider på tilbagemeldinger fra leverandørerne spiller også en væsentlig rolle, som nævnt i ovenstående.

Børnegruppen beskriver, at der er givet tilladelse til, at der begrundet i prioritering og optimal udnyttelse af gruppens ressourcer må laves en administrativ opfølgning hver anden gang. I praksis betyder det, at de kan nøjes med at afholde statusmøde en gang årligt. Ved administrativ opfølgning skal statusudtalelser indhentes og børnesamtaler afholdes, men der afholdes ikke statusmøder. Revidering af handleplan sker derfor på grundlag af det skriftlige materiale fra aktører, børnesamtale og forældresamtale. Det kan eksempelvis gøre sig gældende ved længerevarende anbringelser, hvor der ikke er umiddelbare problemer. Indsatsgruppen er desuden orienteret om at de ikke skal prioritere at deltage i møder på behandlingsskoler.

Ungegruppen har ikke fået samme oplysninger om varetagelse af opfølgningen. Rådgiverne giver her udtryk for, at de skal holde statusmøder to gange om året. Indtrykket er, at der ikke er overensstemmelse mellem de informationer, som er givet til de to grupper, hvilket giver anledning til usikkerhed blandt rådgiverne.

BDO kan i nogen grad genkende det nævnte mønster med administrativ opfølgning hver anden gang. Der ses en tendens til i flere sager, at der kun afholdes statusmøder en gang årligt. Det har dog kun i enkelte sager været synligt for BDO, at der blev foretaget en administrativ opfølgning.

Tekniske udfordringer i DUBU

Rådgiverne har en oplevelse af at teknikken i form af DUBU systemet sætter nogle begrænsninger på, hvordan de kan arbejde med bl.a. handleplaner og den løbende revidering ved opfølgning. Meget af indholdet er fortrykt (fra den børnefaglige undersøgelse) og det er meget svært at lave om på indholdet.

De oplever også, at teknikken driller. Selv om formuleringer fjernes, kommer de tilbage. En rådgiver forklarer, at løsningen kan være, at man laver rettelselser i en Word udgave af handleplanen og sender dette til forældrene, mens den version som gemmes i DUBU stadig er en kopi af den gamle rapport. Det er kun en enkelt rådgiver, som fortæller om denne praksis, så det vurderes ikke at være en forklaring på de mange sager, hvor handleplanen kopieres gang på gang.

Der er mange arbejdsgange i DUBU, påpeger rådgiverne, og det kan være svært at se, hvor man er nået til rent journalmæssigt i sagen. Rådgiverne medgiver, at det ikke vægtes højt at få skrevet beslutninger og mellemregninger ned. Samtidig giver særligt rådgiverne i handicapgruppen udtryk for, at det kan være uigennemskueligt at vide hvad, der skal til for at sagen har en ordentlig kvalitet, når man kigger ned i sagen. Det er BDO's vurdering, at der for nuværende hverken er retningslinjer eller en fælles kultur, som kan understøtte en god faglig kvalitet i udarbejdelse af handleplaner i DUBU.

I forhold til funktioner i DUBU oplever rådgiverne, at børn med handicap ikke er særligt prioriteret. Handicapgruppen giver udtryk for et ønske om en højere grad af brugervenlighed. Fx er det ikke muligt at lave beregninger af familiens samlede ydelser, ligesom mange brevs-kabeloner, der er specifikt rettet mod familier med handicappede børn, ikke eksisterer.

Der opleves en stor usikkerhed blandt rådgiverne i forhold til, hvilke kompetencer de har med hensyn til at ændre på indholdet i handleplanen. Samtidigt giver de udtryk for at de pga. travlhed på den ene side og udfordringer med teknikken på den anden ikke lægger vægt på at bruge ressourcer på at gennemarbejde handleplanerne på ny. Det bliver noget administrativt som skal overstås. BDO vurderer, at der i forhold til dette er behov for både individuel og fælles sagssparring og eventuelt undervisning i både systemanvendelse og indhold, formulering af mål og indikatorer mv.

At DUBU systemet giver udfordringer bruges i nogen grad som en kollektiv forklaring på de dårlige handleplaner. BDO vurderer, at selvom det teknisk kan være besværligt, så er det muligt at udarbejde handleplaner, hvor man bevarer det relevante samtidigt med, at man laver aktuelle beskrivelser og fastsætter nye mål.

3.4.2 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse

Anbringelsesvisitation

Efter implementeringen af den nye organisering skal fagspecialisterne læse indstillinger til anbringelses-visitation igennem for at sikre, at grundlag og faglige vurderinger er velfunderede. Der er dog en erkendelse blandt fagspecialisterne af, at der i nogle tilfælde ikke er tid til at vente på møde i visitationsudvalget, og det er nødvendigt at handle akut.

Rådgiverne beskriver, at visitationsprocessen til anbringelse foregår som en skriftlig proces. Rådgiverne forelægger ikke selv sagen for udvalget. De laver et skriftligt oplæg og medsender eventuel handleplan og børnefaglig undersøgelse.

Ofte er der handlet forud for visitationen og visitationsudvalget må således tage en anbringelse til efterretning. Der ses i sagsgennemgangen relativt få indstillinger til visitation og rådgiverne giver da også udtryk for, at det er meget sjældent de bliver lavet. Praksis er som reel betinget af behovet for akut handling, hvorfor rådgiverne får tilsagn til anbringelse efter drøftelse med myndighedsleder. Denne praksis kan således forklare de manglende indstillinger, da der ikke er grund til at bruge tid på dette, når anbringelsen allerede er sket.

Når en sag har været forelagt visitationsudvalget, er afgørelserne sjældent begrundede, ligesom det ikke fremgår hvad, der er vægtet ved afgørelsen. Det skaber frustration hos rådgiverne, der finder det svært at formulere en afgørelse med faglig fundereret argumentation.

Endelig er det ved fokusgruppeinterviewene blevet tydeligt, at der i indsatsgruppen er forskellige opfattelser af visitationsprocessens vilkår. Ungegruppen er orienteret om, at rådgiverne ikke må pege på et bestemt døgn- eller dagtilbud. Dette er børnegruppen ikke orienteret om og angiver, at de sagtens kan pege på et bestemt tilbud.

Det ses, at der er formulerede procedurer omkring visitationsprocessen, som ikke bruges efter hensigten. Det er BDO's vurdering, at der generelt handles for sent i sagerne, og at de nødvendige indsatser derfor ofte bliver akutte, uden mulighed for at vente på at sagen har været i visitationsudvalget.

Derudover vurderer BDO, at en medvirkende faktor til manglende visitationsindstilling, er at rådgiverne agerer ud fra det de plejer at gøre. Det er på den baggrund vurderingen fra BDO, at visitationsprocessen ikke er implementeret i rådgivernes daglige virke. Dette anses som problematisk, da visitationsudvalget dels bør være den øverste myndighed i anbringelsessager, dels bør kvalitetssikre at den aktuelle handleplan har en sådan karakter, at det er muligt at lave en præcis bestilling til udfører, således at indsatsen kan måles og vurderes med henblik på progression mv.

Den ønskede fremgangsmåde, hvor fagspecialisterne læser indstillinger mv. inden det forelægges visitationsudvalget, vurderes at være ganske fornuftig. Men som situationen er for nuværende, vurderes det svært at implementere.

3.4.3 Opsamling

Det kan konstateres at retningslinjer og procedurebeskrivelser kun i nogen grad er implementeret i praksis. I forhold til den nye organisering er der endnu en række retningslinjer og procedurer, som ikke er udarbejdet, fx omkring overlevering af sager fra en gruppe til en anden. Det er usikkert om hvorledes retningslinjer kommunikerer ud til de samarbejdsparter, som berøres heraf, fx med hensyn til rådgivernes deltagelse i møder mv.

Det vurderes at overdragelse af sagerne håndteres meget forskelligt, mestendels betinget af omstændigheder, fx om der er udpeget en ny rådgiver, men også fordi der hidtil ikke har været en procedure. Med hensyn til opfølgning oplever rådgiverne, at de i vid udstrækning selv kan vurdere, hvordan det skal foregå og der er usikkerhed i forhold til, om man kan afholde en administrativ opfølgning.

DUBU systemet, som sagsbehandlingen foregår i, opleves at kunne stille sig i vejen for god kvalitet i sagsbehandlingen, ikke mindst fordi der er usikkerhed om, hvor meget der må ændres i indholdet af handleplanen, fx i forbindelse med opfølgning. Samtidigt har der været udfordringer med, at notater og ændringer bliver slettet og gamle formuleringer fremgår, selv om man har slettet dem. BDO vurderer, at der er teknisk mulighed for at håndtere problemerne, men det kræver at handleplansarbejdet prioriteres højere end det har været hidtil. Det er BDO's vurdering, at der hverken er retningslinjer eller en fælles kultur, som kan understøtte en god faglig kvalitet i udarbejdelse af handleplaner i DUBU.

Visitationsprocessen i forhold til anbringelse ses ikke at være implementeret i rådgivernes daglige virke. BDO vurderer, at dette er problematisk, da visitationsudvalget dels bør være den øverste myndighed i anbringelsessager, dels bør kvalitetssikre at den aktuelle handleplan har en sådan karakter, at det er muligt at lave en ordentligt bestilling til udfører, således at indsatsen kan måles og vurderes med henblik på progression mv.

3.5 FAGLIGE KOMPETENCER

I dette afsnit redegøres der for hvilke udfordringer der er for at de faglige kompetencer kan understøtte en god kvalitet i sagsbehandlingen og en hensigtsmæssig ressourceudnyttelse.

Det skal fremhæves, at det er BDO's generelle indtryk, at fagspecialister og rådgivere har relevante faglige kompetencer, men at de i kraft af de aktuelle betingelser kun i lav grad bringes i anvendelse.

Det er BDO's overordnede vurdering, at der er for lidt og for sporadisk faglig sparring både om den konkrete sag og i et generelt læringsorienteret perspektiv. Det er op til den enkelte rådgiver at vurdere behovet og opsøge sparringen, der er ikke en fast struktur herfor. Den sparring, som reelt foregår, og de faglige vurderinger, som laves, bliver ikke skrevet ind i sagerne.

3.5.1 Kvalitet i sagsbehandlingen

Fagledelse

Det er fagspecialisterne, som fordeler sager. Det foregår i nogen grad efter interesse, ud fra deres kendskab til rådgivernes interesser. Rådgiverne oplever, at den form for sagsfordeling i princippet er velfungerende, men de giver udtryk for et ønske om, at kompleksitet og tyngde burde spille ind på sagsantallet.

