

## **Varde Kommune**

### Sagsgennemgang 2.0 i Børn, Unge og Familie

19. august 2015

## 1. Baggrund

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) gennemførte i 2012-2013 en analyse i Børn, Unge og Familie. Analysen havde fokus på sagsbehandlingen og det socialfaglige arbejde i denne forbindelse. Analysen blev gennemført i to tempi – først screenede KLK 200 enkeltsager og dernæst gennemførtes en nærmere analyse af 40 enkeltsager. KLK's sagsgennemgang blev fulgt op af en længerevarende udviklingsplan, som Børn, Unge og Familie selv arbejdede videre med. Udviklingsplanen blev udmøntet i ændret praksis på en række områder. På baggrund af skærpede lovkrav og løbende behov for kvalitetssikring ønsker Varde Kommune an analyse af området.

Varde Kommune og KLK gennemførte 18. juni 2015 et videomøde, hvor den aktuelle analyse- og udviklingsopgave blev drøftet. På baggrund af denne drøftelse er der fokus på følgende områder:

- Det primære fokus skal være på at øge selve kvaliteten og træfsikkerheden i sagsbehandlingen – herunder med vægt på dokumentation, skriftlig kommunikation med sagens parter, opfølgning, ledelsestilsyn og andre kerneaktiviteter
- De helt tidlige sagsforløb og sagsåbning – herunder især hvordan der begrundes og træffes afgørelser om evt. akut indgriben, og om tilgangen er tilstrækkeligt offensiv og proaktiv?
- Klagesagsbehandling og aktindsigt – herunder især hvordan der her kan udledes viden og inspiration til kvalitetsmæssige forbedringer af sagsbehandlingen
- Sammenhængen mellem det generelle børnetal og det konkrete sagsantal – førstnævnte er faldende, men det er sidstnævnte ikke. Der skal derfor være et særligt fokus på kriterier for både at åbne og lukke sager, og dialogen med det almene børneområde om konkrete bekymringer
- Endelig skal det sikres, at det politiske niveau i Varde Kommune medtænkes i processen. Politikerne skal således sikres et konkret indblik i myndighedsarbejdet, og hvordan der arbejdes med prioriteringer, vurderinger og beslutninger. Dette skal ske gennem eksemplificeringer i et børneperspektiv.

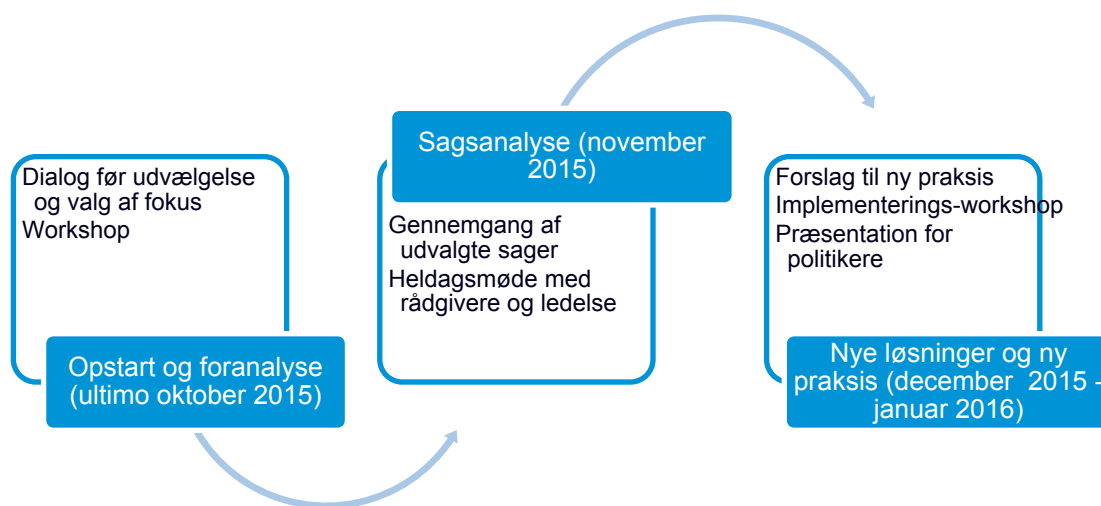
## 2. Analysens resultatkrav

Der gælder følgende resultatkrav for analysen:

- Analysen skal udmønte sig i praksisnære og konkrete forbedringsforslag. Der skal i den forbindelse sikres en høj grad af medarbejder- og lederinvolvering med henblik på at vurderinger og forslag fremstår både legitime og velunderbyggede i forhold til den faktiske faglige praksis i Varde Kommune
- Procesaktiviteterne skal hvile på et klart og synligt praksisgrundlag, og analysen skal generelt sikre fokus på enkle og klare arbejdsgange med henblik på at understøtte tidseffektivitet i myndighedsudøvelsen. Det vil sige at der i forhold til både sagsgange, dokumentation og mødevirksomhed er fokus på muligheder for forenklinger, der kan sikre et større sagsbehandlingsmæssigt momentum
- Afrapportering sker i et kortfattet statusnotat på 15-20 sider. Notatet indeholder vurderinger og anbefalinger fra KLK's side. Disse vurderinger og anbefalinger er i sidste ende alene KLK's ansvar
- Det skal sikres, at der forud for afrapporteringen (statusnotat) er sket en grundig drøftelse af konkrete praksisændringer og implementeringen af disse. Det skal ske med henblik på at understøtte den del af implementeringen, som følger efter at KLK har færdiggjort sin opgave

### 3. Proces og aktiviteter i analysen

Proces og aktiviteter i analysen kan sammenfattes således med ca. angivelse af tidsplanen – og gennemgås nærmere nedenfor:



#### Væsentlige forudsætninger og rammer for sagsgennemgangen

KLK forudsætter følgende i forhold til den praktiske gennemførelse af selve sagsgennemgangen:

- At der i forhold til de eksterne konsulenter sker anvendelse af Forvaltningslovens § 27, stk. 3 og 4. Det vil sige, at de eksterne konsulenter omfattes af tavshedspligt på lige fod med medarbejdere i myndigheden. Denne tavshedspligt gælder i kraft af nærværende projektbeskrivelse, og dermed selve aftalen mellem Varde Kommune og KLK
- At der fra Varde Kommunes side udpeges en tovholder med socialfaglig baggrund, der løbende sørger for koordinering, planlægning og sikrer besvarelse af både generelle og sagsspecifikke spørgsmål fra KLK's side
- At der kan etableres en midlertidig og direkte web-baseret adgang til Varde Kommunes elektroniske journalsystemer (DUBU og andre

relevante systemer) for KLK-konsulenterne (i overensstemmelse med ovennævnte tavshedspligt). Herunder adgang til selvstændigt IT-drev hvor konsulenterne kan notere og dokumentere i forbindelse med sagsgennemgangen. Herved sikres det, at KLK's anvendelse af det pågældende drev er underlagt samme sikkerhedsmæssige rammer som generelt i Varde Kommune (logning af de eksterne konsulents færden i DUBU mv.)

KLK har tre generelle forbehold for, hvad der ikke sker i forbindelse med screening af enkeltsager:

- KLK foretager ikke et legalitets- eller formalitetstjek af hensyn til at undgå en konfliktkurs med ankeinstanser og ankepraksis
- KLK foretager ikke vurderinger af hverken ledere eller medarbejdere. Sagsscreeningen sker således alene i et socialfagligt og organisatorisk perspektiv
- KLK's rådgivning og analyse i forhold til både enkeltsager og på tværs af enkeltsagerne er faglig konsulentbistand – og ikke hverken helt eller delvist udtryk for myndighedsudøvelse eller sagsbehandling

KLK's fokus er således altid den børnefaglige hensigtsmæssighed, og især effekt og resultater i de enkelte sager i børnenes og de unges perspektiv.

### **Opstart og foranalyse**

KLK forudsætter, at der skal udvælges i alt 50 sager til nærmere analyse.