Idet fordeling af sagerne sker efter interesseområde, har rådgiverne et ønske om opkvalificering med henblik på specialistviden i form af kurser og temadage og derudover ønsker rådgiverne i indsatsgrupperne sig temadage om handleplan. Rådgiverne angiver, at de har et stort ønske om at udvikle sig, da dette kan bidrage til gejst og engagement.

Faglig sparring og gruppemøder

Rådgiverne giver generelt udtryk for, at der mangler faglig sparring til de forskellige dele af sagsbehandlingen. Der er ingen faste rammer for sparring, men det er op til den enkelte at udpege behovet.

Dog giver rådgiverne i børnegruppen udtryk for at de får god faglig sparring i forbindelse med en individuel sagsgennemgang med fagspecialisten, hvor der både er fokus på hvad mangler i sagen, for at rådgiver kan handle, men der er også på det socialfaglige element. Tidligere har disse former for sagsgennemgang langt hen ad vejen haft fokus på den overholdelse af de administrative krav frem for kvaliteten.

Det står klart på baggrund af interviewene, at der er forskel på, hvordan de enkelte grupper bruger deres ugentlige gruppemøder. På gruppemøderne i undersøgelsesgruppen bruges der mange ressourcer på at drøfte frustrationer. Der bliver dermed ikke tilstrækkelig tid til faglig sparring. Den faglige sparring, som reelt finder sted på deres gruppemøder, er typisk en overordnet drøftelse af hvad "hvad gør jeg nu" frem for fordybelse, oplever rådgiverne. Der har også været fokus på at få noget ensartethed i den måde, de arbejder på. Gruppemøderne har derfor handlet meget om, hvordan de hver især gør tingene, og om de skal ensrette sagsbehandlingen.

I handicapgruppen opleves det, at gruppemøder i vid udstrækning bruges på bevillinger og kun i mindre omfang på faglig sparring.

Rådgiverne i børnegruppen angiver, at der mangler tid til den faglige sparring på gruppemøderne, fordi der er meget der skal nås på de få timer, de har til rådighed. Når der er tid, bruger rådgiverne sammen med fagspecialisten metoden "Signs Of Safety" til at udfolde en sag.

I ungegruppen foregår den faglige sparring både på gruppemøder og fx med ICS superbruger. Gruppemøderne er struktureret således, at der ofte er en del information og så drøftes sagerne efterfølgende. Der er forsøgt at have fokus på specifikke emner, men det er ikke helt lykkedes. I forbindelse med supervision vælger man selv hvilke dele, man gerne vil have sparring på, frem for at gennemgå det hele, fortæller rådgiverne.

Rådgiverne, som betjener skoler og dagtilbud, oplever i høj grad at mangle faglig sparring, idet de meget sjældent oplever at få tilbagemeldinger på deres arbejde. Når det er sker, er det i forbindelse med en underretning, hvis den ikke er god nok.

Sagsnotater, faglige vurdering og hypoteser

BDO's sagsgennemgang viste en stor mangel på faglige vurderinger, hypoteser, observationer mv. Rådgiverne angiver, at det i særdeleshed er tidspresset, der er årsag til, at de ikke skriver observationer, hypoteser og endda vurderinger i sagerne. De angiver, at det ikke er tilfredsstillende, da det bør udgøre en del af systematikken i sagsarbejdet. Journalnotaterne kan, som tidligere nævnt, ofte ligge på rådgivernes bord i meget lang tid uden at blive ført ind i sagen. Når de efter flere måneder skal i gang med at skrive notaterne ind, kan det være svært at genkalde sig samtalerne eller møderne og dermed umuligt at foretage en faglig vurdering.

Det ses ved sagsgennemgangen, at der er en tendens til at tvangssagerne er mere strukturerede og de faglige vurderinger fremgår tydeligere. Rådgiverne ved godt, at der er forskel på sagerne, og at tvangssagerne prioriteres, så faglige vurderinger klart fremgår.

Der kan være tilfælde, hvor rådgiverne har andre faglige overvejelser og vurderinger end det ledelsen lægger op til. I de tilfælde gør rådgiverne mere ud af at gøre egne overvejelser og vurdering tydelig i sagen, således at det klart fremgår at der er tale om en ledelsesbeslutning. Nogle af rådgiverne forklarer dette med, at de ønsker at have "egen ryg fri", hvis der er tale om beslutninger, som de ikke selv kan stå inde for.

3.5.2 Hensigtsmæssig ressourceanvendelse

For at sikre en hensigtsmæssig ressourceudnyttelse vedrørende indsatserne for børn og familier er det helt afgørende, at alle sager har et dokumenteret relevant grundlag for analyse og vurdering af indsatsbehov - både i form af den børnefaglig undersøgelse, handleplaner og den løbende opfølgning. Dette skal videre danne grundlag for fastsættelse af målbare mål i den aktuelle handleplan, således at det bliver muligt at forholde sig kritisk til hvilken indsats der skal til, om en igangværende indsats er relevant og om der ses den forventede progression.

I nedenstående fokuseres der i særlig grad på de faglige kompetencer i forhold til udarbejdelse af handleplan og målbare mål.

Fagspecialisternes tanke er, at rådgiverne skal i gang med en opkvalificering i forhold til udarbejdelse af handleplaner. Det er under overvejelse at invitere en nabokommune ind til at understøtte den faglige udvikling i forhold til handleplaner, da det vurderes, at de er dygtige på området. Det er aftalt, at der fremadrettet skal være mere faglig sparring på gruppemøder, bl.a. med det fokus at hjælpe hinanden med at få lavet nogle bedre mål i handleplanerne. Supervision skal også have fokus på dette.

For nuværende bruges der ikke tid ved gruppemøderne på at drøfte formulering af mål i handleplanerne og det anses ikke som en realistisk mulighed at afsætte tid til at gennemgå en handleplan i plenum med henblik på at underbygge fælles læring.

Fagspecialisterne forventer dog, at der bliver mere plads til det faglige i den nye organisering. Fokus har tidligere mere været på, om der var en handleplan eller ej.

Afdelingen for Børn og Unge har en ICS superbruger, og det er tanken, at superbrugeren kan bruges til at skærpe fokus på formuleringer og indhold i handleplanerne. I fokusgruppeinterviewet med fagspecialisterne blev det oplyst, at ICS har været anvendt i Slagelse Kommune siden 2012. Anvendelsen har dog ikke været så struktureret. Eksempelvis har der været gennemgang af nogle af sagerne ud fra ICS tankegangen, men metoden bruges ikke struktureret i praksis.

BDO bemærker i sagsgennemgangen, at formuleringerne af målene i handleplanerne generelt er uklare og ikke-målbare. Rådgiverne giver udtryk for, at handleplanernes indhold og formuleringer er et billede på hvor pressede de er. De føler ikke, at de har tid til at fordybe sig i tilstrækkelig grad.

Generelt har rådgiverne dog et ønske om at blive fagligt skarpere på formuleringerne i handleplanerne. De har en erkendelse af, at de skal blive bedre til at formulere målbare mål, der giver mening for udfører, myndighed og forældre. Både rådgiverne i indsatsgruppen og i handicapgruppen, der udarbejder handleplaner, ønsker at blive opdateret løbende og kvalificerede til at udarbejde handleplaner.

I handicapgruppen angiver rådgiverne, at kvaliteten af handleplanerne afhænger af barnets diagnose. Hvis der er tale om et meget fysisk og mentalt handicappet barn, oplever rådgiverne, at de ikke helt kan afdække barnets behov. I sådanne tilfælde vurderer rådgiverne i handicapgruppen, at det er leverandørerne som bedst ved hvilke mål, der skal være, så derfor overlades det i vid udstrækning til dem. Dette er efter BDO's vurdering yderst u hensigtsmæssigt, idet rådgiveren dermed mister styringen i sagen og muligheden for at forholde sig kritisk til progressionen og om indsatsen er den rette for barnet.

Generelt udtrykker handicapgruppen, at de ikke arbejder tilstrækkeligt med handleplaner til at sikre kvaliteten, da de ofte beskæftiger sig mere med merudgifter, tabt arbejdsfortjeneste og aflastning til forældrene. De føler sig ikke sikre på formuleringer og indhold.

Fagspecialisterne giver udtryk for, at der er leverandørerne, herunder særligt ACV, som definerer støttebehovet for det enkelte barn. Det er først for nyligt der er påbegyndt en dialog om, hvordan og hvorfor støttebehovet vurderes, som det gør. BDO bifalder i høj grad, at der er taget skridt til at sikre at myndighed for indblik i de funktionsvurderinger, som ligger til grund for prisen på en foranstaltning. Det bør være helt klart for myndigheden hvilken vare, man betaler for, så man kan vurdere om det svarer overens med behovet. Det vil ligeledes give mulighed for at formulere konkrete mål i retningen af at nedsætte støttebehov og dermed prisen.

I BDO's sagsgennemgang ses på mange områder en uens praksis i forhold til handleplanerne, hvor det ville være hensigtsmæssigt med en fælles faglig drøftelse og definition. Det gælder fx med hensyn til forståelse af begrebet udækket behov, omsætningen af disse til mål, anvendelse af de forskellige felter i handleplansskemaet mv. Både rådgiverne og fagspecialisterne udtrykker, at der ikke har været foretaget nogle fælles eller tværgående drøftelser af dette.

Generelt er der efter BDO's vurdering ikke tilstrækkelig med faglig sparring i forhold til udarbejdelse af handleplaner - hvad enten der er tale om den første handleplan efter den børnefaglige undersøgelse er færdig eller i forbindelse med revidering af handleplaner i den løbende opfølgning.

3.5.3 Opsamling

I forbindelse med sagsgennemgangen fandt BDO i en lille andel af sagerne, at der blev skrevet faglige vurdering, observation mv. ind, hvilket gav indtryk af god faglig styring i sagen. Omvendt gav fraværet i det store flertal af sagerne en mistanke om, at rådgivernes faglige niveau ikke var tilstrækkeligt. I lyset af den viden, som er fremkommet under interviewene, vurderer BDO dog, at der er et tilstrækkeligt fagligt grundlag i rådgivergruppen, omend der er en række udfordringer i forhold til at få den udfoldet relevant.

For at sikre god kvalitet i sagsbehandlingen anser BDO det for centralt, at der dels er løbende faglig sparring på sagerne individuelt og dels at man med fokus på fælles læring drøfter sagerne i fællesskab. Her kan det fungere godt med en visuel gennemgang af konkrete elementer, fx en handleplan med henblik på udarbejdelse af mål og indikatorer for målopfyldelse, at man drøfter problematikkerne omkring barnet ud fra et ICS perspektiv mv. BDO anser det ligeledes for centralt, at dette foregår i et struktureret proces med faste intervaller.