Overordnet er udvælgelsen styret af de fokuspunkter, der er nævnt i indledningen ovenfor. Med henblik på at kvalificere den praktiske udvælgelse gennemføres der i alt ti **korte interviews** af hver en times varighed. Her drøftes de enkelte rådgiveres sagsstammer med henblik på både at kvalificere og nuancere fokuspunkter, og sikre udvælgelse af et solidt sagsgrundlag for analysen.

På baggrund af denne dialog gennemføres en **kort workshop** af to timers varighed, hvor konsulenterne præsenterer umiddelbare indtryk og nuancering af de faglige fokuspunkter. I workshoppen deltager rådgivere, faglige koordinatore og ledere. Workshoppen skal således først og fremmest sikre, at selve sagsgennemgangen sker med et klart og fælles fokus.

## Sagsanalyse

KLK foreslår, at der for hver af de 50 udvalgte sager formuleres en kort motivation for udvælgelse, og hvilke særlige opmærksomhedspunkter, der gør sig gældende i forhold til den enkelte sager. Det vil sige et "forklæde" på 10-12 linjer, der understøtter det fælles overblik over, hvorfor de enkelte sager er udvalgt til analyse.

I forbindelse med konsulenternes gennemgang af sagerne udarbejdes et **sagsspecifikt notat** med følgende struktur:

- Motivation for udvælgelse ("forklæde")
- Kort tekstresumé af sagsforløb og de væsentligste begivenheder
- Konkret læringsspørgsmål til den enkelte sag

I forlængelse af sagsgennemgangen gennemføres et **heldagsmøde for rådgivere, koordinatore og ledelse**. Notatet tilsendes disse fem arbejdsdage før heldagsmødet. På heldagsmødet indledes der med en gennemgang af umiddelbare indtryk og vurderinger på tværs af de 50 udvalgte sager. Herefter gennemgås 20 udvalgte sager konkret.

## Nye løsninger og ny praksis

På baggrund af heldagsmødet og sagsgennemgangen udarbejder KLK et **forslag med 8-12 konkrete indsatsområder**, hvor der skal ske en ændring og udvikling af den faglige praksis, arbejdsgange og rutiner. Indsatsområderne præsenteres for rådgivere og ledelse i slides, og sammenfattes i **kort notat på 8-12 sider**, som sendes til høring og overvejelse i 1½-2 uger med henblik på at sikre præcision og legitimitet i grundlaget for anbefalinger og vurderinger. Kommentarer, nuanceringer og forslag sendes koordineret til KLK.

Herefter gennemføres der en **implementeringsworkshop som en heldags-aktivitet** for rådgivere og ledelse. Hovedformålet er her at sikre en kvalificering og præcisering af hvilke indsatsområder, der skal arbejdes videre med, og hvordan det konkret skal gribes an. Det betyder også, at der skal ske en prioritering mellem de enkelte indsatsområder, og en stillingtagen til det tidsmæssige perspektiv for den forestående implementering.

Efter implementeringsworkshoppen foretager KLK en sammenfatning af hele analyseforløbet i et **statusnotat på 15-20 sider**.

Som afslutning på forløbet gennemføres **en præsentation af de væsentligste vurderinger og anbefalingerne for politikerne** i Varde Kommune.

## 4. Bemanding og økonomi

Det beskrevne projekt bemandes med:

**Chefkonsulent Lars Lennart Jensen** (projektleder) har været ansat i KKK i 13 år og arbejder altovervejende med faglige, organisatoriske og styringsmæssige analyser på det specialiserede børne- og ungeområde. Lars har medvirket i og været ansvarlig for KKK's gennemgange og analyser af enkeltstager på det specialiserede børneområde. Herunder analyser med et tværsektorielt sigte, og inddragelse af det almene børneområde. Lars har endvidere i en årrække været ansat i KL's Social- og Sundhedskontor. Før sin ansættelse i KL har Lars bl.a. arbejdet som leder af ældre- og sundhedsområdet i Greve Kommune og som budgetkonsulent i Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune.

**Chefkonsulent Claus Herbert** har været ansat i KKK siden oktober 2014, og kommer fra en stilling som chef for Børn, Unge og Læring i Halsnæs Kommune. Claus har erfaring med implementering af forandringsprocesser i organisationen, således at alle parter oplever inddragelse i processerne. Claus har på det specialiserede børneområde arbejdet med at udvikle inklusionsbegrebet i et spænd mellem økonomiansvarlighed, kompetenceudvikling hos personalet og ledelsesudvikling. Seneste projekter omkring specialområdet, har været udvikling af behandlingsindsatser i almenmiljøet, i et tæt samarbejde mellem skoleområdet og familieområdet.

KKK har gennem de seneste par år gennemført analyser på socialområdet og området for børn og unge med særlige behov i et stort antal kommuner. Der kan bl.a. peges på:

- Sagsgennemgang med henblik på nyt praksisgrundlag på anbringelsesområdet i Næstved Kommune (2012)
- Bistand til udarbejdelse af anbringelses- og hjemgivelsesgrundlag i Ringkøbing-Skjern Kommune (2012)
- Sagsgennemgang i Brønderslev Kommune på specialundervisningsområdet (2012)
- Analyse og sagsgennemgang på STU-området i Ishøj Kommune (2012)
- Analyse og sagsgennemgang på børne- og familieområdet i Haderslev Kommune (2012)
- Evaluering af Tolmiea – et tilbud til 0-3 årige børn og deres forældre i Ishøj Kommune (2013)
- Analyse og sagsgennemgang på børne- og familieområdet i Varde Kommune (2013)



- Bistand til valg af journalsystem i Familiecentret – i Ishøj Kommune (2014)
- Analyse og screening af sager i Familiecentret i Stevns Kommune (2013-14)
- Faglig sparring og deltagelse i ledergruppemøder vedr. implementering af nyt og bredt Inklusionscenter – Børn og Unge, Velfærdsforvaltningen i Roskilde Kommune (2014)
- Faglig ledelse og ledelsesinformation på området for børn og unge med særlige behov – større udviklingsprojekt i samarbejde med Deloitte og for Socialstyrelsen – (igangværende og løber i de kommende to år)
- Analyse og screening af børne- og ungesager i Børne- og Familierådgivningen i Herlev Kommune – (2014)
- Ledernetværk for kommunale chefer og ledere på området for udsatte børn – i samarbejde med KL's Center for Social og Sundhed og for Socialstyrelsen – (igangværende- 2014-17)
- Ny faglig strategi og genopretning i Familiecentret i Stevns Kommune (igangværende)

Erfaringer fra disse og andre relevante projekter vil som erfaringsgrundlag indgå i denne foreslåede analyse.

KLK forudsætter, at der nedsættes en styregruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Der skal i den forbindelse påregnes tre møder. Endelig forudsættes det, at der i tilfælde af et samarbejde mellem KLK og Varde Kommune, fastlægges en detaljeret tids- og handleplan som det første.

## 5. Økonomi

Det ovenfor beskrevne projekt indebærer følgende økonomi:

Aktivitet	Timer	Kr.
Opstart og foranalyse	40	48.240
Sagsanalyse	225	271.350
Nye løsninger og ny praksis	40	48.240
Øvrige møder, notater og forberedelse	35	42.210
<b>I alt</b>	<b>340</b>	<b>410.040</b>

Samlet set skal KLK således anvende 340 timer til projektet. KL's timpris for 2015 er fastsat af KL's bestyrelse og udgør 1.206 kr. pr. time ekskl. moms. Det betyder med tillæg af udgifter til ophold mv., at den samlede pris bliver **430.000 kr. ekskl. moms**. Dette er en fast pris, der ikke varierer med konsulenterne faktiske tidsforbrug.

KL's konsulentvirksomhed rådgiver og løser konsulentopgaver i kommunerne på fuldt forretningsmæssige vilkår. Som en integreret del af KL har vi en unik og opdateret viden om kommunerne og de problemstillinger, som kommunerne står over for.

Vores udgangspunkt er altid kommunens kultur og traditioner - men når vi løser en opgave, lægger vi samtidig vægt på at give kommunen et inspirerende og venligt provokerende modspil.

Konsulentopgaverne løses inden for en lang række fagområder - både i længevarende projektforsøg i form af analyser, evalueringer og procesforløb, og på seminarer, temadage og i kursusforløb.