I forbindelse med den nye organisering ses flere gode takter i retningen af mere håndholdt sagssparring fra fagspecialisterne. Der er således en generel forståelse af, hvordan det ville være optimalt. Virkeligheden ser dog noget anderledes ud, fordi alle er på bagkant med udviklingen i sagerne, bl.a. på grund af den ovennævnte udfordring med ventetider, manglende mulighed for forebyggelse mv.

Det anbefales tillige, at alle sager får et dokumenteret relevant grundlag for analyse af og vurdering af indsatsbehov. Findes dette grundlag ikke i en sag, vil valget af indsats hvile på et uklart fundament og det vil sige, at handleplanen, der bør tydeliggøre formål, mål og delmål med en indsats, svækkes som styringsredskab i den enkelte sag. I et økonomistyringsperspektiv betyder det - populært sagt - at når handleplanen ikke er præcis, svarer det til, at man ikke er helt klar over, hvilken indkøbsseddel man har med i byen og derved svækkes købmandskabet. Ligeledes er opfølgningen på en indsats - i forlængelse af ovenstående - heller ikke særligt fokuseret og derved svækkes købmandskabet også ved opfølgningen.

Det fremgår af interviewene, at fagspecialister lægger op til, at der fremadrettet skal være mere fokus på kvaliteten af handleplanerne, i særlig grad med henblik på skærpelse af formuleringer af

målbare mål. BDO bifalder dette og anbefaler, at der lægges en konkret plan for, hvordan og hvornår dette skal løftes.

3.6 KULTUR

I dette afsnit redegøres der for i hvilken grad kulturen i Center for Børn og Familier, Afdelingen for Børn og Unge er medvirkende til at skabe udfordringer for kvalitet i sagsbehandlingen og en hensigtsmæssig ressourceanvendelse.

Der tegner sig et samlet billede af en organisation, som i vid udstrækning præges af et massivt arbejdspress, der betinger, at medarbejderne udvikler en række håndteringsstrategier. Dette skyldes dels udmeldinger fra ledelse om fokus på kvantitet frem for kvalitet, dels det tidsmæssige pres som den enkelte rådgiver er underlagt, dels de strukturelle og organisatoriske forhold, som er behandlet i de ovenstående afsnit.

3.6.1 Kvalitet i sagsbehandlingen

Trivsel og ledelse

Medarbejderne giver generelt udtryk for, at der er et godt kollegialt sammenhold i Afdelingen for Børn og Unge, som blandt andet er kendetegnet ved stor rummelighed og omsorg blandt kollegerne. Der er et fælles sammenhold mod de krav, som kommer ovenfra og de frustrationer arbejdsbetingelserne giver.

Rådgiverne oplever, at vilkårene betinger, at de er nødt til at træffe nogle beslutninger, som de fagligt set godt ved ikke er tilfredsstillende. De oplever, at de agerer, så godt de kan under omstændighederne. Dog påpeger nogle rådgivere, at der kan være udsatte børn i skoler og dagtilbud, hvis behov for støtte endnu ikke er afdækket.

Rådgiverne oplever, at der har været store ændringer i kulturen. Hvor frustrationerne tidligere kunne foranledige, at man brugte tid på at brokke sig, så er der nu bevidsthed om at presset er et vilkår, de må leve med. De fremhæver, at det er fagspecialisterne, som har været med til at ændre kulturen, så der nu er fuld fokus på arbejdet.

Rådgiverne giver udtryk for, at de er glade for deres leder. De oplever, at hun ikke længere er så synlig i hverdagen, som før omorganiseringen. Man kan dog altid stikke hovedet ind til hende og få en snak om en given problemstilling. Som allerede nævnt er det ofte, når en sag brænder på, at man går til myndighedsleder og får en bevilling af noget akut.

Den børnefaglige undersøgelse

Fagspecialisten for undersøgelsesgruppen påpeger, at de arbejder med at finde den rette balance for omfanget af undersøgelser. Det har der ikke tidligere været fokus på, så derfor taler de om det og har faglig sparring i forhold til det. Som det fremgår af afsnittet om sagsgennemgangen ses det, at de børnefaglige undersøgelser kan være meget læsetunge og indeholde lange teoretiske passager.

Rådgiverne i undersøgelsesgruppen udtrykker, at de kan have en fornemmelse af, at de børnefaglige undersøgelser ikke anvendes i noget videre omfang, men at det blot er for at leve op til et lovgivningskrav at den indgår i sagen. Der er ikke tid til at få feedback og der har heller ikke været en kultur for det. Adspurgt udtrykker indsatsgrupperne, at de oplever, at de nye børnefaglige undersøgelser, hvor der er beskrevet aktuelle problemstillinger, er blevet mere relevante. Handicapgruppen oplever, at den børnefaglige undersøgelse ofte bare er en administrativ ting, et

krav, som skal overholdes, og et dokument, som skal være der. De giver videre udtryk for, at ledelsen har vægtet tilstedeværelsen af en børnefaglig undersøgelse i sagen, ligegyldigt hvor relevant den er.

De manglende retningslinjer og ensartethed i overdragelser af sagerne - særligt fra undersøgelse til indsats - og den deraf følgende forskellige praksis samt nedprioritering af deltagelse, kan være medvirkede til at underbygge en kultur, hvor undersøgelserne ikke bliver tillagt den vægt, de i realiteten bør have.

Der bør efter BDO's vurdering sættes fokus betydningen af den børnefaglige undersøgelse, som er det grundlag der er for at iværksætte en given foranstaltning. Det bør ses som et af de mest centrale elementer i sagsbehandlingen og ikke som et dokument, der "bare" skal være i sagen. Men det kræver naturligvis også, at der er tale om fyldestgørende og aktuelle undersøgelser, som bidrager med relevante oplysninger til sagen. Det er BDO's vurdering, at organiseringen med en undersøgelsesgruppe, som specialiseres i at udarbejde disse, er ganske fornuftig. Dog kræver det dels, at kerneopgaven er i fokus, så tiden ikke anvendes på andre opgaver, dels at der er et feedback system og en kontinuerlig dialog om hvordan den børnefaglige undersøgelse bedst muligt understøtter det videre arbejde i sagen. Det er således centralt at få etableret en god kultur for samarbejdet på tværs af grupperne, som også rækker ud over overdragelse af den enkelte sag.

Handleplan

For at afdække hvilken kultur, der påvirker udarbejdelse af handleplanerne er fagspecialister og rådgivere blevet spurgt om hvilken status, handleplanen har i deres arbejde. Her er der enighed om, at det skal være et styringsværktøj i langt højere grad end det har været gældende hidtil. *"Det er vores vigtigste redskab for at måle på, om det er den rigtige foranstaltning til barnet"*, siger rådgiverne i indsatsgrupperne. De forklarer, at de i den tidligere organisering havde mange andre opgaver, herunder undersøgelser, som gjorde at man ofte nøjedes med at lave administrative handleplaner, fordi den skulle være der. Dette svarer overens med det overordnede billede fra sagsgennemgangen.

Opfattelsen er noget anderledes i handicapgruppen, hvor handleplanen afhænger helt af, hvad det er for en indsats (der er ikke krav om handleplaner i alle indsats typer på handicapområdet). Generelt vurderes handleplanen ikke at være et væsentligt redskab, men noget som skal ligge i sagen.

Fagspecialisterne og de øvrige rådgivere vurderer også, at handleplanen skal kunne fungere som et redskab for udfører, men det er dog primært et redskab for rådgiver, som skal definere arbejdsopgaverne for udfører. De udtrykker, at det er kan bruges som et sparringsredskab som udgangspunkt for dialog med udfører. Nogle har oplevet at udførerne sætter pris på det blik udefra, som ligger i handleplanen. Det styrker samarbejdet, særligt i de sager hvor barnet er placeret i mange år, siger rådgiverne.

Rådgiverne i indsatsgruppen oplever, at ledelsen i vid udstrækning har fokus på hvor mange sager, der mangler handleplaner, opfølgning mv. BDO hæfter sig særligt ved styringen i forhold til handleplaner og opfølgning, som tilsyneladende kan have haft den effekt, at rådgiverne får en opfattelse af, at kvaliteten af disse elementer er mindre betydningsfulde end det administrative mål for om de ligger i sagen eller ej. Rådgiverne underbygger denne vurdering med udtalelser om, at handleplanerne bare skal laves hurtigst muligt og at de nogen grad bare er et stykke administration, som ønskes overstået.

Opfølgning

Fagspecialisterne påpeger, at der fremadrettet skal være en bedre sammenhæng i opfølgningen med samtaler med barnet, revidering af handleplan mv. Det er der ikke nu, erkender de. Samtidigt stiller de sig uforstående overfor, at der ses sager i sagsgennemgang, hvor der ikke er halvårlig opfølgning. De forklarer, at der kan være opfølgning uden notater i sagerne. De nævner her ikke muligheden for administrativ opfølgning.

Der er netop blevet afprøvet en ny model for sagsgennemgang, hvor fagspecialist og rådgiver sammen går gennem de enkelte sager, som vil sikre, at der sker opfølgning hver halve år. Der vil blive arbejdet med planlægning for opfølgning, så det ikke klumper sig sammen for den enkelte rådgiver.

Der har ifølge fagspecialisterne ikke været fokus på at opdatere beskrivelsen af barnets aktuelle situation og den faglige vurdering. I BDO's sagsgennemgang viste det sig, at disse dele i det store flertal af sagerne er genereret fra den børnefaglige undersøgelse, uanset hvor gammel den er.

Rådgiverne er fuldt ud klar over, at langt de fleste sager ikke er fuldt rettidigt op. De oplever, at sagerne også i forhold til opfølgningen prioriterer sig selv, så opfølgningen primært foretages der, hvor forældrene har ressourcer til efterspørge det eller hvor fx de unge er mest udadreagerende. De "stille" sager får lov at ligge.

Der viser sig, som tidligere nævnt, at være forskellige opfattelser i indsatsgrupperne af, hvordan man skal lave opfølgningen, herunder hvorvidt man kan lave en administrativ opfølgning. Det fremgår dog, at der er enighed om, at der skal afholdes børnesamtaler hvert halve år.

Rådgiverne påpeger, at lige meget hvor struktureret man er, så vil der altid komme noget som vælter læsset og kalenderen ryddes. De erkender, at de ikke har styringen, men kender sagerne og ved hvad der mangler. De ville have mere styring, hvis man ikke skulle vente på mulige foranstaltninger.

Økonomi

Med hensyn til økonomi giver alle udtryk for, at der er en konstant bevidsthed om økonomien. Det ses i flere sammenhænge at rådgiverne er fuldt ud klar over, at de manglende muligheder for at forebygge og handle rettidigt samlet set betyder, at man griber til dyrere løsninger. Det giver grundlag for stor frustration hos rådgiverne, som de bl.a. håndterer ved at arbejde med ikke at påtage sig et personligt ansvar.

Da de ikke har mulighed for at påvirke de forhold, som giver de væsentligste udfordringer, bliver deres bidrag i stedet i de små ting, fx at de har fokus på at en bevilling til en cykel er til en brugt cykel mv.

Der er en konstant bevidsthed omkring, at de skal spare penge, men omvendt skal man også leve op til lovgivningen.

Myndighedsleder udtrykker en bekymring omkring, at der er en tendens til at rådgiverne ikke bevilliger det de reelt finder er nødvendigt i familierne, men det de ved at de selv har kompetence til.

3.6.2 Opsamling

Der tegner sig et billede af, at der er flere uhensigtsmæssigheder i kulturen, som skaber udfordringer i forhold til at sikre kvalitet i sagsbehandlingen og en fornuftig ressourceanvendelse. Man kan i en vis forstand tale om en kultur, som er præget af et massivt arbejdspress. Det giver sig fx til udtryk i, at handleplanernes dårlige kvalitet accepteres, at man ikke sætter målbare mål for indsatserne og i det hele taget, at rådgiveren ikke er leder af sagen. Rådgiverne er i mange sammenhænge frustrerede over vilkårene, men har "lært at leve med det". De oplever, at de passer på hinanden og holder den personlige ansvarsfølelse i skak.

Med hensyn til handleplanerne ses der forskellige opfattelser af hvilken relevans dette dokument har. Der er en vis enighed om, at handleplanen skal være et fagligt styringsredskab for rådgiveren, hvilket det ikke er på nuværende tidspunkt. Dette ses tydeligt i sagsgennemgang, hvor der gang på gang findes "administrative" handleplaner i sagerne, som bliver kopieret nærmest ordret år efter år.

METODE

Analysearbejdet har været opdelt i tre faser. Mellem hver fase har der været indlagt et styregruppemøde med henblik på at sikre fælles forståelse af næste fase. De tre faser var opdelt således:

- En indledende desk research af det grundlag, som danner baggrund for den faglige styring i Slagelse Kommune, og dialogmøder med ledelse og fagspecialister i forlængelse heraf.
- Sagsgennemgang af 80 udvalgte sager.
- Gennemførelse af fokusgruppeinterviews med rådgivere og fagspecialister fra de forskellige grupper.

Nedenfor beskrives metoden og forudsætningen for hver fase.

4.1 FASE 1 - DESK-RESEARCH

For at etablere en platform for sagsgennemgangen kortlægges rammevilkårene for sagsbehandlingen. Dette med henblik på at give et billede af:

- Hvordan sagsbehandlingsgrundlaget aktuelt ser ud.
- Hvordan indsatsniveauer, foranstaltningmuligheder, kompetencer mv. er beskrevet.
- Hvordan myndighedsområdet og dets funktioner er organiseret.
 - Herunder snitflader til eksempelvis almenområdet, handicapområdet, foranstaltningsområdet.

Det gennemgåede materiale fremgår af bilag 1.

På baggrund af gennemgang af disse dokumenter er BDO's velgennemprøvede model for sagsgennemgang blevet tilpasset til processen i Slagelse Kommune.

4.2 FASE 2 - SAGSGENNEMGANG

4.2.1 En socialfaglig sagsgennemgang

Formålet med sagsgennemgangen har et overordnet sigte på den fælles læring og udvikling. Det er derfor vigtigt indledningsvist at fremhæve, at gennemgangen fokuserer på den overordnede sagsbehandling og ikke på de enkelte sagsbehandlere. Endvidere er det ofte sædvanligt at sager af flere grunde skifter sagsbehandlere og at den sagsbehandler, der aktuelt har en sag i sin sagsstamme, ikke nødvendigvis er ansvarlig for et længere sagsbehandlingsforløb. Dette understreger, at fokus ikke er på den aktuelle sagsbehandlers ansvar i sagen.

Sagsgennemgangen er foretaget i et socialfagligt perspektiv, hvor der fokuseres på:

- Om der er tilstrækkelig faglig styring i selve sagsbehandlingen og hvilke udfordringer, der eventuelt ses at være i styringen.
- Om der er sammenhæng mellem det udmeldte serviceniveau, herunder anbringelsesgrundlag, og den praksis der udøves.

- Om indholdet i foranstaltningerne indholdsmæssigt og prismæssigt svarer til formålet med indsatsen.

BDO har tilgået sagsgennemgangen i et bredt socialfagligt perspektiv med udgangspunkt i, om den faglige styring medvirker til at sikre det udsatte barns behov så hensigtsmæssigt som muligt inden for de givne rammer. Gennemgangen er således ikke en gennemgang med fokus på fejlfinder og har heller ikke fokus på specifikke juridiske temaer og økonomiske beregninger, men derimod på den overordnede faglige styring i sagerne og valg mellem foranstaltninger i et økonomisk perspektiv.

Sagerne er blevet gennemgået ud fra en velafprøvet grundmodel, som er tilpasset Slagelse Kommunes konkrete rammer. Anvendelse af modellen medvirker til at gøre sagsgennemgangen gennemsigtig og sikrer ens tilgang til alle de udvalgte sager.

Der er udarbejdet et særskilt skema til gennemgang af sager om aflastning efter § 84, idet der her ikke er samme krav om § 50 undersøgelse og handleplaner, som i de øvrige sagstyper.

Sagsgennemgangen har haft fokus på grundstenene i sagsbehandlingen, nemlig på:

- Den børnefaglige undersøgelse (§ 50), hvor det er vurderet, om barnets udækkede behov er tilstrækkeligt afdækket, analyseret og vurderet med henblik på at træffe beslutning om rettidig og relevant indsats.
- Handleplanen (§ 140), hvor det er vurderet, om der er en kort- og langsigtet plan med formål, målangivelser og tidsperspektiver.
- Opfølgning, hvor det er vurderet, om der er tilstrækkelig og rettidig opfølgning på iværksatte foranstaltninger.
- Økonomi, hvor det er vurderet, om den iværksatte foranstaltning svarer til ovennævnte vurdering og plan - herunder om der i den faglige styring er opmærksomhed på udgiftsniveauet i sagen på kort og på længere sigt.

Sagsgennemgangen baserer sig alene på skriftligt materiale og der har ikke i de konkrete sager været dialog med hverken myndighedsrådgiver, samarbejdsparter eller borgere.

Omfanget af det gennemgåede materiale i hver sag begrænser sig til sagsakter fra 1. januar 2015 - dog således at sidste børnefaglige undersøgelse, handleplan, visitationsindstilling/bevilling eller andre relevante sagsakter indgår i gennemgangen ligesom aftalegrundlaget i de enkelte foranstaltninger indgår i det omfang, det findes i sagen.

Vurderingskriterier for sagsgennemgang

I vurderingen af **den børnefaglige § 50 undersøgelse** har der været fokus på, om undersøgelsen (eller et senere tillæg til denne) forekommer aktuel og fyldestgørende. Der er således foretaget et socialfagligt skøn af om undersøgelsen er aktuel i forhold til den igangværende foranstaltning; om der er sket hændelser i barnets liv, som er relevante at medtage i undersøgelsen; og endelig barnets alder i forhold til, hvornår sidste opdatering af undersøgelsen blev lavet. BDO vurderer, at § 50 undersøgelsen ikke er relevant, hvis den peger på en anden type indsats, end den der er vurderet relevant med henblik på at imødekomme barnets udækkede behov. Det vil sige, at hvis § 50 undersøgelsen peger på støtte i hjemmet, men der efter nogle år er sket en anbringelse af barnet, vurderer BDO, at der bør være et tillæg til § 50 undersøgelsen, der beskriver hvilke udækkede behov, der forventes at blive tilgodeset gennem en anbringelse. Ligeledes vurderer BDO en § 50 undersøgelse for uaktuel, hvis den er lavet eksempelvis da barnet var et år gammel og barnet nu er et 5. klasses skolebarn, idet behovene for støtte må formodes at have ændret sig blandt andet i kraft af barnets fremskredne alder. Et tredje eksempel på en § 50 undersøgelse, som vurderes at være uaktuel, er såfremt der er sket store omvæltninger i barnets liv, eksempelvis ved den primære omsorgsgivers død eller bortrejse. BDO vurderer, ved de ovennævnte - og lignende eksempler - at der bør laves et tillæg til § 50 undersøgelsen, hvor de nye forhold inddrages i analysen og vurderingen af barnets udækkede behov.

En fyldestgørende undersøgelse afspejler også, at familien og børnene er inddraget i undersøgelsesfasen.

I vurderingen af **handleplanen** er der lagt vægt på, at handleplanen har sammenhæng med den børnefaglige undersøgelse samt i hvor høj grad de opstillede mål er præcise og målbare. Er den børnefaglige undersøgelse ikke til stede eller ikke er aktuel, er det svært at vurdere handleplanens aktualitet, samt i hvilken grad formål og mål synes relevante.

Handleplanen er vurderet i forhold til, om der er en handleplan til grund for den aktuelle foranstaltning. I sager, hvor der er en handleplan for den aktuelle foranstaltning, er handleplanen vurderet i forhold til aktualitet. En handleplan, der eksempelvis ligger til grund for en anbringelse, vurderes at være forældet, hvis den forsat refererer til det anbragte barns alder for flere år siden eller omhandler småbørnstemaer, når det drejer sig om en anbragt teenager.

Børnesamtalen (Servicelovens § 48) er også et centralt tema i relation til bevillingspraksis og der er set på tilstedeværelsen af notat og /eller dokument om børnesamtalen, samt på det indholdsmæssige i samtalen. En børnesamtale skal som minimum beskrive barnets holdning til den påtænkte foranstaltning. I denne forbindelse ses der i det hele taget på inddragelsen af barnet /den unge også ved opfølgning på indsatsen samt ved revision af handleplanen.

Der er søgt efter indstillingsskemaer til visitationsudvalget i alle sager, ligesom der er set efter afgørelser fra visitationsudvalget enten i indstillingsskemaet eller i journalnotater. I denne forbindelse er der set efter, i hvilket omfang der i indstillingsskemaerne er fokus på beskrivelse af forventede effekter af de forebyggende foranstaltninger, samt om ressourcemæssige /økonomiske hensyn indgår i indstillingerne.

Opfølgning på foranstaltninger og revision af handleplanen er det sidste tema, der overordnet er set efter i sagsgennemgangen. For det første er der set på, om der har været opfølgning i sagen inden for lovens rammer. Det vil sige senest tre måneder efter iværksættelse af foranstaltning og herefter hvert halve år. Dog er der ikke set nøje på datoerne, således kan en opfølgning, som i princippet er foretaget et par måneder for sent, være talt med som inden for tidsrammen. Hvis handleplanen ses at være en kopi af tidligere uden nogen ændring, vægtes denne kun delvist som del af opfølgningen.

BDO har også vurderet det kvalitative aspekt af opfølgningen. Her er der set på kvaliteten af handleplanen og de journalnotater, der beskriver opfølgningen på foranstaltningerne. Indholdsmæssigt er der set på, om opfølgningen forholder sig til de opstillede mål for indsatsen, samt på om der opstilles nye mål. Der er set på om der er foretaget en børnesamtale, om forældrene er inddraget og om der indgår statusudtalelser fra leverandøren. Endvidere er der set på, om der er taget stilling til/beskrevet noget om ressourcemæssige overvejelser i forbindelse med opfølgningen.

Ud fra det samlede billede af opfølgningen har BDO foretaget en vurdering af, om myndighedsrollen er udfyldt tilstrækkeligt.

Børnesamtalen er vurderet i relation til om der er talt med barnet i forbindelse med § 50 undersøgelsen eller i forbindelse med, at der er truffet afgørelse om foranstaltning. Såfremt der ikke er igangsat foranstaltninger i 2015, ses der på, om barnet er talt med ved opfølgningen. Der er i denne forbindelse taget hensyn til, om det i journalen er begrundet, såfremt der ikke har været samtale med barnet. Såfremt BDO er enige i begrundelsen for fravalg af børnesamtale, er sagen registreret som 'uaktuelt med børnesamtale'.

BDO er generelt af den opfattelse at en børnesamtaler godt kan finde sted som en observation af det lille barns samspil med sine forældre eller lignende, og at dette kan registreres som en børnesamtale. BDO har blandt andet også set eksempler på, at rådgiver har siddet sammen med barnet, der kun vil tegne men ikke tale og såfremt dette er beskrevet under 'børnesamtale' medtages dette som børnesamtale i BDO's opsamlende registrering.

4.2.2 Sagsudvælgelsen

Slagelse Kommune oplyser, at der pr. 17. februar 2016 er 1616 aktive sager, hvoraf de 230 er anbringelsessager (heraf 146 i plejefamilie).

Sagsgennemgangen har inkluderet 80 sager, hvor der er truffet afgørelse om iværksættelse af en foranstaltning og som samtidig skulle repræsentere både forebyggende dagforanstaltninger og døgnforanstaltninger.

BDO har foretaget udvælgelsen af sagerne på baggrund af dels en aftalt fordelingsnøgle og dels en bruttoliste af sager inden for hvert af de nedenstående områder.

Der er således udvalgt:

- 48 anbringelsessager
 - 16 i plejefamilie
 - 17 i private opholdssteder
 - 15 i kommunale eller regionale døgntilbud
- 32 sager i forebyggende foranstaltninger (Servicelovens §§ 52.3.2, 52.3.3, 52.3.4, 52.3.5, 52.3.6)
 - 14 i forebyggende dagforanstaltninger med højt indsatsniveau
 - 15 i aflastning (børn og unge med handicap)
 - 3 forældre-barn anbringelser

Sagerne er udvalgt, så de så vidt muligt er fordelt i aldersspændet fra 0 - 23 år og så der sker en spredning på sagsbehandlerne. Sidstnævnte med henblik på at tilbagemeldingerne i de enkelte sager, når så bredt ud som muligt for derigennem at give flest mulige rådgivere indblik i BDO's vurderinger på enkeltsagsniveau med henblik på engagement og fremadrettet læring.

4.2.3 Grundlaget for sagsgennemgangen

Gennemgangen af de 80 sager er sket alene på baggrund af skriftligt materiale gennem adgang til DUBU.

Sagsgennemgangen har fokuseret på dokumenter i sagerne, og det vil sige følgende dokumenter: § 50 undersøgelse, dokument eller journalnotat med overskrifter 'børnesamtale', indstillingsskrivelse til Visitationsudvalget, notat eller skema fra Visitationsudvalgets afgørelse, handleplaner inklusiv revideret handleplan i forbindelse med opfølgninger, notater fra statusmøder mv.

Herudover har BDO orienteret sig kort i journalnotater såfremt ovenstående dokumenter ikke umiddelbart var at finde.

Sagsgennemgangen er foregået på den måde, at BDO har åbnet sagen i DUBU i barnets cpr-nummer og orienteret sig om sagsindholdet.

4.3 FASE 3 - INTERVIEWS

Med henblik på at kvalificere data fra sagsgennemgangen er der gennemført en række fokusgruppeinterviews med myndighedsrådgivere og fagspecialister. Der har ligeledes været afholdt dialogmøder med ledelsen i form af myndighedsleder og centerchef.

På baggrund af sagsgennemgangen er der blevet udarbejdet en overordnet interviewguide, hvor deltagerne har skullet forholde sig sagsbehandlingens grundelementer (§ 50 undersøgelse,

handleplan, opfølgning og økonomi) ud fra fire forskellige perspektiver: hhv. organisering/samarbejde, struktur/retningslinjer/processer, faglige kompetencer og kultur.

Følgende interviews blev gennemført:

- Fokusgruppeinterview med fagspecialisterne
- Fokusgruppeinterview med myndighedsrådgivere fra modtagelse og undersøgelsesgruppen
- Fokusgruppeinterview med myndighedsrådgivere fra indsatsgrupperne for børn og unge
- Fokusgruppeinterview med myndighedsrådgivere fra handicapgruppen
- Fokusgruppeinterview med myndighedsrådgivere fra efterværn¹

Varigheden af alle interviewene var to timer.

Interviewene blev alle gennemført som semistrukturerede fokusgruppeinterviews, hvilket betød at BDO styrede deltagerne igennem de udvalgte temaer, men at deltageres overvejelser og fokus fik lov at sætte dagsordenen for, hvad der var mest væsentligt at bruge tid på. Deltagerne bød skiftevis ind med egne overvejelser og fik på den måde også lejlighed til at reflektere over kollegers udtalelser og arbejdsgange.

¹ Til dette interview var også myndighedsrådgivere fra Programmet inviteret, men de deltog ikke i interviewet. Årsagen er ukendt.

BILAG 1

DOKUMENTER TIL DESK RESEARCH

BDO modtog følgende materiale fra Slagelse Kommune, hvilket derfor ligger til grund for analysen:

- Anbringelsesgrundlag
- Serviceniveauer for børn og ungeområdet generelt
- Serviceniveau for aflastning - børn- og unge
- Samarbejdsaftale mellem Slagelse Familiecenters familieplejekonsulenter (SFC) og myndighedsafdeling
- Organisationsdiagram
- Oplysninger om sagstal
- Afdelingens interne procedurer:
 - Følgeudgifter
 - Kompetenceplan ved ansøgninger
 - Kompetenceplan
 - Procedure § 11 forløb og familiebehandling
 - Procedure anbringelse i plejefamilie (samme som samarbejdsaftale mellem SFC familieplejekonsulenterne og myndighedsafdeling)
 - Procedure egenbetaling
 - Procedure for anbringelsesvisitation
 - Procedure kontaktpersoner
 - Procedure løn og bevilling
 - Procedure netværkssamråd
 - Procedure støtteperson § 54
 - Procedureudbetaling Danmark
 - Procedure underretninger 24 timer
 - Procedure vedr. indberetning af afledte udgifter
 - Procedure vedr. tilsagn om refusion

Fra Slagelse Kommunes hjemmeside er endvidere anvendt:

- Slagelse Kommunes børne- og ungepolitik 2014-2017
- Forebyggelsesstrategi 2015

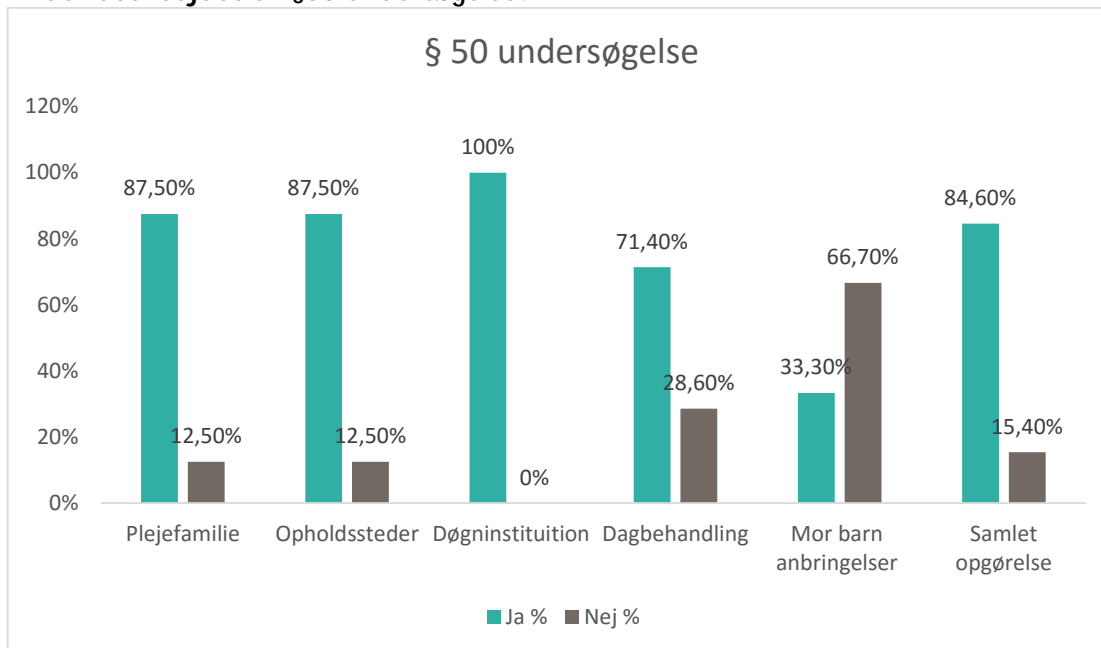
BILAG 2.

SAGSGENNEMGANG

§ 50 UNDERSØGELSER

- Generelt er der en § 50 undersøgelse i sagerne.
- Ofte er den ikke tidssvarende, men flere år gammel.
- I 31% af sagerne er grundlaget ikke længere relevant
 - Hvis BFU peger på en anden foranstaltning end den aktuelle
 - Hvis der er sket væsentlige ændringer i barnets liv
 - Hvis den er meget gammel

Er der udarbejdet en §50 undersøgelse?

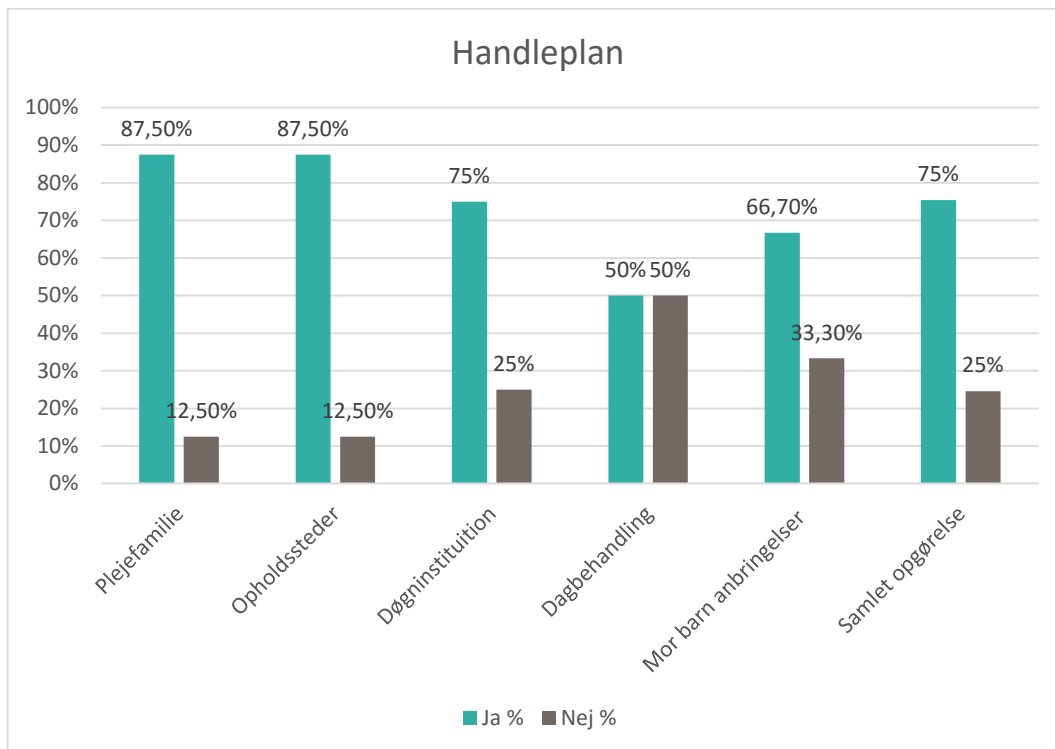


Er der udarbejdet en §50 undersøgelse?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

§ 140 HANDLEPLAN

- Der ses generelt at være handleplaner i sager
- Generelt vurdering at handleplanerne ikke fungerer som et fagligt styringsværktøj
- Relativt dårlig kvalitet, langt mellem de faglige vurderinger
- I mange tilfælde er de mere end et år gamle
- De aktuelle forhold for barnet beskrives ikke, men kopieres fra BFU
- Den faglige vurdering kopieres fra BFU
- Enkelte virkelig gode handleplaner
- Formålet beskrives sparsomt, hvis overhovedet
- Indsatsen til at opnå formålet beskrives sparsomt hvis overhovedet
- Forventet varighed
 - Ofte angives som længerevarende eller barndommen ud



Der er udarbejdet en handleplan for den aktuelle foranstaltning?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

Udækkede behov

- Svært håndterbart begreb
 - Hvis behov er der tale om?
 - Formuleres typisk som et konkret problem, fx han trives ikke.

Mål

- Generelt opstilles der mål
- Ofte direkte oversat fra det udækkede behov, fx at han trives
- I enkelte tilfælde formuleres målene så der kan følges op, fx skolefraværet skal være mindre
- I de fleste tilfælde er målene for abstrakte til at man kan følge op/måle progressionen
- I få sager indikatorer for målopfyldelse
- Ofte er målene enslydende gennem flere år - manglende progression?

Grad af målopfyldelse

- Bruges i ca. halvdelen af sagerne
- Fuldt ud opfyldte mål tages ikke ud, hvilket får handleplanerne til at fremstå som bagudrettede frem for fremadrettede

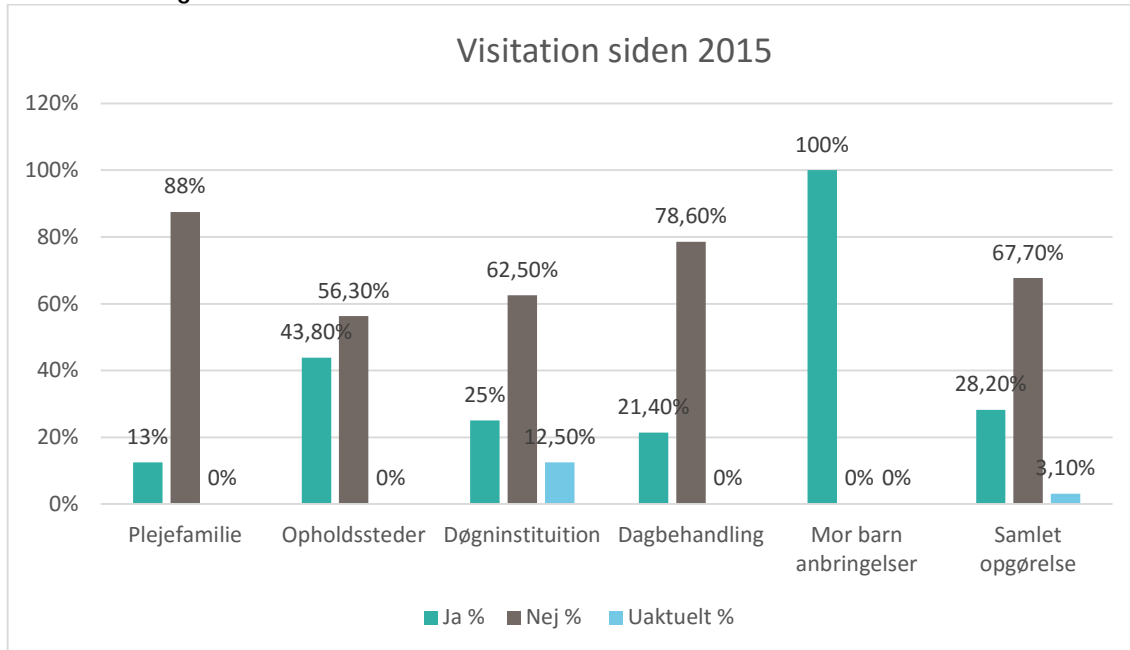
Ansvar

- Feltet til beskrivelse af aftaler og ansvar bruges forskelligt
 - Automatisk udfyldt at udfører har ansvaret
 - Udfyldes ikke
 - Fine beskrivelser af aftaler og ansvarsfordeling

VISITATION

- Knap 30 % af sager har været i visitation siden 1.1.2015
- Meget få indstillinger
- Ofte kun et kortfattet notat om at det er tiltrådt.
- I enkelte tilfælde ses at der opstilles to alternativer
- I enkelte tilfælde ses at visitationsudvalget beder om yderligere undersøgelser af muligheder

Er der foretaget visitation siden 1.1 2015?

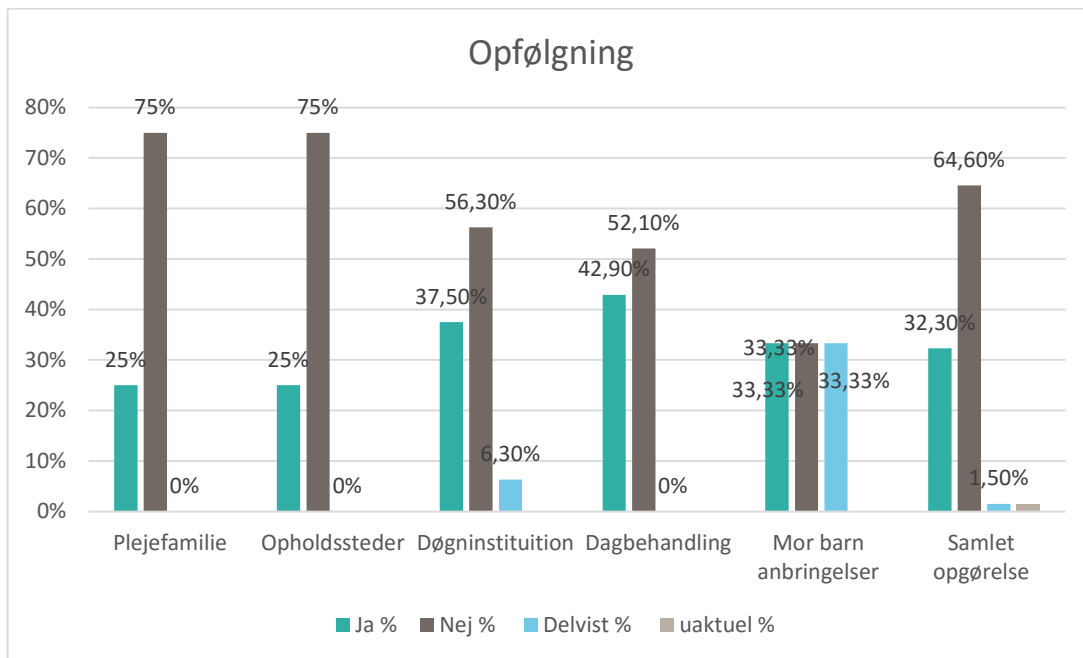


Er der foretaget visitation siden 1.1 2015?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

OPFØLGNING

- I 64,6% af sagerne er der ikke rettidig opfølgning
- I tvangssager er der tendens til bedre opfølgning end i frivillige anbringelser
- Tendens til at der kun følges op en gang om året.
- Tendens til at beskrivelse af barnets aktuelle situation og den faglige vurdering ikke revideres, men kopieres løbende.
- Der ses generelt ikke en faglig vurdering af om foranstaltningen skal fortsætte - det ses ikke at der tages aktivt stilling.
- Ofte ses en uhensigtsmæssig kadence mellem indhentning af status, afholdelse af møder og børnesamtaler og revidering af handleplan, så det bliver i forskudte processer
 - Der ses også gode eksempler herpå

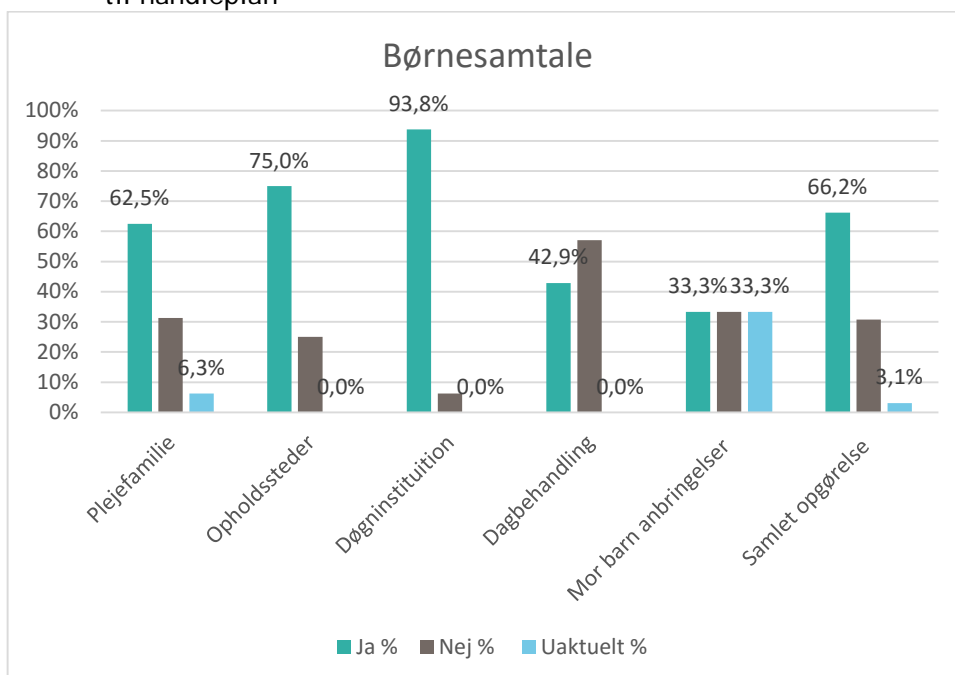


Er der fulgt rettidigt op?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

Børnesamtale i forbindelse med opfølgning

- Det ses i to tredje dele, at der afholdes børnesamtaler regelmæssigt (6-12 måneders interval)
- Stor forskel på kvaliteten af referater/notater
 - Nogle få er systematisk og samler op på samtalen, noterer egne observationer mv.
 - Nogle er uden sammenhæng med noget
 - Ofte er der ingen opsamling eller faglig vurdering
 - I nogle tilfælde erstattes det fint af observation, fx ved meget små børn
- Referatet indsættes til tider i handleplan som partshøring. Det fungerer nogle gange, men ofte ikke, da de fx er foretaget for længe siden eller er usystematisk og uden sammenhæng til handleplan

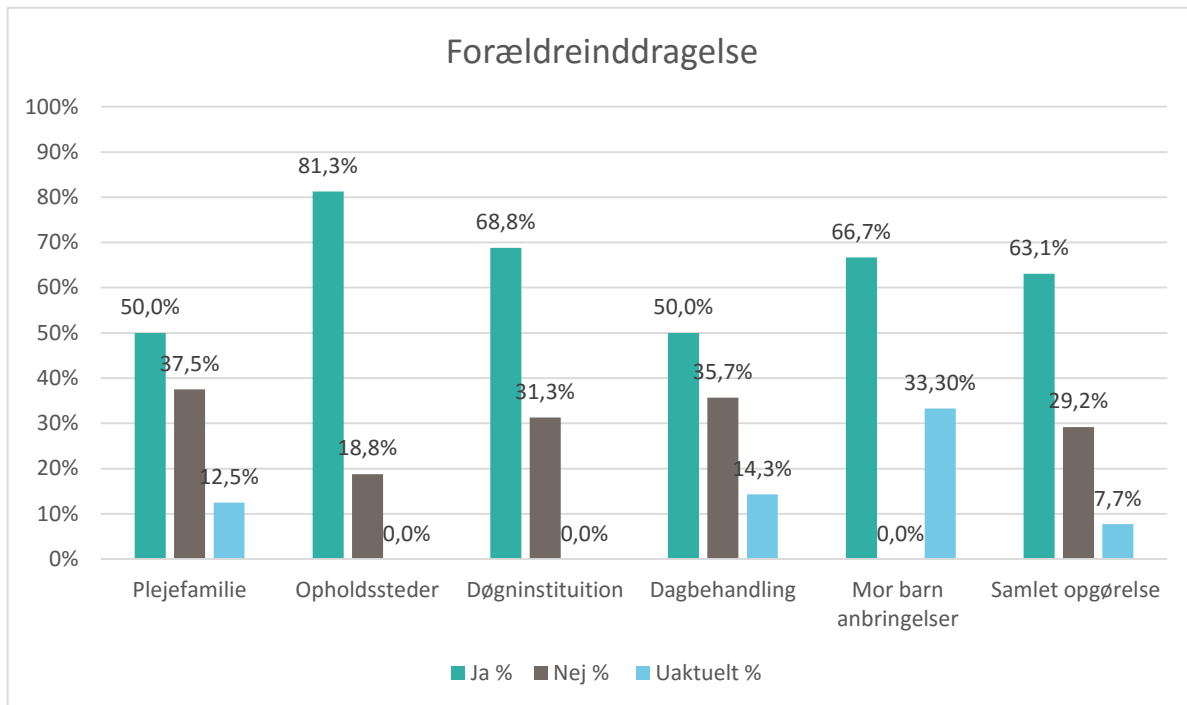


Er der foretaget børnesamtale/talt med den unge?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

Forældreinddragelse

- I knap to tredjedele af sagerne er forældrene inddraget og deltager i statusmøder, får tilsendt handleplan mv.
- Ofte handler kontakten med forældrene primært om samvær
- Det undrer at det typisk kun er bopælsforældre som er inddraget

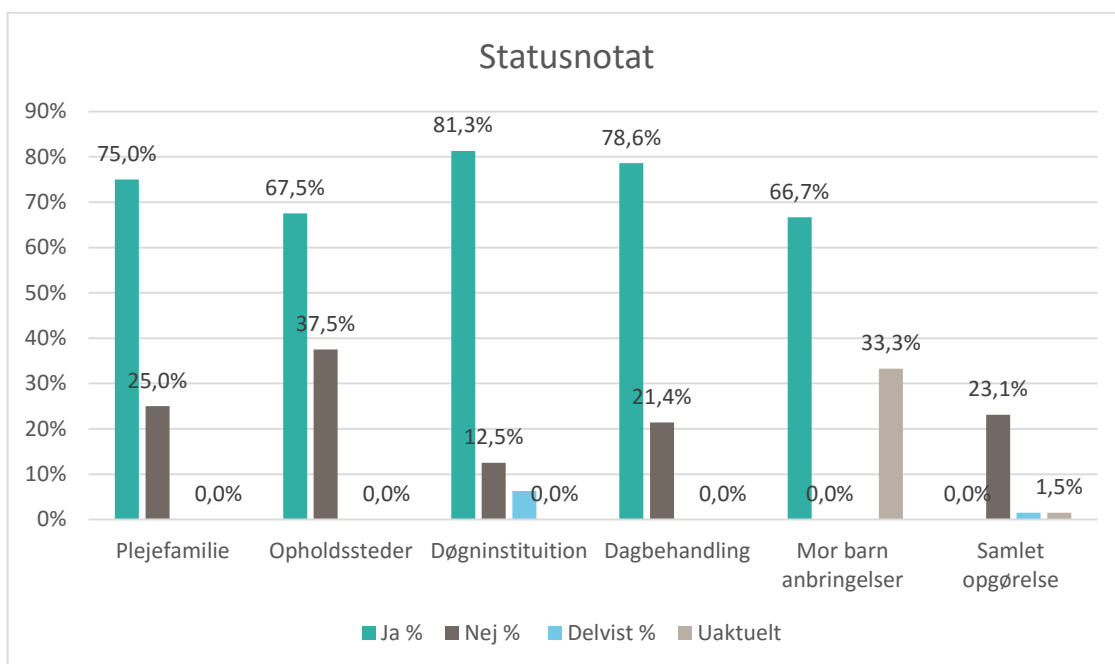


Erforældrene inddraget i opfølgningen?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

Status

- Der ses i et flertal af sagerne (73,8%) at der indgår statusudtalelser fra udfører
- Det ses i en del sager at udfører selv fremsender - tager styring på forløbet
- Der ses generelt ikke en aktiv stillingtagen til status fx i handleplan.



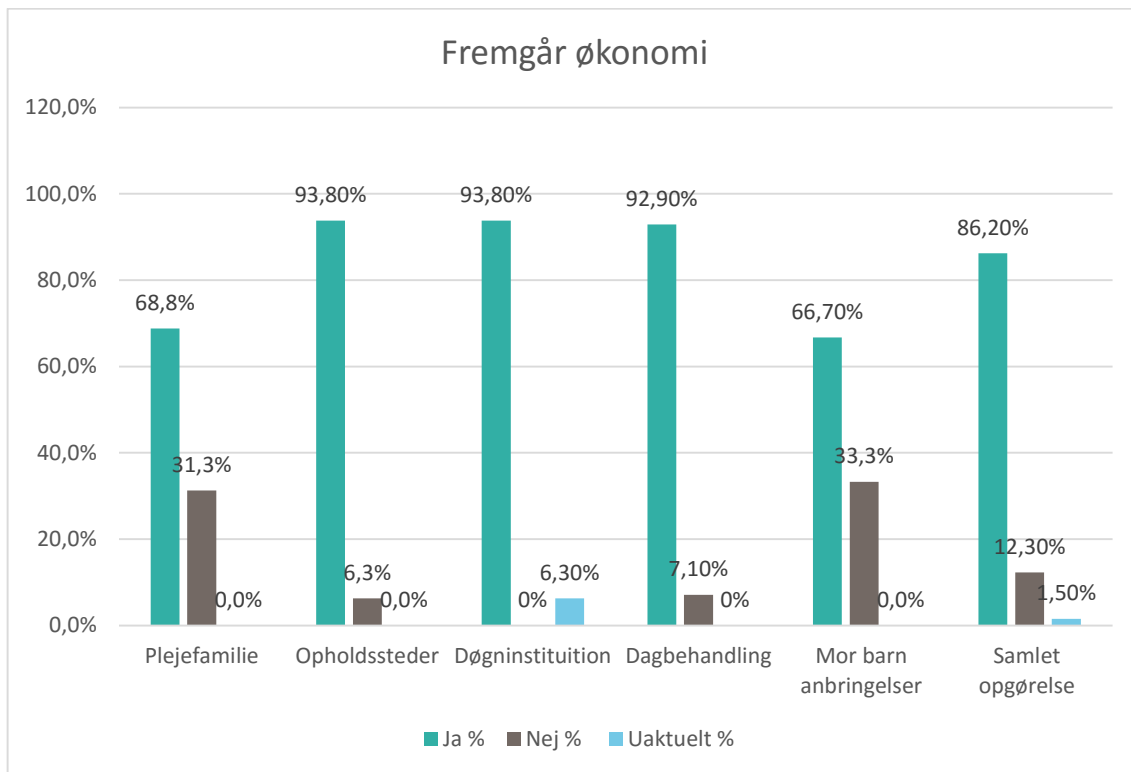
Mangler søjle med samlet opgørelse af ja (73,8%)

Indgår status fra udfører?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

ØKONOMI

- Der ses generelt oplysninger om økonomi i bevillingsark, sommetider også i kontrakter
- Det ses ikke, at der er forhandlinger med udfører om prisen/vederlagsantal
- Sagerne indeholder ingen kritisk stillingtagen til hvad man får noget for pengene
- Der bevilliges ofte mere af det samme uden kritisk stillingtagen
- Manglende progression fører ikke til kritisk stillingtagen
- Der mangler vurderinger af om et givent støttebehov (fx på AVC) er korrekt og hvad der skal til for sænke behovet
- Anbringelserne bliver antageligt dyrere, fordi børnenes situation tilspidises unødvendigt, når der ikke handles tilstrækkeligt i tide
- Der ses ikke noget fokus på at arbejde mod hjemgivelse, fx at der opstilles mål for hvad der skal til for at man kan hjemgive et barn
- Mange indsatser kører i årevis, uden at det kan ses i sagerne om forudsætninger hos forældrene ændres, så der kan blive tale om en hjemgivelse
- Der ses pludselige anbringelser uden åbenlys grund og uden afprøvning af forebyggende foranstaltninger i hjemmet
- Dagbehandling
 - Høje priser, ingen forhandling
 - Mere af det samme
- Meget højt serviceniveau i handicapsager
 - Forholdsvis frie rammer mht. valg af anbringelsessteder
 - Meget få plejefamilieanbringelser
 - Dyre aflastningsdøgn



Fremgår der oplysninger om økonomi i sagerne?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

MYNDIGHEDSROLLEN

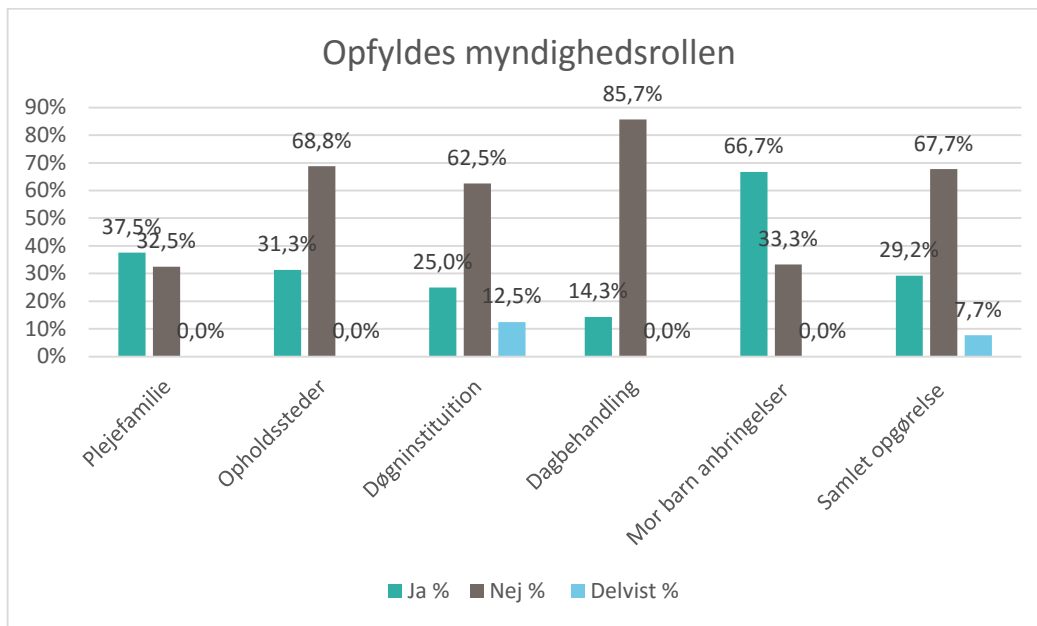
Vurdering af om der er en rød tråd i sagsbehandlingen

Er myndighedsrollen er tilstrækkeligt udfyldt?

Tre grundsten:

- Afdækning af barnets behov
- Iværksætte rettidige indsatser
- Rettidig opfølgning

Myndighedsrollen er i flere sager aktuelt godt udfyldt, fordi rådgiver tager teten i mange handlinger, men der mangler måske en § 50 undersøgelse fra tidligere rådgiver for den igangværende indsats.

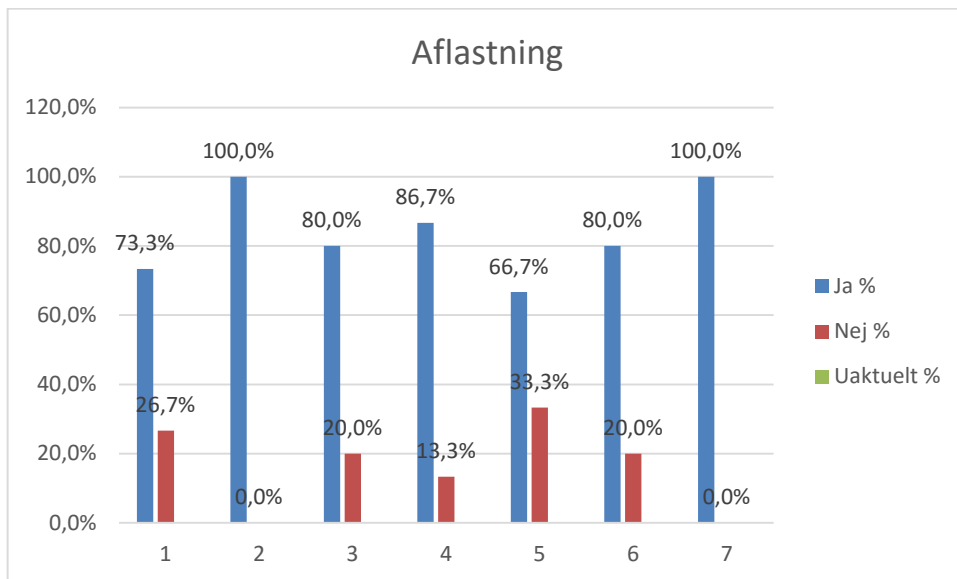


Udfyldes myndighedsrollen tilfredsstillende?

Sager i alt 65 (plejefamilier 16, ophold 16, døgn 16, dagbehandl. 14, mor barn 3)

AFLASTNING

- Generelt god hånd på sagerne, men opfølgningen halter.
- Generelt højt serviceniveau.
- Bevillinger er usammenhængende uden stillingtagen til øvrige indsatser. Der foretages ikke en samlet opfølgning på familiens behov, fx hvor meget hjælp der gives samlet set - kombinationen af de handicapkompenserende ydelser
- Bevillinger til ændring / forlængelse af aflastningsdøgn sker ved mail til faglig konsulent med kort beskrivelse af barnets funktionsnedsættelse og det aktuelle behov. Det ses at være smidigt i forhold til et længere skriftligt oplæg til et visitationsudvalg / bevillingsudvalg, men der mangler et læringsfelt, som den øvrige gruppe kunne profitere af. Der mangler tillige ofte begrundelser / grundlag for ændring af aflastningsdøgn.
- Det ses ikke, at der foretages faglig sparring omkring barnets behov, prisen eller eventuelle tillægsydelser i forbindelse med forlængelse / ændring af aflastningen.
- Det ser umiddelbart ikke ud til at der stilles ikke krav til udfører på aflastningsdelen i forhold til pris sammenholdt med opgaven.
- Det er ikke gennemskueligt, hvordan støttebehovet til børnene defineres, eller hvem der foretager denne definition. Lille, mellem, stort støttebehov.
- Dyre aflastningsdøgn. Målt ud fra gennemsnitlig døgnpris i resten af landet.
- Beregning af aflastningsdøgn sker pr. påbegyndt døgn.



1 Udredning, lægefaglig status

2 Matcher aflastningstilbuddet barnets funktionsniveau?

3 Er der begrundelser / overvejelser om antallet af bevilgede aflastningsdøgn?

4 Er der angivet bevillingsperiode for aflastningen?

5 Er afgørelsen om aflastning truffet på visitation?

6 Er der begrundelser for fortsættelse / ændring af indsats?

7 Fremgår økonomi (følgeudgifter, takst, overvejelser om alternative tilbud mm) af sagen?

Antal aflastningssager i alt 15

GENERELT

- Manglende faglige overvejelser og styring i sagerne
 - Svært at måle progression
 - Svært at vurdere hvad det rigtige er at gøre
 - Ingen fokus på hjemgivelse
- Rammerne som blev afdækket i desk research passer ikke på virkeligheden.
- Serviceniveauerne overholdes ikke, fx anbringelse på eget værelse
- Man griber til anbringelse som det første, frem for som det sidste
- Afsøgning af netværksmuligheder ses kun sjældent og ikke der, hvor det faktisk virker som en sandsynlig mulighed.

BILAG 3.

UDVIKLING VEDR. UNDERRETNINGER

Antal underretninger pr. år:

2010: 624

2011: 664

2012: 670

2013: 900

2014: 1479

2015: 1498

Udvikling i underretninger om overgreb:

2013: 42 underretninger

2014: 89 underretninger

2015: 132 underretning – 10 fra dagtilbud, 45 fra skoler – resten fra primært politi og sundhedsvæsenet

13,1 % sårbare børn og unge i Slagelse Kommune (2014) jf.

<http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i11801/Saarbare-boern---hvem-er-de,-hvor-bor-de,-og-hvordan-klarer-de-sig-i-skolen>

Andel børn og unge 0-17 år med underretninger i 2014: 4,5 % (Ankestyrelsens tal)

(Ankestyrelsens tal fra 2014 – gælder også for nedenstående procenter)

Fordelingen af underretninger: 50,2 % drenge og 49,8 % piger 70 % af underretningerne kommer på et barn – i resten kommer der flere underretninger pr. barn.

27 % af underretningerne kommer fra skoleområdet.

5 % af underretningerne kommer fra dagtilbud

23 % af underretningerne kommer fra sundhedsvæsenet incl. sundhedstjenesten

8 % af underretningerne kommer fra borgere (anonyme)

Der underrettes primært om (i rækkefølge): omsorgssvigt, misbrug, skolefravær, psykisk funktionsnedsættelse hos forældrene, udadreagerende adfærd hos barnet (ikke vold)

www.bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 64.000 medarbejdere i 154 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.

